

Moderne Verwaltung managen - IT-Vertragscontrolling von Projektverträgen in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel eines IT-Großprojekts einer Sicherheitsbehörde

Anne Teuber¹ und André Mai

Abstract: Verträge für große IT-Projekte spielen eine herausragende Rolle bei der Abwicklung von IT-Großprojekten. In der öffentlichen Verwaltung gilt dies nicht zuletzt durch die hohen Anforderungen an die Compliance. Das Controlling von IT-Projektverträgen ist ein wesentlicher Beitrag zum Projekterfolg. Für die Definition des Begriffs IT-Vertragscontrolling wird ein Vorschlag unterbreitet. Die Prozessschritte und Aufgaben werden anschließend exemplarisch am IT-Großprojekt INZOLL untersucht und Schlüsse für gleichwertige Projekte gezogen.

Keywords: IT-Vertragscontrolling, IT-Verträge, Projektverträge, Vertragsmanagement

1 Motivation und Definitionen

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den Aufgaben des IT-Vertragscontrollings. Nach Motivation und Definition des zentralen Begriffs in diesem Kapitel werden Prozess und Aufgaben (Kapitel 2) im IT-Vertragscontrolling erarbeitet und dann anhand eines konkreten Projekts evaluiert (Kapitel 3). Ausgehend von den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen für vergleichbare Projekte abstrahiert (Kapitel 4).

Die Informatik im Allgemeinen aber auch die Verwaltungsinformatik im Speziellen stehen vor großen Herausforderungen. Die Gesellschaft für Informatik hat die Grand Challenges der Informatik benannt: Die Bewahrung digitaler Kultur, das Internet der Zukunft, Systemische Risiken, Allgegenwärtige Mensch-Computer-Interaktion und Verlässlichkeit von Software [GI14]. Zur Bewältigung der Fragestellungen ist die Zusammenarbeit aus Unternehmen, Wissenschaft und Politik nötig [ebd., S. 3].

Die Verwaltung steht vor der Herausforderung, immer mehr Service mit immer knappen Haushaltsmitteln und weniger Personal zu erbringen [exemplarisch zur Serviceverbesserung [Sc08], zur Haushaltskonsolidierung im Überblick [KGSt15], zum demografischen Wandel bspw. [HoKr14, S. 37], [Ke06, S. 245]. Bereits jetzt sind IT und E-Government in der Verwaltung Alltag [IFG14, S. 3]. Die KGSt hat mit dem neuen Steuerungsmodell auf diese Herausforderungen reagiert [KGSt93, für Kommunen KGSt13], das betriebswirtschaftliche Konzepte eingeführt, auch um die Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsleistungen zu bewerten und zu optimieren.

¹ Zollkriminalamt, Bergisch Gladbacher Straße 837, 51069 Köln, {anne.teuber|andre.mai}@zka.bund.de

Zur Steigerung der Effizienz wird häufiger über die externe Vergabe von Verwaltungs- oder Projektaufgaben nachgedacht [BI04, S. 5]. Der Markt für IT-Outsourcing wächst [BHV13, S. 47]. IT-Leistungen werden nicht mehr selbst erbracht, sondern an Dritte vergeben [stv. für mehrere BI04, S. 6, BHV13, S. 47].

Die IT-Leistungen zugrunde liegenden Verträge weisen eine hohe Komplexität und lange Laufzeiten auf [vergleichbar BHV13, S. 53]. Beide Faktoren bergen ohne geeignete Vorkehrungen ein hohes Gefährdungspotential für den erfolgreichen Projektverlauf [ebd.]. Regelmäßige Änderungen (z. B. durch technische Neuerungen, gesetzliche Änderungen) und Abweichungen im Projektverlauf sowie auftretende Konflikte in der Vertragsbeziehung sind unvermeidbar und müssen (pro-)aktiv behandelt werden. Ein effizientes und effektiv aufgesetztes IT-Vertragscontrolling bietet Lösungen für die Wahrung der IT-Compliance [für IT-Outsourcing stv.Kn06, S. 7, MA08, S. 59].

Trotz der hohen Bedeutung des Themas IT-Vertragscontrolling ist dazu wenig Literatur zu finden. Selbst in einem Überblick zum IT-Controlling tauchen außer Service Level-Management keine weiteren Hinweise auf, außer darauf, dass die Begriffsklärung im Umfeld von IT-Controlling und IT-Governance noch fehlt [Ga09, S. 303].

Für diesen Beitrag wird die Definition des Begriffs IT-Vertragscontrolling aus den wörtlichen Bestandteilen abgeleitet: Controlling bedeutet funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, welches den Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch gezielte Informationserhebung und –verarbeitung, d.h. Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten des zugrunde liegenden Steuerungsobjekts unterstützt [Pr07, S.16], [Re10, S.192]. IT-Vertragscontrolling umfasst als Steuerungsobjekt den IT-Projektvertrag und die Beziehungen zwischen den Vertragspartnern [Kü12, S.48], [KD06, S.67]. IT-Projektverträge sind spezielle Verträge, die aus einer Vielzahl von Einzelregelungen bestehen können und mehrere Vertragstypen (z. B. Werk- und Pflege) vereinigen. Ihr Schwerpunkt liegt bspw. in der Erstellung von Individuallösungen oder einer grundlegenden Modifizierung von Standardsoftware [KD06, S.67], [BB06, S. 396], [Sc11, S. 726]. Die hohe Komplexität sowie die für IT-Projektverträge häufig übliche mehrjährige Vertragslaufzeit [Sc11, S.726] erfordern gute Haftungs-, Gewährleistungs- und Verzugsklauseln sowie ein effektives Change Management [TF07, S. 649]. Regelungen zu Kommunikation, Berichtswesen, Projektmanagement, Eskalation und weiteren Regelungen zur IT-Projektgestaltung und –steuerung sind ebenso notwendig [Ra04, S.3ff.].

2 Prozessbeschreibung und Aufgaben

IT-Vertragscontrolling ist eingebettet in das IT-Vertragsmanagement – die Schnittstelle zwischen Auftraggeber als Kunden und Auftragnehmer als Lieferanten [Sa12, S.12]. Es begleitet alle Phasen des Vertragsmanagements von der Konzeption bis zur Abwicklung, um den Auftraggeber bei seinen angestrebten vertraglichen Zielen durch Information, Koordination und Entscheidung zu unterstützen [KD06, S.71f]. In der Phase der Konzeption werden die Grundlagen des Vertrags gelegt [Sa12, S.13]. Während der

Durchsetzungsphase stellt es sicher, dass Vertragsziele sowie vertragliche Pflichten mit den dokumentierten Vertragsinhalten übereinstimmen und ein regelmäßiger Abgleich des Vertragsinhalts mit dem Realisierungsstand vorgenommen wird [Kü08, S.315], [KD06, S.75]. Die Abwicklungsphase liefert Erkenntnisse für die Gestaltung neuer vertraglicher Regelungen. Aus der angestrebten Zielsetzung des Auftraggebers leiten sich verschiedene Zieltypen ab [KD06, S. 69]. Neben den Sachzielen spielen Effektivität und Effizienz als Formalziele eine wesentliche Rolle [KB00, S. 14], [KD06, S.81f.].

Controllingkreisläufe basieren auf dem PDCA-Zyklus [De82, S. 88], der ein Modell für Problemlösungs- und Verbesserungsprozesse darstellt [WCC11, S. 187 f.]. Der IT-Vertragscontrolling-Kreislauf besteht aus den Teilprozessen Planung, Umsetzung, Analyse und Korrektur. Aus diesem kontinuierlichen Ablauf ergeben sich Optimierungsmaßnahmen für ein effizientes und effektives Vertragscontrolling. Die Aufgaben des IT-Vertragscontrollings stellen zwei gekoppelte Controllingkreisläufe dar, 1. der Soll-Ist-Vergleich der Ziele, Anforderungen und Pflichten mit den Vertragsinhalten und 2. der Vergleich der Vertragsinhalte mit dem Realisierungsstand [KD06, S.68].

Planung

Grundlage für das IT-Vertragscontrolling sind die nach Vertragsschluss identifizierten kontinuierlich zu überprüfenden Vertragsbestandteile [KD06, S.84]. In der Planungsphase werden anhand der Vertragsziele, -pflichten und Anforderungen die Vertragstexte systematisch durchsucht und Sollwerte ermittelt [BB06, S.396], [Kü03, S.47], z. B. Liefertermine, Reaktionszeiten und Fortschrittsberichte; strukturiert nach inhaltlichen, terminlichen, organisatorischen und finanziellen Gesichtspunkten [KD06, S.77ff.].

Umsetzung

Die während der Umsetzung des Vertrags auftretenden Abweichungen werden durch die regelmäßige Ermittlung von Istdaten identifiziert. Kontroll- und Überwachungsaufgaben orientieren sich wie Planungsaufgaben ebenfalls an inhaltsorientierten, terminorientierten, organisatorischen und finanzorientierten Aspekten [KD06, S.77ff.].

Analyse und Korrektur

Ergeben sich Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten, so müssen deren Ursachen analysiert und geeignete Korrekturmaßnahmen vorgenommen werden [KD06, S.80 f.], [Kü12, S.38 ff.]). Änderungen am fachlichen Bedarf durch gesetzliche Änderungen sowie durch Dynamik der Technologien und Märkte bedingen Vertragsänderungen. Externe Faktoren, wie „Kurswechsel“ auf strategischer Ebene, beeinflussen den Vertrag ebenfalls. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass gerade komplexe IT-Projektverträge unvollständig sind. Fehlerhafte Anforderungen u. a. durch Inkonsistenzen aber auch durch Fehleinschätzungen oder auch nicht umsetzbare Anforderungen müssen korrigiert werden. Das Change Management bietet dafür standardisierte Methoden und Verfahren für die effektive Durchführung von Änderungen [SZ08, S. 72], [Be08, S. 96].

Korrekturmaßnahmen werden für beherrschbare Abweichungen initiiert, wie Leistungsstörungen (z. B. Nicht- oder Schlechterfüllung). Sie sind entweder gesetzlich geregelt (z. B. Schadensersatz) oder im Vertrag fixiert (z. B. Vertragsstrafen, Zurückbehaltungsrechte). Zusätzlich können Nachfristen, Zurückbehaltungsrechte, Vertragsstrafen und Minderungsrechte vereinbart werden [KD06, S. 80 f.]. Für eine kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit ist der Einsatz von Sanktionsmaßnahmen äußerst problematisch und notwendige Überwachungsmaßnahmen aufwändig und kostenintensiv. Der Gebrauch der Maßnahmen sollte deshalb moderat erfolgen [Wi11, S.54ff].

Verbesserung

Für jeden Controllingprozess ist die Erfolgsmessung mit Hilfe von Kennzahlen wesentlich [Ko08, S. 421 mit Verweis auf [JG12]. Kennzahlen ermöglichen, quantitativ messbare Sachverhalte in komprimierter Form als Datenblätter darzustellen [Kü12, S.131]. Beispiele für Kennzahlen im Vertragscontrolling sind Fehlerraten (Anzahl gemeldeter Fehler während der Abnahmeprüfung, Gewährleistungszeit), Grad der Erfüllung der Leistung (Anzahl von Leistungsstörungen), Termintreue (Dauer von Leistungsstörungen), Soll- und Istkosten (Differenz zwischen geplanten und tatsächlichen Zahlungen) [BB06, S.396 f]. Für die Systematisierung von Kennzahlensystemen liegen bereits Vorschläge vor [WCC11, S. 221]. Um nicht Gefahr zu laufen, dass „Zahlenfriedhöfe“ entstehen, sind die Kennzahlen und ihre Systematisierung hinsichtlich ihres Nutzens zu bewerten und mit den am IT-Vertragscontrolling beteiligten Stellen abzustimmen [Ri08].

3 Praktische Betrachtung

3.1 IT-Projekt INZOLL und sein Projektvertrag – ein kurzer Überblick

Das Zollkriminalamt (ZKA) ist Teil der Generalzolldirektion und Zentralstelle des deutschen Zollfahndungsdienstes, setzt den gesetzlichen Auftrag um, ein Zollfahndungsinformationssystem gemäß § 3 Abs. 3 ZFdG zu entwickeln und zu betreiben. Zur Umsetzung dieser Aufgabe wurde das IT-Großprojekt INZOLL als Auftraggeberprojekt unter Maßgabe des V-Modell XT aufgesetzt [zum näheren Inhalt vgl. MKT13]. Nach Inbetriebnahme der ersten Ausbaustufe, die vorrangig Basisfunktionen des Informationssystems bereitstellt, werden in der zweiten Ausbaustufe parallel zum laufenden Betrieb ermittlungsrelevante Systeme angebunden und die Ergonomie und Performance optimiert. Als Vertragskonstrukt wurde ein Rahmenvertrag gem. § 4 VOL/A gewählt, der nicht nur Werk-, Dienstleistungs-, Kauf- und Pflegeverträge integriert, sondern auch die notwendige Flexibilität bietet, während der über eine Laufzeit von 6 Jahren (+ 2 Jahre Pflege des Systems) bedarfsgerecht Anpassungen an geänderte Zielsetzungen vorzunehmen. Dem Projektvertrag lag der EVB-IT Systemvertrag zugrunde, der, weil er primär auf die Neuentwicklungen von IT-Systemen abzielt, in Teilen durch zusätzliche vertrags- und projektspezifische Regelungen individuell gestaltet wurde [BI, S. 11].

Ein ZKA-weites Vertragsmanagement, welches den Anforderungen eines IT-Großprojekts Rechnung trägt, ist nicht implementiert, auch weil das IT-Projekt INZOLL das einzige IT-Großprojekt im ZKA darstellt. Die Projektorganisation wird geführt vom Projektmanagementteam (PM-Team). Juristische Fragestellungen klärt ein IT-Rechtsverantwortlicher/eine IT-Rechtsverantwortliche (IT-RV). Neben dem PM-Team gibt es weitere Teams, die die Vertragsverwaltung und die vertraglich vorgegebenen Steuerungsaufgaben für ihre Aufgabengebiete und Prozesse übernehmen. Das Systemerstellungsteam erstellt und ändert die Leistungsbeschreibung, der Auftragnehmer (AN) entwickelt die Anwendung, das Qualitätssicherungsteam (QS-Team) verantwortet alle Maßnahmen, die zur Abnahme der gelieferten Produkte notwendig sind (u. a. Funktions-tests). Das Konfigurationsmanagementteam (KM-Team) sorgt für die ordnungsgemäße Ablage und Verwaltung von allen Produkten des IT-Projekts und die Bereitstellung der Vertragskonfiguration. Zur Unterstützung der Vertragsverwaltung wird ein auf Softwareentwicklungsprojekte ausgerichtetes Werkzeug verwendet. Alle Produkte des Vertrags werden zentral über ein Software-Configuration-Managementtool (SCM-Tool) bereitgestellt und verwaltet. Jede vertragsrelevante Version eines Produkts ist als solche gekennzeichnet. So können geplante Änderungen später besser nachvollzogen werden. Die elektronische Ablage ermöglicht eine gezielte Suche und schnellen Zugriff auf Vertragsinhalte für alle Projektbeteiligten. Wesentliche Prozesse wie das Anforderungs-, Test-, Fehler-, Change- und Release Management durch die Workflow-Komponente des SCM-Tools unterstützt.

3.2 Vergleichende Betrachtung des IT-Vertragscontrollings im Projekt

Der folgende Abgleich zwischen den theoretischen Aufgaben der IT-Vertragscontrolling-Phasen Planung, Umsetzung, Analyse, Korrektur und Verbesserung und der praktischen Umsetzung in INZOLL dient dazu, Abweichungen im Prozess aufzudecken. Die Aufzählung folgt für die Phasen Planung, Umsetzung, Analyse und Korrektur [KD06, S. 77 ff.], die Phase Verbesserung orientiert sich an [Kü12, S. 131].

Planung

Aufgabe	Umsetzung im Projekt INZOLL
Inhaltsbezogene Aufgaben	
Systematische Erfassung von vereinbarten Leistungen sowie inhaltsbezogenen vertraglichen Pflichten	Alle Leistungen sind in der Leistungsbeschreibung zusammengefasst. Die Liefergegenstände sind im Projektplan des AN terminiert. Der Vertrag wurde durch den/die IT-RV nach Pflichten und Rechte gescannt und mit Terminen und Fristen, Quellen, Turnus (u. a. einmalig, periodisch), Status (z. B. offen, erledigt) und verantwortlichen Teams (Verantwortung für die Prüfung der Einhaltung) in die „Listen der Rechte und Pflichten“ aufgenommen.
Regelungen zur Sicherstellung der Übertragung von Nutzungsrechten und Aufbewahrung	Der Vertrag enthält Regelungen zur Sicherstellung der Übertragung von Nutzungsrechten. Die Übertragung von Nutzungsrechten für (Halb-)Fertigprodukte wird schriftlich festgehalten. Zur Sicherstellung der langfristigen Nutzbarkeit der INZOLL-Versionen ist der Quellcode bei jeder Lieferung in das SCM-Tool des Auftraggebers eines INZOLL-Releases einzustellen. Deshalb wird auf eine Hinterlegung des Quellcodes verzichtet.
Prozesse zur Erfassung und Übermittlung von Fehlfunktionen und sonstigen Störungen	Fehlfunktionen der gelieferten Software oder Fehler in weiteren Produkten wie Dokumente (z. B. Projekthandbuch des AN, Gutachten) werden im SCM-Tool erfasst und dokumentiert. Prozessverantwortlich für das Fehlermanagement sind Mitglieder der Qualitätssicherung des Auftraggebers. Weitere Störungen, die sich z. B. aus der Nicht-Einhaltung von Vertragspflichten (z. B. Überschreitung der Angebotsfrist oder von vereinbarten Lieferterminen) ergeben, werden nicht separat gelistet.
Terminorientierte Aufgaben	
Zusammenstellung aller für die Leistungserbringung relevanten Termine (z. B. Liefertermine)	Das PM-Team ist verantwortlich für die Gesamtplanung des IT-Projekts INZOLL inkl. Abstimmung und Integration relevanter Plandaten mit dem Auftragnehmer. Der Auftragnehmer erstellt selbst einen Projektplan und aktualisiert ihn zweiwöchentlich. Der Ausgangsplan mit den vertragsrelevanten Terminen wurde 3 Monate nach Zuschlagserteilung dem ZKA zur Prüfung vorgelegt und dient als Basisplan für Plananpassungen. In ihm sind auch alle für die Leistungserbringung relevanten Termine aufgeführt.

Aufgabe	Umsetzung im Projekt INZOLL
Zusammenstellung von Terminen und, Fristen	Weitere Termine, Fristen und Reaktionszeiten sind in den Listen der Rechte und Pflichten aufgeführt.
Organisatorische Aufgaben	
Zusammenstellung von organisatorischen Anforderungen (z. B. Berichts- und Dokumentationspflichten)	Zu den organisatorischen Anforderungen zählen Berichts-, Dokumentations- und Mitwirkungspflichten, wie z. B. die Erstellung von Fortschrittsberichten, die Dokumentation des Source Codes, Lieferung von Softwareentwürfen, aber auch die Benennung von rollenspezifischen Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartnern, die Nutzung der vom ZKA geforderten Tools, die Ablage der Projektdokumentation einschließlich Quellcode in dem vom ZKA bereitgestellten Tools. Die organisatorischen Anforderungen sind ebenfalls in den Listen der Rechte und Pflichten dokumentiert und liegen in der Überwachung der jeweiligen Teams.
Finanzorientierte Aufgaben	
Zusammenstellung von finanziellen Anforderungen	Der Vertrag sieht eine Reihe von finanziellen Anforderungen vor. Hierzu zählen Vertragsstrafen bei Nichteinhaltung von wesentlichen Vertragspflichten, Einbehalt von Zahlungsleistungen, Regelungen zu Bürgschaften sowie festgelegte Zahlungsmeilensteine. Zusätzlich enthält er Regelungen für die Preiskalkulation des Angebots. Eine separate Auflistung von finanziellen Anforderungen gibt es nicht.

Tab. 1 Umsetzungsstand der Aufgaben des IT-Vertragscontrollings – Teilprozess Planung

Umsetzung

Aufgabe	Umsetzung im Projekt INZOLL
Inhaltsbezogene Aufgaben	
regelmäßige Ermittlung von möglichen Änderungen an den Leistungsanforderungen	Die Anwendervertretung nimmt Änderungswünsche der Bedarfsträger entgegen. Neben dem fachlichen Änderungsbedarf ergibt sich auch weiteres Änderungspotenzial z. B. durch technische Neuerungen. Hier liefert die Betriebsgruppe notwendige Informationen. Zielkorrekturen auf strategischer Ebene erfolgen über Erlasse des Bundesministeriums der Finanzen. Alle Änderungswünsche werden im SCM-Tool erfasst, bewertet und priorisiert.

Aufgabe	Umsetzung im Projekt INZOLL
Prüfung der Erfüllung der Leistungen	Die Prüfung der Leistungserfüllung findet je nach Verantwortungsbereich durch verschiedene Teams statt. Das QS-Team ist verantwortlich für die Abnahme des Softwareprodukts INZOLL. Für Leistungen in Bezug auf die Lieferung von Produkten, das Build und Deployment übernimmt das KM-Team die Prüfung. Welches Team welche geforderten Leistungsanforderungen prüfen muss, kann aus den Listen der Rechte und Pflichten entnommen werden. Prüfungen werden in Nachweisakten dokumentiert.
Überprüfung der Übertragung von Nutzungsrechten	Die Prüfung der Übertragung von Nutzungsrechten, z. B. zur Nutzung von Standardprodukten, die in die Software integriert oder mitgenutzt werden, erfolgt durch den/die IT-RV.
Terminorientierte Aufgaben	
Abgleich aller Termine, Fristen und Reaktionszeiten sowie die Abstimmung mit den Entscheidungsträgern	Sämtliche Termine und Terminänderungen sind zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer abzustimmen. Das PM-Team steuert die Aufgabe zentral.
Organisatorische Aufgaben	
Prüfung der Einhaltung der organisatorischen Anforderungen sowie der Mitwirkungsleistungen.	Die Einhaltung von organisatorischen Anforderungen, wie Berichts- und Dokumentationspflichten wird durch die verantwortlichen Teams geprüft. Grundlage ist u. a. die Liste der Rechte und Pflichten. Alle vertragsspezifischen Fragen werden über ein Nachfrageformular im SCM-Tool dokumentiert.
Finanzorientierte Aufgaben	
Prüfung der abgerechneten Aufwände im Vergleich zum Leistungsstand und den übermittelten Nachweisen in Bezug auf rechnerische und sachliche Richtigkeit	Die Rechnungslegung ist beim PM-Team zentral angesiedelt und folgt dem Vier-Augen-Prinzip. Die Bedarfsträger der Leistungen übernehmen die inhaltliche Prüfung, während das PM-Team die rechnerische Richtigkeit prüft. Die Nachweise (z. B. Zeiterfassungsnachweise) sind dazu zu übermitteln.

Tab. 2 Umsetzungsstand der Aufgaben des IT-Vertragscontrollings – Teilprozess Umsetzung

Analyse und Korrektur

Im IT-Projekt INZOLL existieren Vorgaben zur Analyse von vertraglichen Soll-Ist-Abweichungen außerhalb der vertraglichen Regelungen (z. B. Regelungen zur Anforderungsanalyse, Abnahme- und Fehlermanagement). Einmal halbjährlich werden die einzelnen Teams aufgefordert, alle Rechte und Pflichten ihres Verantwortungsbereichs in eigener Verantwortung zu analysieren. Abweichungen sind in eigener Zuständigkeit korrigieren bzw. zu eskalieren oder ins Change Management einzubringen.

Änderungen im IT-Projekt INZOLL, die mit der Weiterentwicklung und den Betrieb des IT-Verfahrens in Beziehung stehen, werden über einen standardisierten Änderungsprozess elektronisch erfasst, bewertet, umgesetzt und dokumentiert. Grundlage für das in INZOLL aufgesetzte Change Management bilden das V-Modell XT (für Änderungen am Vertrag bzw. der Leistungsbeschreibung) sowie ITIL (für betriebliche Änderungen).

Verbesserung

Für das IT-Vertragscontrolling wurde kein Prozessverantwortlicher definiert. Eine zentrale Koordination gibt es nicht. Die Umsetzung der im Prozess vorgesehenen Aufgaben erfolgt dezentral in den Teams der Projektgruppe. Weder gibt es Vorgaben zur Prozessverbesserung noch sind Kennzahlen definiert.

4 Erkenntnisse für andere Projekte

Anhand des IT-Projekts INZOLL wurde in Kapitel 3.2 gezeigt, wie die Aufgaben des IT-Vertragscontrollings umgesetzt wurden. Deutlich wurde, dass die Aufgaben für die Überwachung und Erreichung der Ziele notwendig sind, aber auch Ressourcen binden. Aus den Erkenntnissen werden vier wesentliche Handlungsempfehlungen für ein zentrales IT-Vertragscontrolling in vergleichbaren Projekten abgeleitet:

- *Etablierung des IT-Vertragscontrolling Prozess'. Die Aufgaben des IT-Vertragscontrollings sind zu wichtig, um in komplexen IT-Projekten nicht berücksichtigt zu werden. Daher wird empfohlen, einen IT-Vertragscontrolling Prozess mit den in Kapitel 2 dargestellten Aufgaben zu etablieren.*
- *Benennung eines IT-Vertragscontrollers für das Projekt. Jede Projektgruppe muss die Rolle eines IT-Vertragscontrollers/einer IT-Vertragscontrollerin definieren und einer Person zuordnen. Die Person muss ausgebildet werden, um die Aufgaben durchführen zu können. Idealerweise ist die Person Mitglied im PM-Team, welches sich im ständigen Austausch mit dem Projektleiter und dem IT-Juristen befindet. Die Aufgaben, Abgrenzung und Verantwortlichkeiten sind allen am IT-Vertragscontrolling-Prozess beteiligten Personen mitzuteilen.*
- *Lücken im Prozessablauf schließen. Der IT-Vertragscontroller sollte nach Benennung und Qualifikation den Vertrag systematisch hinsichtlich möglicher Sollwerte prüfen. Vorteilhaft wäre eine Kategorisierung der Sollwerte nach den von Klotz und Dorn vorgeschlagenen Kategorien. Ist die Prüfung abgeschlossen, so ermittelt der IT-Vertragscontroller, welche Organisationseinheit verantwortlich für welche Kontrollaufgaben zum Abgleich der Sollwerte gegen die Istwerte ist. Kontrollaufgaben, die keinem Team zugeordnet sind, müssen in Absprache mit den Teams einem verantwortlichen Team zugeordnet werden.*

- *Kennzahlen aufnehmen und Prozessoptimierungen durchführen.* Um die Effizienz und Effektivität des IT-Vertragscontrollings zu messen, müssen projekt- und vertragsspezifische Kennzahlen aufgenommen werden.

Der Aufwand für das IT-Vertragscontrolling rentiert sich, weil die umfangreichen Listen der Rechte und Pflichten durch einen IT-Vertragscontroller/eine IT-Vertragscontrollerin effizient und effektiv an einer zentralen Stelle geprüft werden können. So können auch wenig bedeutendere Pflichten der Vertragspartner überprüft und ggf. mit den Möglichkeiten des Vertrags korrigiert werden. Außerdem bieten sie – vor allem bei veränderten Zielsetzungen im Projekt – mögliche Verhandlungsmasse bei Forderungen des Vertragspartners/der Vertragspartnerin. Die enge Zusammenarbeit zwischen IT-Vertragscontroller/-in, Projektplaner/-in und Release Manager/-in ermöglicht auch, dass Abhängigkeiten zwischen Software-Versionen, fachlichen und technischen Änderungen, Rechten und Pflichten erkannt und im Projektmanagement berücksichtigt werden.

Literaturverzeichnis

- [BB06] Bernhard, M.G.; Blomer, R. : Praktisches IT-Management: Controlling, Kennzahlensysteme, Konzepte. Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf, 2006.
- [Be08] Beims, M.: IT Service Management in der Praxis mit ITIL 3, Hanser Verlag, München, 2008.
- [BHV13] Benlian, A., Hess, T. Vetter, J.: IT-Outsourcing: Das Risiko einer Fehlinvestition ist oft hausgemacht, in Wirtschaftsinformatik & Management 2013, S. 46-53.
- [BI] Nutzungshinweise EVB-IT Systemvertrag,
http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/IT-Beschaffung/EVB-IT_Vertragstypen/EVB-IT_System/nutzungshinweise.pdf, zuletzt abgerufen am 02.10.2015
- [BI04] BITKOM: Positionspapier IT-Outsourcing,
http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Positionspapier_IT-Outsourcing.pdf, zuletzt abgerufen am 23.09.2015.
- [De82] Deming, W.E.: Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Massachusetts, USA, 1982.
- [Ga09] Gadatsch, A.: IT-Controlling – Konzepte und aktuelle Situation in der Praxis in Wirtschaftsinformatik 2009, S.295 – 305.
- [GI14] GI e. V.: Die Grand Challenges der Informatik
http://www.gi.de/fileadmin/redaktion/Download/GI-Grand_Challenges-Broschüre2014.pdf, zuletzt abgerufen am 23.09.2015
- [Ho12] Horvát, P.: Controlling. Vahlen Verlag, München, 2012.

- [HoKr14] Hogrebe, F., Kruse, W.: Verwaltung4.0–Erste empirische Befunde in: Lück-Schneider, D., Gordon, T., Kaiser, S., von Lucke, J., Schweighofer, E., Wimmer, M. A., Löhe, M. G. (Hrsg.): Gemeinsam Electronic Government ziel(gruppen)gerecht gestalten und organisieren, Springer, 2014, S. 29-38
- [IFG14] The Potsdam Institut for eGovernment: Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung, Wissenschaftliche Studie im Auftrag des IT-Planungsrats http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/15._Sitzung/32_studie_e-gov_lang.html, zuletzt abgerufen am 23.09.2015
- [Ja13] Jacobs, S.: Projektplanung, -steuerung und -kontrolle, in Kurbel, K. Becker, J., Gronau, N. Sinz, E., Suhl, L.: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online Lexikon; <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Software-Projektmanagement/Projektplanung/index.html>, zuletzt abgerufen am 02.10.2015.
- [JG12] Johannsen, W., Goeken, M.: Referenzmodelle für IT-Governance. Strategische Effektivität und Effizienz mit COBIT, ITIL & Co, dpunkt, 2012
- [KB00] Krcmar, H., Buresch, A.: IV-Controlling auf dem Prüfstand: Konzept - Benchmarking – Erfahrungsberichte. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000.
- [KD06] Klotz, M.; Dorn, D.W.: Vertragsmanagement in der Informationsverarbeitung: Handbuch für Planung, Durchführung und Controlling. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2006.
- [Ke06] Daseinsvorsorge und demographischer Wandel: Wie ändert sich das Raum- und Staatsverständnis? in Raumforschung und Raumordnung, Jahrgang 64, Heft 4, S. 245-257.
- [KGSt13] KGSt: Kommunales Steuerungsmodell unter: <https://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/kommunales-steuerungsmodell.dot>, zuletzt abgerufen am 23.09.2015
- [KGSt15] KGSt-Portal: Haushaltskonsolidierung unter: <http://www.kgst.de/themenfelder/finanzmanagement/haushaltsplanung-und-bewirtschaftung/haushaltskonsolidierung.dot>, zuletzt abgerufen am 23.09.2015
- [KGSt93] KGSt: Neues Steuerungsmodell unter: <https://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot>, zuletzt abgerufen am 23.09.2015
- [Kn06] Knolmayer, G. F.: Compliance-Nachweise bei Outsourcing von IT-Aufgaben, Arbeitsbericht Nr. 190 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern, 2006; <http://boris.unibe.ch/58054/1/AB190.pdf>, zuletzt abgerufen 24.09.2015
- [Ko08] Kozlova, E.: IT-Governance – vergleichende Literaturstudie, in Wirtschaftsinformatik 2008, S. 418 – 424.
- [Kü03] Kütz, M.: Kennzahlen in der IT: Werkzeuge für die Praxis. dpunkt Verlag, Heidelberg, 2005.

- [Kü08] Kühnel, W.: Claimsmanagement in Schlüsselwörtern. 1. Aufl., VDMA Verlag, Frankfurt am Main, 2008.
- [Kü12] Kütz, M.: Projektcontrolling in der IT – Steuerung von Projekten und Projektportfolios. dpunkt Verlag, Heidelberg, 2012.
- [MKT13] Mai, A., Kozanecki, F., Teuber, A.: IT-Prozessmanagement einer Sicherheitsbehörde am Beispiel eines IT-Großprojekts, in Horbach, M.: INFORMATIK 2013 - Informatik angepasst an Mensch, Organisation und Umwelt, S. 706 - 721
- [MA08] Mossanen, K., Amberg, M. IT-Outsourcing & Compliance
in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 45.5 (2008): 58-68.
- [Pr07] Preißler, P.R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. Oldenbourg, München, 2007.
- [Ra04] Rauber, G.: IT-Projektvertrag.
<http://www.homburger.ch/fileadmin/publications/ITPROJEK.pdf>,
Abrufdatum: 02.10.2015.
- [Re10] Renninger, W.: IT-Controlling, in: Hofmann J.; Schmidt, W. (Hrsg.): Masterkurs IT-Management. 2. Aufl, Vieweg+Teubner, Wiesbaden, 2010.
- [Ri08] Rickards, R.; Teure Zahlenfriedhöfe, in
<http://www.economag.de/magazin/2008/5/99+Teure+Zahlenfriedh%F6fe>
- [Sa12] Saxena, A. (2012): „Enterprise Contract Management: A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution“, J. Ross Publishing, USA.
- [Sc08] Schütz, G.: Mehr Dienstleistungsorientierung und Effizienz durch Verwaltungs-Service-Zentren, in: AWV-Informationen, Heft 4/2008, S. 7-8
<http://www.awv-net.de/cms/upload/awv-info/pdf/INFO-4-08-S7-11-VSZ.pdf>, zuletzt abgerufen am 23.09.2015
- [Sc11] Schwartmann, R. et al.: Praxishandbuch Medien-, IT- und Urheberrecht. 2. Aufl., Hüthig Jehle Rehm, Hamburg, 2011.
- [SZ08] Stych, C.; Zeppenfeld, K.: ITIL, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, 2008.
- [TF07] Tiemeyer E.; Feil T.: Handbuch IT-Management: Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis. Hanser Verlag, München, 2007.
- [WCC11] Willcocks, L.P.; Cullen, S.; Craig, A.: The outsourcing enterprise: From cost management to collaborative innovation. Palgrave Macmillan, Basingstoke, USA, 2011.