

Interne Revision

Revision SGB III

Bericht

gemäß § 386 SGB III

**Ergebnisse der Standardrevisionen
Projektmanagement 2021**



Bundesagentur für Arbeit

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	1
2	Revisiionsergebnisse	2
2.1	Projektgrundlagen.....	3
2.2	Projektziele und Anforderungen.....	3
2.3	Projektplanung und -steuerung	3
2.4	Projektarbeit	4
2.5	Einbindung der Stakeholder.....	5
2.6	Wirtschaftlichkeit und Rentabilität	5

Anlage Revisionsumfang und -methode

1 Zusammenfassung

Im Jahr 2021 hat die Interne Revision insgesamt sechs IT-bezogene Projekte der BA im Rahmen ihrer Standardrevision Projektmanagement geprüft. Ziel dieser sogenannten Schnellchecks ist es, die wesentlichen Erfolgstreiber bereits in der Startphase von Projekten qualitativ einzuschätzen und den Projektverantwortlichen frühzeitig Hinweise zu möglichem Verbesserungsbedarf zu geben. Die Prüfungsschwerpunkte liegen vor allem auf den Projektgrundlagen, den Projektzielen und -anforderungen, der Projektplanung und -steuerung, der eigentlichen Projektarbeit, dem Stakeholder-Management sowie der Darstellung von Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Mit ihrem Ansatz folgt die Interne Revision einer mit dem Geschäftsbereich ITDP¹ getroffenen Absprache, die auf einer gemeinsamen Auswertung von Erkenntnissen vorangegangener Prüfungen beruhte.

**„Schnellcheck“
bei neuen Pro-
jekten**

Von den sechs in der Standardrevision geprüften Projekten waren vier der Projektklasse I² und zwei der Projektklasse II³ zuzuordnen. Die Revision erfolgte bei der Mehrzahl der Projekte etwa drei bis vier Monate nach deren Start.

Im Verlauf der Prüfungen zeigte sich, dass die Projektverantwortlichen ein großes Interesse daran hatten, die Revisionsergebnisse als Unterstützung für eine qualitativ einwandfreie und erfolgsfähige Grundaufstellung der Projekte zu nutzen. Die Projektleitung und das Zentrale Projektmanagement (ZPM) griffen die Hinweise der Internen Revision in der Regel sehr zeitnah auf, um erforderliche Maßnahmen einzuleiten. Im Ergebnis der Schnellchecks ist es den meisten Projekten gelungen, eine solide Basis für den weiteren Projektverlauf zu schaffen.

**Hohes Engage-
ment, um die
Projekte gut
aufzustellen**

Über die sechs Prüfungen hinweg waren Mängel festzustellen, die ein Risiko für den Projekterfolg darstellten. Hiervon waren insbesondere folgende Bereiche betroffen:

**Verbesserungs-
bedarfe identifi-
ziert**

- Die Projektziele waren oftmals unspezifisch formuliert und nicht durchgängig messbar. Dies erschwerte die konkrete Umsetzung der Ziele und eine klare Einschätzung der Zielerreichung.
- Bei der Projektplanung fanden wichtige Einflussgrößen und Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Nutzerbeteiligung, zu wenig Berücksichtigung, oder sie basierten auf veralteten Annahmen.
- Das Risikomanagement agierte teilweise zu verhalten. Beispielsweise kommunizierte es auf informellem Weg, statt die Risiken konsequent aufzugreifen.
- Die Mehrzahl der Projekte stellte keine ausreichende Transparenz über den Projektfortschritt her.
- Überprüfungszeitpunkte⁴ (bisher als Exit Points bezeichnet) waren häufig nicht oder nur unzureichend definiert, Kriterien zur außerordentlichen Projektbeendigung⁵ nur allgemein und wenig projektspezifisch beschrieben.

¹ ITDP – Informationstechnologie und Digitale Prozesse.

² Projektklasse I: Gesamtkosten ab 10 Mio. Euro.

³ Projektklasse II: Gesamtkosten zwischen 1 Mio. Euro und unter 10 Mio. Euro.

⁴ Definierte Ausstiegspunkte im Projektverlauf, an denen über die Weiterführung eines Projekts entschieden wird.

⁵ Festgelegte Kriterien zur Einschätzung, wann eine Projektfortführung nicht mehr sinnvoll erscheint.

Interne Revision

Die Mehrzahl der festgestellten Verbesserungsbedarfe erstreckte sich auf Bereiche, in denen gut ausgeprägte Managementkompetenzen – möglichst kombiniert mit konkreten Erfahrungen im Projektmanagement – gefordert waren.

Managementkompetenzen unverzichtbar

Jeweils nach Abschluss der einzelnen Prüfungen hat die Interne Revision den Projektverantwortlichen die Revisionsergebnisse zur Verfügung gestellt, Detailinformationen in einem Abschlussgespräch erörtert und Empfehlungen⁶ zu Handlungsbedarfen besprochen.

Prüfergebnisse kommuniziert

2 Revisionsergebnisse

In der folgenden Übersicht sind die Ergebnisse der sechs durchgeführten Revisionen anhand der Prüfkriterien abgebildet. Die Tabelle zeigt, in welchen Bereichen die Interne Revision Handlungsbedarf und Risiken festgestellt hat.⁷

Handlungsbedarf im Überblick

Themenbereiche	●	◆	■
<i>Projektgrundlagen</i>			
Angemessene Rahmenbedingungen für das Projekt (zum Projektstart) geschaffen	4	2	-
Geeignete Projektunterlagen erstellt, Projektmanagement-Standards eingehalten	6	-	-
<i>Projektziele und Anforderungen</i>			
Produktvision und Gesamtziel nachvollziehbar und stabil	4	1	1
Projektziele schlüssig und ausreichend operationalisiert	1	5	-
Strategie der BA berücksichtigt, Zukunftsfähigkeit des Produkts zu erwarten	5	1	-
Kernanforderungen im Einklang mit Produktvision und Projektzielen	6	-	-
Ziele und Anforderungen eindeutig formuliert	4	2	-
<i>Projektplanung und -steuerung</i>			
Projektplanung nachvollziehbar	1	5	-
Geeigneter Projektsteuerungsprozess etabliert, Transparenz über Status hergestellt	1	4	1
Eindeutige Kriterien und Prozesse für außerordentliche Projektbeendigung definiert	-	6	-
<i>Projektarbeit</i>			
Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit im Projekt vorhanden	2	4	-
Projektleitung mit erforderlicher Erfahrung eingesetzt	4	2	-
Zielführende Kommunikation und Information sichergestellt	5	1	-
Aktive Rollenwahrnehmung des Projektleitungsausschusses gegeben	5	1	-
<i>Einbindung der Stakeholder</i>			
Beteiligung der Stakeholder in ausreichendem Umfang erfolgt	4	2	-
<i>Wirtschaftlichkeit und Rentabilität</i>			
Rentabilität nachvollziehbar begründet	4	2	-
Wesentliche Aufwands- und Kostentreiber berücksichtigt	4	1	1

Die nachfolgenden Abschnitte konkretisieren die wesentlichen Revisionsergebnisse:

⁶ Die Empfehlungen waren – je nach inhaltlicher Zielrichtung – entweder an die Projektleitung oder an das ZPM adressiert.

⁷ ● kein Handlungsbedarf/niedriges Risiko, ◆ Handlungsbedarf/mittleres Risiko, ■ starker Handlungsbedarf/hohes Risiko.

2.1 Projektgrundlagen

In den geprüften Projekten konnten innerhalb der Startphase angemessene Grundlagen (Festlegung von Handlungskompetenzen und geeigneten Abstimmungsformaten usw.) für die Projektarbeit geschaffen werden. Insgesamt hielten die Projekte die Projektmanagement-Standards weitgehend ein und nutzten die verfügbaren Templates und Arbeitsmittel. Der formale Projektauftrag wurde jedoch überwiegend nicht unmittelbar zum Projektstart, sondern erst verspätet unterzeichnet. Die geprüften Projektunterlagen (z. B. Projektauftrag, Projekt-handbuch) wiesen in der Regel eine angemessene Qualität auf. Teilweise bestand Aktualisierungsbedarf, beispielsweise weil die Dokumente noch nicht alle nach dem Projektstart getroffenen Festlegungen enthielten. Die Projektverantwortlichen haben die Hinweise der Internen Revision entsprechend aufgegriffen und die Unterlagen aktualisiert.

Angemessene Qualität, teilweise Aktualisierung erforderlich

Vereinzelte traten bei der finanziellen Ausstattung der Projekte Probleme auf. In einem Fall kam es aufgrund einer unklaren Haushaltsmittelsituation bereits bei der Projektgenehmigung und in der Folge beim Projektstart zu Verzögerungen. Bei einem weiteren Projekt lag für das Jahr 2021 zunächst eine von den prognostizierten Bedarfen deutlich abweichende Haushaltsmittelzuteilung vor.

Probleme mit der finanziellen Ausstattung

2.2 Projektziele und Anforderungen

Im Ergebnis der Prüfungen ist festzustellen, dass die Gesamtzielsetzung der Projekte im Einklang mit den strategischen Zielen der BA stand. Die Beschreibung der Kernanforderungen war in allen Projekten an der Produktvision und den Projektzielen ausgerichtet. In einem Projekt war aufgrund von Änderungen im Projektumfang die Realisierbarkeit des Gesamtziels gefährdet.

Einklang der Zielsetzungen

Die Formulierung eindeutiger und quantifizierbarer Projektziele nach dem SMART⁸-Prinzip bereitete oftmals Probleme. Nahezu alle Projekte hatten Schwierigkeiten, ihre operationalen Ziele hinreichend konkret zu beschreiben bzw. mit geeigneten Messkriterien zu versehen. Sind Projektziele unspezifisch und nicht ausreichend messbar formuliert, besteht das Risiko, dass die Zielerreichung nicht eindeutig beurteilt werden kann. Auf Empfehlung der Internen Revision haben die Projekte die Zielbeschreibungen im Projekthandbuch zwischenzeitlich überarbeitet.

Ziele nicht ausreichend spezifisch und messbar

2.3 Projektplanung und -steuerung

Alle Projekte berücksichtigten in ihrer Planung weitgehend die relevanten Faktoren, notwendigen Aktivitäten und wesentlichen Rahmenbedingungen. Jedoch fanden beispielsweise die Aspekte der Nutzerbeteiligung und des Change-Managements⁹ zu wenig Beachtung. Teilweise basierte die Planung auf veralteten oder unrealistischen Einschätzungen.

Handlungsbedarf bei der Projektplanung

Alle geprüften Projekte hatten zielführende Steuerungsformate etabliert (z. B. regelmäßige Abstimmung auf der Leitungsebene und Reflexionsrunden zum Projektgeschehen). Auch das Risiko- und Qualitätsmanagement waren regelmäßig in einen Austausch mit der jeweiligen Projektleitung eingebunden.

Steuerungsformate geeignet

In einem Fall befand sich das Risikomanagement zum Zeitpunkt der Prüfung noch im Aufbau, und der Risikomanager stand nur eingeschränkt zur Verfügung. Übergreifend betrachtet, war der Umgang mit Projektrisiken teilweise zu verhalten. Beispielsweise kommunizierte das Risikomanagement inoffiziell, obwohl ein offizielles Aufgreifen der Risiken erforderlich gewesen wäre.

Risikomanagement teilweise zu verhalten

⁸ Ziele spezifisch – messbar – erreichbar (achievable) – relevant – terminiert formulieren.

⁹ Beispielsweise Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Interne Revision

Bei der Mehrzahl der Projekte fehlte die notwendige Transparenz über den Projektfortschritt. Insbesondere die Informationen an den Projektlenkungsausschuss (PLA) waren zum Teil nicht konkret genug, so dass beispielsweise das Verhältnis von Soll und Ist nicht klar ersichtlich war. Auf Empfehlung der Internen Revision haben die betroffenen Projekte die Visualisierung des Projektfortschritts überarbeitet und aussagefähiger gestaltet. Das ZPM stellte hierfür ein überarbeitetes Template zur Verfügung.

Projektfortschritt intransparent

Überprüfungszeitpunkte waren häufig nicht oder nur unzureichend definiert. Darüber hinaus hatten alle geprüften Projekte deutliche Schwierigkeiten, Kriterien für eine außerordentliche Projektbeendigung aufzustellen. Szenarien, die die Projektverantwortlichen bei der Entscheidung über die Weiterführung oder den Abbruch eines Projekts unterstützen sollten, waren häufig nur allgemein und wenig projektspezifisch beschrieben. Schwellenwerte waren vereinzelt nicht festgelegt. In einem Fall waren auch die Verantwortlichkeiten sowie der Prozess zur Einleitung einer außerordentlichen Projektbeendigung nicht ausreichend geregelt.

Projektbeendigung häufig nicht geregelt

Die Interne Revision hat allen geprüften Projekten empfohlen, ihre Kriterien zur außerordentlichen Projektbeendigung zu überarbeiten und – soweit erforderlich – Überprüfungszeitpunkte zu definieren. Die Projekte haben dies inzwischen umgesetzt. Außerdem hat das ZPM die Anforderungen an den Prozess der außerordentlichen Projektbeendigung im Projektmanagement-Handbuch der BA überarbeitet.

2.4 Projektarbeit

In allen geprüften Projekten fanden sich zweckmäßige organisatorische Strukturen für die Projektarbeit. Sie nutzten überwiegend standardisierte Informations- und Kommunikationsformate (z. B. Dailys und Scrum-Meetings). Auch der PLA nahm seine Rolle gegenüber dem jeweiligen Projekt verantwortungsvoll und meist aktiv wahr und unterstützte die Projektleitung in ihrer Aufgabenwahrnehmung.

Projektarbeit zweckmäßig organisiert

Mehrheitlich verfügten die Projekt- und Teilprojektleitungen über Projekterfahrung sowie ein fundiertes Fachwissen. Fachliche Kompetenzen im Projektmanagement bilden nach Auffassung der Internen Revision eine wesentliche Grundlage für die Qualität in der Projektarbeit. Deshalb ist es sehr wichtig, für die Projektleitungen und andere Schlüsselrollen sach- und bedarfsgerechte Qualifizierungsangebote vorzuhalten.

Managementkompetenzen fördern

Der Bedarf für weitere Qualifizierungsangebote für Projekt- und Teilprojektleitungen sollte ermittelt und ggf. zeitnah umgesetzt werden.

Empfehlung

Zum Teil waren die Projektteams zum Zeitpunkt der Prüfung (noch) nicht vollständig besetzt. Insbesondere das Gewinnen von Abordnungskräften gestaltete sich (teils pandemiebedingt) schwierig, so dass es zu Verzögerungen bei der Stellenbesetzung kam.

Schwierigkeiten bei der Personalakquise

In zwei Fällen war im Projektbüro ausschließlich externes Personal beschäftigt. Aufgrund fehlender BA-interner Erfahrung und begrenztem Zugriff auf die Software FINMAN¹⁰ konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht das gesamte Aufgabenspektrum abdecken. Die Interne Revision hat dem ZPM deshalb empfohlen, die Projektbüros so zu besetzen, dass diese ihren Aufgaben vollständig nachkommen können.

Einschränkungen in der Aufgabenerledigung

¹⁰ Finanzmanagement-System zur einheitlichen und effizienten Erfassung, Planung und Verwaltung von IT-Budgets.

2.5 Einbindung der Stakeholder

Vier Projekte hatten die Stakeholder identifiziert und bei der Projektgenehmigung beteiligt. In zwei Projekten war dies zum Zeitpunkt der Prüfung noch nicht geschehen. Die wichtigsten Stakeholder waren dennoch als Bedarfsträger oder Mitglieder des PLA in das wesentliche Projektgeschehen einbezogen. Die Empfehlung der Internen Revision, die Stakeholder-Analyse zeitnah zu vervollständigen und eine umfassende Beteiligung sicherzustellen, haben die Projekte umgesetzt.

Einbindung der Stakeholder zum Teil lückenhaft

2.6 Wirtschaftlichkeit und Rentabilität

Alle geprüften Projekte begründeten die Wirtschaftlichkeit über eine nicht-monetäre Bewertung des Vorhabens und haben dies überwiegend nachvollziehbar und plausibel dargelegt. Schwächen zeigten sich mitunter bei der Betrachtung von Alternativen: Zwei Projekte haben in ihrer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung lediglich Handlungs-¹¹ aber keine Lösungsalternativen¹² aufgezeigt. Als Maßnahme auf die hierzu von der Internen Revision ausgesprochene Empfehlung hat das ZPM die Vorgaben zur Alternativenbetrachtung bereits überarbeitet.

Mängel in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

In fast allen Fällen waren die wesentlichen Aufwands- und Kostentreiber in der monetären Wirtschaftlichkeitsbetrachtung korrekt erfasst. In einem Projekt bestand keine Transparenz über die Gesamtkosten des Vorhabens. Die Durchführung sollte aufgrund begrenzter Haushaltsmittel und entgegen der ursprünglichen Planung nicht mehr als Projekt der Klasse I, sondern in zwei Stufen (jeweils als Projekt der Klasse II) erfolgen. Zum Zeitpunkt der Prüfung war nicht absehbar, in welchem Umfang dies zu organisatorischem Mehraufwand sowie höheren Gesamtkosten führen würde. Auch das volle Nutzenpotential des Gesamtvorhabens wird erst mit der Umsetzung der Stufe 2 ausgeschöpft. Ein anderes Projekt ging von veralteten Annahmen bei der Einsparung von Reisekosten aus.

Diese Prüfung wurde in Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt.

¹¹ Handlungsalternativen unterscheiden sich in der Regel nach „Umsetzung als Eigenentwicklung“, „Umsetzung als Fremdentwicklung“ oder „keine Umsetzung des Vorhabens“.

¹² Eine Lösungsalternative könnte z. B. die Umsetzung mit unterschiedlichem Leistungsumfang sein.

Revisionsumfang und -methode

Der Vorstand hat die Interne Revision beauftragt, Standardrevisionen zum Projektmanagement bei neu gestarteten Projekten durchzuführen.

Grundlage der Prüfungen bildeten die Projektmanagement-Standards der BA sowie anerkannte Projektmanagement-Methoden, wie das Grundlagenwerk „Kompetenzbasiertes Projektmanagement“ der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM).

Die Interne Revision hat sechs Projekte der BA auf der Basis eines standardisierten Prüfkonzpts untersucht. Hierbei hat sie zentrale Projektunterlagen ausgewertet (z. B. Projekthandbücher, Projektaufträge, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen). Daneben hat sie Interviews mit verantwortlichen Personen im Projekt geführt (beispielsweise mit der Projektleitung und Teilprojektleitung).

Nicht im Revisionsumfang enthalten waren

- die Prüfung der Funktionalitäten der eingesetzten IT-Verfahren,
- die technischen und fachlichen Anforderungen,
- das Vergabeverfahren bzw. Beschaffungsmanagement,
- datenschutzrechtliche Aspekte sowie
- Aspekte der Barrierefreiheit.

Revisionszeitraum: Februar 2021 bis Dezember 2021