

**Interne Revision**

**Revision SGB III**

**Abschlussbericht**

gemäß § 386 SGB III

**Projekt UCC2020**



**Bundesagentur für Arbeit**

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Revisionsergebnisse .....</b>	<b>2</b>
2.1	Ergebnisse des Projekts UCC2020 .....	2
2.2	Projektkosten und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.....	3
2.3	„Lessons Learned“-Prozess .....	4

Anlage Revisionsumfang und -methode

## 1 Zusammenfassung

Das Projekt UCC2020<sup>1</sup> hat verschiedene Kommunikationsmedien zusammengeführt (z. B. in Skype for Business<sup>2</sup> oder in der Videoberatung), um die Kommunikation innerhalb der BA sowie nach außen zu verbessern. Daneben hat das Projekt die bisherige Telefonie in den Service Centern (SC) auf eine neue technische Plattform<sup>3</sup> überführt. Nach mehr als dreijähriger Laufzeit endete das Projekt am 31. Dezember 2020.

**Projekt UCC2020 abgeschlossen**

Zum Abschluss der projektbegleitenden Prüfung hat die Interne Revision die von UCC2020 erzielten Ergebnisse, die Wirtschaftlichkeit des Projekts sowie die Aktivitäten zur Überführung in die Linienorganisation in einer Gesamtbeurteilung bewertet.

Der anfangs sehr hohe Projektumfang (16 Produkte) sowie die Haushaltsmittelsituation führten zu einer quantitativen Überforderung von UCC2020. In der Folge wurden die Produkte im Verlauf des Projekts neu priorisiert und auf drei „Minimalziele“<sup>4</sup> reduziert.

**Produkte im Projektverlauf reduziert**

Die Kosten einzelner Produkte vor der Projektreduzierung sowie die tatsächliche Umsetzung der aus dem ursprünglichen Umfang von UCC2020 herausgelösten Produkte<sup>5</sup> konnte die Interne Revision prüferisch nicht nachvollziehen. Die Darstellung im Bericht beschränkt sich daher auf die Umsetzung der drei „Minimalziele“.

**Grenzen der Prüfung**

Im Ergebnis kommt die Interne Revision zu folgenden Feststellungen:

- Das Projekt UCC2020 hat die in den drei „Minimalzielen“ enthaltenen Produkte im Wesentlichen umgesetzt. Die Umstellung der SC des Inkasso-Bereichs auf die neue Technologie ist jedoch erst durch die Linienorganisation im IT-Systemhaus erfolgt.
- Für die SC bestehen noch immer erhebliche funktionale Einschränkungen, was den Effizienzgewinn in den betroffenen Organisationseinheiten deutlich schmälert.
- Die neue Technologie, die Videoberatung und Skype for Business sind weitgehend reibungslos in den Linienbetrieb überführt worden. Anforderungen, die aufgrund der Prioritätensetzung nicht im Projekt realisiert werden konnten, werden im IT-Systemhaus weiterverfolgt und bearbeitet.
- Zur Bewertung des Projekterfolgs fehlt in einigen Bereichen eine ausreichende Transparenz zur Zielerreichung.
- Die tatsächlichen Projektkosten sowie die Wirtschaftlichkeit sind nicht vollumfänglich nachvollziehbar.
- In den aus der Projektarbeit gewonnenen und zu „Lessons Learned“ aufbereiteten Erkenntnissen fehlen wichtige Aspekte, wie z. B. die Bedeutung einer transparenten Darstellung des Projektfortschritts. Das Zentrale Projektmanagement (ZPM) hat die Inhalte der „Lessons Learned“ nicht ausreichend ausgewertet und qualitativ überprüft.

**Ergebnisse der Revision**

Unabhängig von diesen Feststellungen hat UCC2020 wesentlich dazu beigetragen, dass die BA in der Covid-19-Pandemie weiterhin arbeitsfähig blieb. Die

**Arbeitsfähigkeit in der Pandemie unterstützt**

<sup>1</sup> Unified Communications and Collaboration.

<sup>2</sup> Vereint z. B. Telefonie, Chat, Sprach- und Videokonferenzen sowie Desktop-Inhaltsfreigabe.

<sup>3</sup> Hard- und Software zur Unterstützung der Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse.

<sup>4</sup> Die „Minimalziele“ waren: (1) Service Center-Rollout, (2) Skype for Business für die Familienkasse und die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung, (3) Videoberatung.

<sup>5</sup> Die weitere Umsetzung erfolgte durch die Linienorganisation oder andere Projekte.

schnelle flächendeckende Ausstattung mit Skype for Business hat den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine umfassende virtuelle Kommunikation im Homeoffice ermöglicht. Auch die Aufgaben der SC konnten aufgrund der neuen SC-Technologie im Homeoffice erledigt werden. Mit der Videoberatung wurde eine zusätzliche Möglichkeit zur Durchführung von Beratungsgesprächen geschaffen, auch wenn die Vermittlungs- und Beratungsfachkräfte diese Option zu Beginn noch nicht sehr häufig genutzt haben.

## **2 Revisionsergebnisse**

### **2.1 Ergebnisse des Projekts UCC2020**

Das Projekt hat die nach der Reduzierung des Projektumfangs verbliebenen Produkte im Wesentlichen umgesetzt. Da in der Covid-19-Pandemie persönliche Kontakte weitgehend vermieden werden mussten, erhöhte sich im Projektverlauf der Bedarf an Online-Produkten. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt nun doch einzelne Produkte entwickelt, die im reduzierten Projektumfang zunächst nicht mehr vorgesehen waren (z. B. den TextChat<sup>6</sup> oder die Möglichkeit zur Teilnahme an Gerichtsverhandlungen per Video).

**Produktentwicklung ging über Minimalziele hinaus**

Ursprünglich war geplant, alle SC der BA bis zum 30. Juni 2020 auf die neue Technologie umzustellen. Obwohl es dem Projekt gelang, die organisatorischen und technischen Grundlagen für die vollständige Ablösung der bisher genutzten, veralteten Plattform zu schaffen, kam es in den SC des Inkasso-Bereichs zu Verzögerungen. Dies war auf eine beträchtliche Fehlerhäufung beim Einsatz der neuen Technologie zurückzuführen.

**SC des Inkasso-Bereichs verspätet umgestellt**

Seit April 2021 können alle SC der BA das neue System nutzen. Allerdings bestehen noch immer folgende funktionale Einschränkungen:

**Funktionale Einschränkungen in allen SC**

- Das Echtzeit-Monitoring<sup>7</sup> zur Steuerung des Personaleinsatzes liefert nicht durchgängig valide sowie zum Teil zeitversetzte Daten. Hier führt das IT-Systemhaus weiterhin Nacharbeiten durch. Die Anforderungen können jedoch immer noch nicht vollständig erfüllt werden.
- Die Bearbeitung von E-Mails wird in den SC weiterhin mit Hilfe einer Umgehungslösung (Outlook) sichergestellt. Nach wie vor ist geplant, die Bearbeitung von E-Mails in die neue Technologie zu integrieren.
- Das neue System sollte es ermöglichen, alle offenen Vorgänge und Konversationen kundenbezogen auf einen Blick darzustellen, um Anfragen von Kundinnen und Kunden effizienter bearbeiten zu können (360°-Sicht). Diese Funktion ist bis heute nicht umgesetzt.

Die Einschränkungen sind auf eine unzureichende Leistungserbringung durch den beauftragten externen Dienstleister zurückzuführen.

Im Ergebnis ihrer Prüfung kommt die Interne Revision zu der Einschätzung, dass der bis heute zur Verfügung stehende Leistungsumfang der neuen Technologie im Vergleich zum Altsystem kaum wesentliche funktionale Verbesserungen für die SC beinhaltet. Allerdings hat sich die Möglichkeit, die neue SC-Technologie auch im Homeoffice zu nutzen, in der Pandemie als wichtiger Vorteil erwiesen. Mit der alten Technologie wäre eine Tätigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SC im Homeoffice nicht möglich gewesen.

---

<sup>6</sup> Der TextChat bietet die Möglichkeit, dass sich zwei oder mehr Personen Texte in Echtzeit schicken können.

<sup>7</sup> Zum Beispiel zur Entwicklung von Anruf- und Gesprächsaufkommen, zum Arbeitsvolumen bei der Bearbeitung von E-Mails oder zur aktuellen Verfügbarkeit von Agentinnen und Agenten.

Trotz der noch bestehenden Handlungsbedarfe ist es dem Projekt gelungen, die neue Technologie für die SC, die Videoberatung und Skype for Business in den Linienbetrieb zu überführen und den erforderlichen Wissenstransfer sicherzustellen. Ein Teil des Projektteams ist unmittelbar in den Servicebereich des IT-Systemhauses eingemündet, der nach Flächeneinführung für die Technologie verantwortlich ist.<sup>8</sup> Eine Arbeitsgruppe sowie weitere Organisationsbereiche des IT-Systemhauses widmen sich den aus dem ursprünglichen Umfang herausgelösten und damit nicht mehr im Projekt umgesetzten Produkten.<sup>9</sup>

**Übergang in die Linie gelungen, verbliebene Produkte im Blick**

Die im Projektauftrag formulierten Ziele (z. B. Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Produkten, Automatisierungsgrad, Barrierefreiheit) wurden nach Angaben des Projekts erreicht und gegenüber dem Projektleitungsausschuss (PLA) als Erfolg dargestellt. Allerdings konnte das Projekt im Rahmen der Revision nicht bei allen Zielen das Ergebnis nachvollziehbar belegen. Ohne vollständige Nachweise besteht keine hinreichende Transparenz über die tatsächliche Zielerreichung. Vor diesem Hintergrund stellt sich der Internen Revision die Frage, ob das Projekt den PLA zur Zielerreichung ausreichend informiert hat.

**Zielerreichung nicht durchweg transparent**

### **2.2 Projektkosten und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**

Das Projekt hat in der abschließenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe) Sachkostenpauschalen<sup>10</sup> nicht ausgewiesen, obwohl dies erforderlich gewesen wäre. Die WiBe beinhaltet außerdem Kosten, die im Zuge der Pandemie anfielen, jedoch in keinem oder keinem eindeutigen Zusammenhang mit der eigentlichen Projektarbeit standen. Nach Auffassung der Internen Revision werden die tatsächlichen Kosten des Projekts daher nicht voll transparent. Die Wirtschaftlichkeit des Projekts kann nicht vollständig bewertet werden.

**Projektkosten und Wirtschaftlichkeit nicht vollständig nachvollziehbar**

Obwohl grundsätzlich geregelt ist, wie Aufwände und Sachkostenpauschalen in einem Projekt auszuweisen sind, wurde dies in UCC2020 nicht durchgängig umgesetzt. Empfehlungen der Internen Revision im Hinblick auf UCC2020 erübrigen sich, da das Projekt bereits beendet ist. Um künftig eine korrekte Abbildung der tatsächlichen Kosten in der WiBe sicherzustellen, hat das ZPM seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibilisiert, im Rahmen der bestehenden Qualitätssicherungsprozesse verstärkt ein Augenmerk auf die Erfassung von Aufwänden und Sachkostenpauschalen zu richten. Zudem berechnet das im Projektmanagement genutzte IT-Verfahren EPM<sup>11</sup> die Sachkostenpauschalen mittlerweile bis auf einige Ausnahmen (z. B. bei manuellen Buchungen) automatisiert. Dennoch ist nicht auszuschließen, dass weiterhin Erfassungsfehler auftreten.

<sup>8</sup> Service „Kommunikation und Kollaboration“ im Geschäftsbereich „Basis Service“ (BAS4).

<sup>9</sup> Die aus dem ursprünglichen Umfang ausgeklammerten Produkte hat die Interne Revision nicht im Einzelnen weiterverfolgt.

<sup>10</sup> Sachkostenpauschalen beinhalten die laufenden Betriebskosten eines Arbeitsplatzes.

<sup>11</sup> Abk. für Enterprise Project Management. IT-Steuerungssystem zur einheitlichen Ressourcenplanung und -verwaltung innerhalb der BA-Informationstechnik.

*Das ZPM sollte prüfen, wie sichergestellt werden kann, dass die Sachkostenaufschläge auch bei manuellen Buchungen in der WiBe korrekt berücksichtigt werden.*

**Empfehlung 1**

### **2.3 „Lessons Learned“-Prozess**

Erfahrungen und Verbesserungspotenziale aus dem Projektverlauf sollen als kritische Reflexion in die sogenannten „Lessons Learned“ einfließen. Die BA sieht vor, dass Projekte nach Ende der Durchführungsphase den Projektverlauf kritisch hinterfragen und die Ergebnisse evaluieren. Nach projektinterner Priorisierung sollen die Erkenntnisse dem PLA und dem ZPM für künftige Projekte zur Verfügung gestellt werden bzw. in den Abschlussbericht einfließen.

Das Projekt hat im Rahmen von „Lessons Learned“ eine Reihe von Faktoren identifiziert, die den Projektverlauf negativ beeinflusst haben. Als besonders kritisch schätzten die Projektverantwortlichen die hohe Komplexität des Projekts sowie des Vertragswerks mit dem externen Dienstleister ein. Andere wesentliche Aspekte hat das Projekt jedoch nicht aufgegriffen. Beispielsweise war im Projektverlauf über längere Zeit weder Transparenz über die Kosten noch über den Projektfortschritt gegeben. Bis auf vereinzelte Nachfragen hat der PLA diesbezüglich nicht interveniert.

**Wesentliche Aspekte nicht aufgegriffen**

Zum Zeitpunkt der Prüfung hatte das ZPM die Inhalte von „Lessons Learned“ qualitativ nicht überprüft und die Ergebnisse nicht zum Wissenstransfer aufbereitet. Vertreter des ZPM wiesen darauf hin, dass der Prozessschritt „Lessons Learned“ nur im Fall einer vorzeitigen Projektbeendigung verbindlich durchzuführen sei.

**Erkenntnisse nicht ausgewertet**

Nach Auffassung der Internen Revision kann das Ziel, Projektverläufe und -ergebnisse zu reflektieren sowie mögliche Empfehlungen für andere Projekte abzuleiten, nur durch eine konsequente Umsetzung von „Lessons Learned“ erreicht werden. Das ZPM hat die Feststellung der Internen Revision aufgegriffen und bereits mit der Überarbeitung des Prozesses begonnen.

*Das ZPM sollte verbindlich regeln, dass jedes Projekt rechtzeitig „Lessons Learned“ durchführt und die Erkenntnisse verpflichtend durch eine vom Projekt unabhängige Person zu überprüfen sind. Die wichtigsten Ergebnisse aus den „Lessons Learned“ sollten neuen Projekten zur Verfügung gestellt werden.*

**Empfehlung 2**

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

### **Revisionsumfang und -methode**

Der Vorstand der BA hat die Interne Revision beauftragt, das Projekt UCC2020 begleitend zu prüfen.

Das Review III/IV (Grundlage für den Abschlussbericht) richtete sich schwerpunktmäßig auf die Ablösung der Technologie in den SC, die Weiterbetreuung der Produkte nach Ende des Projekts sowie den geordneten Projektabschluss.

Die Interne Revision hat in ihrer Prüfung Dokumente und zentrale Projektunterlagen (z. B. Projektabschlussbericht, abschließende WiBe) ausgewertet. Daneben hat sie Interviews mit am Projekt beteiligten Personen (u. a. Projektleitung, Teilprojektleitung und Projektcontrolling) und den Bereichsleitungen von drei ausgewählten SC geführt. Außerdem wurden Fach- und Führungskräfte des Service BAS4 (Kommunikation und Kollaboration) und des ZPM im IT-Systemhaus sowie des Servicebereichs 41 (Inkasso) und des Geschäftsbereichs 1 (Einkauf) im BA-Service-Haus befragt.

Grundlage der Revision waren der Prüfungsstandard Nr. 4 des Deutschen Instituts für Interne Revision e. V. sowie die Projektmanagement-Standards der BA.

Nicht im Revisionsumfang enthalten war die Prüfung der eingesetzten Verfahren und Werkzeuge der IT.

**Revisionszeitraum:** Oktober 2020 bis März 2021  
August bis Dezember 2021