



# MA 01, Prüfung des Projektmanagements von IKT- Projekten der Dienststellen des Magistrats der Stadt Wien

StRH I - 1135335-2022

## Kurzfassung

Die MA 01 - Wien Digital war gemäß GEM zuständig für alle Belange der IKT der Stadt Wien, darunter u.a. für das Projektmanagement der IKT-Projekte der Dienststellen. Die MA 01 - Wien Digital beauftragte zum Prüfungszeitpunkt interne oder externe ausgebildete, IPMA-zertifizierte oder erfahrene IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager mit der Abwicklung dieser IKT-Projekte. Die MA 01 - Wien Digital unterstützte diese mit Prozessen, Anleitungen und Vorlagen. Die Rahmenbedingungen zur Durchführung von IKT-Projekten sowie anzuwendende Tools wurden von der MD-OS vorgegeben.

Der StRH Wien versuchte in der vorliegenden Prüfung die Fragestellung zu klären, inwieweit die MA 01 - Wien Digital die Vorgaben für das Projektmanagement für IKT-Projekte der Dienststellen des Magistrats der Stadt Wien umsetzte.

Aufgrund der kontinuierlichen Weiterentwicklungen in den Abläufen des IKT-Projektmanagements der MA 01 - Wien Digital wurde zu diesem Zweck eine prozessorientierte Prüfung durchgeführt. Betrachtet wurden Grundlagen und Konzepte für die IKT-Projektmanagementgestaltung, das IKT-Projektcontrolling, das IKT-Risikomanagement, das IKT-Datenmanagement, die IKT-Datenqualität und die IKT-Dokumentation.

Keine Aussage wurde vom StRH Wien hingegen über Inhalte und Zielerreichungen einzelner IKT-Projekte getroffen. Diesbezüglich wies der StRH Wien ergänzend darauf hin, dass es sehr viele Faktoren gibt, welche IKT-Projekte verzögern oder sogar völlig zum Scheitern bringen können. Ein effektives und effizientes IKT-Projektmanagement bildet zwar eine tragfähige Basis für die Durchführung eines IKT-Projektes, garantiert aber nicht immer dessen Erfolg.

Die Prüfung durch den StRH Wien ergab, dass die entsprechenden Vorgaben von der MA 01 - Wien Digital umgesetzt waren und in den Abläufen des IKT-Projektmanagements grundsätzlich Einzug fanden. Die Regelungen und Anleitungen zum IKT-Projektmanagement waren digital abgelegt. Entsprechende Prozesse waren aufgesetzt. Ein engmaschiges IKT-Projektcontrolling war installiert und das IKT-ProjektRisikomanagement befand sich zum Prüfungszeitpunkt im Aufbau bzw. in der Weiterentwicklung. Der StRH Wien vermisste allerdings die Qualitätssicherung der IKT-Projektdokumentation.

Einen weiteren Verbesserungsbedarf erkannte der StRH Wien in der verstärkten Verwendung von Workflows (insbesondere bei der organisationseinheitenübergreifenden Zusammenarbeit). Des Weiteren wären kontinuierliche Optimierungen im IKT-Projektmanagement bzw. bei den IKT-Prozessen aus den „Lessons learned“ abzuleiten.

Bezüglich der eingesetzten IKT-Projektportfoliomanagementsoftware regte der StRH Wien an, auf die Auswertbarkeit aller Kosten über die gesamte IKT-Projektumsetzungsdauer zu achten und IKT-

Projekte umfassender zu betrachten (d.h. inkl. Vorstudien, Rollouts etc.). Damit könnten z.B. Kosten-Nutzen-Analysen und Gesamtkostenbetrachtungen bei Softwarelösungen bzw. ihrer Implementierung als künftige Entscheidungsgrundlagen erstellt werden.

Im Prüfungszeitraum (1. Jänner 2019 bis 30. Juni 2022) wurden durch die MA 01 - Wien Digital insgesamt 87 Projekte durchgeführt, 51 davon waren abgeschlossen, 34 in Umsetzung begriffen und 2 gestoppt worden. Die meisten IKT-Projekte wurden von der MD-OS/PIKT beauftragt.

Der StRH Wien unterzog die MA 01 - Wien Digital hinsichtlich der Durchführung des Projektmanagements von IKT-Projekten der Dienststellen des Magistrats der Stadt Wien einer stichprobenweisen Prüfung und teilte das Ergebnis seiner Wahrnehmungen nach Abhaltung einer diesbezüglichen Schlussbesprechung der geprüften Stelle mit. Die von der geprüften Stelle abgegebene Stellungnahme wurde berücksichtigt. Allfällige Rundungsdifferenzen bei der Darstellung von Berechnungen wurden nicht ausgeglichen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Prüfungsgrundlagen des StRH Wien.....</b>	<b>12</b>
1.1	Prüfungsgegenstand.....	12
1.2	Prüfungszeitraum.....	12
1.3	Prüfungshandlungen.....	13
1.4	Prüfungsbefugnis.....	13
1.5	Vorberichte.....	13
<b>2.</b>	<b>Vorgaben zur IKT der Stadt Wien .....</b>	<b>13</b>
2.1	IKT-Strategie der Stadt Wien .....	13
2.2	IKT-strategische Rahmenbedingungen der Stadt Wien.....	14
2.3	Internationale Standards .....	15
2.4	IKT-Projektmanagement-Vorgaben der Magistratsdirektion - Geschäfts-bereich Organisation und Sicherheit - Gruppe Organisation .....	16
<b>3.</b>	<b>IKT-Abteilung der Stadt Wien.....</b>	<b>19</b>
<b>4.</b>	<b>IKT-Toollandschaft der Stadt Wien .....</b>	<b>21</b>
<b>5.</b>	<b>Abwicklung von IKT-Projekten.....</b>	<b>23</b>
<b>6.</b>	<b>Projektmanagement von IKT-Projekten.....</b>	<b>30</b>
6.1	Allgemeines zum Projektmanagement .....	30
6.2	Ablauforganisation des Projektmanagements .....	30
6.2.1	Aufgaben des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation.....	30
6.2.2	Projektmanagementhandbuch .....	32
6.2.3	IKT-Projektmanagementprozesse.....	33
6.3	Interne Projektauftraggebende.....	35
6.4	Interne Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager .....	35
6.4.1	Aufgaben gemäß Referatseinteilung des Magistrats der Stadt Wien.....	35
6.4.2	IPMA-Zertifizierung .....	36
6.4.3	IPMA-Zertifizierungen bei der MA 01 - Wien Digital .....	37
6.4.4	Aus- und Weiterbildung.....	38

6.4.5	Wissensmanagement .....	41
6.5	Externe Auftragnehmer .....	43
6.6	Projekthandbuch .....	44
6.7	Projektcontrolling .....	46
6.8	Projektrisikomanagement.....	47
6.9	Datenbankhygiene der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware .....	48
6.10	Projektdokumentation.....	49
<b>7.</b>	<b>Einschau in ausgewählte IKT-Projekte .....</b>	<b>54</b>
7.1	Gesamtdarstellung der IKT-Vorhaben und IKT-Projekte im Prüfungszeitraum.....	54
7.2	Ausgewählte IKT-Projekte.....	57
7.3	Planung der Leistungsstunden für IKT-Projekte .....	58
7.4	IKT-Projekthandbuch.....	61
7.5	IKT-Projektrisikoprüfung .....	63
7.6	IKT-Teilprojekte .....	63
7.7	IKT-Projektabschlussbericht.....	66
7.8	IKT-Projektqualitätssicherung .....	67
<b>8.</b>	<b>Abschließende Feststellungen .....</b>	<b>68</b>
<b>9.</b>	<b>Zusammenfassung der Empfehlungen .....</b>	<b>69</b>

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der MA 01 - Wien Digital.....	19
Abbildung 2: Übersicht der IKT-Toollandschaft des IKT-Projekt- und IKT- Projektportfoliomanagements .....	21
Tabelle 1: IKT-Projektklassifizierung .....	25
Tabelle 2: 4-Level-IPMA-Zertifizierungsmodell.....	37
Abbildung 3: Qualifikationsübersicht der Mitarbeitenden der Gruppe KPR Projekte.....	37
Abbildung 4: Anzahl der abgeschlossenen, laufenden und gestoppten Vorhaben und Projekte .....	55
Abbildung 5: Anzahl der IKT-Vorhaben je auftraggebender Dienststelle.....	55
Abbildung 6: Anzahl der IKT-Projekte je Projektklasse gegliedert nach externem und internem Projektmanagement .....	56
Abbildung 7: Anzahl der IKT-Projekte je auftraggebender Dienststelle gegliedert nach externem und internem Projektmanagement .....	57
Tabelle 3: Ausgewählte IKT-Projekte.....	58

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ADONIS	Produkteigennamen
Alfresco	Firmeneigennamen bzw. Produkteigennamen
BSB	Beratung, Service, Betreuung
BVergG	Bundesvergabegesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CATS	Cross Application Time Sheet
CIO	Chief Information Officer
CMS	Content Management System
d.h.	das heißt
DP	Dienstposten
DQ	Datenqualität
DX	Data Excellence
E	Electronic
ECS	Enterprise Cloud Storage
ELAK	Elektronischer Akt
ELSAP	Elektronische Leistungserfassung in SAP
E-Mail	Elektronische Post
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
exkl.	exklusive
FAQ	Frequently Asked Questions
GEM	Geschäftseinteilung für den Magistrat der Stadt Wien
GIS	Geographisches Informationssystem
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HSG	Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik
https	Hypertext Transfer Protocol Secure
ICB	Individual Competence Baseline
ID	Identifikation
IDT	Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
inkl.	inklusive
IPMA	International Project Management Association
IT	Informationstechnologie
KA	Kontrollamt

KOOR	Koordination
KPR	Kundinnen- bzw. Kundenberatung Projekte
KU	Kundinnen- bzw. Kunden
KUB	Kundinnen- bzw. Kundenberatung WIGEV
KUM	Kundinnen- bzw. Kundenberatung Kernmagistrat
lit.	litera
lt.	laut
MA	Magistratsabteilung
MA 01	Magistratsabteilung 01 - Wien Digital
MA 2	Magistratsabteilung 2 - Personalservice
MA 5	Magistratsabteilung 5 - Finanzwesen
MA 6	Magistratsabteilung 6 - Rechnungs- und Abgabewesen
MA 10	Magistratsabteilung 10 - Kindergärten
MA 15	Magistratsabteilung 15 - Gesundheitsdienst
MA 18	Magistratsabteilung 18 - Stadtentwicklung und Stadtplanung
MA 21A	Magistratsabteilung 21A - Stadtteilplanung und Flächenwidmung Innen - Südwest
MA 21B	Magistratsabteilung 21B - Stadtteilplanung und Flächenwidmung Nordost, Druckerei
MA 22	Magistratsabteilung 22 - Umweltschutz
MA 28	Magistratsabteilung 28 - Straßenverwaltung und Straßenbau
MA 35	Magistratsabteilung 35 - Einwanderung und Staatsbürgerschaft
MA 37	Magistratsabteilung 37 - Baupolizei
MA 40	Magistratsabteilung 40 - Soziales, Sozial- und Gesundheitsrecht
MA 53	Magistratsabteilung 53 - Presse- und Informationsdienst
MA 56	Magistratsabteilung 56 - Schulen
MA 62	Magistratsabteilung 62 - Wahlen und verschiedene Rechtsangelegenheiten
MA 63	Magistratsabteilung 63 - Gewerberecht, Datenschutz und Personenstand
MA 65	Magistratsabteilung 65 - Rechtliche Verkehrsangelegenheiten
MA 67	Magistratsabteilung 67 - Parkraumüberwachung
MBA	Magistratisches Bezirksamt
MD	Magistratsdirektion
MD-OS	Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit
MD-OS/PIKT	Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Gruppe Prozessmanagement und IKT-Strategie
MD-PR-GDL	Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Personal und Revision - Geschäftsberichtsleitung
MD-PR-GPF	Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Personal und Revision, Gruppe Personalwirtschaft und Förderungen
Nr.	Nummer
o.a.	oben angeführt
pdf	Portable Document Format



PM	Projektmanagement
pma	Projekt Management Austria
PMO	Projektmanagement Organisation
PSP	Projektstrukturplan
PSR	Projektstatusreport
rd.	rund
s.	siehe
SE	Services
Sharepoint	Produkteigename
STM2	Auftrags-, Projektportfolio, Ressourcen, Management
StRH	Stadtrechnungshof
STS	Stadtservice Wien
u.a.	unter anderem
USt	Umsatzsteuer
usw.	und so weiter
v.H.	von Hundert
VDX	Vienna Data Excellence Center
VieW4	Vienna World Wide Web Workgroups
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WBN	Wiener Bildungsnetz
WIGEV	Wiener Gesundheitsverbund
WStV	Wiener Stadtverfassung
www	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
Zope	Z Object Publishing Environment

## Literaturverzeichnis

pma - PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA, pm baseline 3.1, Version 3.1 (Juli 2018);  
<https://www.pma.at/files/downloads/219/pm-baseline-v31.pdf>

IPMA, ICB Individual Competence Baseline für Projektmanagement, Version 4.0 (2015), Österreichische Fassung: <https://www.pma.at/files/downloads/101/icb-40-fuer-projektmanagement-oesterreichische-fassung-druckoptimiert.pdf>

## Glossar

### Chief Information Officer

Der Chief Information Officer nimmt die strategische und operative Führung bzw. das Management der IKT einer Organisation wahr.

### Dokumentenmanagementsystem

Unter Dokumentenmanagementsystemen werden Systeme verstanden, deren Kernaufgabe die Verwaltung von elektronischen Dokumenten über datenbankgestützte Strukturen obliegt.

### Fileserversysteme

Unter einem Fileserversystem wird ein System verstanden, das ein Dateisystem in einer vernetzten Struktur bereitstellt.

### IT-Governance

Unter IT-Governance werden die Führung sowie die Aufbau- und Ablaufstrukturen der Informationstechnik bzw. der IKT in einem Unternehmen verstanden. Sie ist Teil der Unternehmensführung.

### Lessons learned

„Lessons learned“ sind die Aufzeichnungen bzw. die Sammlung von gewonnenen Erkenntnissen, neuem Wissen oder Erfahrungen, die während der Arbeit an einem Projekt entstehen und dokumentiert sind.

### Mehrfachbelegungsanalyse

Die Mehrfachbelegungsanalyse stellt mehrfach vorkommende identische Werte in einer zu untersuchenden Menge fest.

### Portal

Unter einem Portal wird ein zentraler Zugangspunkt auf ein Anwendungssystem verstanden, das verschiedenste Anwendungen, Services, Informationen, Vorgaben usw. zusammenfasst und anhand einer entsprechenden Personalisierung die Präsentation und die Suche koordiniert und gewährleistet.

### **Ressourcen-Dispatcher**

Unter einem Ressourcen-Dispatcher wird eine Person verstanden, welche die vorbereitete Reservierung einer Ressource endgültig beurteilt, zuweist bzw. bestätigt.

### **Safety**

Unter Safety wird im deutschen Sprachgebrauch die Betriebssicherheit oder der Schutz der Umgebung vor einem Objekt verstanden.

### **Security**

Unter Security wird im deutschen Sprachgebrauch die Angriffssicherheit oder der Schutz des Objektes vor der Umgebung verstanden.

### **Vendormanagement**

Unter Vendormanagement wird das Management von Lieferantinnen bzw. Lieferanten und der Lieferungen der Produkte und Dienstleistungen verstanden.

### **Wiki**

Wiki bezeichnet die Sammlung von Informationen und Beiträgen im Intranet bzw. Internet bestimmten Themen, die von den Nutzerinnen bzw. Nutzern selbst bearbeitet werden können.

### **2nd-Level-Support**

Unter dem 2nd-Level-Support wird die Betreuung und Unterstützung von Kundinnen bzw. Kunden in der 2. Ebene verstanden. Dabei wird der 1st-Level-Support durch eine erweiterte Expertise für die Bearbeitung von komplexeren Anfragen unterstützt.

# Prüfungsergebnis

## 1. Prüfungsgrundlagen des StRH Wien

### 1.1 Prüfungsgegenstand

Als IKT-Abteilung der Stadt Wien war die MA 01 - Wien Digital zuständig für alle Belange der IKT. Darunter fielen das Management und der operative Einsatz in der gesamten Organisation und ob diese in Übereinstimmung mit den strategischen Vorgaben, effizient, effektiv und insbesondere stabil und sicher erfolgten.

Ein Teil der Aufgaben der MA 01 - Wien Digital umfasste das Projektmanagement für IKT-Projekte im Magistrat der Stadt Wien. Diese dienten vorwiegend zur Unterstützung der Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Damit kam dem IKT-Projektmanagement der MA 01 - Wien Digital eine besondere Bedeutung zu, da die Dienststellen in der IKT-Projektumsetzung auf die MA 01 - Wien Digital zwingend angewiesen waren. Das betraf im Rahmen des IKT-Projektmanagements beispielsweise die Erfüllung der gestellten Anforderungen durch die gewählte Hardware- bzw. Softwarelösung, die Qualität der Umsetzung inkl. der Implementierung sowie der Dokumentation.

Um ein standardisiertes IKT-Projektmanagement sicherzustellen, wurden von der MD-OS/PIKT mehrere Regelwerke vorgeschrieben, die von der MA 01 - Wien Digital umzusetzen waren. Dabei kamen verschiedene IKT-Tools zum Einsatz.

Der StRH Wien prüfte die MA 01 - Wien Digital hinsichtlich der Umsetzung der Vorgaben sowie der Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten des Projektmanagements bei IKT-Projekten der Dienststellen des Magistrats der Stadt Wien. Als Maßstab zur Beurteilung dieser Systemprüfung wurden magistratsweite und dienststelleninterne Vorgaben sowie Projektmanagementstandards herangezogen.

Die Beurteilung von Inhalten und Zielerreichungen einzelner IKT-Projekte, Beschaffungsvorgängen, Kosten oder Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen war nicht Gegenstand der Prüfung.

Die Entscheidung zur Durchführung der gegenständlichen Prüfung wurde in Anwendung der risikoorientierten Prüfungsthemenauswahl des StRH Wien getroffen.

### 1.2 Prüfungszeitraum

Die gegenständliche Prüfung wurde im 2. Halbjahr 2022 von der Abteilung Kultur und Bildung sowie der Abteilung Bauwerke, Verkehr und Energie des StRH Wien durchgeführt. Das Eröffnungsgespräch mit der geprüften Stelle fand in der 1. Juliwoche 2022 statt. Die Schlussbesprechung wurde in der 2.

Februarwoche 2023 durchgeführt. Der Betrachtungszeitraum umfasste die Jahre 2019 bis Ende Juni 2022.

### 1.3 Prüfungshandlungen

Die Prüfungshandlungen umfassten Internetrecherchen, Dokumentenanalysen, Interviews mit Mitarbeitenden, Einsichtnahmen in Auswertungen aus Datenbeständen, Datenanalysen sowie eine stichprobenweise Einschau in die IKT-Systeme, Ablagesysteme und die Dokumentation von IKT-Projekten.

Die geprüfte Stelle legte die geforderten Unterlagen grundsätzlich zeitgerecht vor, sodass sich keine wesentlichen Verzögerungen im Prüfungsablauf ergaben.

### 1.4 Prüfungsbefugnis

Die Prüfungsbefugnis für diese Gebarungsprüfung ist in § 73b Abs. 1 WStV festgeschrieben.

### 1.5 Vorberichte

Das damalige Kontrollamt der Stadt Wien behandelte das gegenständliche Thema bereits in seinem Bericht:

- „MA 14, Prüfung der Projektabwicklung, KA Z - 14-1/07“.

## 2. Vorgaben zur IKT der Stadt Wien

### 2.1 IKT-Strategie der Stadt Wien

Um einen zweckmäßigen und wirtschaftlichen Einsatz der IKT zu gewährleisten, wurden im Jahr 2008 von der damaligen MD-OS - Gruppe Informations- und Kommunikationstechnologie in der „IKT-Strategie der Stadt Wien“ erstmals diesbezügliche Rahmenbedingungen festgelegt. Im Jahr 2015 wurde im Rahmen der Digitalen Agenda Wien eine neue IKT-Strategie präsentiert.

Zum Prüfungszeitpunkt beschrieben die Smart City Wien Rahmenstrategie sowie die Digitale Agenda Wien die grundsätzliche strategische Ausrichtung der Stadt Wien im Bereich der IKT und der Digitalisierung. Für spezielle Themengebiete gab es Detailstrategien.

Die IKT-Strategie zielte auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben, der Safety, der Security und des Datenschutzes ab. Um eine zuverlässige und sichere Infrastruktur mit vorgegebenem Standard sicherzustellen, wurden für die IKT-Architektur entsprechende Festlegungen getroffen. Dabei waren einerseits aktuelle technologische Entwicklungen einzubeziehen und andererseits insbesondere der IKT-Sicherheit Rechnung zu tragen.

## 2.2 IKT-strategische Rahmenbedingungen der Stadt Wien

2.2.1 Die IKT-strategischen Rahmenbedingungen für die Führungs- und Organisationsstrukturen sowie Prozesse im Magistrat waren per Erlass MD-OS-920379-2019 vom 17. Oktober 2019 geregelt. Sie sollten sicherstellen, dass die IKT die Strategien und Ziele des Magistrats der Stadt Wien unterstützt. Die Strukturen und Prozesse umfassten alle Dienststellen des Magistrats.

Die MD-OS/PIKT und die MA 01 - Wien Digital nahmen dabei eine besondere Rolle ein.

Gemäß GEM oblag der MD-OS/PIKT u.a. die Koordination und Regelung grundsätzlicher, organisatorischer und technischer Angelegenheiten bei Einsatz und Weiterentwicklung der IKT sowie der IKT-Ausbildung („IKT-Strategie“). Durch Veröffentlichung auf der Intranetseite der MD-OS/PIKT wurden IKT-strategische Richtlinien zu verbindlichen strategischen Vorgaben und waren von den Dienststellen einzuhalten. Weitere IKT-Vorgaben wurden durch Erlässe vorgeschrieben. Für die Ausarbeitung der strategischen Vorgaben und die Überwachung ihrer Einhaltung zeichnete die MD-OS/PIKT mit dem IKT-Projektportfolio - Board verantwortlich.

Die MA 01 - Wien Digital war gemäß GEM für die Bereitstellung von IKT-Services für den Magistrat der Stadt Wien und seiner Unternehmungen zuständig. Unter anderem umfassten ihre Aufgaben die Beratung und Begleitung beim IKT-Einsatz zur Digitalisierung der Geschäftsprozesse, das Projektmanagement für IKT-Projekte sowie die Genehmigung der Beschaffung von IKT-Einrichtungen inkl. des Abschlusses von entsprechenden Vereinbarungen und Verträgen. Sie war damit interne Dienstleisterin und Auftragnehmerin der Dienststellen. Sie war verpflichtet, mit ausreichendem und aktuellem IKT-Wissen bzw. IKT-Kompetenzen zur Erfüllung der operativen und strategischen Aufgaben beizutragen, wobei ergänzend auch externe Dienstleistende eingesetzt werden konnten.

2.2.2 Zur Steuerung und Gestaltung sowie zur gemeinsamen Ausrichtung aller städtischen Bereiche wurden mehrere Steuerungsgremien (Boards) eingerichtet. Das Exekutive Board - Digitalisierung war auf Managementebene das oberste Entscheidungsgremium in allen strategischen Fragestellungen der IKT und Digitalisierung. 5 weitere Gremien dienten der strategischen Steuerung des IKT-Einsatzes.

Eines dieser Gremien zur strategischen Steuerung des IKT-Einsatzes war das IKT-Projektportfolio - Board. Es war für die Evaluierung und Steuerung des gesamten IKT-Projektportfolios, die Prüfung und Freigabe neuer IKT-Kleinvorhaben und IKT-Projekte, das Setzen von IKT-Projektprioritäten und Treffen von Entscheidungen bei Ressourcenproblemen zuständig.

Das IKT-Projektportfolio - Board wurde von der MD-OS/PIKT geleitet und setzte sich aus 13 Personen zusammen. Die Vertreterinnen bzw. Vertreter folgender Organisationseinheiten des Magistrats der Stadt Wien waren lt. Geschäftsordnung (Stand 4. Dezember 2020) darin stimmberechtigt:

- MD-OS/PIKT, CIO der Stadt Wien, Vorsitz,
- Magistratsdirektor - Gruppenleitung Magistratische Bezirksämter und Fahrservice,
- Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Bauten und Technik, Gruppenleitung Organisation Kompetenzzentrum übergeordnete Stadtplanung, Smart City Strategie, Partizipation, Gender Planning,
- MD-OS - Gruppe Organisation, Gruppenleitung,
- Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Personal und Revision, Bereichsdirektion für Personal und Revision,
- MA 01 - Wien Digital, Abteilungsleitung,
- MA 5 - Finanzwesen, Gruppenleitung der Finanzverwaltung,
- MA 41 - Stadtvermessung, Abteilungsleitung und
- MA 53 - Presse- und Informationsdienst, Abteilungsleitung.

Der WIGEV, vertreten durch den Leiter des Vorstandsressorts Informations- und Medizintechnik Management, verfügte über kein Stimmrecht.

2.2.3 Für die Steuerung und Weiterentwicklung zentraler strategischer IKT-Services des Magistrats und des WIGEV sowie zur Vorbereitung von Sitzungen einiger Boards wurden IKT-Fachausschüsse gebildet.

Folgende IKT-Fachausschüsse unterstützten die Vorbereitung der in ihrem Themenbereich fallenden IKT-Projekte der Dienststellen für das IKT-Projektportfolio - Board:

- Data Governance Fachbeirat,
- Digitalisierungsbeirat,
- Fachausschuss IKT-Sicherheit,
- IKT-Fachausschuss E-Government,
- IKT-Fachausschuss E-Health und
- IKT-Fachausschuss ViennaGIS.

## 2.3 Internationale Standards

Der Magistrat der Stadt Wien orientierte sich grundsätzlich bei der Abwicklung von Projekten an den internationalen Standards der IPMA für das Projektmanagement. Zum Prüfungszeitpunkt waren die „Individual Competence Baseline“ in der Version 4.0 (ICB4) und die „pm baseline“ in der Version 3.1 maßgeblich. Die IPMA war ein weltweit tätiger Projektmanagementverband und eine Zertifizierungsstelle. Diese stellte eine weltweite Dachorganisation von ca. 70 nationalen Projektmanagementvereinigungen dar. Die Standards fanden sich in der jeweils aktuellen und deutschsprachigen Form auf der Website der Projektmanagementvereinigung für Österreich (pma).

Diese Vorgaben bestanden im Wesentlichen darin, Projekte mit professionellen und standardisierten Methoden des Projektmanagements abzuwickeln. Im Zuge der IKT-Projektentwicklung setzte die MA 01 - Wien Digital daher entsprechend ausgebildete oder erfahrene IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager ein.

Die Planung war gemäß diesen Standards die Voraussetzung für eine gute Qualität eines Projektes. Dazu gehörten u.a. eine klare Projektdefinition mit eindeutigen Zielen, klar definierte Rollen der Beteiligten, eine transparente Strukturierung sowie ein konsequentes Projektcontrolling und Berichtswesen.

Eine zeitgerechte Gesamtkostenplanung (Projektplanungs- und Projektcontrollingmethoden) sollte die Einhaltung von Sach- und Personalkosten unterstützen.

Eine Terminplanung und ein Termincontrolling stellten die Voraussetzungen für eine termingerechte Fertigstellung von Projekten dar. Dafür waren bereits in der Startphase Überlegungen zum Umgang mit Einflüssen des Umfeldes und den daraus resultierenden Risiken auf das Projekt erforderlich.

Eine einheitliche und übersichtliche Projektdokumentation sowie regelmäßige standardisierte Berichte dienten dem Überblick und der Information für die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber. Fehlentwicklungen sollten frühzeitig erkannt werden, um mit geeigneten Maßnahmen gegensteuern zu können.

## 2.4 IKT-Projektmanagement-Vorgaben der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit - Gruppe Organisation

2.4.1 Die MD-OS - Gruppe Organisation stellte für den gesamten Magistrat der Stadt Wien auf der Intranetseite „Projektmanagement im Magistrat der Stadt Wien“ grundlegende Informationen und Hilfestellungen für das Projektmanagement von Projekten der Dienststellen der Stadt Wien zur Verfügung. Unter dem Themenpunkt „Projektmanagement - Erlässe und Standards“ wurde u.a. auf die gültigen und anzuwendenden Erlässe zum Thema Projektmanagement verwiesen.

2.4.2 Für die gegenständliche Prüfung war insbesondere der Erlass „MD-OS-18114/2017 Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen“ vom 1. Dezember 2017 als entsprechende Beurteilungsgrundlage heranzuziehen, da er verbindlich die Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen für alle Dienststellen des Magistrats der Stadt Wien regelte.

Die Richtlinie für IKT-Projekte und IKT-Programme (Beilage zum Erlass „MD-OS-18114/2017 Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen“) definierte Projekte und im Besonderen IKT-Projekte folgendermaßen: *„Projekte sind zeitlich befristete Vorhaben mit abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten zur Erreichung von vereinbarten Projektzielen mit einer bestimmten Qualität. Projekte sind durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit durch Zielvorgaben, Zeiträume bzw. Termine und Ressourcen (Personal, Sachaufwand) gekennzeichnet. Projekte können gegenüber anderen Vorhaben abgegrenzt werden und verfügen über eine projektspezifische Organisation.“*

*IKT-Projekte sind Projekte, deren Inhalte überwiegend dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zuzuordnen sind und die aufgrund des Inhaltes durch die IKT-Dienststelle Magistratsabteilung 01 (MA 01) umgesetzt werden. Weiters sind Arbeitspakete mit IKT-Bezug, auch wenn*



*sie Teil eines Organisations-Projektes sind, nach den Richtwerten für die Projektklassifizierung (siehe 5.1. Projektklasse) zu bewerten und entsprechend abzuwickeln. Vor jedem IKT-Projekt sind eine Prozessanalyse und falls erforderlich, eine Prozessoptimierung durchzuführen.“*

Der o.a. Erlass „MD-OS-18114/2017 Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen“ definierte 3 Klassen an IKT-Projekten sowie IKT-Programme (nach dem geschätzten Aufwand, der voraussichtlichen Dauer zur Umsetzung und der Kostenabschätzung) und gab die Rahmenbedingungen für das magistratsweite IKT-Projektportfoliomanagement und das IKT-Projektmanagement vor. Jedes IKT-Projekt war entsprechend seiner Klassifikation abzuwickeln.

Für die Abwicklung der IKT-Projekte wurden die auf der Online-Plattform zum Projektmanagement im Magistrat der Stadt Wien beschriebenen Werkzeuge und Methoden empfohlen. Weiters waren ein Projektcontrolling und ein für die Projektklasse angemessenes Projektrisikomanagement durchzuführen und zu dokumentieren.

Aufgabenstellungen mit hoher strategischer Bedeutung bzw. hoher Komplexität mussten als IKT-Programm abgewickelt werden. Diese umfassten mehrere Projekte zu einem gemeinsamen Programmziel. IKT-Programme waren von der MD-OS/PIKT zu genehmigen.

Um den Überblick über Planung und Priorisierung zu bewahren, sowie alle geplanten und in Umsetzung befindlichen IKT-Projekte übergreifend steuern und überwachen zu können, war ein magistratsweites IKT-Projektportfoliomanagement umzusetzen. Der Prozess wurde durch die MD-OS/PIKT vorgegeben. Der MA 01 - Wien Digital fiel die Aufgabe zu, das magistratsweite IKT-Projektportfolio zu dokumentieren und mindestens quartalsweise zu ergänzen bzw. zu aktualisieren.

Das von der MD-OS/PIKT geleitete IKT-Projektportfolio - Board fällte die Entscheidung über die Prioritätenreihung, Durchführung und Finanzierungsklärung der IKT-Vorhaben.

Vor jedem IKT-Projekt war eine Prozessanalyse und falls erforderlich, eine Prozessoptimierung durchzuführen.

Für Projekte der Klasse 3 (s. Tabelle 1, Punkt 5.4) war ein Projektlenkungsausschuss einzurichten. Er musste mindestens vierteljährlich sowie anlässlich wesentlicher Meilensteine bzw. im Fall von kritischen Planabweichungen einberufen werden. Wurde durch den Lenkungsausschuss eine Projektkrise attestiert, war darüber „die IKT-Projektportfolio-Dienststelle MD-OS/PIKT durch die projektauftraggebende Dienststelle zu informieren“.

Laut Erlass „MD-OS-18114/2017 Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen“ war die MA 01 - Wien Digital als projektdurchführende Dienststelle für das IKT-Projektmanagement verantwortlich. Darunter fielen insbesondere:

- Die Mithilfe bei der Feststellung der IKT-Projektwürdigkeit und der Einstufung in eine Projektklasse und Meldung potenziell strategischer Vorhaben an die IKT-Projektportfolio-Dienststelle MD-OS/PIKT,
- die Mitwirkung insbesondere hinsichtlich der Kosten bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse zusammen mit der projektauftraggebenden Dienststelle,
- die Beurteilung der Machbarkeit bei IKT-Projekten,
- die Legung eines verbindlichen Angebotes für die IKT-Projektdurchführung,
- die IKT-Projektleitung (verantwortlich für die Sicherung der Realisierung der Projektziele und gegenüber der projektauftraggebenden Dienststelle sowie dem Lenkungsausschuss berichtspflichtig),
- die Sicherstellung der Ressourcen für die Durchführung des IKT-Projektes,
- das Monitoring des IKT-Zentralbudgets sowie
- die Mitwirkung im Rahmen des IKT-Projektportfoliomanagements.

Die Aufgaben der IKT-Projektleitung umfassten insbesondere:

- Die Verantwortung für die Durchführung des IKT-Projektes hinsichtlich der Projektziele, der Projektkosten, der Termine und der Qualität,
- die Sicherstellung des Projektcontrollings und des Projektrisikomanagements sowie
- die Erstellung der IKT-Projekt- bzw. IKT-Programmbereichte.

Zur Sicherung eines professionellen IKT-Projekt- und IKT-Projektportfoliomanagements waren in der MA 01 - Wien Digital die erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen und die entsprechenden Prozesse aufzusetzen. Dies umfasste insbesondere die Sicherstellung der Projektmanagementstandards und die Führung einer IKT-Projektportfoliodokumentation.

Zur Sicherung der Zielerreichung war bei allen IKT-Projekten ein Projektcontrolling durchzuführen und zu dokumentieren. Bei IKT-Projekten der Klasse 3 war das Controlling durch eine von der Projektleitung verschiedene Person durchzuführen. Die Dokumentation erfolgte in Form von standardisierten Berichten, deren Aufbau mit der IKT-Projektportfolio-Dienststelle MD-OS/PIKT abzustimmen war.

Für IKT-Projektänderungen war ein vorgegebener Prozess zu durchlaufen.

Bei kritisch einzustufenden Abweichungen von der ursprünglichen IKT-Projektplanung waren Maßnahmen über das weitere Vorgehen vom IKT-Projektteam auszuarbeiten und mit der projektauftraggebenden Dienststelle bzw. dem Lenkungsausschuss abzustimmen. Bei IKT-Projekten der Klasse 3 war außerdem die kritische Abweichung umgehend der IKT-Projektportfolio-Dienststelle MD-OS/PIKT zur Kenntnis zu bringen.

### 3. IKT-Abteilung der Stadt Wien

Die MA 01 - Wien Digital mit insgesamt 1.043 Mitarbeitenden untergliederte sich in die Abteilungsleitung mit 4 Stabsstellen sowie in 5 Geschäftsbereiche. Nachstehende Abbildung 1 zeigt das aktuelle und vereinfachte Organigramm der MA 01 - Wien Digital:

Organigramm der MA 01 - Wien Digital

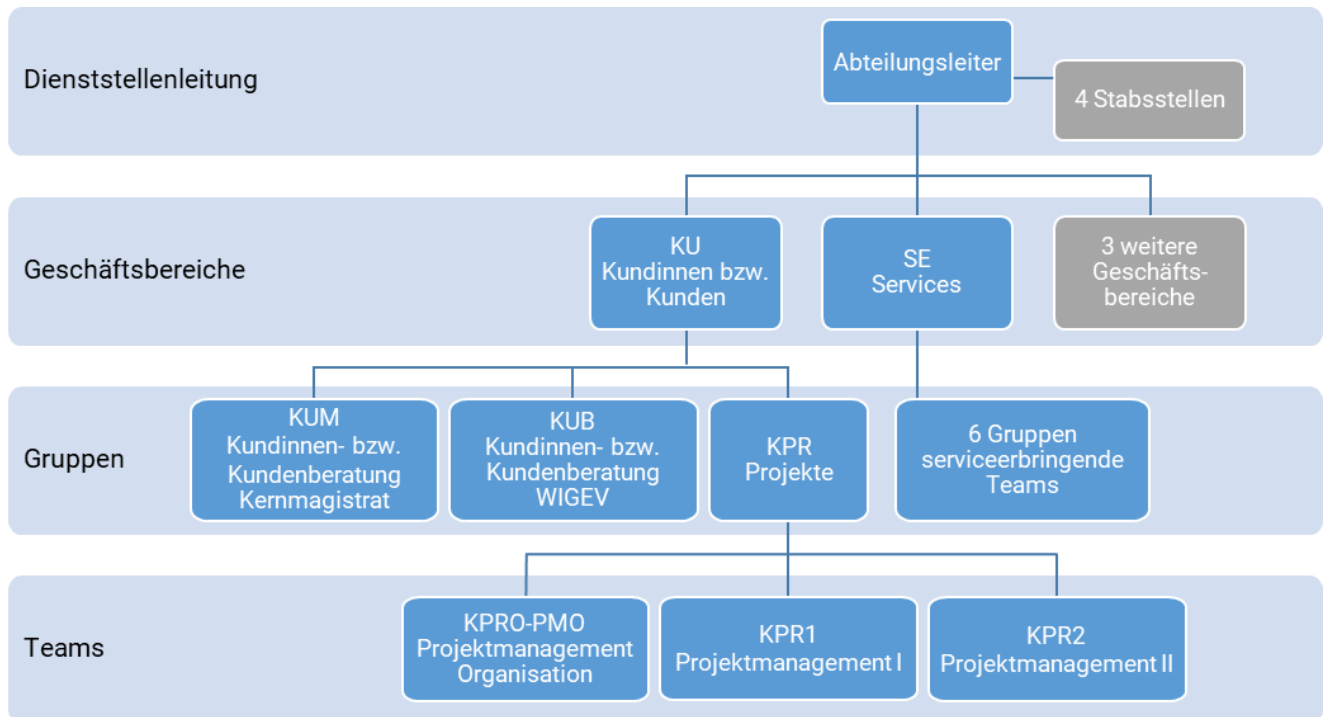


Abbildung 1: Organigramm der MA 01 - Wien Digital  
 Quelle: MA 01 - Wien Digital; Darstellung: StRH Wien

Der Geschäftsbereich KU - Kundinnen bzw. Kunden war für die Beratung der Dienststellen sowie für die Durchführung des Projektmanagements von IKT-Projekten der auftraggebenden Dienststellen zuständig. Dieser Geschäftsbereich umfasste 3 Gruppen.

Die Gruppe KUM Kundinnen- bzw. Kundenberatung Kernmagistrat umfasste die primären Ansprechpersonen für Anfragen, Anforderungen und für das Feedback der Dienststellen aus dem Magistrat der Stadt Wien, wobei 1 Mitarbeitende bzw. 1 Mitarbeitender für ca. 12 - 15 Dienststellen zuständig war. Die Gruppe KUB Kundinnen- bzw. Kundeberatung WIGEV war für den WIGEV zuständig und so organisiert, dass pro Klinik in Abhängigkeit von Größe und Bedarf bis zu 10 Mitarbeitende vor Ort eingesetzt waren. Die 3. Gruppe KPR Projekte befasste sich mit der Umsetzung der beauftragten IKT-Projekte.

Die Mitarbeitenden der 1. und 2. Gruppe fungierten als Schnittstellen zu den Dienststellen. Sie standen für die Konkretisierung von Vorhabensideen der Dienststellen zur Verfügung und wurden im Bedarfsfall durch das jeweils für die Dienststelle zuständige Serviceteam unterstützt. Die serviceerbringenden Teams waren im Geschäftsbereich SE - Services mit 6 Gruppen angesiedelt.

Zur Erfüllung der Aufgaben der Kundinnen- bzw. Kundenberatung war ein Überblick über die Aufgaben und die Systemlandschaft der Dienststellen ebenso wie über die laufenden IKT-Kleinvorhaben, IKT-Projekte und IKT-Programme essentiell.

Um einen solchen Überblick zu gewährleisten, gab es zumindest 1-mal pro Jahr ein Gespräch zwischen der Kundinnen- bzw. Kundenberatung und den betreuten Dienststellen. In diesen Gesprächen gaben die Dienststellen ihren Bedarf bekannt. Zusätzlich hielt die Kundinnen- bzw. Kundenberatung Kontakt mit den für die jeweilige Dienststelle zuständigen serviceerbringenden Teams, die sowohl den technischen Betrieb als auch den Kundinnen- bzw. Kundenservice-Betrieb der Dienststellen kannten.

Die Kundinnen- bzw. Kundenberatung war hauptsächlich für die Formulierung der IKT-Vorhaben der Dienststellen zuständig sowie bei der Entwicklung und in die konzeptiven Arbeiten eingebunden. Sie gaben die Daten dieser IKT-Vorhaben in eine IKT-Projektportfoliomanagementsoftware ein. Die Kundinnen- bzw. Kundenberater arbeiteten außerdem bei der Lösungserstellung und anderen Projektvorarbeiten, der Erstellung von Lastenheften und Pflichtenheften sowie bei den Beschaffungsvorgängen mit.

Bevor ein IKT-Projekt als ein solches definiert war und in den Zuständigkeitsbereich der Gruppe KPR Projekte fiel, wurden somit bereits im Vorfeld viele Vorarbeiten durch die Kundinnen- bzw. Kundenberatung und die eingebundenen serviceerbringenden Teams geleistet.

Die Gruppe KPR Projekte des Geschäftsbereiches KU - Kundinnen bzw. Kunden gliederte sich in 3 Teams (Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation, das Team KPR1 Projektmanagement I und das Team KPR2 Projektmanagement II) mit insgesamt 30 Dienstposten.

Beginnend mit den neuen Governance-Überlegungen der MD-OS/PIKT setzte das Team KPR-PMO ab September 2021 entsprechende Weiterentwicklungen im IKT-Projektmanagement um.

Das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation mit 7 Mitarbeitenden zeichnete für die Umsetzung der Vorgaben im magistratsweiten IKT-Projektportfoliomanagement, die Rahmenbedingungen und die Qualitätssicherung des IKT-Projektmanagements der MA 01 - Wien Digital, die Prozesse des IKT-Projektmanagements inkl. der Angebotskalkulation verantwortlich.

Zum Prüfungszeitpunkt war die Teamleitung des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation ausgeschrieben und wurde vom Gruppenleiter interimistisch wahrgenommen. 1 Dienstposten war nach Kündigung bzw. Pensionierung noch nicht nachbesetzt worden. Bei besonders hoher Arbeitsbelastung wurde verstärkt auf externe Dienstleistende zurückgegriffen.

Die Teams KPR1 Projektmanagement I mit 12 Mitarbeitenden und KPR2 Projektmanagement II mit 9 Mitarbeitenden waren für das Projektmanagement der IKT-Projekte der Dienststellen zuständig.

Darunter fielen einerseits die klassischen Projektmanagementaufgaben, andererseits wurden im Bedarfsfall auch Projektassistenten- oder Querschnittsaufgaben gemeinsam mit dem Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation abgedeckt. 1 Mitarbeitender vom Team KPR1 Projektmanagement I war einem anderen Geschäftsbereich zugeteilt.

## 4. IKT-Toollandschaft der Stadt Wien

4.1 Zum Prüfungszeitpunkt stellte sich die IKT-Toollandschaft des magistratsweiten IKT-Projektportfoliomanagements und des Projektmanagements für IKT-Projekte der Dienststellen komplex dar. Verwendet wurden verschiedene Softwarewerkzeuge für die Erfassung, Analyse, Verwaltung, Dokumentation und Berichterstattung der jeweiligen Daten und Informationen. Die Übersicht der IKT-Toollandschaft stellt sich wie folgt in Abbildung 2 dar:

IKT-Toollandschaft des IKT-Projekt- und IKT-Projektportfoliomanagements

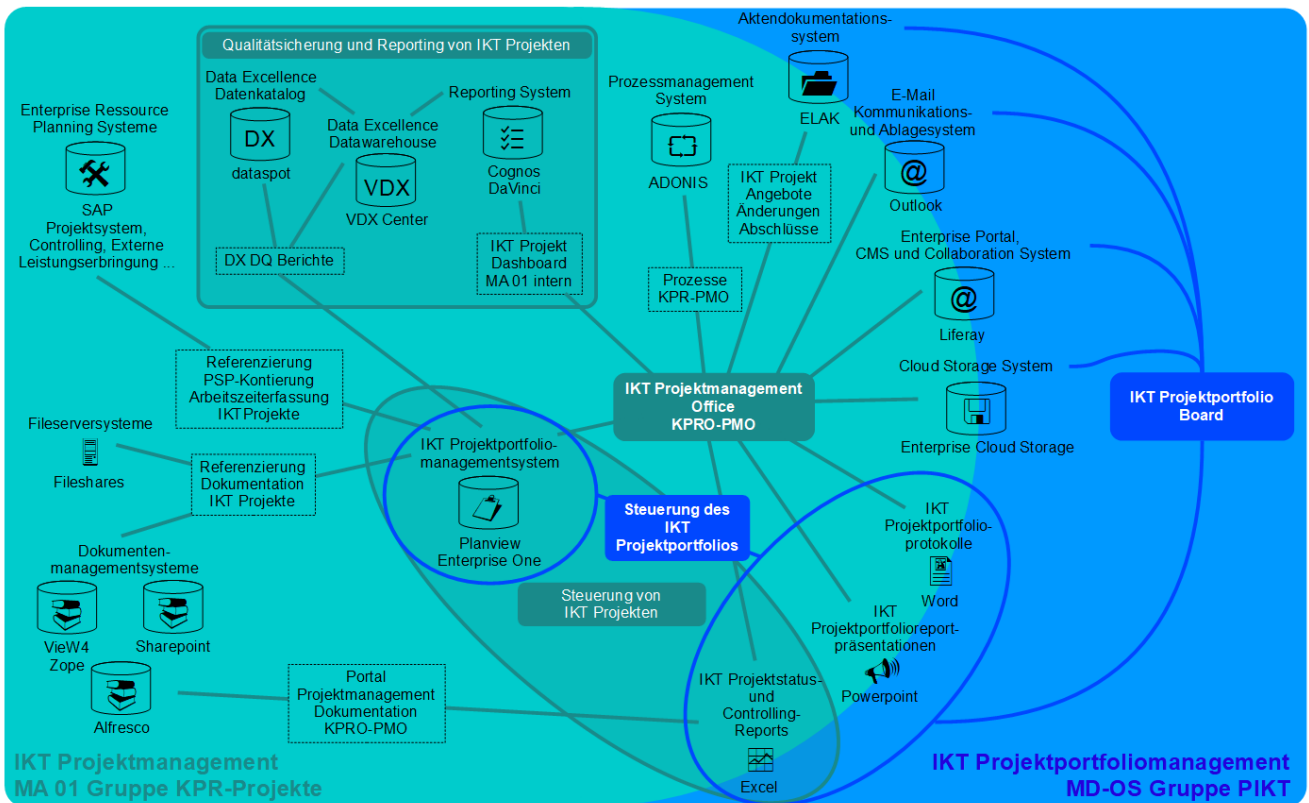


Abbildung 2: Übersicht der IKT-Toollandschaft des IKT-Projekt- und IKT-Projektportfoliomanagements

Quelle: MA 01 - Wien Digital; Darstellung: StRH Wien

4.2 Die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware Planview Enterprise One war als zentrales Softwarewerkzeug des IKT-Projekt- und des IKT-Projektportfoliomanagements im Magistrat der Stadt Wien in Verwendung. Diese Software war ein auf diese Thematik spezialisiertes bzw. zugeschnittenes Softwaretool für die strukturierte und systematische Verwaltung von Daten bzw. den daraus re-



sultierenden Informationen der entsprechenden IKT-Projekte für das IKT-Projektportfoliomanagement. Diese Software diente dazu, eine aktuelle Übersicht über die IKT-Projekte, deren Metadaten und Budgetdaten im gesamten Magistrat der Stadt Wien sicherzustellen.

Diese IKT-Projektportfoliomanagementsoftware war seit 2015 in der MA 01 - Wien Digital in einer entsprechend angepassten Version in Verwendung. Die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware wurde als Basismodul ohne weitere ergänzende und dazugehörige Softwaremodule verwendet. Zum Prüfungszeitpunkt wurde ein Update auf die neueste Version vorbereitet. Seitens der MA 01 - Wien Digital bestanden keine konkreten Planungen zu einer Ablöse bzw. Außerbetriebnahme dieser Software.

Die Daten der einzelnen IKT-Kleinvorhaben, IKT-Projekte, IKT-Programme und angedachten IKT-Vorhaben wurden mittels dieser IKT-Projektportfoliomanagementsoftware in einer zentralen Datenbank erfasst und verwaltet. Unter einer eindeutigen Identifikation für jedes IKT-Projekt wurden vielfältige Daten wie u.a. die Merkmale eines IKT-Projektes wie z.B. Titel, Beschreibung, Ziele, Beginn, Ende, Kosten, Ressourcen, Status, Priorität, Klassifizierung, auftraggebende Dienststelle, internes oder externes Projektmanagement, Projektcontrolling, Termine, Verlinkungen und Referenzen zu bzw. von weiteren Softwaresystemen erfasst. Weitere Merkmale des IKT-Projektportfoliomanagements umfassten z.B. Genehmigungen, Änderungen von IKT-Projekten, die Qualität der Ergebnisse, Risiken, Zielbeschreibungen und weitere Gruppierungsfelder zu Themenclustern wie Digitalisierungsvorhaben usw.

4.3 Die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware stellte mit dieser Datenbank als Basis den Zusammenhang zu weiteren Softwaresystemen bzw. Softwarewerkzeugen, die im Rahmen des IKT-Projektmanagements durch die MA 01 - Wien Digital verwendet wurden, her. Die weiteren Softwarewerkzeuge waren dabei insbesondere das Enterprise Resource Planning System der Stadt Wien für die Erfassung der Kosten- und Leistungsstunden, das Prozessmanagementsystem ADONIS für die Dokumentation der Prozesse des IKT-Projektmanagements, die Dokumentenmanagementsysteme der Stadt Wien (u.a. VieW4 Zope, Sharepoint, Alfresco) sowie die Fileserversysteme für die Ablage der Dokumentation der Abwicklung der IKT-Projekte.

Für die Dokumentation war des Weiteren das Aktendokumentationssystem ELAK in Verwendung. Im Zusammenhang mit dem IKT-Projektportfoliomanagement der MD-OS/PIKT wurde als Softwarewerkzeug u.a. für die Erstellung von Besprechungsprotokollen die Textverarbeitungssoftware Word verwendet. Zusätzlich war für die Projektstatus- und Controllingberichte der IKT-Projekte die Tabellenkalkulationssoftware Excel mit integrierten Verknüpfungen und Ablaufroutinen in Verwendung. Die Projektstatusberichte bildeten den aktuellen Stand bzw. die aktuelle Prognose des jeweiligen IKT-Projektes ab. Für die Berichtslegung und Darstellung im Rahmen des IKT-Projektportfoliomanagements wurde dazu ergänzend die Präsentationssoftware Powerpoint eingesetzt.

Für die Kommunikation im Rahmen des IKT-Projektportfoliomanagements wurde zwischen der MA 01 - Wien Digital und der MD-OS/PIKT insbesondere das E-Mail Kommunikationssystem Outlook

eingesetzt. Vom Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation kamen zudem die integrierten Ablage- bzw. Archivierungsfunktionalitäten für die strukturierte Ablage der durchgeführten Kommunikation zum Einsatz.

Im Rahmen des IKT-Projektportfoliomanagements war auch das ECS System zur Ablage bzw. Archivierung und Übermittlung der jeweiligen Dokumente (u.a. von der MD-OS/PIKT insbesondere für die Besprechungsprotokolle der Sitzungen des IKT-Projektportfoliomanagements) in Verwendung.

Das Enterprise Portal CMS und Collaboration System (Liferay) legte im Intranet der Stadt Wien die Vorgaben und Informationen des IKT-Projektmanagements dar.

Weiters war ein Data Excellence System mit 3 verschiedenen Teilsystemen im Einsatz, mit denen Datenüberprüfungen und Datendarstellungen erfolgten.

Zum Prüfungszeitpunkt wurde mit dem Datenkatalog dataspot erfasst, welche Daten für welche Nutzung zur Verfügung stehen.

Unter Nutzung der technischen Infrastruktur des Data Excellence Systems (VDX) wurde im Rahmen der Qualitätssicherung von Daten aus der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware eine Datenqualitätsprüfungsroutine (DX DQ Berichte) umgesetzt.

Die MA 01 - Wien Digital arbeitete am Aufbau eines Reportingsystems der Stadt Wien in Form eines Daten-Dashboards unter Verwendung der Business-Intelligence- und Analysesoftware Cognos bzw. des Datennutzungsportales Da Vinci. Neben anderen bereits in Anwendung befindlichen Dashboards soll dieses relevante Kennzahlen zu IKT-Projekten für eine interne Übersicht bzw. Information und Steuerung innerhalb der MA 01 - Wien Digital für die IKT-Projekte darstellen.

## 5. Abwicklung von IKT-Projekten

5.1 Jede Vorhabensidee hatte einen gewissen Vorlauf, bis sich diese Idee in einem konkreten Vorhaben manifestierte. Hatte eine Dienststelle eine Idee zu einem IKT-Vorhaben bzw. bestand die Notwendigkeit eines IKT-Vorhabens, so wendete sich die Dienststelle zuerst an die Kundinnen- bzw. Kundenberatung.

Durch die interne Zusammenarbeit mit der Kundinnen- bzw. Kundenberatung konnte das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation bereits zu diesem frühen Zeitpunkt erste Überlegungen anstellen, welche IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager geeignet wären bzw. eingesetzt werden könnten. Im Rahmen der weiteren Projektplanung kristallisierte sich das IKT-Projektteam heraus.

5.2 Die Ausarbeitung eines Lösungsvorschlages bzw. mehrerer Lösungsvarianten für eine Vorhabensidee einer Dienststelle wurde von der MA 01 - Wien Digital als Lösungsberatung bezeichnet. Die

Lösungsberatung wurde bei allen Vorhabensideen eingesetzt, für die keine umfangreichen Vorstudien erforderlich waren. Lösungsberatungen, die mehr als 24 Leistungsstunden in Anspruch nahmen, wurden den Dienststellen unter Übermittlung eines Angebotes verrechnet.

Nach der Lösungsberatung wurde festgelegt, ob die IKT-Vorhabensidee entweder ein IKT-Kleinvorhaben oder ein IKT-Projekt darstellte. Zum Prüfungszeitpunkt wurde zu dieser Entscheidung ein Punkteberechnungssystem verwendet.

In einem sogenannten Lösungsansatz wurden die Ergebnisse der Lösungsberatung zusammengefasst und der Dienststelle übermittelt. Er beschrieb die angestrebte Vorgehensweise zur Umsetzung der Vorhabensidee und beinhaltete die Zielsetzung, den Umfang der Arbeiten, die wichtigsten Aufgaben sowie eine erste Kostenabschätzung.

In der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware wurden die ersten Grunddaten mit dem Lösungsansatz dokumentiert. In der Software war auch vermerkt, ob die Lösungsansatzerstellung bereits gestartet bzw. beendet war. Die inhaltliche Dokumentation der Lösungsansätze erfolgte in den jeweiligen Dokumentenmanagementsystemen bzw. Fileserversystemen der MA 01 - Wien Digital. Der Lösungsansatz diente als Grundlage für die Abschätzung der IKT-Projektkosten.

5.3 Die geschätzten IKT-Projektkosten waren die Basis für die Machbarkeitsaussage. Zur Schätzung des Aufwandes der Leistungsstunden wurden alle am IKT-Vorhaben notwendigerweise zu beteiligten Organisationseinheiten der MA 01 - Wien Digital einbezogen. Dabei wurde aus Sicht der MA 01 - Wien Digital darauf eingegangen, ob die gewünschten Arbeiten ressourcenmäßig selbst erbracht werden konnten oder externe Ressourcen notwendig waren.

IKT-Vorhaben, die als „zwingendes Ereignis“ ausgewiesen waren, mussten jedenfalls durchgeführt werden. Es handelte sich dabei um strikt vorgegebene Termine wie z.B. um gesetzliche Fristen oder politische Vorgaben.

Die Machbarkeitsdokumente wurden durch die federführenden serviceerbringenden Teams erstellt.

Für die Abschätzung des Leistungsstundenaufwandes gab es 2 Möglichkeiten. Entweder wurde im Vorfeld von den einzelnen internen Organisationseinheiten eine Tabellenkalkulationsdatei ausgefüllt oder die Beteiligten trafen sich im Rahmen einer Klausur und füllten die Datei gemeinsam aus. Die dazu abgehaltenen Klausuren wurden meist von den IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern moderiert, die auch die IKT-Projektmanagementstunden abschätzten.

Die geschätzten Kosten wurden dem IKT-Projektportfolio - Board bekannt gegeben. Nach der Genehmigung wurden sie als genehmigte Kosten in die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware eingetragen. Ab diesem Zeitpunkt war das Team KPRO-PMO Projektmanagement Organisation intensiv involviert.



Nach dieser Abschätzung der Ressourcen wurde der Leistungsumfang fixiert und nach der finalen Detailschätzung das IKT-Projektangebot an die auftraggebende Dienststelle übermittelt.

5.4 Die IKT-Vorhaben der Dienststellen wurden - wie bereits erwähnt - in eine der 3 vorgegebenen Projektklassen eingeteilt. IKT-Vorhaben, welche die niedrigste Projektklasse aufgrund der erhaltenen Punkteanzahl nicht erreichten, wurden als sogenannte IKT-Kleinvorhaben eingestuft.

Vom StRH Wien war diesbezüglich anzumerken, dass gemäß Protokoll der Leitungssitzung vom 16. November 2020 im IKT-Projektportfolio - Board beschlossen wurde, den Begriff „Kleinvorhaben“ durch „Vorhaben“ zu ersetzen. Die Umsetzung sollte autonom durch die Geschäftsbereiche erfolgen, indem der neue Begriff in den vorhandenen Dokumenten, Vorlagen oder Applikationen ersetzt wurde. Die MA 01 - Wien Digital unterschied demzufolge nur mehr zwischen IKT-Projekten und IKT-Vorhaben (statt IKT-Kleinvorhaben). Diese Änderung kam zustande, da viele Dienststellen ihre „IKT-Kleinvorhaben“ oft aus ihrer Sicht als besonders wichtig zur Erledigung ihrer Aufgaben einstufen.

Der StRH Wien behielt die Begriffsbezeichnungen des zum Prüfungszeitpunkt nach wie vor gültigen Erlasses „MD-OS-18114/2017 Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen“ bei. Dies ermöglichte, den übergeordneten, allgemeinen Begriff der IKT-Vorhaben vom Begriff der IKT-Kleinvorhaben, die durch die Klassifizierung definiert waren, im vorliegenden Bericht zu unterscheiden.

Die Einstufung der Projektklasse erfolgte dabei über ein auf der Website der MD-OS/PIKT aufrufbares Tool, wobei die voraussichtliche Projektdauer, der geschätzte Personalressourceneinsatz und die budgetwirksamen Kosten wesentlich waren (s. Tabelle 1).

### IKT-Projektklassifizierung

Kriterien	Definition	Projekt- klasse 1	Projekt- klasse 2	Projekt- klasse 3
Dauer	Dauer des Projektes (in Personenmonaten)	$3 \leq x < 12$	$12 \leq x < 18$	$\geq 18$
Kosten	Personentage MA 01 (Mischstundensatz)	$\leq 378$	$378 < x \leq 1.136$	$> 1.136$
	„Ausgaben“ (in EUR exkl. USt)	bis 290.833,-	bis 872.499,-	$> 872.499,-$
	Summe (intern + „Ausgaben“), bezogen auf den Basiswert ge- mäß § 88 Abs. 1 lit. e WStV	25 v.H. $< x < 1$ -fach	1-fach $< x < 3$ - fach	$> 3$ -fach

Tabelle 1: IKT-Projektklassifizierung  
Quelle: MD-OS/PIKT

Vorstudien, welche die Kriterien der IKT-Projekte erfüllten, wurden ebenfalls als IKT-Projekte eingestuft und entsprechend behandelt.

Die Identifikation langfristiger, strategischer Vorhaben (IKT-Programme) kristallisierte sich teilweise schon bei der Kundinnen- bzw. Kundenberatung heraus oder wurden bei den IKT-Projektportfolio - Boards als solche identifiziert. Diese IKT-Programme bestanden in der Regel aus einer Zusammenfassung von mehreren technisch oder thematisch verbundenen IKT-Projekten. Da IKT-Programme nur eine zur Projektklasse zusätzliche Kategorisierung darstellten, wurden sie wie IKT-Projekte der Klasse 3 behandelt.

5.5 Vor das IKT-Projektportfolio - Board kamen IKT-Vorhaben, die zur Genehmigung eingereicht, die geändert oder abgeschlossen wurden, sowie jene IKT-Projekte, die einen berichtswürdigen Status aufwiesen. Dieser bezog sich auf einen roten-Ampel-Status in den Controllingberichten bzw. den Projektstatusberichten.

Bis Herbst 2019 fanden die Sitzungen des IKT-Projektportfolio - Boards 4 bis 5 Mal im Jahr statt, wobei die Dienststellen ihre Vorhaben nur in einem engen Zeitfenster davor einbringen konnten. Dies führte manchmal zu Verzögerungen. Ab September 2021 fanden die IKT-Projektportfolio - Boards, bis auf Ausnahme der Sommermonate, monatlich statt. Bei besonderer Dringlichkeit konnte ein Umlaufbeschluss gefasst werden.

In den Sitzungen des IKT-Projektportfolio - Boards stellte die MA 01 - Wien Digital einerseits die neuen IKT-Vorhaben vor, bei welchen im Anschluss über die Genehmigung abgestimmt wurde. Die Genehmigung erfolgte im Wesentlichen aufgrund der Beurteilung von Inhalt und Kosten. Andererseits berichtete die MA 01 - Wien Digital über beendete IKT-Projekte. Bei diesen wurde ebenfalls über die offizielle Beendigung der IKT-Projekte abgestimmt.

Nach der Genehmigung durch das IKT-Projektportfolio - Board erstellte die MA 01 - Wien Digital das IKT-Projektangebot auf Basis des aktuellen IKT-Projektstandes. Dadurch konnte es Abweichungen zum Genehmigungsstand geben.

Über die laufenden IKT-Kleinvorhaben, IKT-Projekte und IKT-Programme gab die MA 01 - Wien Digital dem IKT-Projektportfolio - Board einen Überblick. Dazu wurde vom Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation eine Präsentation vorbereitet, die für jedes dieser IKT-Vorhaben den Titel, das Kürzel, die Identifikationsnummer, die auftraggebende Dienststelle, die IKT-Projektmanagerin bzw. den IKT-Projektmanager sowie zusammengefasst das Ziel des IKT-Vorhabens beinhaltete.

5.6 Gemäß den internationalen Standards waren die Terminplanung und das Termincontrolling die Voraussetzungen für eine termingerechte Fertigstellung von IKT-Projekten. Dafür waren bereits in der Startphase Überlegungen zum Umgang mit Einflüssen des Umfeldes und den daraus resultierenden Risiken auf das Projekt erforderlich.

Dies war durch den Prozess Startworkshop der MA 01 - Wien Digital vorgesehen.

5.7 Für ein IKT-Projekt mit erheblichen Abweichungen hinsichtlich seiner Ziele, Kosten oder zeitlichen Vorgaben musste eine Veränderungsvereinbarung mit der auftraggebenden Dienststelle abgestimmt und abgeschlossen werden. Die Notwendigkeit einer solchen Vereinbarung wurde aus den in den Projektstatusberichten dargestellten Abweichungen abgeleitet.

Die Definition der IKT-Projektänderung erfolgte nach Vorgaben der MD-OS/PIKT. Sie bezog sich hauptsächlich auf die Kostenentwicklung. Wurde von den geplanten Kosten abgewichen, bestand eine zwingende Genehmigungspflicht durch das IKT-Projektportfolio - Board. Folgende Grenzwerte wurden durch die MA 01 - Wien Digital an den StRH Wien übermittelt:

- Abweichungen größer gleich 15 % und größer gleich 25.000,-- EUR vom Gesamtbudget oder
- Abweichungen größer gleich 10 % und größer gleich 15.000,-- EUR vom jährlich vorgesehenen Budget oder
- Abweichungen größer gleich 150.000,-- EUR vom jährlich vorgesehenen Budget bzw. vom Gesamtbudget.

Zuerst wurde die IKT-Projektänderung im Lenkungsausschuss bzw. mit der auftraggebenden Dienststelle besprochen. Fasste der Lenkungsausschuss bzw. die auftraggebende Dienststelle den Beschluss einer IKT-Projektänderung, kam der Antrag zur Genehmigung ins IKT-Projektportfolio - Board. Stimmte das IKT-Projektportfolio - Board dieser IKT-Projektänderung zu, musste mittels einem von der MA 01 - Wien Digital und der auftraggebenden Dienststelle unterfertigten IKT-Projektänderungsangebotes die Veränderung bestätigt und dokumentiert werden.

Nach der Genehmigung übermittelt die MA 01 - Wien Digital die Änderungsvereinbarung an die auftraggebende Dienststelle zur Unterschrift.

Zum Prüfungszeitpunkt befand sich ein neuer Vorschlag zur Erweiterung der Abweichungsbeurteilung neben der Kostensituation auf weitere 5 zu betrachtende Dimensionen in Abstimmung zwischen der MA 01 - Wien Digital und der MD-OS/PIKT.

Der StRH Wien unterstützte die Weiterentwicklung der Abweichungsbeurteilung hinsichtlich der Erweiterung der zu betrachtenden Dimensionen, da dadurch weitere Kriterien neben den Kosten für die Beurteilung einer IKT-Projektabweichung herangezogen werden.

5.8 Ein IKT-Projektabschlussbericht beschreibt in komprimierter Form die Entwicklung des IKT-Projektes und stellt die erzielten Ergebnisse dar. Dazu können in Abhängigkeit von der IKT-Projektgröße und Komplexität z.B. die Projektbeschreibung, die Projektplanung, die Projektumsetzung, „Lessons learned“ sowie gegebenenfalls Vorschläge für das weitere Vorgehen oder Anregungen für künftige IKT-Projekte gehören.

Der IKT-Projektabschlussbericht dient weiters zur formellen Entlastung des IKT-Projektteams, wobei insbesondere die Zielerreichung in Bezug auf Qualität, Kosten und Zeit im Fokus steht. Die Entlastung des IKT-Projektteams erfolgt mit der Unterzeichnung des IKT-Projektabschlussberichtes durch die auftraggebende Stelle. Diese kann vor der Unterzeichnung gegebenenfalls auch Nachbesserungen und Nacharbeiten veranlassen bzw. vereinbaren. Gleichzeitig mit der formalen Entlastung des IKT-Projektteams erfolgt die Auflösung der IKT-Projektorganisation.

Die vom Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation erstellte IKT-Projektabschlussberichtsvorlage enthielt eine kurze Zusammenfassung des Projektinhaltes, der Projektziele und der Ergebnisse. Weiters waren eine Übersicht über die Meilensteine inkl. des Abnahmedatums und die Projektkosten enthalten. Unter Anmerkungen konnten Besonderheiten, „Lessons learned“ etc. angegeben werden. Vereinbarungen für die Nachprojektphase sowie Informationen zu Betrieb und Wartung waren optional auszufüllen.

Sobald ein IKT-Projekt in den Betrieb übergang, wurden die Ergebnisse der Arbeitspakete an den Geschäftsbereich Betrieb übergeben. Diese Übergabe war im serviceerbringenden Bereich (hauptsächlich im Geschäftsbereich Service) für die jeweiligen IKT-Projekte angesiedelt. Danach erfolgten die Abnahmen durch die auftraggebenden Dienststellen sowie begleitende Maßnahmen wie z.B. Schulungen.

Ein gesonderter Übergabebericht war in der MA 01 - Wien Digital nicht vorgesehen. Dieser fasst bei IKT-Projekten für die auftraggebende Stelle den aktuellen Stand sowie die vereinbarten Leistungen bzw. Aktivitäten und die Merkmale der implementierten Softwarelösung zusammen. Damit wird sichergestellt, dass die Anwendenden wissen, welche Leistungen sie von der Softwarelösung tatsächlich erwarten können und wie mit den Betriebsparametern und Funktionen umzugehen ist. Beispiele dafür sind eine vorgegebene Anzahl an Lizenzen, das Usermanagement, Reaktions- und Antwortzeiten der Software, die einzuhaltende Reihenfolge bei Verwendung mehrerer Funktionsmodule, Backup-Regelungen etc.

Abnahmen sind im IKT-Projektmanagement in der Interaktion mit den auftraggebenden Dienststellen von großer Bedeutung, da mit ihnen die Testung aller Funktionen und die Eignung der Funktionsfähigkeit für den vorgesehenen Zweck sowie den reibungslosen Betrieb bestätigt werden. Deshalb muss jede Abnahme schriftlich erfolgen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass für die Abnahmen ausreichend Zeit zur Verfügung steht und diese nicht als lästiges Übel angesehen werden. Die auftraggebende Dienststelle muss über ausreichend Personalressourcen und die technisch notwendige Infrastruktur verfügen, um die Softwarelösung ausgiebig zu testen und einen möglichst realitätsnahen Einsatz auszuprobieren. Schließlich bestätigt die auftraggebende Dienststelle mit der Abnahme, dass das erwartete Projektergebnis in der geforderten Qualität vorliegt und die vertraglich vereinbarte Leistung erfüllt wurde.

Die Abnahmen können in einzelnen Etappen sowie nach Ende der Umsetzung durchgeführt werden. Bei den statischen Vorgehensmodellen zur Software-Entwicklung wie z.B. dem Wasserfallmodell

handelt es sich um ein sequenzielles lineares Vorgehensmodell im IKT-Projektmanagement, mit dem die Entwicklungen anhand aufeinanderfolgender, fest definierter Projektphasen abgebildet werden. Das Wasserfallmodell eignet sich für IKT-Projekte, in denen die Anforderungen von Beginn an klar und vollständig sind und wenige Änderungen erwartet werden. Besteht die Notwendigkeit, sich während des laufenden IKT-Projektes an aufkommenden Veränderungen der Rahmenbedingungen oder an eine gewisse Dynamik in der Erwartungshaltung der auftraggebenden Stellen anzupassen, werden sogenannte agile Vorgehensmodelle und in der Folge Abnahmen kleinerer, abgeschlossener Arbeitspakete angewendet. Die agile Vorgehensweise stützt sich während des gesamten IKT-Projektes sehr stark auf die Verfügbarkeit der IKT-Projektmitarbeitenden in den auftraggebenden Stellen, da deren ständiger Input bzw. Feedback für die Umsetzung notwendig ist.

Bei der IKT-Projektabschlussnahme sollten zumindest die Zielerreichung, die Qualität des IKT-Projektergebnisses, der IKT-Projektverlauf, die Termineinhaltung sowie die Budgeteinhaltung geprüft und bewertet werden.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, den auftraggebenden Dienststellen zusätzlich zum IKT-Projektabschlussbericht eine Dokumentation zu übermitteln, welche die Anwendenden über den aktuellen Stand und die vereinbarten Leistungen bzw. Aktivitäten sowie die Merkmale der implementierten Softwarelösung informiert.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

5.9 Der Leiter des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation berichtete im IKT-Projektportfolio - Board zu den einzelnen IKT-Projektabschlüssen. Dies beinhaltete einen kurzen Abriss über die Zielerreichung und war im Wesentlichen ein Vergleich des genehmigten IKT-Projektantrages mit den tatsächlich erreichten IKT-Projektergebnissen.

Die Sichtweise der Dienststelle wurde nicht extra ausgeführt. Laut MA 01 - Wien Digital war diese mit der Abnahme durch die auftraggebende Dienststelle bzw. durch den Beschluss des Lenkungsausschusses bei IKT-Projekten der Klasse 3 hinreichend dokumentiert.

## 6. Projektmanagement von IKT-Projekten

### 6.1 Allgemeines zum Projektmanagement

Das Projektmanagement umfasst die Führungsaufgaben, die Organisation, die Techniken und die Mittel, die zu einer erfolgreichen Abwicklung eines Projektes notwendig sind. Ziel ist, dass Projekte richtig geplant und gesteuert werden. Risiken sollen begrenzt werden und die Projektziele qualitativ, termingerecht und im Kostenrahmen erreicht werden.

Jedes IKT-Projekt gliederte sich in mehrere Phasen (die Vorbereitungsphase, die Startphase, die eigentliche Projektdurchführung mit fallweisen Projektänderungen und den Projektabschluss). Die Vorbereitungsphase der IKT-Projekte wurde nicht von der Gruppe KPR Projekte betreut.

Das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation stellte für die einzelnen IKT-Projektphasen Unterlagen und Ablagestrukturen zur Verfügung. Darunter fielen u.a. Anleitungen und Informationen im dienststelleneigenen Intranet der MA 01 - Wien Digital, Prozessbeschreibungen, Dokumentvorlagen von Textverarbeitungs- und Tabellenkalkulationsprogrammen, Ordnerstrukturen in der digitalen Ablage etc.

IKT-Projekte und IKT-Programme wurden vom Ablauf her gleichbehandelt. Sie waren nach den vorgegebenen Prozessen der MA 01 - Wien Digital bzw. des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation durchzuführen.

### 6.2 Ablauforganisation des Projektmanagements

#### 6.2.1 Aufgaben des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation

Das magistratsweite IKT-Projektportfoliomanagement wurde bis Dezember 2021 vom damaligen Team STM2-Auftrags-, Projektportfolio, Ressourcen, Management durchgeführt, welches in der Gruppe STM-Managementsysteme der MA 01 - Wien Digital angesiedelt war. Es bestand aus 2 internen Mitarbeitenden und einem externen Mitarbeitenden im Ausmaß eines halben VZÄ.

Im Dezember 2021 erfolgte eine Organisationsänderung, bei der das magistratsweite IKT-Projektportfoliomanagement in das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation eingegliedert wurde. Die Aufgaben für das magistratsweite IKT-Projektportfolio betreffend die IKT-Vorhaben sollten damit gebündelt werden.

Laut Referatseinteilung gliederten sich die Hauptaufgaben des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation in die 4 Bereiche Prozessmanagement, Projektportfoliomanagement, Projektmanagement und Angebotskalkulation.

Unter dem Begriff Prozessmanagement wurde die Sicherstellung der Einhaltung der Vorgaben aus dem Erlass „MD-OS-18114/2017 Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen“, sowie die Gestaltung der Prozesse des IKT-Projektmanagements subsumiert.

Hinsichtlich des Projektportfoliomanagements war die Führung des IKT-Projektportfolios der MA 01 - Wien Digital sowie dessen Sicherung der Datenqualität gemeint.

Im Bereich Projektmanagement ging es hauptsächlich um die Sicherstellung, Anwendung und Weiterentwicklung der Projektmanagementstandards und Projektmanagementmethoden, der Projektrichtlinien und der Projektwerkzeuge. Weiters war darunter die Aus- und Weiterbildung der Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager, die operative Unterstützung bei speziellen Projektsituationen sowie die Sicherung der Qualität der Projektstatusberichte zu verstehen.

Der Vergleich der von der MA 01 - Wien Digital an den StRH Wien übermittelten Unterlagen mit der im Intranet des Magistrats der Stadt Wien veröffentlichten Referatseinteilung zeigte einige Differenzen in der Angabe von Personen und ihren Aufgaben auf. So fand sich z.B. unter den Aufgaben der Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation, KPR1 Projektmanagement I und KPR2 Projektmanagement II eine Unterscheidung der IKT-Projekte in Klasse A und Klasse B. Diese Klassifizierungen stammten aus einem Projekt, welches die Zusammenlegung der damaligen 3 IT-Abteilungen der Stadt Wien zur MA 01 - Wien Digital umsetzte, und bereits im Juli 2018 formal abgeschlossen wurde.

Die Referatseinteilung im Intranet des Magistrats der Stadt Wien dient der Orientierung der Mitarbeitenden der gesamten Organisation und zeigt die aktuellen Zuständigkeitsbereiche, Sach- oder Aufgabengebiete an. Deshalb ist sie im Intranet immer aktuell zu halten. Die Aufgabe von dienststelleninternen Intranetseiten ist es, aktuelle Informationen in übersichtlicher Weise darzustellen, um die Mitarbeitenden zu unterstützen. Veraltete Hinweise bzw. Mitteilungen können dabei kontraproduktiv wirken und zu Irrtümern, Fehlern oder Fehlinterpretationen von Zielvorgaben führen.

#### **Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, die Aufgaben, Zuständigkeiten und Personenangaben in der Referatseinteilung der Gruppe KPR Projekte im Intranet der Stadt Wien zu aktualisieren und künftig auf einem aktuellen Stand zu halten.

#### **Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

Die Abwicklung der IKT-Kleinvorhaben wurde bis Dezember 2022 durch das Service Management Office der MA 01 - Wien Digital durchgeführt. Zum Prüfungszeitpunkt war die Verantwortung für den Prozess zur Abwicklung der IKT-Kleinvorhaben an das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation übergeben.

Der StRH Wien konnte diese Überlegungen nachvollziehen und bewertete die Entwicklung unter der Voraussetzung ausreichender Ressourcen als zweckdienlich.

Des Weiteren war das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation mit dem Aufbau und Betrieb einer dienststelleninternen, interdisziplinären Struktur betraut, die zur Angebotskalkulation genutzt wurde. Dabei wurde unter Verwendung von Tabellenkalkulationsdateien im Rahmen der Machbarkeitsaussagen die Abschätzung der benötigten Leistungsstunden durchgeführt.

Die Tabellenkalkulationsdatei für die Abschätzung der Leistungsstunden der an einem IKT-Projekt beteiligten Organisationseinheiten der MA 01 - Wien Digital wies den einzelnen, vorgesehenen Aufgaben die Leistungsstunden namentlich angeführter Mitarbeitenden zu. Bei den Aufgaben wurde beispielsweise zwischen Projektmanagement, Analyse, Entwicklung, Programmierung, Testen und technischer Qualitätssicherung unterschieden. Die Angaben betrafen im Wesentlichen Start und Ende des geplanten Arbeitseinsatzes, die jährliche Verteilung der geplanten Leistungsstunden sowie deren Gesamtsumme und die Organisationseinheit sowie die Kostenstelle der Mitarbeitenden.

2 farblich hervorgehobene Spalten betrafen Einträge der für die Ressourcenzuteilung final verantwortlichen Personen (Ressourcen-Dispatcher) der einzelnen Mitarbeitenden. Meist handelte es sich hierbei um die Teamleiterinnen bzw. Teamleiter. Mit ihrer Zusage in der einen Spalte und fallweise ergänzend angefügten Kommentaren in der anderen Spalte bestätigten sie die endgültige Zuweisung der Leistungsstunden ihrer Mitarbeitenden im vorliegenden IKT-Projekt.

### 6.2.2 Projektmanagementhandbuch

Handbücher zum Projektmanagement sollen bewirken, dass alle Beteiligten ein gleiches Verständnis von den vereinbarten Zielen und Abläufen bekommen.

Ein Projektmanagementhandbuch beschreibt, wie im Allgemeinen mit Projekten umzugehen ist. Als eine Art Leitfaden gibt es den allgemeinen Rahmen vor, regelt die Grundlagen und listet die erforderlichen Standards und zu verwendenden Methoden, Tools etc. auf. Projektmanagementhandbücher beschäftigen sich meistens mit Themenstellungen hinsichtlich der Durchführung von Projekten wie Projektstart, Überwachung und Ende der Projekte, Verbindung zur Unternehmensstrategie, einzuhaltende Vorgaben, Entscheidungsfindung oder die dafür notwendigen Informationen.

Es ist zielführend, eine zentrale digitale Plattform oder ein Portal für die Projektarbeit zu verwenden, um den Projektmanagerinnen bzw. den Projektmanagern die Inhalte des Projektmanagementhandbuches in Form von Anweisungen, Prozessbeschreibungen, Verlinkungen, Softwareservices, Vorlagen, Softwarelösungen usw. zur Verfügung zu stellen.

Je stringenter der Aufbau auf der zentralen digitalen Plattform oder dem Portal ist und je durchgehender ein roter Faden für die Benutzenden gebildet werden kann, desto größer ist die Unterstützung für die Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager. Als Folge erhöht sich die Qualität des Projektmanagements und der Projektergebnisse.



Das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation schlug den Weg ein, das IKT-Projektmanagementhandbuch der MA 01 - Wien Digital als zentrale digitale Plattform für das IKT-Projektmanagement einzurichten.

Das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation konnte dem StRH Wien die notwendige Zusammenstellung der Regelungen für die generelle Planung und Durchführung von IKT-Projekten in der MA 01 - Wien Digital vorweisen. Damit war die Grundlage für eine standardisierte Durchführung des IKT-Projektmanagements geschaffen. Aufgrund der gewählten Vorgangsweise waren Prozesse, Vorlagen, Werkzeuge etc. zentral geführt und standen den IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern in der aktuellen Version zur Verfügung.

Der StRH Wien gewann den Eindruck, dass der Gesamtüberblick jedoch aufgrund der vielen verwendeten und unterschiedlichen Dokumentenmanagementsysteme und Fileserversysteme nur z.T. gegeben war. Mit einem digitalen IKT-Projektmanagementhandbuch als zentrales Portal wäre der notwendige Gesamtüberblick als eine umfassende Klammer bzw. als roter Faden gegeben.

Der StRH Wien würdigte die Bemühungen des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation, das IKT-Projektmanagementhandbuch in digitaler Form aufzubauen und damit einen konkreten und tragfähigen Rahmen für die standardisierte Abwicklung von IKT-Projekten zu schaffen.

#### **Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, das digitale IKT-Projektmanagementhandbuch der Gruppe KPR Projekte über ein Portal zur Verfügung zu stellen. Dieses sollte eine übergeordnete, verbindende Klammer für die einzelnen Elemente des IKT-Projektmanagementhandbuches bilden, damit die Orientierung bzw. der Überblick über die einzelnen Prozesse, Vorlagen, Werkzeuge etc. besser gewahrt werden kann.

#### **Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

### **6.2.3 IKT-Projektmanagementprozesse**

Für die Erstellung der IKT-Projektmanagementprozesse war das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation zuständig. Es orientierte sich dabei an den Standards der IPMA. Seit dem Jahr 1999 gab die IPMA Standards für eine einheitliche Qualität im Projektmanagement heraus. Diese bildeten wiederum die Grundlage für die nationalen Zertifizierungsprogramme der nationalen Projektmanagementvereinigungen (in Österreich pma).

Bei der MA 01 - Wien Digital lag keine IPMA-Zertifizierung des Projektmanagementsystems vor.

Das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation hatte einen allgemeinen Vorlagen-Pool aufgebaut, in dem es zu mehreren Themenbereichen zentral Vorlagen führte. Alle Vorlagen waren zentral im Dokumentenmanagementsystem (Alfresco) abgespeichert und trugen im Dateinamen einerseits eine Kennzeichnung als Vorlage und andererseits das Kürzel für den jeweiligen Themenbereich (wie der Themenbereich IKT-Projektmanagement mit einer Vorlagenkennzeichnung für „Vorhaben und Projekte“).

Der StRH Wien würdigte die zentrale Führung eines Vorlagen-Pools und der darin abgespeicherten Vorlagen zum Themenbereich Vorhaben und Projekte als Unterstützung der IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager in der Organisation von IKT-Projekten.

Laut MA 01 - Wien Digital wurden die IKT-Projektmanagementprozesse vom Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation 1-mal jährlich evaluiert und gegebenenfalls aktualisiert. Weiters erfolgten zusätzlich Änderungen im Anlassfall z.B. bei Änderungen von Rahmenbedingungen.

Hinsichtlich der Entscheidungsvorlage, ob es sich um ein IKT-Kleinvorhaben oder ein IKT-Projekt handelte, gab es 5 Vorlagen mit 2 Anleitungen, darunter z.B. für die Ressourcenverfügbarkeit innerhalb der MA 01 - Wien Digital, den geschätzten IKT-Projektmanagementaufwand oder die Kosten- bzw. Folgekostenkalkulation.

War die Entscheidung für ein IKT-Kleinvorhaben gefallen, lag die Zuständigkeit zur Umsetzung des Vorhabens bei den serviceerbringenden Teams. Handelte es sich um ein IKT-Projekt, wurde die Zuständigkeit zur Projektumsetzung an eine IKT-Projektmanagerin bzw. einen IKT-Projektmanager der Teams KPR1 Projektmanagement I oder KPR2 Projektmanagement II zugewiesen.

Für die IKT-Projektentwicklung standen weitere Vorlagen zur Verfügung (für die Legung des Projektangebotes, das Projekthandbuch, für das Projektcontrolling, für Projektänderungen und den Projektabschluss). Dazu gab es 7 Prozesse sowie 3 Anleitungen, wobei sich die Anleitungen hauptsächlich auf den Projektstart bezogen, u.a. auf den Zugang externer IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager zur Systemlandschaft der MA 01 - Wien Digital.

Bezüglich der IKT-Projektplanung bestand die Vorgabe, im Projektzeitplan inkl. Meilensteine ca. 2 Monate für die Fehlerbehebung und Produktivsetzung einzuplanen.

Die Festlegung dieser Zeitspanne auf einen fixen Wert erschien dem StRH Wien als nicht zielführend. Je nach Vorgehensweise bei der Softwareentwicklung und Komplexität des IKT-Projektes ist für Testläufe eine unterschiedliche Zeitspanne erforderlich. Ein fix vorgegebener Wert könnte außerdem bei größeren und komplexeren IKT-Projekten zu zeitlichen Planungsfehlern führen. Auch die Erfahrungswerte der MA 01 - Wien Digital zeigten, dass je nach IKT-Projektgröße und Komplexität unterschiedlich lange Zeitspannen erforderlich waren.

### **Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, für die Fehlerbehebung und Produktivsetzung in Abhängigkeit von der Vorgehensweise bei der Softwareentwicklung und der Komplexität des IKT-Projektes eine angemessene sowie den Erfahrungswerten entsprechende Zeitspanne im Rahmen der IKT-Projektplanung vorzusehen.

### **Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## **6.3 Interne Projektauftraggebende**

Von der MA 01 - Wien Digital wurden entsprechend den Projektauftraggeberinnen bzw. Projektauftraggeber der Dienststellen interne Projektauftraggeberinnen bzw. Projektauftraggeber eingesetzt.

Die Aufgaben der internen Projektauftraggeberinnen bzw. Projektauftraggeber lagen u.a. bei der Unterstützung hinsichtlich der benötigten finanziellen und personellen Ressourcen innerhalb der MA 01 - Wien Digital sowie der Ausarbeitung von Strategien zur Bewältigung allfälliger IKT-Projektkrisen.

## **6.4 Interne Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager**

### **6.4.1 Aufgaben gemäß Referatseinteilung des Magistrats der Stadt Wien**

Laut Angaben der MA 01 - Wien Digital wurden die IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager nur für die gemäß Erlass „MD-OS-18114/2017 Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen“ definierten IKT-Projekte eingesetzt, nicht jedoch bei den sogenannten Kleinvorhaben.

Die Teams KPR1 Projektmanagement I und KPR2 Projektmanagement II waren u.a. lt. Referatseinteilung des Magistrats der Stadt Wien für folgende Aufgaben zuständig:

- IKT-Projektmanagement bzw. IKT - Programmmanagement,
- Aufwandsschätzung von IKT-Projekten,
- Projektcontrolling bzw. Überwachung des Projektfortschritts,
- Risikomanagement,
- Abwicklung von IKT-Projektveränderungen,
- Sicherstellung der qualitätvollen Projektdokumentation,

- Fachgemäßer Abschluss von IKT-Projekten und fachliche Übergabe der neuen Services, Applikationen und Produkte in den Regelbetrieb,
- Mitwirkung bei der Vergabe von Aufträgen an externe Dienstleistende im IKT-Projektbereich im Rahmen des operativen Vendormanagements sowie
- Sicherstellung und Steuerung externer Ressourcen zur Abdeckung eines zusätzlichen Ressourcenbedarfes.

Die IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager wurden auch für Unterstützungsleistungen des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation herangezogen, wie z.B. bei der Erstellung von Prozessen, Methoden, Vorlagen, Werkzeuge oder der Durchführung von IKT-Projektmanagementschulungen.

### 6.4.2 IPMA-Zertifizierung

Die IPMA definierte einen Standard in der Personenzertifizierung für individuelle Kompetenzen betreffend Projektmanagement, Programmmanagement und Projektportfoliomanagement. Die Basis für diese Personenzertifizierung bildete ihr 4-Level-System zur Qualifizierung und Zertifizierung von Projektmanagementpersonal. Jedem Zertifizierungslevel entsprach in der Praxis eine definierte Kompetenz im Projektmanagement.

Die zum Prüfungszeitpunkt aktuelle Version umfasste 29 Elemente in den 3 Kompetenzbereichen „Kontext-Kompetenzen“, „Persönliche und soziale Kompetenzen“ sowie „Technische Kompetenzen“. Für jeden Zertifizierungslevel wurde ein Team aus 2 Assessorinnen bzw. Assessoren zur Beurteilung des jeweiligen Wissens, der Erfahrung und der Persönlichkeit eingesetzt. Die Zertifizierung nach IPMA wurde in Österreich durch die pma durchgeführt. Die 4 Zertifizierungslevel in der Personenzertifizierung nach IPMA werden in der nachfolgenden Tabelle 2 dargestellt:

#### 4-Level-IPMA-Zertifizierungsmodell

PM Zertifizierungs- ebene	Kompetenz	Rolle
Level A	Expertinnen- bzw. Expertenwissen Managementenerfahrung	PM-Office-Leiterin bzw. PM-Office-Leiter Projektmanagerin bzw. Projektmanager (Megaprojekte) Senior-Programmmanagerin bzw. Senior-Programmmanager
Level B	Expertinnen- bzw. Expertenwissen umfangreiche Erfahrung in komplexen Projekten	Senior-Programmmanagerin bzw. Senior-Programmmanager Programmmanagerin bzw. Programmmanager Portfoliomanagerin bzw. Portfoliomanager

PM Zertifizierungsebene	Kompetenz	Rolle
Level C	Spezialwissen Erfahrung im Projektmanagement	Projektmanagerin bzw. Projektmanager PM-Office-Mitarbeiterin bzw. PM-Office-Mitarbeiter Projektmanagement im agilen Umfeld
Level D	Grundlagenwissen Erfahrung im Projektmanagement (z.B. Projektmitglied, PM-Assistentin bzw. PM-Assistent)	PM-Assistentin bzw. PM-Assistent Projektcontrollerin bzw. Projektcontroller Junior-Projektmanagerin bzw. Junior-Projektmanager

Tabelle 2: 4-Level-IPMA-Zertifizierungsmodell  
 Quelle: Project Management Austria

Die IPMA-Zertifizierung wurde für 5 Jahre erteilt. Danach konnte eine Re-Zertifizierung beantragt werden, die im Wesentlichen den Nachweis von Weiterbildungen und - je nach Zertifizierungslevel - eine Mindestanzahl an Personentagen mit Projektmanagementtätigkeit voraussetzte.

### 6.4.3 IPMA-Zertifizierungen bei der MA 01 - Wien Digital

Die Gruppe KPR Projekte verfügte über 30 Dienstposten, von denen 29 besetzt waren. Eine Übersicht des Qualifikationsstatus der Mitarbeitenden der Gruppe KPR Projekte wird in nachfolgender Abbildung 3 dargestellt:

#### Qualifikationsübersicht der Mitarbeitenden der Gruppe KPR Projekte

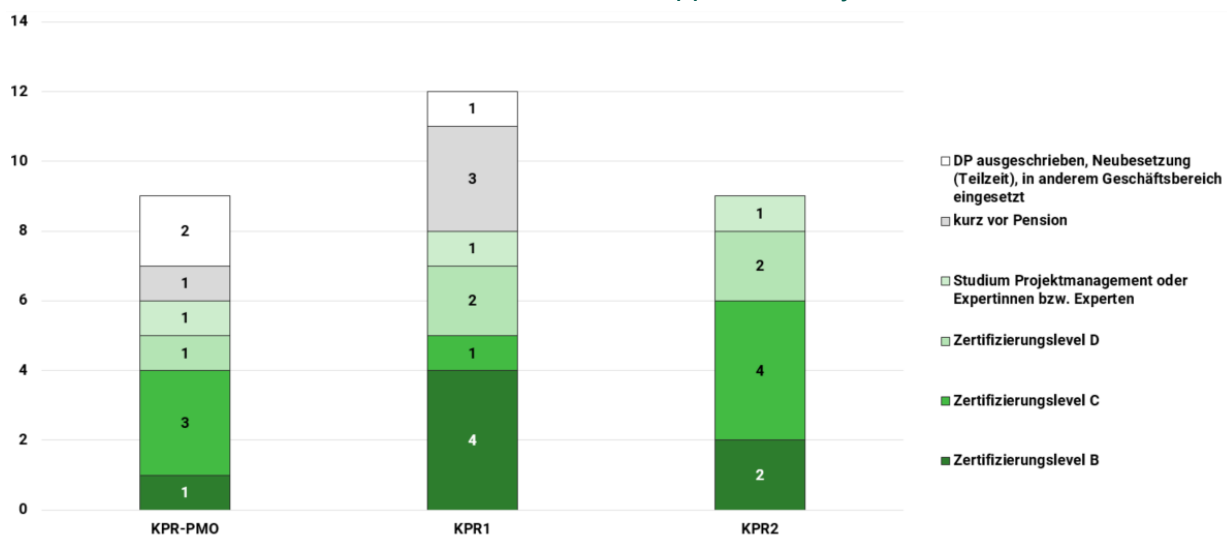


Abbildung 3: Qualifikationsübersicht der Mitarbeitenden der Gruppe KPR Projekte  
 Quelle: MA 01 - Wien Digital, Darstellung: StRH Wien

Die Qualifikationsübersicht der Abbildung 3 zeigte, dass 20 Mitarbeitende bzw. 69 % über eine aufrechte IPMA-Zertifizierung der Level B, C oder D verfügten. Zum Prüfungszeitpunkt lag für keine Mitarbeitende bzw. für keinen Mitarbeitenden der Gruppe KPR Projekte eine Zertifizierung nach Level A vor. 2 Mitarbeitende verfügten über eine Projektmanagementausbildung im Rahmen eines Studiums; 1 Mitarbeitender hatte eine entsprechende berufliche Expertise. 1 neue Mitarbeiterin war seit Kurzem in Teilzeit angestellt. 4 Mitarbeitende standen vor der Pensionierung.

Dem Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation standen 7,2 VZÄ zur Verfügung. 1 Person war einem anderen Geschäftsbereich zugeteilt. Weiters war ein externer Auftragnehmer mit 0,5 VZÄ für die technische Betreuung der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware verpflichtet. Als Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager waren 11 VZÄ im Team KPR1 Projektmanagement I und 9 VZÄ im Team KPR2 Projektmanagement II zugeteilt. Assistenzleistungen kaufte die MA 01 - Wien Digital prinzipiell zu.

#### 6.4.4 Aus- und Weiterbildung

Der Leitfaden „Aus- & Weiterbildung im Projektmanagement“ des KPR-PMO Projektmanagement Organisation vom 23. März 2020 führte im Wesentlichen die generellen Möglichkeiten für projektmanagementspezifische Ausbildungen an.

Darin wurden als allgemeines internes Weiterbildungsangebot für Mitarbeitende der MA 01 - Wien Digital die sogenannten „Business Talks“ angegeben. Diese deckten ein breites Wissensspektrum ab, darunter auch Vorträge vom Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation zum Thema Projektmanagement. Die Zielgruppe für diese „Business Talks“ waren Interessierte sowie Projektmitarbeitende aus den anderen Organisationseinheiten der MA 01 - Wien Digital.

Die Wien Akademie bot Kurse zu den Grundlagen des Projektmanagements an. Zielgruppen dafür waren Projektmitarbeitende, Projektassistenten sowie angehende Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager innerhalb der Dienststellen des Magistrats der Stadt Wien.

In den Wiener Volkshochschulen konnten darüber hinaus Kurse in den Bereichen Projektmanagement, Projektrisiken und Projektcontrolling sowie Diplomlehrgänge für die Zertifizierungsvorbereitung für die IPMA-Level D, C und B besucht werden. Die Mitarbeitenden der Gruppe KPR Projekte konnten an diesem Bildungsangebot teilnehmen.

Weiters gab der Leitfaden „Aus- & Weiterbildung im Projektmanagement“ einen Überblick über die möglichen IPMA-Personenzertifizierungen. Er enthielt jedoch keine Informationen zu den notwendigen Ausbildungen, Fähigkeiten oder Kompetenzen der in der Gruppe KPR Projekte angesiedelten IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager. Es war nicht festgelegt, ob angehende IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager generell eine IPMA-Zertifizierung zu absolvieren hatten und

ob und wie dadurch ihre Einsatzbereiche verändert werden konnten. Die Weiterbildung der IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager wurde individuell über das Mitarbeitendenorientierungsgespräch vereinbart.

Die Intention der MA 01 - Wien Digital war einerseits, bestehende Zertifizierungen aufrechtzuerhalten und andererseits empfahl sie Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager, die aus anderen Bereichen in das IKT-Projektmanagement wechselten, ebenfalls eine Zertifizierung zu erreichen und unterstützte sie dabei durch entsprechende Freistellungen und Fortbildungen. Bei IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager, die über eine entsprechende Ausbildung (wie z.B. ein Studium mit Schwerpunkt Projektmanagement) verfügten oder als IKT-Expertinnen bzw. IKT-Experten langjährige IKT-Projektmanagementenerfahrung vorwiesen sowie bei jenen, welche in absehbarem Zeitraum aus dem Dienst ausscheiden werden, wurde eine Zertifizierung nicht verfolgt.

#### **Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, die Empfehlung zur Zertifizierung der Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager sowie die entsprechenden Voraussetzungen im Rahmen eines Gesamtausbildungskonzeptes im Leitfaden „Aus & Weiterbildung im Projektmanagement“ zu verankern.

#### **Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

Der StRH Wien wertete es als positiv, dass die MA 01 - Wien Digital grundsätzlich eine IPMA-Personenzertifizierung für Mitarbeitende der Gruppe KPR Projekte ohne entsprechende spezielle Ausbildung bzw. fehlender jahrelanger oder erfolgreicher Erfahrung als Projektmanagerin bzw. Projektmanager anstrebte.

Das Zertifizierungskonzept der IPMA sah vor, dass die zertifizierten Personen gemäß ihrem Zertifizierungslevel in die Rolle als Projektmanagerin bzw. Projektmanager, Programmmanagerin bzw. Programmmanager oder Portfoliomanagerin bzw. Portfoliomanager einzusetzen waren.

Der Leitfaden „Aus- & Weiterbildung im Projektmanagement“ behandelte dieses Thema nicht. Die MA 01 - Wien Digital legte dem StRH Wien keine weiteren entsprechenden Unterlagen vor.

Der StRH Wien erachtete es als wichtig, in einem Dokument abzubilden, welche Anforderungen an die Mitarbeitenden gestellt werden, um als IKT-Projektmanagerin bzw. IKT-Projektmanager, IKT-Pro-

grammmanagerin bzw. IKT-Programmmanager oder IKT-Portfoliomanagerin bzw. IKT-Portfoliomanager eingesetzt zu werden. Das ließe sich z.B. einerseits aus dem Zertifizierungslevel ableiten, andererseits aus der Ausbildung oder der praktischen Erfahrung. Der Leitfaden „Aus- & Weiterbildung im Projektmanagement“ könnte diese Thematik entsprechend darlegen. Das würde Mitarbeitenden in der IKT-Projektmanagementlaufbahn eine Perspektive aufzeigen, die im Hinblick auf ihr spezifisches technisches Fachwissen als auch ihre sozial-kommunikativen Fähigkeiten geeignet wären, aber erst am Beginn einer IKT-Projektmanagement-Laufbahn stehen.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, in einem Dokument (z.B. dem Leitfaden „Aus- & Weiterbildung im Projektmanagement“) zu spezifizieren, welche Ausbildungen bzw. Erfahrungswerte oder Zertifizierungslevel vorausgesetzt werden, um als IKT-Projektmanagerin bzw. IKT-Projektmanager in den einzelnen Projektklassen bzw. als IKT-Programmmanagerin bzw. IKT-Programmmanager eingesetzt zu werden.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

Aus Sicht des StRH Wien sollten Ausbildungsnachweise wie Zertifikate generell im Personalakt der Mitarbeitenden abgelegt und dokumentiert werden. Diese stellen Nachweise für erworbene Kompetenzen und Qualifikationen dar. Die vorhandenen Zertifikate der Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager waren nicht in den entsprechenden Personalakten abgelegt.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, künftig Zertifizierungsnachweise der IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager, wie andere schriftliche Ausbildungsnachweise auch, im Personalakt evident zu halten.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.



Die StRH Wien merkte an, dass in der Gruppe KPR-PMO Projektmanagement Organisation innerhalb der nächsten 2 Jahre Pensionierungen von zumindest 4 Mitarbeitenden bevorstanden. Unter Beachtung auf den sich bereits abzeichnenden Fachkräftemangel wurde von der MA 01 - Wien Digital als Übergangslösung zur Absicherung des IKT-Projektmanagements der vermehrte Einsatz von externen IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern vorgesehen.

#### 6.4.5 Wissensmanagement

Die Weitergabe von Wissen und Informationen sowie ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch sind im Projektmanagement sehr wichtig. Ohne strukturierten Erfahrungsaustausch zwischen den Projektmanagerinnen bzw. Projektmanagern besteht die Gefahr, dass immer wieder die gleichen Fehler begangen werden. Ein entsprechender Erfahrungsaustausch ist nicht an eine bestimmte Methode gebunden. Der Erfahrungsaustausch kann im Zuge von regelmäßigen Meetings, einer strukturierten Kommunikation innerhalb von Organisationseinheiten, von Mentoring durch erfahrene Kolleginnen bzw. Kollegen oder Führungskräfte, von Gesprächsgruppen oder durch schriftliche Aufzeichnungen über wichtige Erfahrungen und Informationen stattfinden.

Laut MA 01 - Wien Digital fanden monatliche Feedback-Termine zwischen MD-OS/PIKT und KPR-PMO Projektmanagement Organisation statt, in denen die Erfahrungswerte zur Administration der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware und den Abläufen bei IKT-Projekten der Dienststellen besprochen wurden.

Diese Vorgehensweise erschien dem StRH Wien zielführend, da dadurch die MD-OS/PIKT die gewonnenen Erfahrungen des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation nutzen konnte, um Verbesserungsmaßnahmen für das IKT-Projektmanagement und das IKT-Projektportfoliomanagement abzuleiten und langfristig umzusetzen.

Der Erfahrungsaustausch zwischen den IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern innerhalb der Gruppe KPR erfolgte im Großen und Ganzen auf mündlicher Ebene. Dazu gab es Zusammenkünfte auf verschiedenen Ebenen:

- Wöchentliche Team-Jour fixes der einzelnen Teams.
- Das Leitungsteam des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation führte monatliche PSR-Abstimmungen mit dazu anlassbezogen eingeladenen IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern durch. Diese erfolgten z.B. bei rotem IKT-Projektstatus, bei speziellen Informationsinhalten, wenn die IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager neu angefangen hatten oder bei Projektbeginn.
- Weiters fanden in unregelmäßigen Zeitabständen Projektmanagementbesprechungen statt, zu denen alle Mitarbeitenden der Gruppe KPR Projekte eingeladen waren.
- Zusätzlich gab es noch Aussendungen vom Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation.

Bei größeren Projekten und insbesondere bei allen IKT-Projekten ist es ratsam, die gemachten Erfahrungen in einer Nachbesprechung zu verarbeiten, das Geschehene einzuordnen und daraus Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Damit diese „Lessons learned“ in späteren IKT-Projekten genutzt werden können, ist ein aktives Wissensmanagement notwendig. Künftige IKT-Projektteams profitieren von dieser Vorgehensweise, da sie aus einer systematischen Wissenssammlung vorangegangener IKT-Projekte die Erfahrungen, Planungsansätze, potenzielle Risiken etc. übernehmen und entsprechend adaptieren könnten.

Laut Aussage der MA 01 - Wien Digital wurden in den internen Besprechungen „Lessons learned“ thematisiert und reflexive Gespräche abgehalten.

Der StRH Wien wertete dies positiv und sah die bisherigen Entwicklungen als Schritt in die richtige Richtung.

Die „Lessons learned“ waren allerdings nicht schriftlich dokumentiert. Weiters wurden darin die Sichtweisen der Mitarbeitenden aus den Dienststellen und der IKT-Projekt-Partnerinnen bzw. IKT-Projektpartner nicht eingebunden und damit kein strukturierter Wissenstransfer für die Organisation möglich.

Die aus den IKT-Projektnachbesprechungen gewonnenen Erkenntnisse und daraus abgeleiteten Maßnahmen sollten zentral aufbereitet und abgelegt werden. Damit wäre sichergestellt, dass erkannte Verbesserungspotenziale kontinuierlich dokumentiert und allen Mitarbeitenden im Bedarfsfall zur Verfügung gestellt werden. Außerdem würde eine zentrale Sammlung der „Lessons learned“ (als FAQ, rollierendes Protokoll oder in Datenbankform [Wiki]) die gewünschte Intention bei Problemlösungen bzw. eine einheitlichere Sichtweise der IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager erleichtern.

In den von der MA 01 - Wien Digital übermittelten Unterlagen war im Feld „Anmerkungen“ des Projektabschlussberichtes die Möglichkeit zur Angabe von Informationen im Sinn von „Lessons learned“ gegeben. Einerseits war dieses Feld nur optional zu befüllen, andererseits konnte die Information wegen Ressourcenmangels in der Gruppe KPR Projekte nicht strukturiert weiterverarbeitet und durch das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation keine entsprechenden Analysen oder Auswertungen durchgeführt werden.

Die Sicht der auftraggebenden Dienststelle bildete sich lt. MA 01 - Wien Digital im jeweiligen Lenkungsausschuss ab. Dessen Aufgabe bestand u.a. darin, die Erreichung der Projektziele zu beschließen. Eine strukturierte Rückkopplung bzw. Reflexion im Sinn von „Lessons learned“ lag damit nicht vor.

Im Prüfungszeitpunkt sondierte die MD-OS, Gruppe Organisation gemeinsam mit der Magistratsdirektion - Baudirektion unter Einbeziehung der MA 01 - Wien Digital Projektmanagementwerkzeuge, die auch Wissensmanagementfunktionalitäten abdecken können.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, „Lessons learned“ nach dem Abschluss von IKT-Projekten systematisch auszuwerten, zu analysieren und zu bewerten. Dabei wären auch die Wahrnehmungen der IKT-Projektmitarbeitenden der auftraggebenden Dienststellen einzubinden. Die wichtigsten Erkenntnisse und daraus abgeleitete Maßnahmen wären weiters so zu dokumentieren, dass für einen strukturellen Wissenstransfer innerhalb der Gruppe KPR Projekte Sorge getragen wird.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## 6.5 Externe Auftragnehmer

Bei einem Engpass in den Personalressourcen hinsichtlich der Durchführung der genehmigten IKT-Projekte wurde von der MA 01 - Wien Digital auf externe IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager zurückgegriffen. Die MA 01 - Wien Digital führte diesbezüglich alle 4 Jahre Rahmenbeschreibungen für Dienstleistungen im IKT-Projektmanagementumfeld durch. Die Beauftragungen erfolgten im Kaskadenprinzip; d.h. dass die MA 01 - Wien Digital zunächst die Auftragnehmerin bzw. den Auftragnehmer mit dem am Besten bewerteten Angebot um Leistungserbringung ersuchte.

Bis zum Jahr 2017 rief die MA 01 - Wien Digital externe IKT-Projektmanagement-Leistungen über die Bundesbeschaffung GmbH ab. Im April 2017 wurden erstmals Ausschreibungen zu Rahmenvereinbarungen durchgeführt.

Die MA 01 - Wien Digital schloss am 27. April 2022 im Rahmen eines Verhandlungsverfahrens nach einer vorherigen EU-weiten Bekanntmachung Rahmenvereinbarungen mit 5 externen Auftragnehmern gemäß § 31 Abs. 5 und 7 BVergG 2018 ab. Die Rahmenvereinbarung galt für „*Projektmanagement und Projektassistenz in allgemeinen Projekten und Programmen mit dem Schwerpunkt Information- und Kommunikationstechnologie*“. Die Leistungen waren so zu erbringen, dass sie den „aktuellen Projektmanagement-Standards“ entsprachen.

Die Leistungsstunden der externen Auftragnehmerinnen wurden in einem Tabellenkalkulationsprogramm dokumentiert und monatlich an das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation übermittelt, von diesem geprüft und freigegeben. Mit Dezember 2018 begann die MA 01 - Wien Digital externe Leistungsstunden mittels ELSAP abzubilden und setzte schließlich die Software ab 1. Jänner

2022 standardmäßig ein. In Ausnahmefällen wurde bis Ende 2022 die Erfassung bei laufenden IKT-Projekten mittels Tabellenkalkulationsprogramm beibehalten. Ab 1. Jänner 2023 erfolgte die Leistungsstundenerfassung externer Auftragnehmer generell verpflichtend mittels ELSAP.

In der Referatseinteilung der MA 01 - Wien Digital im Intranet der Stadt Wien waren einige externe IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager angeführt und als solche gekennzeichnet, andere jedoch nicht.

#### **Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, Kriterien für die Aufnahme und Aktualisierung von externen IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern in die Referatseinteilung der Gruppe KPR Projekte im Intranet der Stadt Wien festzulegen.

#### **Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## 6.6 Projekthandbuch

Ein Projekthandbuch gilt für ein spezifisches Projekt. Es enthält die geltenden Regeln sowie die für die Projektdurchführung notwendigen spezifischen Informationen. Im Projekthandbuch werden die Regeln der Zusammenarbeit und die Ergebnisse vereinbart. Das Erstellen und Pflegen eines Projekthandbuches kann sehr aufwändig und eine laufende Aktualisierung notwendig sein. Verantwortlich für die Erstellung und Aktualisierung des Projekthandbuches ist die Projektmanagerin bzw. der Projektmanager. Das Projekthandbuch wird vom Lenkungsausschuss freigegeben.

In den internationalen Richtlinien sowie in der Fachliteratur finden sich keine klaren Abgrenzungen, welche Projektdokumente Bestandteil des Projekthandbuchs sein sollten. Die Menge aller Projektdokumente wird als Projektdokumentation bezeichnet. Das Projekthandbuch ist somit Teil der Projektdokumentation. Bei kleinen Projekten kann das Projekthandbuch die gesamte Projektdokumentation darstellen. Das Projektmanagementteam muss daher projektbezogen über die Aufnahme der einzelnen Dokumente in das Projekthandbuch entscheiden.

Folgende Dokumente stellen sinnvolle Bestandteile eines Projekthandbuches dar:

- Übersicht der Stammdaten des Projektes,
- Historie der Erstellung und aller Änderungen inkl. der Versionsnummern,
- Kontaktliste der wichtigsten Projektbeteiligten,
- Glossar der projektspezifischen Begriffe sowie

- Verweise auf andere Projektdokumente.

Das Projekthandbuch stellt die Projektdokumentation im Sinn eines Qualitätsmanagementsystems dar, wenn die Zusammenfassung der Projektziele, die Projektaufgaben, die Projektorganisation, die Projektplanung und die Projektplanungsfortschreibung enthalten sind. Die Archivierung und Nachvollziehbarkeit der wichtigsten Änderungen im Projektverlauf erfolgt dabei durch die Versionshistorie.

Laut Projekthandbuch des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation waren die IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager für die Wahrnehmung der Projektinteressen, das Projektmanagement des Gesamtprojektes, das Änderungsmanagement sowie für die Sicherung der Realisierung der Projektziele verantwortlich. Neben den notwendigen kommunikativen und koordinativen Tätigkeiten umfasste ihr Aufgabenbereich u.a. auch die Erstellung von Projektberichten, die Organisation des Projektcontrollings und nach dem Projektabschluss die geordnete Übergabe an die beauftragende Dienststelle. Als explizite Vorgabe war die Projektcontrollerin bzw. der Projektcontroller im IKT-Projekthandbuch anzugeben.

Ziel eines Projekthandbuches ist u.a. bei Projektteammitgliedern, Kundinnen bzw. Kunden und Projektpartnerinnen bzw. Projektpartnern eine gemeinsame Sichtweise auf das Projekt zu erzeugen. Dazu werden standardisierte Methoden verwendet.

Das IKT-Projekthandbuch der MA 01 - Wien Digital führte diesbezüglich 2 Methoden (der Betrachtungsobjektplan und der Projektressourcenplan) an.

Der Betrachtungsobjektplan stellt ein zentrales Element zur Erstellung der Projektstrukturplanung dar. Er ist die Grundlage für die Planung der Projektziele und der Projektleistungen sowie das Design der Projektorganisation. Mit ihm werden Meilensteine, Zwischenergebnisse oder Ergebnisse mit ihren Zusammenhängen hierarchisch dargestellt. Diese Elemente können als Grundlage für Pflichtenhäfte oder Spezifikationslisten verwendet werden.

Der Projektstrukturplan ist eine Methode der phasenorientierten Leistungsplanung, mit welchem die zu erbringenden Leistungen des Projektes inhaltlich in plan- und kontrollierbare Arbeitspakete strukturiert werden können. Damit erfasst das Projektteam die Gesamtheit aller Leistungen in Arbeitsphasen und Arbeitspaketen; nicht objektweise wie der Betrachtungsobjektplan. Die Arbeitspakete bilden die unterste Ebene der Leistungsplanung und beschreiben Vorgänge mit zugeordneten Ressourcen. Durch sie werden Arbeitsinhalte und Arbeitsergebnisse konkret festgelegt.

Der Projektstrukturplan war im IKT-Projekthandbuch zwingend vorgesehen und der Betrachtungsobjektplan konnte optional angegeben werden.

## 6.7 Projektcontrolling

6.7.1 Der Begriff Controlling ist vom englischen Verb „to control“ abgeleitet und bedeutete „steuern“. Damit soll das Projektmanagement drohende Risiken, Störungen oder Kostenüberschreitungen früh erkennen und zeitnah darauf reagieren können. Diese Informationen müssen demzufolge schnell und übersichtlich zur Verfügung stehen. Den Controllingergebnissen entsprechend muss das Projektmanagement gegebenenfalls Entscheidungen treffen oder Maßnahmen ableiten und diese umsetzen. Projektcontrolling stellt somit einen unverzichtbaren Bestandteil für jedes Projekt dar und dient zur Unterstützung beim Erreichen der Projektziele.

Projektcontrolling erfolgt durch einen regelmäßigen Ablauf. Dazu gehören Soll-Ist-Vergleich, Feststellung der Abweichungen, Bewerten der Konsequenzen und Vorschlagen von Korrekturmaßnahmen, Mitwirkung bei der Maßnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung. Ein gut aufgesetztes Projektcontrolling kann die Effektivität („Das Richtige tun“) und die Effizienz („Dinge richtig tun“) eines Projektes abbilden.

Das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation verwendete standardisierte und in einem Tabellenkalkulationsprogramm formatierte und vorgegebene Projektstatusberichte, um die ursprünglichen Plandaten mit dem aktuellen Stand zu vergleichen. Bei bestimmten erkannten Änderungen im IKT-Projekt musste ein Genehmigungsantrag gestellt werden.

Von November 2017 bis Juli 2020 wurde ein Projektstatusberichtsformat verwendet, welches im Wesentlichen Kosten, Ziele und Qualität berücksichtigte. Zusätzlich gab es einen Controlling-Bericht. Dieser wurde mittlerweile in den Projektstatusbericht integriert.

Das Hauptkriterium für Projektabweichungen waren dabei die Kosten. Überschritten diese in der Prognose des Projektstatusberichtes einen gewissen Wert, musste das IKT-Projekt im IKT-Projektportfolio - Board im Rahmen des Änderungsmanagements neu bewertet werden.

Von August 2020 bis Februar 2022 wurden in den Projektstatusberichten bei einer Abweichung zusätzlich zum Soll-Status abgeleitete, korrigierende Maßnahmen dokumentiert und weiterverfolgt.

In dem seit März 2022 angewandten Projektstatusberichtsformat wurde die ursprüngliche einfache Status-Ampel mit den Dimensionen Kosten und Zeit auf insgesamt 6 Status-Dimensionen erweitert. Die neu integrierten 4 Dimensionen waren das Projektziel, das Risiko, die Ressourcen und die Qualität. Alle Dimensionen ergaben gemeinsam einen Gesamtstatus, der ebenfalls ausgewiesen wurde.

Seit Oktober 2022 wurde eine neue Projektstatusberichtsvorlage verwendet. Um den IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern die Basisdaten im neuen Projektstatusbericht-Vorlagenformat zur Verfügung zu stellen, wurden die Daten aus dem Projektstatusbericht des Vormonats in die neue Vorlage migriert.

Der StRH Wien bewertete diese Vorgangsweise des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation zur Unterstützung der IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager als zweckmäßig.

## 6.8 Projektrisikomanagement

Grundsätzlich befasst sich das Risikomanagement mit allen Arten von Risiken, die bei einem Unternehmen bzw. einer Dienststelle Planabweichungen auslösen können. Dazu zählen z.B. strategische Risiken, Compliance-Risiken, Ausfallrisiken oder operationelle Risiken. Aufgabe des Risikomanagements ist die Schaffung der Transparenz über die Risikosituation und die Optimierung der Risikostreuung mit geeigneten Maßnahmen.

In der vorliegenden Prüfung beurteilte der StRH Wien das Risikomanagement im Rahmen des IKT-Projektmanagements.

Gemäß Erlasses „MD-OS-18114/2017 Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen“ war ein für die Projektklasse angemessenes Projektrisikomanagement durchzuführen und zu dokumentieren. Das Risikomanagement war Aufgabe der IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager. Zum Prüfungszeitpunkt waren die Risikoanalysen in die monatlichen Projektstatusberichte integriert, die durch das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation kontrolliert wurden.

Der StRH Wien begrüßte, dass die Projektstatusberichte eine übersichtliche Risikobetrachtung im Rahmen der Projektcontrollingdarstellung enthielten. Damit konnte das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation insgesamt einen aktuellen und fundierten Überblick über die laufenden IKT-Projekte wahren.

Das Risikomanagement wurde in der Gruppe KPR Projekte durch 4 Mitarbeitende, die gleichzeitig als IKT-Projektmanager tätig waren, wahrgenommen. Ein IKT-Projektmanager verfügte über eine aufrechte Zertifizierung als „Senior Risk Manager“, bei einem weiteren war diese bereits abgelaufen. 2 IKT-Projektmanager wurden als „Senior Risk Manager - in Ausbildung“ geführt.

Die MA 01 - Wien Digital verfügte über eine allgemeine Risikoliste für die gesamte Abteilung, welche auch die Basis für die Überlegungen zu den IKT-Projektrisiken durch die IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager darstellte. Das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation hatte die allgemeine Risikoliste hinsichtlich der Anforderungen des IKT-Projektmanagements teilweise an die Anforderungen des IKT-Projektmanagements angepasst und in den Projektstatusbericht integriert. Laut Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation war geplant, diese Vorlage weiterzuentwickeln.

Die Risiko-Vorlage des Projektstatusberichtes war jedoch trotz der erfolgten Überarbeitung zu allgemein gehalten und bildete nicht die speziellen Risiken bei IKT-Projekten ab.

Konkrete Risikofaktoren zu IKT-Projekten könnten beispielsweise der Studie „Chancen statt Risiken: Lernen aus Fehlern und Schwächen für den nachhaltigen Erfolg von IT-Projekten in der öffentlichen Verwaltung“ der Universität St. Gallen, IDT-HSG 2008, entnommen werden. Diese listet im Anhang je 30 Risiko- und Erfolgsfaktoren auf, welche im Rahmen einer Umfrage in Österreich, Deutschland und

der Schweiz erhoben wurden. Die Studie bezog sowohl Unternehmen als auch öffentliche Verwaltungen mit ein.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, eine für das IKT-Projektmanagement adaptierte Risikoliste, die zur allgemeinen Risikoliste der MA 01 - Wien Digital kompatibel ist, zu erstellen und diese den IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern vorzugeben. Dabei wären insbesondere jene Risiken zu beachten und anzuführen, die speziell bei IKT-Projekten maßgeblich sein könnten.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## 6.9 Datenbankhygiene der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware

Datenbanken müssen aktuell gehalten, gepflegt, aufgeräumt und gezielt gereinigt werden, da sonst die Datenqualität leidet und die gespeicherten Informationen veraltet und unzuverlässig vorliegen. Durch die Datenbankhygiene werden nicht oder falsch befüllte Datenfelder der gespeicherten Datensätze eruiert oder widersprüchliche Daten aufgespürt, um diese zu ergänzen bzw. korrigieren zu können. Meistens werden dazu Software-Auswertungen bzw. Datenbankabfragen eingesetzt.

Wesentlich dabei ist die Regelmäßigkeit der Durchführung, sodass auch irrtümliche oder fehlerhafte Eingaben gefunden und ausgebessert werden können. Diese entstehen bei veralteten Informationen, Duplikaten, Tippfehlern, Rechtschreibfehlern, Daten in einem falschen Feld und fehlenden Daten. Weiters kann auch ein Fehler in der Software-Anwendung selbst auftreten, der sich vielleicht nur bei bestimmten Konstellationen auswirkt. Durch regelmäßige Maßnahmen zur Datenbankhygiene werden langfristig korrekte Datensätze erzielt.

Das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation hatte wöchentliche, strukturierte Datenqualitätsprüfungsroutrinen (DX DQ Berichte) implementiert. Dazu wurden die Datensätze der IKT-Portfoliomanagementsoftware mit einer speziellen Routine nach voreingestellten Kriterien Fehlstellen bzw. Inkonsistenzen der Datensätze abgefragt. Die Abfrageroutine analysierte die Daten und listete die gefundenen Inkonsistenzen oder Fehlstellen nach Themenbereichen geordnet auf.



Dieser Report wurde einmal wöchentlich an einen externen Auftragnehmer übermittelt, der mit einem halben VZÄ verpflichtet war. Dieser arbeitete die Einträge des Reportes nach Maßgabe seiner Zeitressourcen ab und führte die notwendigen Bereinigungsmaßnahmen durch. Der externe Auftragnehmer stellte außerdem den 2nd-Level-Support für die Anwendenden dar und gab Hilfestellung, führte Schulungen durch oder besserte gemeldete Fehleingaben aus. Weiters administrierte bzw. pflegte er die Wertetabellen der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware.

Als interne Unterstützung stand den Anwendenden das für die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware zuständige serviceerbringende Team der MA 01 - Wien Digital zur Verfügung.

Im Zuge der Einsichtnahme des StRH Wien wurden über 1.000 Datensätze als unvollständig angezeigt. Dafür gab es mehrere Gründe. Historisch bedingt wurden nicht immer dieselben Datenfelder der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware befüllt. Durch den Vorlauf bei IKT-Projekten und infolge der sukzessiven Befüllung der IKT-Projektportfoliosoftware bestanden in den IKT-Projektanfängen teilweise unvollständige Datensätze. Bei den betroffenen und bereits beendeten IKT-Projekten wurden die dadurch später fehlenden Daten nicht nachgetragen. Dies stellte jedoch kein Versäumnis dar, da diese IKT-Projekte bereits abgeschlossen waren. Diese länger zurückliegenden IKT-Projekte sollten aus Sicht des StRH Wien bei den aktuellen Überprüfungen unberücksichtigt bleiben.

#### **Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, bereits vor längerer Zeit abgeschlossene IKT-Projekte bei den regelmäßigen, strukturierten Datenprüfungen im Rahmen der Datenbankhygiene der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware unberücksichtigt zu lassen.

#### **Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## **6.10 Projektdokumentation**

6.10.1 Projektunterlagen zur Projektdokumentation sollen sorgfältig zusammengestellt werden. Sie sollen einen Gesamtüberblick vermitteln und so aufgebaut sein, dass auch nach längerer Zeit wesentliche Vorgänge und Entscheidungen nachvollziehbar sind.

Da jedes Projekt individuell ist, können sinnvollerweise die dokumentierten Unterlagen von Projekt zu Projekt unterschiedlich ausfallen. Jedenfalls sollten der Projektauftrag, das Projekthandbuch, die

Projektbeschreibung, die Terminplanung und Meilensteine, wichtige Entscheidungen, Maßnahmen zur Einhaltung des Projektziels, Projektstatusberichte, Risikoabschätzungen, Controllingberichte, der Projektabschlussbericht, der Übergabebericht sowie eine abschließende, übersichtliche Gesamtkostendarstellung vorliegen. Bei der Durchführung mehrerer Teilprojekte zu einem größeren Projektvorhaben sollte zusätzlich ein zusammenfassender Überblick über alle Teilprojekte erstellt und dokumentiert werden.

Die Projektdokumentation dient der gesetzlichen vorgegebenen Dokumentation von Verwaltungsvorgängen, dem Wissenserhalt der Organisation bzw. dem Wissenstransfer, da durch die Fluktuation bei Projektleitenden und Projektmitarbeitenden andernfalls viel Wissen für die Organisation verloren gehen kann.

6.10.2 Die für die Prüfung erforderlichen Daten wurden auf Anforderung des StRH Wien definiert und von der MA 01 - Wien Digital durch entsprechende Auswertungen in den dargelegten Softwaresystemen bzw. Softwarewerkzeugen erstellt und übermittelt. Entsprechend den Prüfungserfordernissen wurden diesen Daten einer Datenanalyse unterzogen und das Ergebnis in den jeweiligen folgenden Unterpunkten dargestellt.

6.10.3 Der MA 01 - Wien Digital fiel gemäß Erlass „MD-OS-18114/2017 Durchführung von IKT-Projekten und IKT-Programmen“ und im Auftrag der MD-OS/PIKT die Aufgabe zu, das gesamte IKT-Projektportfolio zu dokumentieren und mindestens quartalsweise zu ergänzen bzw. zu aktualisieren.

Sie verwendete dazu eine IKT-Projektportfoliomanagementsoftware, welche an die Anforderungen der MA 01 - Wien Digital angepasst worden war. Grundlegende Daten, Zeitstempel und wesentliche Informationen zu den IKT-Kleinvorhaben, IKT-Projekten und IKT-Programmen wurden in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware erfasst.

Die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware verfügte über eine entsprechende Anzahl von Feldern, die pro IKT-Projekt befüllt und mittels Berichte ausgelesen werden konnten. Ein Teil dieser Felder war von der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware als Pflichtfeld vorgesehen, bestimmte Felder waren projektrelevant, und weitere Felder waren vom Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation als verpflichtend auszufüllen vorgegeben.

Einzelne Daten wurden in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware und in den Projektstatusberichten doppelt geführt. So gab z.B. das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation monatlich die aktualisierten Daten der Projektstatusberichte in die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware ein.

Die Kundinnen- bzw. Kundenberatung erfasste die Daten zu den IKT-Vorhabensideen der Dienststellen. Sie nutzten die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware auch dahingehend, um kleinere Aufträge abzubilden oder über To-do-Listen zu verwalten.

6.10.4 In der Folge wurden in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware weitere Kenndaten wie z.B. Datumsangaben zu Genehmigung, Start und Ende, Statusangaben wie „eingereicht“, „genehmigt“

und „beendet“, durch das Team KPR-PMO erfasst. In einem der Felder konnte eine Verlinkung auf das Dokumentenmanagementsystem Alfresco erfolgen.

Einträge der Aktenzahlen aus ELAK fehlten in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware, obwohl ein entsprechendes Feld dafür vorlag.

Das Angebot der MA 01 - Wien Digital an eine auftraggebende Dienststelle wurde erst nach der Genehmigung des IKT-Projektes durch das IKT-Projektportfolio - Board erstellt und per ELAK mit einer entsprechenden Aktenzahl an die auftraggebende Dienststelle übermittelt. Dieser Link zum ELAK-Akt könnte somit ab diesem Zeitpunkt in die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware eingetragen werden.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, den Link zur Aktenzahl im ELAK in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware zu dokumentieren, um damit die Nachvollziehbarkeit der IKT-Projektdokumentation zu gewährleisten.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die Empfehlung wurde bereits umgesetzt. Der ELAK Link zur Aktenzahl wird nun auch in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware dokumentiert.

Weitere wesentliche Angaben im Sinn der IKT-Projektdokumentation in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware waren z.B. die Klassifizierung des Projektes und die ins IKT-Projektportfolio - Board eingebrachte Kostenschätzung.

Das avisierte Beginndatum wurde ebenfalls im IKT-Projektportfolio - Board genehmigt und in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware eingetragen.

Der StRH Wien stellte fest, dass die MA 01 - Wien Digital die Vorgabe bzgl. der Dokumentation (mindestens quartalsweise Ergänzung und Aktualisierung des gesamten IKT-Projektportfolios) erfüllte.

In der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware war seit dem Jahr 2012 ein Workflow zwischen MA 01 - Wien Digital mit der MD-OS/PIKT für den Arbeitsablauf eingerichtet. Als Folge der neuen IT-Governance wurde der Workflow am 1. Jänner 2021 durch die MD-OS/PIKT stillgelegt. Die Erfassung der Freigaben der IKT-Kleinvorhaben, IKT-Projekte und IKT-Programme erfolgten danach nicht mehr direkt durch die MD-OS/PIKT, sondern in deren Auftrag durch die MA 01 - Wien Digital als geschäftsführende Dienststelle.

Der StRH Wien gewann den Eindruck, dass die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware ein zentrales Softwaresystem sowohl für die Verwaltung der IKT-Projekte der MA 01 - Wien Digital als auch für das Management des IKT-Projektportfolios des Magistrats der Stadt Wien darstellte, obwohl die MA 01 - Wien Digital weitere Möglichkeiten der Software wie z.B. den Workflow nicht nutzte.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, die Möglichkeiten der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware umfassender zu nutzen. Damit sollte eine zentrale und qualitativ hochwertige Grundlage für das Management der IKT-Projekte und des IKT-Projektportfolios des Magistrats der Stadt Wien sichergestellt werden.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

6.10.5 Die einzelnen Dokumente, Unterlagen und Informationen, die im Rahmen des IKT-Projektmanagements anfielen und teilweise dokumentiert werden mussten, wurden nicht in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware als solche abgelegt. Sie waren an unterschiedlichen Orten in den verschiedenen Dokumentenmanagementsystemen bzw. Fileserversystemen abgespeichert. Historisch bedingt lagen die Daten auf 3 verschiedenen Systemen.

Um die Dokumentationsstruktur zu vereinheitlichen, gab das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation die Ordnerstruktur der obersten Dokumentationsebene vor. Somit waren bei allen IKT-Projekten themenspezifische Ordner für die Vorprojektphase, die Angebotskalkulation, die Angebote inkl. der IKT-Projektänderungen, die IKT-Projektmanagement-Dokumente (Pläne, Projekthandbuch), den Schriftverkehr und die Protokolle, die Statusberichte und den Projektabschluss vorgesehen. Ein zusätzlicher Ordner diente den IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern als Arbeitsbereich.

Aufgrund des Arbeitsablaufes lagen jedoch die Projektstatusberichte, die im entsprechenden Ordner der IKT-Projektmanagerinnen bzw. Projektmanagern abgelegt waren, nicht zwingend in der letzten Version vor. Nur jene Projektstatusberichte, die in den Controlling-Ordner des Teams KPR-PMO Projektmanagement Organisation hochgeladen und in der Folge geprüft wurden, waren in ihrer letzten Version dokumentiert. Diese Projektstatusberichte waren monatsweise zusammengefasst in Jahresordnern abgelegt.

Der StRH Wien gewann den Eindruck, dass die Dateinamen systematisch vergeben waren, sodass unter Verwendung der Suchfunktion alle Projektstatusberichte zu einem bestimmten IKT-Projekt schnell gefunden werden konnten.

6.10.6 Im Enterprise Resource Planning System SAP erfolgten die Erfassung und Dokumentation der Kosten und Leistungsstunden zu den einzelnen IKT-Projekten. Für jedes IKT-Projekt wurde dabei ein sogenanntes PSP-Element angelegt, unter dem sämtliche Kosten strukturiert dokumentiert wurden. Dieses PSP-Element war u.a. in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware in einem entsprechenden Feld eingetragen.

Es wurden sowohl die Leistungsstunden der internen IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager sowie sämtlicher IKT-Projektbeteiligter der MA 01 - Wien Digital erfasst. Die Erfassung der Leistungsstunden der internen IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager erfolgte im SAP Modul CATS und jene der externen IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager wurden über das Webportal ELSAP erfasst sowie über die abgeschlossenen Rahmenvereinbarungen abgerechnet.

6.10.7 Im Aktenverwaltungssystem ELAK wurden das IKT-Projektangebot, die Vereinbarungen zu IKT-Projektänderungen und der IKT-Projektabschlussbericht abgelegt.

6.10.8 Spezielle IKT-Softwarelösungen stellen Daten oder Informationen aus verschiedenen Quellen in übersichtlicher Weise über „Daten-Dashboards“ (eine Art „Armaturenbrett“) dar. Diese grafischen Benutzendenoberflächen visualisieren übersichtlich die zusammengefassten Daten aus einem oder mehreren IKT-Systemen. Sie zeigen z.B. Ergebnisse aus diversen Datenanalysen in Grafiken oder stellen komplexe Unternehmensdaten in Kennziffern oder als Leistungsindikatoren dar. Diese Darstellung ermöglicht eine zielgerichtete, effektive und effiziente Beurteilung und Steuerung einer Organisation.

Wie bereits in Punkt 4. IKT-Toollandschaft der Stadt Wien beschrieben, begann die MA 01 - Wien Digital ein Reportingsystem unter Verwendung des Data Excellence Systems aufzubauen.

Der StRH Wien begrüßte die angedachten strukturierten Ansätze der MA 01 - Wien Digital, mit einem Dashboard im Data Excellence System der Stadt Wien dienststelleninterne Informationen über die IKT-Projekte zu deren Steuerung auszuwerten.

## 7. Einschau in ausgewählte IKT-Projekte

### 7.1 Gesamtdarstellung der IKT-Vorhaben und IKT-Projekte im Prüfungszeitraum

7.1.1 Der StRH Wien forderte von der MA 01 - Wien Digital Datensätze zu IKT-Projekten aus der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware an. Der grundsätzliche Anforderungsumfang umfasste zeitlich alle in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware seit Inbetriebnahme dokumentierten Daten bis zum Stand 13. Jänner 2023. Inhaltlich schränkte der StRH Wien den Anforderungsumfang wegen der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Datenfelder auf die im Prüfungszeitraum relevanten Datenfelder ein.

Vom StRH Wien war diesbezüglich anzumerken, dass aufgrund der implementierten und umgesetzten Datenqualitätsprüfungsroutine (s. Punkt 6.9 Datenbankhygiene der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware) davon auszugehen war, dass bei den von der MA 01 - Wien Digital bereitgestellten Datensätzen eine entsprechend hohe Qualität vorlag.

In der diesbezüglichen Auswertung der MA 01 - Wien Digital befanden sich insgesamt 9.811 Datensätze. Die einzelnen Datensätze waren durch eine eindeutige Identifikation (Vorhabensindex-ID) gekennzeichnet. Eine Mehrfachbelegungsanalyse dieser Identifikation ergab keine Auffälligkeiten.

Seitens der MA 01 - Wien Digital wurde mitgeteilt, dass in der zur Verfügung gestellten Auswertung auch eine große Anzahl an Datensätzen enthalten war, die zahlreiche IKT-Vorhabensideen sowie kleinere geplante und durchgeführte IKT-Vorhaben umfassten. So nutzten die Gruppen KUM Kundinnen- und Kundenberatung Kernmagistrat und KUB Kundinnen- und Kundenberatung WIGEV die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware für die Konkretisierung, Abwicklung und Dokumentation derartiger IKT-Vorhaben.

Um den vorliegenden Gesamtdatensatz auf den Prüfungsgegenstand einzuschränken, sah es die MA 01 - Wien Digital als notwendig an, auf vorhandene Datensätze eine Filterung bei den geplanten Kosten anzuwenden. In der Folge wurden nur jene Datensätze in den Auswertungen berücksichtigt, deren geplante Kosten größer oder gleich 20.000,- EUR waren. Durch diese Filterung ergab sich eine Grundgesamtheit von insgesamt 459 Datensätzen.

7.1.2 Auf Basis des zugrunde gelegten Prüfungszeitraumes (1. Jänner 2019 bis 30. Juni 2022) schränkte der StRH Wien die ermittelte Grundgesamtheit der Datensätze weiter auf jene Datensätze ein, die im Prüfungszeitraum gestartet und beendet wurden, nur gestartet, nur beendet oder diese Zeitspanne ohne Start oder Ende durchliefen. Die Anwendung des entsprechenden Filters ergab 262 Datensätze.

Eine weitere Einschränkung auf den Vorhabentyp (Vorhaben und Projekte) eliminierte 8 weitere Datensätze (6 Kleinvorhaben mit nicht mehr verwendeten Klassifizierungen sowie 2 Leerstellen) und ergab 254 Datensätze. Diese Datensätze teilten sich auf in 167 IKT-Vorhaben und 87 IKT-Projekte.

Von diesen waren 177 bzw. rd. 70 % abgeschlossen, 67 bzw. rd. 26 % befanden sich in Umsetzung und 10 bzw. rd. 4 % waren gestoppt worden.

7.1.3 Die Abbildung 4 zeigt die Anzahl der abgeschlossenen, laufenden und gestoppten IKT-Vorhaben und IKT-Projekte im Prüfungszeitraum:

#### Anzahl der abgeschlossenen, laufenden und gestoppten IKT-Vorhaben und IKT-Projekte

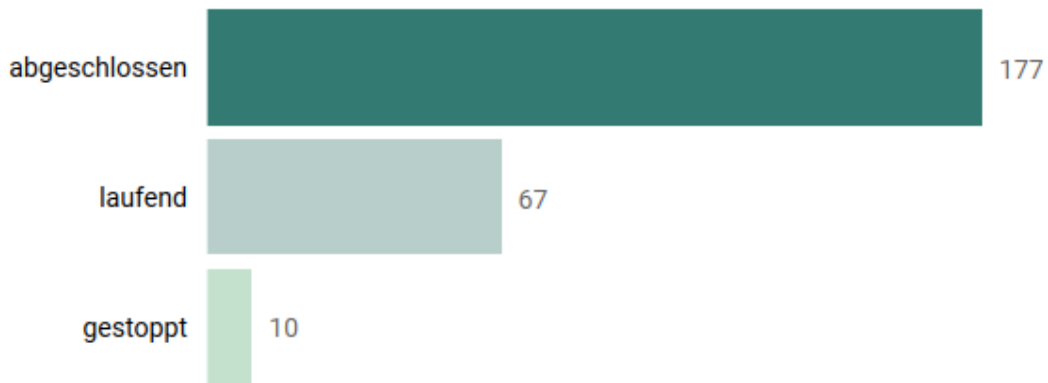


Abbildung 4: Anzahl der abgeschlossenen, laufenden und gestoppten Vorhaben und Projekte  
Quelle: MA 01 - Wien Digital; Darstellung: StRH Wien

7.1.4 Nachstehende Abbildung 5 stellt einen Ausschnitt der Anzahl der IKT-Vorhaben je auftraggebender Dienststelle in absteigender Ordnung dar. Zur besseren Lesbarkeit stellte der StRH Wien nur jene auftraggebenden Dienststellen dar, bei denen zumindest 3 Vorhaben vorlagen.

#### Anzahl der IKT-Vorhaben je auftraggebender Dienststelle

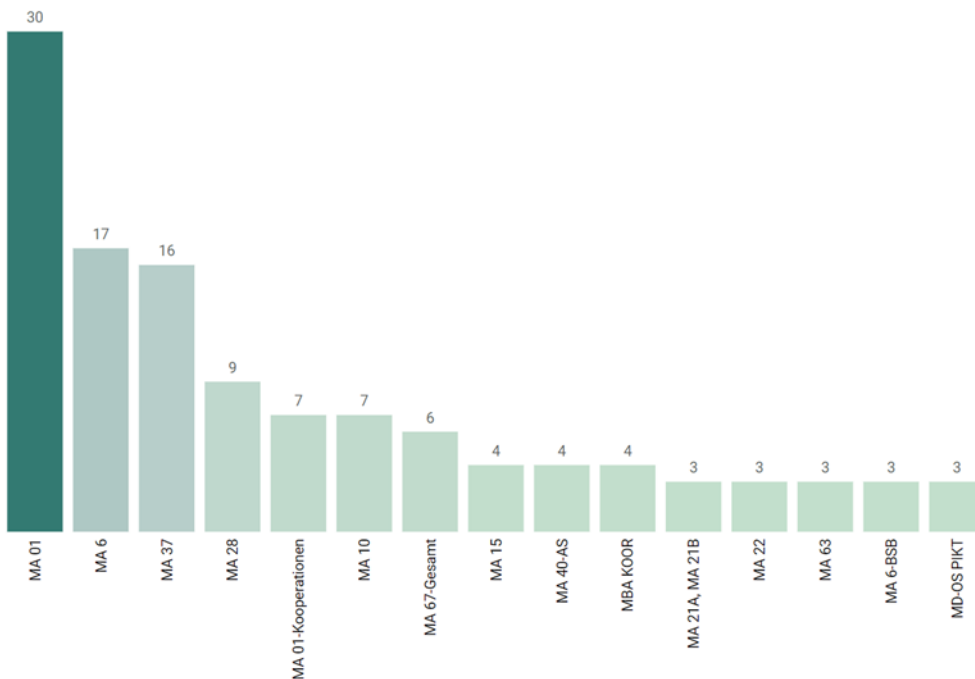


Abbildung 5: Anzahl der IKT-Vorhaben je auftraggebender Dienststelle  
Quelle: MA 01 - Wien Digital; Darstellung: StRH Wien

Es zeigte sich, dass lt. IKT-Projektportfoliomanagementsoftware die meisten IKT-Vorhaben von der MA 01 - Wien Digital gefolgt von der MA 6 - Rechnungs- und Abgabewesen und der MA 37 - Baupolizei in Auftrag gegeben wurden.

7.1.5 Nachstehende Abbildung 6 zeigt die Anzahl der IKT-Projekte je Projektklasse mit externen bzw. internen IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern je Projektklasse:

#### Anzahl der IKT-Projekte je Projektklasse gegliedert nach externem und internem Projektmanagement

PM extern und intern ● (Leer) ● extern ● intern

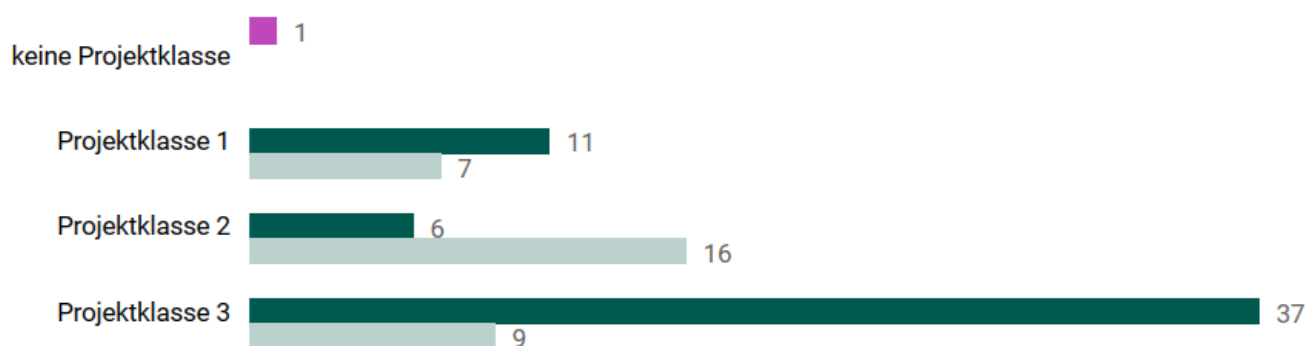


Abbildung 6: Anzahl der IKT-Projekte je Projektklasse gegliedert nach externem und internem Projektmanagement

Quelle: MA 01 - Wien Digital; Darstellung: StRH Wien

Wie in der Abbildung 6 ersichtlich, war zu einem IKT-Projekt keine Projektklasse angegeben. Dieses IKT-Projekt war gestoppt worden. Der StRH Wien stellte weiters fest, dass interne IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager überwiegend in IKT-Projekten der Klasse 2 eingesetzt waren. Bei insgesamt 22 IKT-Projekten der Klasse 2 waren 16 bzw. 73 % mit internen IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern besetzt. Bei IKT-Projekten der Projektklasse 1 waren 11 bzw. 61 % von insgesamt 18 und bei der Projektklasse 3 waren 37 bzw. 80 % von insgesamt 46 mit externen Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern besetzt.

Die Abbildung 7 zeigt einen Ausschnitt über die Anzahl der IKT-Projekte je auftraggebender Dienststelle in abnehmender Reihenfolge gegliedert in externem und internem Projektmanagement. Zur besseren Lesbarkeit stellte der StRH Wien nur jene auftraggebenden Dienststellen dar, bei denen zumindest 2 IKT-Projekte vorlagen.



## Anzahl der IKT-Projekte je auftraggebender Dienststelle gegliedert nach internem und externem Projektmanagement

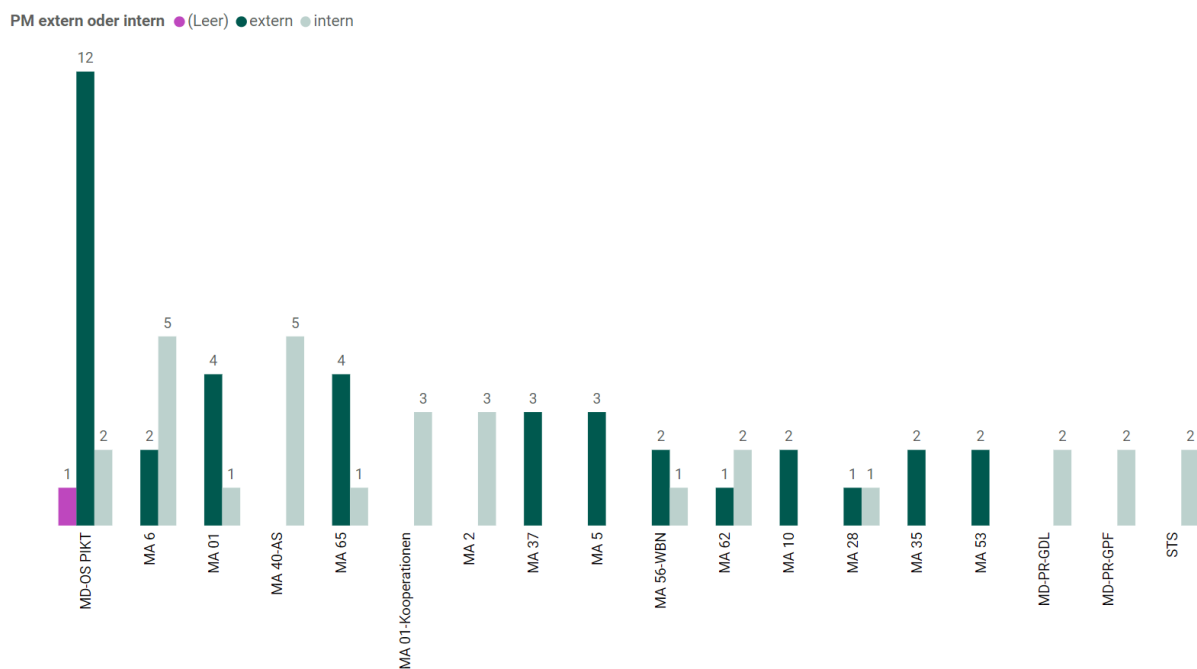


Abbildung 7: Anzahl der IKT-Projekte je auftraggebender Dienststelle gegliedert nach externem und internem Projektmanagement

Quelle: MA 01 - Wien Digital; Darstellung: StRH Wien

In Abbildung 7 ist ersichtlich, dass die meisten IKT-Projekte von der MD-OS/PIKT beauftragt wurden. Das eine nicht zugeordnet IKT-Projekt war - wie bereits erwähnt - gestoppt worden.

7.1.6 Die Datensätze beinhalteten einen Eintrag, der auswies, ob das entsprechende IKT-Vorhaben Teil eines IKT-Programms war. Nach diesem Kriterium ausgewertet, zeigte sich, dass 8 der 87 IKT-Projekte als „Teil“ eines IKT-Programms anzusehen waren, wobei in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware 3 Programme definiert waren.

Von den 87 IKT-Projekten waren 51 bzw. rd. 59 % „abgeschlossen“, 34 bzw. rd. 39 % „in Umsetzung“ und die restlichen 2 bzw. rd. 2 % zum Prüfungszeitpunkt „gestoppt“. 4 Projekte waren als IKT-Vorstudie deklariert.

Der StRH Wien wertete die Projektdauern der 51 abgeschlossenen IKT-Projekte anhand der Datumsangaben (IST-Start und IST-Ende) aus der Datenbank der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware aus. Demnach lag die kürzeste Projektdauer bei rd. 5,0 Monaten, die längste Projektdauer betrug rd. 6,5 Jahre und die durchschnittliche Projektdauer belief sich auf rd. 2,6 Jahre.

## 7.2 Ausgewählte IKT-Projekte

Der StRH Wien wählte insgesamt 11 Stichproben aus den 87 IKT-Projekten aus, darunter 2 Projekte der Klasse 1 (1 davon bereits abgeschlossen und das andere noch in Umsetzung befindlich). 6 Projekte waren der Klasse 2 zuzuordnen und abgeschlossen. Weiters befanden sich 3 Projekte der

Klasse 3 unter den Stichproben. Von diesen war zum Prüfungszeitpunkt 1 bereits abgeschlossen, 2 wurden noch durchgeführt. Eines dieser beiden war einem Programm zugeordnet. Die nachstehende Tabelle 3 zeigt eine Übersicht über die ausgewählten IKT-Projekte.

### Ausgewählte IKT-Projekte

Stichprobe Nr.	Projekt-klasse	Programm	Projekt-/Programm-management	Status	Vorstudie	Projektstart lt. Genehmigung	Projektende lt. Genehmigung	Angebot unterzeichnet am	Abschlussbericht an Dienststelle	Abschlussbericht unterzeichnet retourniert
1	1	Nein	intern	abgeschlossen	Ja	02.05.2018	31.10.2018	27.08.2018	10.04.2019	17.04.2019
2	1	Nein	extern	laufend	Ja	16.06.2021	31.03.2022	18.01.2022	-	-
3	2	Nein	intern	abgeschlossen	Nein	16.01.2017	08.11.2018	09.10.2017	24.06.2021	12.07.2021
4	2	Nein	extern	abgeschlossen	Nein	19.02.2018	14.03.2019	14.06.2018	13.06.2022	21.06.2022
5	2	Nein	intern	abgeschlossen	Nein	01.08.2019	30.06.2021	03.11.2020	28.10.2022	03.11.2022
6	2	Nein	intern	abgeschlossen	Nein	05.10.2019	31.10.2022	02.04.2020	02.11.2021	kein Eintrag
7	2	Nein	intern	abgeschlossen	Nein	02.03.2020	31.08.2021	16.07.2021	29.07.2022	kein Eintrag
8	2	Nein	intern	abgeschlossen	Nein	01.09.2020	05.02.2025	06.04.2021	27.06.2022	04.07.2022
9	3	Nein	intern	abgeschlossen	Nein	21.10.2015	30.12.2017	29.01.2016	17.07.2019	30.07.2019
10	3	Ja	extern	laufend	Nein	03.04.2017	07.02.2020	22.11.2017	-	-
11	3	Nein	extern	laufend	Nein	03.02.2020	01.06.2022	14.04.2021	-	-

Tabelle 3: Ausgewählte IKT-Projekte

Quelle: MA 01 - Wien Digital; Darstellung: StRH Wien

Zu den 11 Stichproben wurden vom StRH Wien Unterlagen zum Lösungsansatz, zur Machbarkeitsaussage sowie für die im ELAK erfolgte Dokumentation angefordert. Diese betraf generell die Vereinbarungen mit den auftraggebenden Dienststellen, nämlich die Projektangebote, fallweise Projektänderungen und die Projektabschlussberichte. Weiters sollten die aktuellsten Versionen der IKT-Projekthandbücher sowie alle Projektstatusberichte, Controllingberichte und Risikoanalysen von der MA 01 - Wien Digital übermittelt werden.

Der StRH Wien stellte bei der Einschau in die übermittelten Unterlagen fest, dass die monatlich zu erstellenden IKT-Projektstatusberichte vollständig vorlagen.

Im Folgenden wurden die Auffälligkeiten der Stichproben thematisch zusammengefasst dargestellt.

## 7.3 Planung der Leistungsstunden für IKT-Projekte

7.3.1 Bei den übermittelten Tabellenkalkulationsdateien für die Abschätzung der Leistungsstunden des jeweiligen IKT-Projektes waren nicht immer vollständig die Leistungsstunden der am IKT-Projekt beteiligten Mitarbeitenden der MA 01 - Wien Digital eingetragen. Es fehlten außerdem teilweise die Bestätigungen der sogenannten Ressourcen-Dispatcher. Damit war für den StRH Wien nicht ersichtlich, ob es sich bei den übermittelten Dateien um die akkordierten Endversionen handelte.

Bei einem IKT-Projekt lag nur die E-Mail-Kommunikation zwischen der Projektmanagerin und den Ansprechpersonen der am IKT-Projekt beteiligten Organisationseinheiten vor. Diese E-Mails enthielten teilweise einen Anhang mit der ausgefüllten Tabellenkalkulationsdatei für die Abschätzung der Leistungsstunden. In einigen E-Mails war nur ein zustimmender Kommentar für die Abschätzung der Leistungsstunden ohne eine explizite Angabe der geplanten Leistungsstunden ersichtlich.

Bei einem weiteren IKT-Projekt lagen mehrere Tabellenkalkulationsdateien der Projektbeteiligten vor. Diese wiesen je nach Ausfüllungsgrad unterschiedliche Gesamtsummen für insgesamt 27 Einträge bei 11 Personen für die Jahre 2020, 2021 und 2022 auf. In der Datei mit der höchsten Gesamtsumme waren 14 der insgesamt 27 Einträge nicht freigegeben; das entsprach 3.180 Leistungsstunden bzw. 68 % von insgesamt 4.700. Davon waren hauptsächlich die Aufgaben „Business Analyst“ und „Developer“ betroffen. Es war anzunehmen, dass diese nicht die Endversion darstellte.

Der Rollout eines IKT-Projektes war als eigenes IKT-Projekt aufgesetzt. Zum Rollout-Projekt wurde von der MA 01 - Wien Digital keine Abschätzung der Leistungsstunden der am Projekt beteiligten Organisationseinheiten der MA 01 - Wien Digital übermittelt.

Der StRH Wien stellte zusammenfassend fest, dass bei 10 Stichproben zu den IKT-Projekten keine Endversionen der Tabellenkalkulationsdateien für die Abschätzung der Leistungsstunden der am IKT-Projekt beteiligten Organisationseinheiten von der MA 01 - Wien Digital übermittelt werden konnten. Bei einer Stichprobe fehlte die Tabellenkalkulationsdatei für die Abschätzung der Leistungsstunden.

7.3.2 Benötigt ein Arbeitsablauf organisationseinheitenübergreifende Dokumente, so ist deren Ablage ausschließlich in einer Organisationseinheit meist nicht zweckmäßig. Gegebenenfalls werden Kopien der Dokumente daher auch in anderen Organisationseinheiten abgelegt. Bei Änderungen in den Originaldokumenten müssten alle Kopien ausgetauscht werden. Für die betroffenen Organisationseinheiten ist es daher schwierig zu beurteilen, ob sie über den Letztstand eines Dokumentes verfügen.

Im Prozess für die Abschätzung der Leistungsstunden war vorgesehen, dass Mitarbeitende von unterschiedlichen Organisationseinheiten Einträge in diese Dateien vornahmen und deren Führungskräfte als Ressourcen-Dispatcher diese Daten kontrollierten, gegebenenfalls korrigierten und schlussendlich freigaben. Deshalb war die Tabellenkalkulationsdatei mit dem geschätzten Aufwand an Leistungsstunden als ein gruppenübergreifend zu verwendetes Dokument anzusehen.

Die Einschau ergab weiters, dass ein Teil der Freigabebestätigungen an die IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager nicht unter der Verwendung des vorgesehenen Files, sondern per E-Mail erfolgten.

Der StRH Wien kritisierte, dass die gruppenübergreifenden Tabellenkalkulationsdateien für ein IKT-Projekt nicht als gruppenübergreifende Dokumente benutzt wurden. Bei organisationsübergreifenden Dokumenten im Arbeitsablauf war nach Ansicht des StRH Wien der Aufbau einer organisationsübergreifenden Dokumentationsstruktur zweckmäßig. Dabei wären der Strukturaufbau, die Aufgabenverteilung und die Abläufe der beteiligten Organisationseinheiten zu berücksichtigen.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, die Tabellenkalkulationsdateien für die Abschätzung der anfallenden Leistungsstunden für IKT-Projekte als organisationseinheitsübergreifende Dokumente zu führen. Damit könnten die IKT-Projektmitarbeitenden aller beteiligten Organisationseinheiten die Dateien direkt bearbeiten bzw. deren Vorgesetzte den Inhalt prüfen und freigeben.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

7.3.3 Das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation war gemäß Referatseinteilung mit dem Aufbau und Betrieb einer dienststelleninternen, interdisziplinären Struktur zur Angebotskalkulation betraut. Demzufolge wurden auch die IKT-Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager der Gruppe KPR Projekte mit der Organisation des Ausfüllens der Tabellenkalkulationsdateien eingesetzt. Die vorgegebene Ablagestruktur sah einen Ordner mit Unterlagen zur Angebotskalkulation (Schätzungen, Ressourcenanforderungen, Vorhabensrechner, Machbarkeit) vor.

Die Tabellenkalkulationsdateien für die Abschätzung der anfallenden Leistungsstunden samt weiteren Kalkulationsunterlagen stellten die Grundlage für die Genehmigung durch das IKT-Projektportfolio-Board sowie für das endgültige IKT-Projektangebot an die auftraggebende Dienststelle dar. Deshalb sollten die finalen Versionen der Kalkulationsunterlagen immer zum IKT-Projektangebot dokumentiert werden.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital sicherzustellen, dass die finale Version der Kalkulationsunterlagen für die Abschätzung der anfallenden Leistungsstunden für IKT-Projekte nachvollziehbar dokumentiert wird. Mehrfachspeicherungen von Dokumenten wären dabei zu vermeiden.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## 7.4 IKT-Projekthandbuch

7.4.1 Das Projekthandbuch ist die zentrale Dokumentation eines Projektes. Beim Projektabschluss soll das Projekthandbuch den finalen Stand im Sinn einer Dokumentation wiedergeben.

Im IKT-Projekthandbuch war für IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager vorgegeben, wesentliche Links zur Ablage der Dokumentation des IKT-Projektes abzuspeichern. Die Versionshistorie konnte optional geführt werden. Nach Beendigung des IKT-Projektes war vorgesehen, die finale Version des IKT-Projekthandbuches durch das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation freizugeben.

Der vom Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation vorgegebene Prozess „*Projektabschluss durchführen*“ beinhaltete u.a. die Anweisung, die Projektdokumentation und Ablage zu aktualisieren, bevor das IKT-Projekt abgeschlossen wurde.

7.4.2 In allen IKT-Projekthandbüchern der 8 abgeschlossenen IKT-Projekte führten einige der Links, die zu der abgespeicherten Projektdokumentation weiterleiten sollten, nicht zu den angedachten Zielwebsites oder Ordnern. Bei manchen IKT-Projekthandbüchern waren die als optional vorgesehenen Versionshistorien befüllt.

Bei einem Projekt lag das IKT-Projekthandbuch nicht vor. Bei diesem kleinen IKT-Projekt der Klasse 1 war die mündliche Vereinbarung getroffen worden, auf das IKT-Projekthandbuch zu verzichten.

Weiters stimmten bei zumindest 2 IKT-Projekthandbüchern die angegebenen Arbeitspakete nicht mit der Übersichtsgrafik der Arbeitspakete überein.

In einem IKT-Projekthandbuch fehlten bei den Projektrollen die Leitung, die Mitglieder des Lenkungsausschusses sowie die Projektmitarbeitenden. Recherchen der MA 01 - Wien Digital ergaben, dass kein Lenkungsausschuss eingerichtet war. Ein entsprechender Vermerk in den Unterlagen dazu wäre allerdings hilfreich gewesen.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, im IKT-Projekthandbuch durch entsprechende Vermerke sicherzustellen, dass alle Kapitel behandelt wurden.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

Bei der Angabe von Links besteht die Gefahr, dass diese falsch verknüpft sind oder ins Leere laufen können. Der Link könnte fehlerhaft angegeben sein und beispielsweise auf einen falschen Ordner bzw. auf ein falsches Dokument verweisen. Der Server bzw. die technische Plattform, auf die der Link zugreift, könnte außerdem verändert worden sein.

Links sind oftmals Bestandteil von technischen Dokumentationen, da sie den Nutzenden das Navigieren innerhalb des Dokuments und zu weiterführenden Dokumenten und Informationen erleichtern. Laufen die Links jedoch ins Leere, geht der Nutzen verloren. Deshalb sollte schon bei der Planung einer technischen Dokumentation mithilfe eines Konzeptes verankert werden, wie verschiedene Dokumente sinnvoll und konsistent verlinkt werden können.

In der Vorlage zum IKT-Projekthandbuch war die Dokumentation der Links auf 2 verschiedene Kapitel aufgeteilt. Dem StRH Wien erschien es übersichtlicher, Links in einem zentralen Dokument (wie dem Projekthandbuch) nur an einer Stelle zu dokumentieren.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, in der IKT-Projekthandbuchvorlage vorzusehen, dass Links nur an einer Stelle dokumentiert werden.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

Für den StRH Wien war in den Stichproben nicht ersichtlich, welchen Stand die IKT-Projekthandbücher wiedergaben, da die Versionshistorien meist nicht ausgefüllt waren. Alle IKT-Projekthandbücher

der 8 abgeschlossenen IKT-Projekte waren nicht freigegeben, obwohl die diesbezüglichen IKT-Abschlussberichte an die auftraggebenden Dienststellen bereits übermittelt waren. Bereits abgeschlossene IKT-Projekte wurden in den diesbezüglichen IKT-Projekthandbüchern noch immer als „in Bearbeitung“ geführt.

Aus Sicht des StRH Wien ist das IKT-Projekthandbuch als qualitätsgesicherte und zentrale Dokumentation des IKT-Projektes zu betrachten. Es sollte aktuell gehalten werden und die Versionshistorie jedenfalls geführt werden.

#### **Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, das IKT-Projekthandbuch als qualitätsgesicherte und zentrale Dokumentation des IKT-Projektes zu betrachten. Es wäre aktuell zu halten, die Versionshistorie zu führen und die finale Version gemäß des durch das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation vorgegebenen Prozesses freizugeben und zu archivieren.

#### **Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## **7.5 IKT-Projektrisikoaanalyse**

Aufgrund der mangelnden Leistung eines externen Auftragnehmers entstanden bei einem Projekt der Stichprobe rd. 60.000,- EUR an Mehrkosten für die Stadt Wien. Beim diesbezüglichen Projekt lag eine nicht freigegebene Risikoanalyse vor. Die Einschau in diese Risikoanalyse zeigte, dass das mögliche Risiko einer schlechten Qualität von externen Leistungen nicht berücksichtigt wurde.

Wie unter Punkt 6.8 Projektrisikomanagement bereits ausgeführt, war die vom Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation verwendete Risikoliste nicht für das IKT-Projektmanagement ausreichend angepasst worden und der StRH Wien wiederholte seine diesbezüglich ausgesprochene Empfehlung zum Projektrisikomanagement.

## **7.6 IKT-Teilprojekte**

Die Einschau in die Stichproben und die Analyse der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware zeigte, dass es zu einigen IKT-Projekten Vorstudien gab. Diese waren als IKT-Kleinvorhaben oder als

IKT-Projekt durchgeführt worden. Diese Stichproben bestätigten damit Zusammenhänge mehrere IKT-Projekte untereinander.

Weiters stellte der StRH Wien fest, dass in einigen Fällen der Rollout formal vom IKT-Projekt getrennt war, indem er als eigenes IKT-Projekt durchgeführt wurde. Laut Aussage der MA 01 - Wien Digital erfolgte diese Trennung, um die Planbarkeit der Rollouts zu erleichtern.

Bei einem Rollout wird eine neue Softwarelösung in bereits bestehende Systeme integriert oder an die Anwendenden verteilt. Ein Rollout kann für sich allein bereits ein komplexes IKT-Projekt darstellen, insbesondere bei einem größeren Umfang (wie z.B. große Anzahl an Standorten, Gebäuden oder Arbeitsplätzen) oder wenn viele IKT-Projektbeteiligte verschiedenste Daten und Informationen bearbeiten (Schnittstellenproblematik).

Jedenfalls ist jeder Rollout sorgfältig und mit der Festlegung des Rollout-Prozesses zu planen. Dazu gehört beispielsweise das Festlegen der Arbeitsschritte und der Meilensteine oder die Sicherstellung des Informationsflusses an alle IKT-Projektmitglieder. Die spezifische Situation aller Projektbeteiligten muss in die Planung des Rollout-Prozesses einbezogen werden.

Eine Aufteilung eines großen IKT-Projektes in mehrere IKT-Teilprojekte, wenn damit die effiziente, zeitgerechte und erfolgreiche Umsetzung des gesamten IKT-Projektes erleichtert wurde, war aus Sicht des StRH Wien grundsätzlich als zweckmäßig zu beurteilen. Bei einer Evaluierung der IKT-Projekte hinsichtlich der angefallenen Kosten und des erzielten Nutzens im Rahmen eines Business Case wären jedoch alle Vorstudien, Teilprojekte, Rollouts und Schulungen, Modulerweiterungen, Adaptierungen und Folgeprojekte sowie die Kosten für den Betrieb und die Wartung zu berücksichtigen. Daher müssten die Zusammenhänge der einzelnen IKT-Projekte dokumentiert werden.

Die IKT-Projektportfoliomanagementsoftware bot mehrere Möglichkeiten an, miteinander verbundene Projekte darzustellen. Beispielsweise wurden IKT-Projekte miteinander verknüpft, um ihren Zusammenhang zu einem Programm darzustellen. In der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware waren eigene Begrifflichkeiten bzw. Felder vorgesehen, um zusammenhängende Themenstellungen auszuwerten. Laut Aussage der MA 01 - Wien Digital wurde diese Möglichkeit zum Prüfungszeitpunkt lediglich vom WIGEV bei 2 IKT-Großprojekten eingesetzt, um die einzelnen IKT-Projekte und deren Kosten dem übergeordneten IKT-Großprojekt korrekt zuzuordnen.

Der StRH Wien hob diesen Ansatz des WIGEV lobend hervor, da nur durch die einwandfreie, gemeinsame Berücksichtigung aller IKT-Teilprojekte zu einem übergeordneten IKT-Projekt dessen gesamte Kosten ausgewiesen werden können.

Aus Sicht der MA 01 - Wien Digital stand generell jedes IKT-Projekt mit seinen Zielen und Kosten für sich selbst und bedurfte keiner weiteren detaillierten Kennzeichnung im Sinn von „Projektketten“.



Bei der Betrachtung der Gesamtkosten einer Softwarelösung während ihres Lebenszyklus müssten allerdings Anschaffungskosten sowie die gesamten Kosten der Investition inkl. der laufenden indirekten oder direkten Kosten einbezogen werden. Diese Art der Kostenbetrachtung könnte für die Beantwortung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen und Entscheidungen eingesetzt werden (z.B. bei Kauf- und Investitionsentscheidungen, Vergleich von Softwarelösungen oder für die Entscheidung zwischen Kauf- und Mietmodellen).

Im Rahmen der strategischen Vorgabe innerhalb des Magistrats der Stadt Wien zur weiteren Digitalisierung wäre es daher wichtig, alle Kosten für den Betrieb einer Softwarelösung zu überblicken, da insbesondere die Anschaffungskosten für Hard- und Software meist nur einen Bruchteil der Gesamtkosten darstellen. Die laufende Betreuung und Anpassung von Software könnte hohe Folgekosten verursachen, wohingegen oft Hardwarekosten für Server im Vergleich zu den Gesamtkosten für den Betrieb eines Services vergleichsweise gering erscheinen. Darüber hinaus wären Kosten für notwendige Beratungs- und Betreuungsleistungen, Lizenzkosten, Energiekosten, Implementierungskosten, Schulungskosten, Wartungsverträge, Supportkosten für Hard- und Software bzw. Kosten für das Systemmanagement, die Netzwerkintegration und individuelle Weiterentwicklungen in die Betrachtung einzubeziehen.

Auswertungen nach technischen oder inhaltlichen Gesichtspunkten bzw. Schwerpunktsetzungen könnten durch die Nutzung entsprechender Kennungen in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware erleichtert werden. Dies wäre die Grundlage für eine qualitativ hochwertige Datendarstellung wie z.B. Projektnetzwerkanalysen im Rahmen eines Dashboards. Die Bewertungen der inhaltlichen Aussagen würden die Ableitung von notwendigen Steuerungsmaßnahmen ermöglichen.

#### **Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital die Zusammenhänge der einzelnen IKT-Teilprojekte in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware darzustellen und damit die Durchführung von Gesamtkostenbetrachtungen von Softwarelösungen über ihren gesamten Lebenszyklus im Sinn der Kostenwahrheit zu ermöglichen.

#### **Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## 7.7 IKT-Projektabschlussbericht

Der Projektabschlussbericht ist ein wichtiges formales Dokument. Die auftraggebende Dienststelle bestätigt damit die Akzeptanz der erbrachten Leistung und hat die Möglichkeit, das Dokument durch Kommentare, Anregungen oder Feedback zu ergänzen. Erst durch diesen formalen Abschluss wird das IKT-Projekt mit der MA 01 - Wien Digital beendet und diese aus ihrer Leistungspflicht gegenüber der auftraggebenden Dienststelle entlassen.

Laut Prozess „Projektabschluss durchführen“ sollte der Projektabschlussbericht an die auftraggebenden Dienststellen versandt werden. Nach Einlangen des unterschriebenen Projektabschlussberichtes sollte gemäß Prozess „Organisatorisches erledigt“ und das IKT-Projekt abgeschlossen werden. Ohne retournierten Projektabschlussbericht war demzufolge die Beendigung des IKT-Projektes nicht vorgesehen.

Bei einer Stichprobe war der Projektabschlussbericht per ELAK am 2. November 2021 an die auftraggebende Dienststelle übermittelt worden. Dies stimmte mit dem entsprechenden Eintrag in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware überein. Bis 29. Dezember 2022 lag jedoch kein von der auftraggebenden Dienststelle unterfertigtes und retourniertes Schriftstück vor.

Im Aktenverwaltungssystem der Stadt Wien bestand die Möglichkeit, Fristsetzungen im Sinn einer Wiedervorlage einzugeben und dadurch eine Erinnerungsfunktion zu aktivieren, um z.B. Urgenzen zu unterstützen. Diese Möglichkeit wurde in diesem Fall nicht genutzt.

Bei den wöchentlichen, strukturierten Datenprüfungen der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware durch spezielle Abfrageroutinen hätte das Fehlen des von der auftraggebenden Dienststelle unterschriebenen Projektabschlussberichtes erkannt werden müssen.

### **Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, die Einhaltung des Prozesses „Projektabschluss durchführen“ sicherzustellen.

### **Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, für Urgenzen bei Schriftstücken primär die Funktion der Wiedervorlage im Aktenverwaltungssystem der Stadt Wien zu nutzen oder die strukturierten wöchentlichen Datenprüfungen der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware anzuwenden.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## 7.8 IKT-Projektqualitätssicherung

Die Qualitätssicherung umfasst alle organisatorischen und technischen Maßnahmen, um eine definierte Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung zu erhalten. Sie ist Bestandteil des Qualitätsmanagements. Das Qualitätsmanagement zieht aus den Ergebnissen der Qualitätssicherung Erkenntnisse zur Verbesserung des Systems. Werden Defizite aufgezeigt, kann darauf mit systemischen qualitätsverbessernden Maßnahmen reagiert werden (z.B. Checklisten, verbesserte Prozessbeschreibungen, Nachschulung). Ziel ist dabei, die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern.

Die von der MA 01 - Wien Digital vorgelegte Projektdokumentation der IKT-Projekte war unvollständig und meist nicht auf dem aktuellen Stand gehalten.

Laut MA 01 - Wien Digital fehlten zum Prüfungszeitpunkt dem Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation die notwendigen Ressourcen, um stichprobenartige, qualitativ vertiefende Betrachtungen und Überprüfungen der IKT-Projektdokumentation bzw. der geleisteten Projektarbeit im Sinn einer Qualitätssicherung durchzuführen.

**Empfehlung:**

Der StRH Wien empfahl der MA 01 - Wien Digital, für die IKT-Projektdokumentation nach Maßgabe der personellen Ressourcen eine Qualitätssicherung einzuführen.

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

## 8. Abschließende Feststellungen

8.1 IKT-Projekte stellen spezielle Herausforderungen an das IKT-Projektmanagement und das IKT-Projektportfoliomanagement dar, da IKT-Projekte zumeist besonders intensive und komplexe Anforderungen beinhalten. Das Besondere bei IKT-Projekten ist einerseits die Tatsache, dass mit steigender fachlicher Komplexität auch die Komplexität von IKT-Projekten zunimmt. Andererseits ist es aber auch gleichzeitig möglich, dass einfache, fachliche Aufgabenstellungen hohe IKT-Komplexität auslösen. Dies gilt besonders bei der Verwendung von Basissoftware-Komponenten und dem anschließenden Aufsetzen modularer Lösungen. Weiters können - auch unvorhersehbare - Abhängigkeiten zu anderen laufenden Aktivitäten aufgrund fachlicher Zusammenhänge oder technischer Rahmenbedingungen (z.B. Ablöse von Großrechenanlagen durch neue Technologien) vorhanden sein, die eine komplexe, vernetzte oder verzahnte IKT-Projektplanung bzw. IKT-Projektdurchführung verursachen.

Der StRH Wien gewann im Rahmen der Prüfung deshalb den Eindruck, dass es für das IKT-Projektmanagement bzw. IKT-Projektportfoliomanagement ein abgestimmtes Set an Werkzeugen, die einander ergänzen, bedarf.

8.2 Eine Portfoliosteuerung entspricht im Allgemeinen dem Ansatz, mit individuellen Lenkungsimpulsen gezielt auf die Zusammensetzung der gesteuerten Einheiten (z.B. strategische Geschäftsfelder, Dienststellengruppen, Produktgruppen) einzuwirken, um die Erreichung der Gesamtziele zu fördern, bzw. zu forcieren und durch Evaluierung weitere unterstützende Maßnahmen abzuleiten und zur Umsetzung zu bringen. Eine portfoliobasierte Planung erfordert konsistente Rahmenbedingungen und die Möglichkeit, die Portfolio-Matrix zweckmäßig darzustellen.

Zum Prüfungszeitpunkt präsentierte die MA 01 - Wien Digital alle IKT-Kleinvorhaben und IKT-Projekte vor dem IKT-Projektportfolio - Board in monatlichen Abständen. Das betraf die IKT-Kleinvorhaben gleichermaßen wie IKT-Projekte der Klasse 1, 2 und 3 bzw. IKT-Programme. IKT-Kleinvorhaben waren als solche eingestuft worden, weil sie in der Umsetzung entweder einfacher waren bzw. einen geringeren Aufwand an Personenstunden oder Kosten als IKT-Projekte benötigten. IKT-Projekte der Klasse 3 verfügten über eine große Komplexität, benötigten viele Ressourcen oder verursachten in der Regel höhere Kosten. Für jedes von ihnen war ein Lenkungsausschuss eingerichtet, in dem ebenfalls über das IKT-Projekt vor allem inhaltlich berichtet und entsprechend bewertet und entschieden wurde.

Der StRH Wien merkte an, dass im Berichtswesen zwischen sehr kleinen und großen bzw. komplexen IKT-Projekten nicht unterschieden wurde. Sowohl bei IKT-Kleinvorhaben als auch bei IKT-Projekten

der Klasse 3, die zusätzlich über ein eigenes Berichtswesen in ihren Lenkungsausschüssen verfügten, war gleichermaßen in den monatlichen Sitzungen des IKT-Projektportfolio - Boards zu berichten.

Nach Auskunft der MA 01 - Wien Digital beanspruchten zum Prüfungszeitpunkt die gesamten Vorbereitungen für das monatliche IKT-Projektportfolio - Board im Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation Personalressourcen von ca. 1 VZÄ pro Monat.

## 9. Zusammenfassung der Empfehlungen

Empfehlungen an die MA 01 - Wien Digital

### Empfehlung Nr. 1:

Den auftraggebenden Dienststellen wäre zusätzlich zum IKT-Projektabschlussbericht eine Dokumentation zu übermitteln, welche die Anwendenden über den aktuellen Stand und die vereinbarten Leistungen bzw. Aktivitäten sowie die Merkmale der implementierten Softwarelösung informiert (s. Punkt 5.8).

### Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

### Empfehlung Nr. 2:

Die Aufgaben, Zuständigkeiten und Personenangaben in der Referatseinteilung der Gruppe KPR Projekte sollten im Intranet der Stadt Wien aktualisiert und künftig auf einem aktuellen Stand gehalten werden (s. Punkt 6.2.1).

### Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 3:**

Das digitale IKT-Projektmanagementhandbuch der Gruppe KPR Projekte könnte über ein Portal zur Verfügung gestellt werden. Dieses sollte eine übergeordnete, verbindende Klammer für die einzelnen Elemente des IKT-Projektmanagementhandbuches bilden, damit die Orientierung bzw. der Überblick über die einzelnen Prozesse, Vorlagen, Werkzeuge etc. besser gewahrt werden kann (s. Punkt 6.2.2).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 4:**

In Abhängigkeit von der Vorgehensweise bei der Softwareentwicklung und der Komplexität des IKT-Projektes wäre im Rahmen der IKT-Projektplanung für die Fehlerbehebung und Produktivsetzung eine angemessene sowie den Erfahrungswerten entsprechende Zeitspanne vorzusehen (s. Punkt 6.2.3).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 5:**

Die Empfehlung zur Zertifizierung der Projektmanagerinnen bzw. Projektmanager sowie die entsprechenden Voraussetzungen wären im Rahmen eines Gesamtausbildungskonzeptes im Leitfaden „Aus & Weiterbildung im Projektmanagement“ zu verankern (s. Punkt 6.4.4).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 6:**

In einem Dokument (z.B. dem Leitfaden „Aus- & Weiterbildung im Projektmanagement“) müsste spezifiziert werden, welche Ausbildungen bzw. Erfahrungswerte oder Zertifizierungslevel vorausgesetzt werden, um als IKT-Projektmanagerin bzw. IKT-Projektmanager in den einzelnen Projektklassen bzw. als IKT-Programmmangerin bzw. IKT-Programmmanager eingesetzt zu werden (s. Punkt 6.4.4).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 7:**

Künftige Zertifizierungsnachweise der IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanager sollten, wie andere schriftliche Ausbildungsnachweise auch, im Personalakt evident gehalten werden (s. Punkt 6.4.4).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 8:**

Nach dem Abschluss von IKT-Projekten wären „Lessons learned“ systematisch auszuwerten, zu analysieren und zu bewerten. Dabei wären auch die Wahrnehmungen der IKT-Projektmitarbeitenden der auftraggebenden Dienststellen einzubinden. Die wichtigsten Erkenntnisse und daraus abgeleitete Maßnahmen wären weiters so zu dokumentieren, dass für einen strukturellen Wissenstransfer innerhalb der Gruppe KPR Projekte Sorge getragen wird (s. Punkt 6.4.5).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 9:**

Für die Aufnahme und Aktualisierung von externen IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern in die Referatseinteilung der Gruppe KPR im Intranet der Stadt Wien sollten Kriterien festgelegt werden (s. Punkt 6.5).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 10:**

Es wäre eine für das IKT-Projektmanagement adaptierte Risikoliste, die zur allgemeinen Risikoliste der MA 01 - Wien Digital kompatibel ist, zu erstellen und diese den IKT-Projektmanagerinnen bzw. IKT-Projektmanagern vorzugeben. Dabei wären insbesondere jene Risiken zu beachten und anzuführen, die speziell bei IKT-Projekten maßgeblich sein könnten (s. Punkt 6.8).



**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 11:**

Bei den regelmäßigen, strukturierten Datenprüfungen im Rahmen der Datenbankhygiene der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware sollten bereits vor längerer Zeit abgeschlossene IKT-Projekte unberücksichtigt bleiben (s. Punkt 6.9).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 12:**

Der Link zur Aktenzahl im ELAK wäre in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware zu dokumentieren, um damit die Nachvollziehbarkeit der IKT-Projektdokumentation zu gewährleisten (s. Punkt 6.10.3).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die Empfehlung wurde bereits umgesetzt. Der ELAK Link zur Aktenzahl wird nun auch in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware dokumentiert.

**Empfehlung Nr. 13:**

Die Möglichkeiten der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware wären umfassender zu nutzen. Damit sollte eine zentrale und qualitativ hochwertige Grundlage für das Management der IKT-Projekte und des IKT-Projektportfolios des Magistrats der Stadt Wien sichergestellt werden (s. Punkt 6.10.3).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 14:**

Die Tabellenkalkulationsdateien für die Abschätzung der anfallenden Leistungsstunden für IKT-Projekte sollten als organisations-einheitsübergreifende Dokumente geführt werden. Damit könnten die IKT-Projektmitarbeitenden aller beteiligten Organisationseinheiten die Dateien direkt bearbeiten bzw. deren Vorgesetzte den Inhalt prüfen und freigeben (s. Punkt 7.3.2).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 15:**

Die nachvollziehbare Dokumentation der finalen Version der Kalkulationsunterlagen für die Abschätzung der anfallenden Leistungsstunden für IKT-Projekte müsste sichergestellt werden. Mehrfachspeicherungen von Dokumenten wären dabei zu vermeiden (s. Punkt 7.3.3).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 16:**

Im IKT-Projekthandbuch wäre durch entsprechende Vermerke sicherzustellen, dass alle Kapitel behandelt wurden (s. Punkt 7.4.2).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 17:**

In der IKT-Projekthandbuchvorlage wäre vorzusehen, dass Links nur an einer Stelle dokumentiert werden (s. Punkt 7.4.2).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 18:**

Das IKT-Projekthandbuch sollte als qualitätsgesicherte und zentrale Dokumentation des IKT-Projektes betrachtet werden. Es wäre aktuell zu halten, die Versionshistorie zu führen und die finale Version gemäß des durch das Team KPR-PMO Projektmanagement Organisation vorgegeben Prozesses freizugeben und zu archivieren (s. Punkt 7.4.2).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 19:**

Die Zusammenhänge der einzelnen IKT-Teilprojekte wären in der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware darzustellen und damit die Durchführung von Gesamtkostenbetrachtungen von Softwarelösungen über ihren gesamten Lebenszyklus im Sinn der Kostentransparenz zu ermöglichen (s. Punkt 7.6).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 20:**

Die Einhaltung des Prozesses „Projektabschluss durchführen“ sollte sichergestellt werden (s. Punkt 7.7).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 21:**

Für Urkunden bei Schriftstücken sollte primär die Funktion der Wiedervorlage im Aktenverwaltungssystem der Stadt Wien genutzt oder die strukturierten wöchentlichen Datenprüfungen der IKT-Projektportfoliomanagementsoftware angewendet werden (s. Punkt 7.7).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Empfehlung Nr. 22:**

Eine Qualitätssicherung für die IKT-Projektdokumentation wäre nach Maßgabe der personellen Ressourcen einzuführen (s. Punkt 7.8).

**Stellungnahme der MA 01 - Wien Digital:**

Die MA 01 - Wien Digital wird die Umsetzung der Empfehlung evaluieren bzw. die Empfehlung umsetzen.

**Der Stadtrechnungshofdirektor:**

**Mag. Werner Sedlak, MA**

Wien, im Februar 2023