

**Interne Revision**

**Revision SGB III**

**Bericht**

gemäß § 386 SGB III

**Ergebnisse der Standardrevisionen  
Projektmanagement 2022**



**Bundesagentur für Arbeit**

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Revisiionsergebnisse</b> .....	<b>2</b>
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.....	4
2.6	Wirtschaftlichkeit und Rentabilität .....	4

Anlage Revisionsumfang und -methode

## 1 Zusammenfassung

Im Jahr 2022 hat die Interne Revision die Standardrevision Projektmanagement fortgesetzt und insgesamt vier Projekte der Klasse I<sup>1</sup> in die Prüfungen einbezogen. Die Prüfungsschwerpunkte dieser sogenannten Schnellchecks lagen 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 dem Prüfungsansatz folgt die Interne Revision einer mit dem Geschäftsbereich ITDP<sup>2</sup> getroffenen Absprache. Ziel ist es, den Projektverantwortlichen bereits frühzeitig<sup>3</sup> mögliche Hemmnisse für den Projekterfolg aufzuzeigen, um geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten.

**„Schnellcheck“  
bei vier Projekten**

Die Prüfungsergebnisse bewegten sich überwiegend im „grünen Bereich“<sup>4</sup>, was darauf schließen lässt, dass die Projekte einige Themenbereiche gut umgesetzt haben. Dennoch waren auch Mängel erkennbar, die zeitnahe Korrekturen und Nacharbeiten erforderlich machten.

Verbesserungsbedarf war insbesondere in folgenden Bereichen festzustellen:

**Verbesserungs-  
bedarf**

- Die Projektziele waren oftmals nicht spezifisch genug formuliert bzw. nicht mit geeigneten Messkriterien oder zielführenden Terminen versehen. Dies erschwert die Nachhaltung der Zielerreichung und kann den Projekterfolg gefährden.
- Bei der Definition und Beschreibung der Anforderungen zeigten sich bei drei der vier geprüften Projekte noch Handlungsbedarfe. Wenn nicht für alle Beteiligten klar ersichtlich ist, welche Anforderungen erfüllt werden müssen, um das gesetzte Ziel zu erreichen, können bei der Umsetzung des Projektauftrags Schwierigkeiten auftreten.
- Ein umfassendes und aussagefähiges Projektfortschrittscontrolling war in allen vier Projekten noch nicht etabliert. Dieses Instrument ist jedoch unverzichtbar, um Transparenz über den Projektstatus herstellen und Abweichungen zur Planung feststellen zu können.
- Beschreibungen von Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten waren nicht aktuell oder nicht konkret genug. Klare Festlegungen sind jedoch eine unverzichtbare Rahmenbedingung für eine zielführende Zusammenarbeit im Projekt.

Die Interne Revision hat den Projektverantwortlichen nach Abschluss der jeweiligen Prüfung die Revisionsergebnisse zur Verfügung gestellt, Detailinformationen in einem Abschlussgespräch erörtert und Empfehlungen<sup>5</sup> zu Handlungsbedarfen besprochen. Die Projektleitung bzw. das Zentrale Projektmanagement hat die Hinweise der Internen Revision in der Regel zeitnah aufgegriffen. Überwiegend sind die Maßnahmen zur Behebung der Mängel bereits abgeschlossen. Die noch umzusetzenden Maßnahmen hält die Interne Revision derzeit nach.

**Maßnahmen be-  
reits weitgehend  
umgesetzt**

---

<sup>1</sup> Projektklasse I: Gesamtkosten ab 10 Mio. Euro.

<sup>2</sup> ITDP – Informationstechnologie und Digitale Prozesse.

<sup>3</sup> Der Prüfungszeitpunkt lag zwischen etwa drei und sechs Monaten nach Projektstart.

<sup>4</sup> Vgl. Tabelle unter Ziffer 2 dieses Berichts.

<sup>5</sup> Die Empfehlungen bezogen sich auf die unter Ziffer 2 dieses Berichts dargestellten Handlungsbedarfe und waren – je nach inhaltlicher Zielrichtung – entweder an die Projektleitung oder an das Zentrale Projektmanagement adressiert.

## 2 Revisiionsergebnisse

In der folgenden Übersicht sind die Ergebnisse der vier durchgeführten Revisionen nach Prüfkriterien abgebildet. Die Tabelle zeigt, in welchen Bereichen die Interne Revision Handlungsbedarf und Risiken festgestellt hat.<sup>6</sup>

**Handlungsbedarf  
im Überblick**

Themenbereiche	●	◆	■
<b>Projektgrundlagen</b>			
Angemessene Rahmenbedingungen für das Projekt (zum Projektstart) geschaffen	3	1	-
Geeignete Projektunterlagen erstellt	3	1	-
<b>Projektziele und Anforderungen</b>			
Produktvision und Gesamtziel nachvollziehbar und stabil	4	-	-
Projektziele schlüssig und ausreichend operationalisiert	-	3	1
Strategie der BA berücksichtigt, Zukunftsfähigkeit des Produkts zu erwarten	4	-	-
Kernanforderungen im Einklang mit Produktvision und Projektzielen	3	1	-
Ziele und Anforderungen eindeutig formuliert	1	3	-
<b>Projektplanung und -steuerung</b>			
Projektplanung nachvollziehbar	2	2	-
Geeigneter Projektsteuerungsprozess etabliert, Transparenz über Status hergestellt	-	4	-
Eindeutige Kriterien und Prozesse für außerordentliche Projektbeendigung definiert	4	-	-
Überprüfungszeitpunkte definiert und ggf. Prüfung durchgeführt	3	1	-
<b>Projektarbeit</b>			
Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit im Projekt vorhanden	-	4	-
Projektleitung mit erforderlicher Erfahrung eingesetzt	4	-	-
Zielführende Kommunikation und Information sichergestellt	4	-	-
Aktive Rollenwahrnehmung des Projektleitungsausschusses gegeben	3	1	-
<b>Einbindung der Stakeholder</b>			
Beteiligung der Stakeholder in ausreichendem Umfang erfolgt	2	2	-
<b>Wirtschaftlichkeit und Rentabilität</b>			
Rentabilität nachvollziehbar begründet	2	2	-
Wesentliche Aufwands- und Kostentreiber berücksichtigt	3	1	-

Den nachfolgenden Abschnitten können weitergehende Informationen zu den wesentlichen Revisiionsergebnissen entnommen werden:

<sup>6</sup> ● kein Handlungsbedarf/niedriges Risiko, ◆ Handlungsbedarf/mittleres Risiko, ■ starker Handlungsbedarf/hohes Risiko.

## 2.1 Projektgrundlagen

Die Projekte haben innerhalb der Startphase überwiegend angemessene Rahmenbedingungen für das weitere Vorgehen geschaffen. Ein Projekt hat für die Entscheidungsfindung im Projektlenkungsausschuss (PLA) ein Verfahren<sup>7</sup> gewählt, das bislang vom Projektmanagement-Regelwerk der BA nicht eindeutig erfasst war, das jedoch ebenfalls als zielführend anzusehen ist. Eine Anpassung der Regelungen ist deshalb vorgesehen.

**Rahmen für weiteres Vorgehen angemessen**

Die Projektunterlagen, die zum Projektstart erforderlich waren (z. B. Projekt-handbuch), wiesen eine angemessene Qualität auf und stellten die projektrelevanten Informationen verständlich dar. Bei einem Projekt wich jedoch die Darstellung der Kosten sowie der Q- und E-Kriterien<sup>8</sup> in den genehmigungsrelevanten Unterlagen (Vorstandsvorlage, Projektauftrag, Management Summary und WiBe<sup>9</sup>) voneinander ab. Hier sollte auf eine einheitliche Darstellung geachtet werden, um die für die Genehmigung erforderliche Klarheit herzustellen.

**Projektunterlagen überwiegend geeignet**

## 2.2 Projektziele und Anforderungen

Die Produktvision und die Gesamtzielsetzung der geprüften Projekte waren nachvollziehbar beschrieben und orientierten sich an der strategischen Ausrichtung der BA.

**Zielsetzung nachvollziehbar**

Aus der Gesamtzielsetzung haben die Projekte operationale Ziele abgeleitet, die unterschiedliche Mängel aufwiesen: Verbesserungsbedarf bestand hinsichtlich der Qualität von Zielbeschreibungen sowie der Festlegung geeigneter Messkriterien und Termine. Besonders zu beanstanden war, dass ein Projekt unter Verweis auf die agile Arbeitsweise beabsichtigt hatte, einige Kriterien für die Messung der Zielerreichung erst im späteren Projektverlauf festzulegen. Wenn nicht alle am Projekt Beteiligten von Beginn an über ein konkretes und gemeinsames Verständnis von Inhalt und Messbarkeit der Projektziele verfügen, werden die Nachhaltigkeit der Zielerreichung erschwert und ggf. der Projekterfolg gefährdet.

**Projektziele nicht ausreichend spezifisch und messbar**

Kernanforderungen und Anforderungen beschreiben, was nötig ist, um das Projektziel zu erreichen und am Ende über ein funktionsfähiges Produkt zu verfügen.

■ Die geprüften Projekte haben die Kernanforderungen grundsätzlich nachvollziehbar aus der übergreifenden Zielsetzung abgeleitet. Allerdings hatte ein Projekt zum Zeitpunkt der Prüfung aufgrund einer Umplanung noch nicht alle Kernanforderungen im Projekthandbuch ergänzt.

**Kernanforderungen im Einklang mit den Zielen**

■ In drei der vier geprüften Projekte waren noch Handlungsbedarfe bei den Anforderungen feststellbar: Dies betraf Aktualisierungserfordernisse bei dem o. g. Projekt mit der Umplanung und in einem anderen Projekt eine Änderung in einer datenschutzrechtlichen Bewertung. Das dritte Projekt wollte eine bestimmte Software zum Einsatz bringen, hatte jedoch die erforderliche Zustimmung für ihren Einsatz nicht eingeholt.

**Handlungsbedarf bei Anforderungen**

## 2.3 Projektplanung und -steuerung

Die Projektplanung wies bei zwei Projekten Schwächen auf. Ein Projekt hatte noch keine Einführungs- und Change-Maßnahmen entwickelt. Um Akzeptanz für die Projektergebnisse herzustellen, ist es aber wichtig, frühzeitig geeignete Aktivitäten (z. B. Workshops mit Anwenderinnen und Anwendern) vorzusehen.

**Projektplanung teilweise nicht auf Stand**

<sup>7</sup> Konsentverfahren, ein Verfahren zur einstimmigen Entscheidungsfindung in Gremien.

<sup>8</sup> Kriterien für qualitativ-strategische Bedeutung und externe Effekte.

<sup>9</sup> Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.

## Interne Revision

Das andere Projekt, welches von der Umplanung betroffen war, hatte die Projektplanung noch nicht aktualisiert, obwohl es seine Vorgehensweise teilweise bereits auf die Umplanung ausgerichtet hatte.

In allen geprüften Projekten mangelte es an einem umfassenden und aussagefähigen Projektfortschrittscontrolling (z. B. fehlte ein Soll-Ist-Abgleich, oder die zugrunde liegende WiBe musste aktualisiert werden). Ohne ein leistungsfähiges Projektfortschrittscontrolling besteht das Risiko, dass keine ausreichende Transparenz über den aktuellen Projektstatus besteht, Abweichungen zur Planung nicht erkannt und damit keine Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden können. Die Projekte hatten den Handlungsbedarf zum Zeitpunkt der Prüfung bereits erkannt und teilweise aufgegriffen.

**Umfassendes Fortschrittscontrolling noch nicht etabliert**

Alle Projekte hatten Szenarien, die zu einer außerordentlichen Projektbeendigung führen könnten, konkret beschrieben. Sie hatten auch geeignete Überprüfungszeitpunkte<sup>10</sup> festgelegt. Ein Projekt hatte zwar im Vorfeld Kriterien festgelegt, diese bei der Überprüfung jedoch nicht konsequent berücksichtigt.

**Außerordentliche Projektbeendigung im Blick**

### **2.4 Projektarbeit**

Die Projekte hatten die für die Aufgabenerledigung erforderlichen Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Projekthandbuch teilweise nicht konkret genug beschrieben oder aktuell gehalten. Klare Festlegungen sind jedoch eine unverzichtbare Rahmenbedingung für eine zielführende Zusammenarbeit im Projekt.

**Festlegungen nicht immer klar und aktuell**

Die Projektleitungen verfügten über ausreichende Kenntnisse im Projektmanagement und Erfahrung in der Projektarbeit.

**Erfahrene Projektleitung**

Über geeignete Formate war eine zielführende Kommunikation der jeweiligen Projektleitung mit den Projektbeteiligten sichergestellt.

**Kommunikation zielführend**

Die PLA nahmen ihre Rolle gegenüber den Projekten überwiegend aktiv wahr und äußerten klare Erwartungen. In einem Projekt wäre nach Einschätzung der Internen Revision eine detailliertere Information des PLA zur Umplanung erforderlich gewesen.

**PLA aktiv eingebunden**

### **2.5 Einbindung der Stakeholder**

Alle Projekte haben ihre wesentlichen Stakeholder identifiziert. Zwei Projekte hatten jedoch keine Strategien für deren Einbindung definiert. Zudem fehlten in der Stakeholderanalyse teilweise wichtige Angaben, wie beispielsweise die Betroffenheit oder Motivation der Stakeholder. Damit besteht das grundsätzliche Risiko, dass für das Projekt relevante Interessen nicht ausreichend Berücksichtigung finden. Die Projekte haben die damit verbundenen Handlungsbedarfe bereits umgesetzt.

**Stakeholder-Management teilweise lückenhaft**

### **2.6 Wirtschaftlichkeit und Rentabilität**

Die Rentabilität basierte bei allen Projekten auf der nicht-monetären Bewertung des Vorhabens und war grundsätzlich nachvollziehbar dargelegt. In zwei Projekten sah die Interne Revision jedoch Anpassungsbedarf, der sich in einem Fall aus der Umplanung, in einem anderen Fall aus der Bewertung eines Qualitätskriteriums ergab.

**Rentabilität grundsätzlich nachvollziehbar**

---

<sup>10</sup> Zu den Überprüfungszeitpunkten soll über die Weiterführung der Projekte entschieden werden.

## Interne Revision

Die wesentlichen Aufwands- und Kostentreiber waren in der Regel in der WiBe erfasst. Das Projekt, welches von der Umplanung betroffen war, hatte die WiBe noch nicht aktualisiert.

**Wesentliche  
Aufwände  
berücksichtigt**

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

### **Revisionsumfang und -methode**

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

Die Interne Revision hat vier Projekte geprüft. Hierbei hat sie Projektunterlagen ausgewertet (z. B. Projekthandbücher, Projektaufträge, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen) und Interviews mit verantwortlichen Personen im Projekt geführt (beispielsweise mit der Projektleitung und Teilprojektleitung).

Nicht im Revisionsumfang enthalten war die Prüfung

- der Funktionalitäten der eingesetzten IT-Verfahren,
- inhaltlicher Aspekte technischer und fachlicher Anforderungen,
- des Vergabeverfahrens bzw. Beschaffungsmanagements,
- von Aspekten der Barrierefreiheit sowie
- datenschutzrechtlicher Aspekte. Auffälligkeiten zum Datenschutz wurden den geprüften Projekten bei Bedarf mitgeteilt.

**Revisionszeitraum:** März 2022 bis Januar 2023