

Bericht

gemäß § 386 SGB III

Projekt „BAB-REHA“ Review V und Abschlussbericht



Bundesagentur für Arbeit

Inhaltsverzeichnis

1	Auftrag und Ziel der Revision	1
2	Zusammenfassung	1
3	Feststellungen aus den projektbegleitenden Reviews I bis V	1
3.1	Feststellungen aus den Reviews I bis IV im Überblick	1
3.1.1	Erledigte Handlungsbedarfe	1
3.1.2	Bestehende Handlungsbedarfe.....	3
3.2	Feststellungen aus Review V.....	3

Anlage Revisionsumfang und -methode

1 Auftrag und Ziel der Revision

Der Vorstand hat die Interne Revision SGB III beauftragt, das Projekt „BAB-REHA“ begleitend zu prüfen. Die Projektreviews sollten Risiken aufzeigen und Transparenz herstellen und dienten dazu, die Projektleitung in ihrer Aufgabenerledigung zu unterstützen sowie den Vorstand und den Verwaltungsrat zeitnah, umfassend und regelmäßig zu informieren. Die Interne Revision passte die Prüffelder und Fragestellungen der Reviews deshalb risikoorientiert an den jeweiligen Projektstatus an und aktualisierte sie auf der Basis von Erkenntnissen aus den vorangegangenen Reviews.

Nachdem die projektbegleitenden Prüfungen mit dem Review V abgeschlossen wurden, wird im vorliegenden Abschlussbericht auf die Ergebnisse des Reviews V und zusammenfassend auf wesentliche Erkenntnisse aus den vorangegangenen Reviews eingegangen.

**Abschluss mit
Review V**

2 Zusammenfassung

Das Projekt „BAB-REHA“ ist im Jahr 2018 mit dem Projektauftrag gestartet, das bestehende IT-Verfahren BAB/Reha durch ein modernes und effizientes System abzulösen. Nach mehrfacher Anpassung der Planung im Projektverlauf und einer deutlichen Reduzierung der Projekteinhalte ist dem Projekt im November 2024 die Flächeneinführung eines MVP¹ für das IT-Verfahren BAB gelungen. Das Projekt endete am 28.02.2025.

Zu den von der Internen Revision im Projektverlauf in einzelnen Prüffeldern festgestellten Handlungsbedarfen wurden seitens der Zentrale oder des Projekts geeignete Maßnahmen zur Risikoreduzierung ergriffen und zum größten Teil bereits umgesetzt. Handlungsbedarfe bestehen noch in den Handlungsfeldern zur Schaffung von Transparenz über die Kosten-Nutzen-Relation und zum Umgang mit Auditergebnissen bei den im Review IV vereinbarten Veranlassungen. Die Interne Revision wird die Umsetzung dieser Maßnahmen nachhalten. (Ziffer 3.1.2)

Aus Sicht der Internen Revision ist es wichtig, den Nutzen weiterhin kritisch zu beobachten und diesen bei Bedarf in einer jeweils aktualisierten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu berücksichtigen. (Ziffer 3.2)

3 Feststellungen aus den projektbegleitenden Reviews I bis V

3.1 Feststellungen aus den Reviews I bis IV im Überblick

3.1.1 Erledigte Handlungsbedarfe

■ Die Projektziele waren trotz bereits erfolgter Überarbeitung teilweise nicht ausreichend spezifisch formuliert und nicht durchgängig messbar. Daher wurden die Projektziele im Projekthandbuch weiter geschärft sowie nach den SMART-Kriterien² bewertet und dokumentiert.

**Review I und II,
Handlungsfeld 1:
Projektziele**

■ Das Projekt hatte zwar zweckmäßig definierte Überprüfungszeitpunkte (Exit Points), jedoch waren die Projektbeendigungskriterien zu pauschal und zu unkonkret ausgearbeitet. Ohne eindeutige Beendigungskriterien ist die zeit- und sachgerechte Entscheidung über eine Weiterführung oder Beendigung

**Review I und II,
Handlungsfeld 2:
Exit Points und
Projektbeendi-
gungskriterien**

¹ MVP (minimum viable product), steht für ein minimal funktionsfähiges Produkt mit den nötigsten Kernfunktionen.

² Ziele spezifisch – messbar – erreichbar (achievable) – relevant – terminiert formulieren.

des Projekts erschwert. Die Projektbeendigungskriterien wurden daher im Projekthandbuch weiter konkretisiert.

- | | |
|--|--|
| <p>■ Dem internen Projektleiter war zeitweise ein gleichberechtigter externer Projektleiter zur Seite gestellt worden, ohne die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche klar abzugrenzen. Die Verantwortungsbereiche der beiden Projektleiter wurden zeitnah verbindlich voneinander abgegrenzt und in das Projekthandbuch aufgenommen.</p> | <p>Review I und II,
Handlungsfeld 3:
Projektleitung</p> |
| <p>■ Das Projekt hatte im Rahmen der zweiten Neuplanung die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung überarbeitet, dabei jedoch die Reduzierung des Projektumfangs nicht ausreichend berücksichtigt: Die Werte für die qualitativ-strategische Bedeutung und die externen Effekte (Q&E-Kriterien) wurden teilweise nicht angepasst, obwohl sich der wirtschaftliche und qualitative Nutzen erst nach Ablösung der kompletten Verfahrenskette erfüllt. Die Q&E-Kriterien wurden überprüft und aktualisiert (insbesondere hinsichtlich des aktualisierten Projektumfangs).</p> | <p>Review I und II,
Handlungsfeld 4:
Q&E-Kriterien</p> |
| <p>■ Die vom Projekt im Zuge der Neuplanung vorgelegte Alternativenbetrachtung beinhaltete keine monetären Werte, so dass die Wirtschaftlichkeit der gewählten Variante gegenüber den anderen Handlungsalternativen nicht ausreichend dargelegt war. Alternativen zur gewählten Variante sollten bei allen Projekten so dargestellt werden, dass Entscheidungen transparent nachvollzogen werden können. Daher wurden für künftige ähnliche Fälle detaillierte Festlegungen im Projektmanagement-Handbuch getroffen.</p> | <p>Review I und II,
Handlungsfeld 5:
Alternativen ohne
monetäre Werte</p> |
| <p>■ Die Umsetzungsgeschwindigkeit des Projekts lag nicht im Plan und sollte durch geeignete Maßnahmen gesteigert werden, damit die geplante Projektlaufzeit eingehalten werden kann. Dies konnte im weiteren Verlauf des Projekts trotz eingeleiteter Maßnahmen nicht im erforderlichen Umfang erreicht werden. Aufgrund des im Februar 2025 erreichten Projektendes wird dieses Handlungsfeld abgeschlossen.</p> | <p>Review I und II,
Handlungsfeld 6:
Umsetzungsge-
schwindigkeit</p> |
| <p>■ Das Projekt hatte die Projektergebnisse nur unzureichend dokumentiert und sollte die begonnenen Aktivitäten zur Verbesserung der Dokumentation fortführen und bei Bedarf ausbauen. Die Erkenntnisse aus dem aktuellen Review zeigen, dass die Projektergebnisse inzwischen ausreichend dokumentiert sind. Das Risiko, dass entwickelte Projekteinhalte nicht nachvollzogen werden können, konnte damit deutlich reduziert werden.</p> | <p>Review I und II,
Handlungsfeld 7:
Dokumentation</p> |
| <p>■ Das Strategische Change Advisory Board (Strat. CAB) hat die zweite Neuplanung für das Projekt „BAB-REHA“ im Februar 2022 ohne Einbindung des Vorstands regelungskonform genehmigt. Eine erneute Genehmigung durch den Vorstand wäre nur dann erforderlich gewesen, wenn die Gesamtkosten des Projekts den Ausgangswert um mehr als 30 %, aber mindestens 10 Mio. Euro haushaltswirksame Kosten übersteigen. Die Interne Revision sah jedoch bei dem im Projekt „BAB-REHA“ vorliegenden Sachverhalt eine Betrachtung ausschließlich auf Kostenebene nicht als angemessen an, weil damit vernachlässigt wurde, dass die Steigerung der Projektkosten mit einer Reduzierung des Projektscopes um etwa 40 % einherging. Sie vertrat deshalb die Auffassung, dass die Kriterien für die Einbindung des Vorstands überarbeitet werden sollten. Die Geschäftsanweisung zur Durchführung und Steuerung von Projekten wurde dahingehend überarbeitet, dass der Vorstand bereits ab einer haushaltswirksamen Erhöhung der Gesamtkosten eines Projekts der Klasse I um 5 Mio. Euro verpflichtend zu unterrichten ist und der Vorstand auf Empfehlung des Strat. CAB bei einer Reduzierung des Nutzens eines Projekts der Klasse I informiert wird.</p> | <p>Review I und II,
Handlungsfeld 8:
Genehmigungs-
prozess</p> |

3.1.2 Bestehende Handlungsbedarfe

- Der bis auf Weiteres notwendige Parallelbetrieb von Alt- und Neusystem ist ein Kostenrisiko, das über die Projektlaufzeit hinausgeht. Eine abschließende Einschätzung des Kostenrisikos ist erst möglich, wenn das weitere Vorgehen hinsichtlich der Verfahrenskette „BAB/REHA“ und der Ablösung des Altsystems feststeht. Dies sollte bis 31.12.2025 in Form einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (einschließlich einer Alternativenbetrachtung) geklärt und bewertet werden (siehe hierzu auch Ziffer 3.2).
- Die seit März 2024 der Leitung des IT-Systemhauses und der Gesamtprojektleitung „BAB-REHA“ vorliegenden Ergebnisse eines externen Audits wurden inzwischen dem Projektlenkungsausschuss, dem im IT-Systemhaus für das Projekt „BAB-REHA“ zuständigen Bereich K3 sowie dem Zentralen Projektmanagement zur Verfügung gestellt. Über das Projekt „BAB-REHA“ hinausgehende Feststellungen aus dem Audit sollten bis 31.12.2025 für das weitere Vorgehen mit der Verfahrenskette „BAB-REHA“ berücksichtigt werden.

**Review IV,
Handlungsfeld 1:
Transparenz über
Kosten-Nutzen-
Relation**

**Review IV,
Handlungsfeld 2:
Umgang mit
Auditergebnissen**

Im Rahmen der Abstimmung des Revisionsberichts hat der Geschäftsbereich IT darauf hingewiesen, dass bei den bestehenden Handlungsbedarfen zum derzeit skizzierten Datum noch mit keinen konkreten Ergebnissen, auch mit keinen Zwischenergebnissen, zu rechnen sei. Derzeit erfolgten intensive Arbeitsgespräche zur zukünftigen Ausgestaltung der Prozesse, der Fallgestaltungen und der damit verbundenen Nutzenpotenziale. Von daher sei statt des konkreten Datums 31.12.2025 eher von einem Zwischenbericht zum Ende des I. Quartals 2026 auszugehen.

**Erweiterter
Zeitraumen
bis Ende des
I. Quartals 2026**

Die Interne Revision wird die Umsetzung der Maßnahmen nunmehr unter Berücksichtigung des erweiterten Zeitrahmens bis Ende des I. Quartals 2026 nachhalten.

3.2 Feststellungen aus Review V

- Das Projekt fokussierte sich seit der ersten Umplanung im Juli 2020 auf die Berufsausbildungsbeihilfe (BAB). Nach einer weiteren Überarbeitung der Planung im Februar 2022 sollte hierfür nur noch ein MVP realisiert werden. Das MVP sollte dennoch alle essenziellen Inhalte zur Bearbeitung der Fälle umfassen. Dem Projekt gelang im November 2024 die Flächeneinführung eines MVP.
- Der ausgerollte Funktionsumfang des MVP deckt nicht alle BAB-Fallgestaltungen ab, was den Mehrwert des Projekts einschränkt. Bis alle Leistungen für die Berufsausbildungsbeihilfe sowie die berufliche Rehabilitation³ im neuen IT-Verfahren bearbeitet werden können, müssen Alt- und Neusystem zunächst parallel genutzt werden. Es war vorgesehen, die Funktionalitäten der Reha-Leistungen in einem Folgeprojekt zu entwickeln. Ob tatsächlich ein weiteres Projekt zu dieser Thematik initiiert wird, ist offen. Die für März 2025 angedachte Projektdefinitionsphase wurde auf unbestimmte Zeit verschoben.
- Das neue IT-Verfahren trifft grundsätzlich auf die Zustimmung der Anwenderinnen und Anwender. Beispielsweise werden die neu gestaltete Oberfläche, die bereitgestellten Funktionalitäten sowie eine kürzere Bearbeitungsdauer gelobt. Negativ bewertet wird jedoch, dass wesentlich mehr Fälle als erhofft auch weiterhin nur mit dem Altssystem bearbeitet werden können.

**Flächeneinfüh-
rung eines MVP**

**Weiteres Vorge-
hen noch offen**

**Feedback der An-
wenderinnen und
Anwender**

³ Ausbildungsgeld (Abg) und Übergangsgeld (Übg).

- Die in der Abschluss-Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Vergleich zur ursprünglichen Planung um rund 22 % gestiegenen Kosten sind dem Grunde nach nachvollziehbar, haben jedoch nur eine begrenzte Aussagefähigkeit. Das resultiert daraus, dass sich der Funktionsumfang des IT-Verfahrens zu Beginn sowie zum Ende der Durchführungsphase des Projekts inhaltlich und strukturell deutlich unterscheidet. Für die Herstellung des ursprünglich geplanten Funktionsumfangs und den erforderlichen Parallelbetrieb von Alt- und Neusystem werden zudem weitere Kosten anfallen. Auch der in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ausgewiesene monetäre Nutzen kann erst gänzlich zum Tragen kommen, wenn das Altverfahren vollständig abgelöst ist. Aus Sicht der Internen Revision ist es wichtig, den Nutzen weiterhin kritisch zu beobachten (hierbei ist es z. B. auch von Relevanz, wie viele Anwenderinnen und Anwender von dem Projekt profitieren) und diesen bei Bedarf in einer jeweils aktualisierten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu berücksichtigen.
- Das Projekt „BAB-REHA“ hat im Rahmen des Projektabschlusses umfassende Lessons Learned erarbeitet, um die gewonnenen Erkenntnisse für zukünftige Projekte nutzbar zu machen und so die Durchführung von Projekten in der Organisation kontinuierlich zu verbessern.

**Wirtschaftlich-
keitsbetrachtung**

Lessons Learned

Diese Prüfung wurde in Übereinstimmung mit den Global Internal Audit Standards durchgeführt.

Revisionsumfang und -methode

Der Vorstand hat die Interne Revision beauftragt, das Projekt „BAB-REHA“ in einer projektbegleitenden Revision zu prüfen.

Der Blickwinkel der Internen Revision richtete sich darauf, aus der projektbegleitenden Perspektive mögliche Risiken in der systemischen und/oder prozessualen Aufstellung des geprüften Projekts zu identifizieren und aufzuzeigen und ggf. Empfehlungen zur Risikominderung zu unterbreiten.

Nicht Gegenstand der Prüfung und Bewertung waren

- der Business Case¹ und
- inhaltliche Aspekte der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Projekts sowie
- die Projektsteuerung und Projektqualität betreffende Managemententscheidungen.

Die Prüfung erfolgte in fünf Reviews. Die Interne Revision hat dabei Dokumente und zentrale Projektunterlagen ausgewertet (z. B. Projekthandbuch, Risikoliste, Unterlagen aus dem Projektlenkungsausschuss). Daneben hat sie Interviews mit verantwortlichen Personen im und außerhalb des Projekts geführt (z. B. Projekt- und Teilprojektleitungen, Anwendende im Rahmen der Pilotierung sowie Flächeneinführung, Mitglieder des Projektlenkungsausschusses, Projektcontrolling).

Revisionszeitraum (Review V): September 2024 bis Juni 2025

¹ Der Business Case betrifft u. a. die „Geschäftsidee“ und deren Rentabilität.