

Interne Revision

Revision SGB III

Bericht

gemäß § 386 SGB III

Agile Durchführung von Projekten



Bundesagentur für Arbeit

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	1
2	Revisionsergebnisse	2
2.1	Übergreifende Rahmenbedingungen	2
2.2	Verständnis und Akzeptanz	2
2.3	Fachlichkeit für agiles Arbeiten	3
2.4	Agile Projektplanung und Steuerung.....	3
2.5	Einbindung der Bedarfsträgerinnen und Bedarfsträger	4
2.6	Frühzeitiges Erkennen von Planabweichungen	5
2.7	Anwendereinbindung	5
2.8	Risikomanagement.....	6
2.9	Strategisches Projektcontrolling.....	6
2.10	Laufende Fortschrittskontrolle.....	6
2.11	Einsatz und Abrechnung externen Personals	7

Anlage Revisionsumfang und -methode

1 Zusammenfassung

Projekte tragen entscheidend dazu bei, dass die BA ihre Ziele erreichen kann und sich selbst als Organisation weiterentwickelt. Eine agile Durchführung von Projekten eröffnet dabei ein hohes Maß an Flexibilität, Bedarfsorientierung und Gestaltungsspielraum, stellt aber auch sehr hohe Anforderungen an die Projektplanung, die Zielorientierung und die Stringenz der Projektdurchführung. Bei IT-Projekten wird in der BA bereits seit mehreren Jahren, insbesondere im Bereich von Online-Angeboten, eine agile Vorgehensweise angewendet.

Die Revision sollte aufzeigen, inwieweit die nötige Handlungssicherheit im Umgang mit agilen Methoden gegeben ist und dadurch die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung von IT-Projekten geschaffen werden kann. Es wurde auch betrachtet, inwieweit agil-spezifischen Risiken bei der Projektdurchführung begegnet wird. In die Revision wurden vier IT-Projekte der Klasse I einbezogen, die ein agiles Vorgehensmodell nutzten.

Im Ergebnis kommt die Interne Revision zu der Einschätzung, dass die Rahmenbedingungen der BA grundsätzlich ein agiles Arbeiten ermöglichen. Die geprüften Projekte setzten die agile Durchführungsform in der Regel mit der nötigen Sicherheit und Erfolgsorientierung um. Die Einbindung von Endanwendern und Endanwendern – als eines der zentralen Elemente des agilen Vorgehens – konnte unter Berücksichtigung der spezifischen Erfordernisse der einzelnen Projekte in geeigneter Weise realisiert werden.

In folgenden Bereichen zeigten sich jedoch Verbesserungsbedarfe:

- Aus Sicht der Befragten bestand nicht durchgängig über alle Bereiche hinweg ein einheitliches Verständnis und Akzeptanz für die agile Vorgehensweise.
- Externe Mitarbeitende waren nach eigener Einschätzung zu Beginn ihrer Tätigkeit in den Projekten teilweise nicht ausreichend über die Spezifika des agilen Arbeitens in der BA informiert.
- Eine Zuordnung der Aktivitäten und Zwischenziele eines Projekts zu den übergreifenden Projektzielen war nicht immer ohne weiteres möglich.
- Bedarfsträger/-innen waren nicht immer mit ausreichend eigenem Personal mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen in die Projektarbeit eingebunden.
- Das strategische Projektcontrolling berücksichtigte agile Aspekte nur unzureichend.
- Die projektinterne Fortschrittskontrolle könnte – beispielsweise durch übergreifend zur Verfügung gestellte Hilfsmittel – effizienter gestaltet werden.
- Die Abruf- und Abrechnungsmodalitäten für externe Dienstleistungen haben einen bedarfsgerechten Einsatz externen Personals in den agilen Projekten nicht immer unterstützt.

Ziel der Revision

**Agiles Vorgehen
in der Regel
sicher umgesetzt**

**Verbesserungs-
bedarfe**

2 Revisionsergebnisse

2.1 Übergreifende Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen in der BA ermöglichen nach Einschätzung der Verantwortlichen in den geprüften Projekten grundsätzlich eine agile Durchführung. Während die Bedingungen bei der personellen und infrastrukturellen Ausstattung im Wesentlichen als angemessenen angesehen wurden, sahen die Befragten bei den organisatorischen und normativen Rahmenbedingungen verschiedene Hemmnisse, die das agile Arbeiten in der BA beeinflussten:

- Aufwendige Abstimmungs- und Genehmigungsverfahren (z. B. Gremienbeteiligungen, Einbindung Datenschutz, Barrierefreiheit), bei denen kurzfristige Abstimmungen und schnelle Entscheidungsfindungen oftmals nicht möglich sind.
- Stringente Regelungen und Anforderungen sowie ein umfangreiches Bechtwesen und Rechenschaftspflichten, die eine umfangreiche Dokumentation erforderlich machen.
- Keine direkten Einflussmöglichkeiten der Projekte auf die Erledigung von Arbeiten an den Schnittstellen sowie nicht auf Agilität ausgelegte Release-Zyklen, die eine kurzfristige Umsetzung von Ergebnissen nicht möglich machen.

Aus Sicht der Internen Revision ist die in den geprüften Projekten vorgetragene Wahrnehmung grundsätzlich nachvollziehbar. Ansatzpunkte für eine mögliche Verbesserung der Rahmenbedingungen sind erkennbar. Dennoch sieht die Interne Revision keine Einschränkungen in den Rahmenbedingungen, die der agilen Arbeitsweise grundsätzlich entgegenstehen.

2.2 Verständnis und Akzeptanz

Eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Durchführung von agilen Projekten besteht darin, dass alle Beteiligten das erforderliche Verständnis und die notwendige Akzeptanz für diese Vorgehensweise aufbringen.

Die grundsätzlichen Voraussetzungen für eine auf Verständnis und Akzeptanz basierende Zusammenarbeit waren in den geprüften Projekten und im IT-Systemhaus erkennbar vorhanden. Es gab aber auch Anhaltspunkte dafür, dass es noch nicht umfassend gelungen ist, ein über alle relevanten Bereiche hinweg ausreichendes Verständnis und die benötigte Akzeptanz für das agile Vorgehen zu etablieren. Die Befragten aus den Projekten und dem IT-Systemhaus sahen unter anderem folgende Herausforderungen bei der agilen Durchführung von Projekten:

- Agilität setze eher auf ein Umfeld mit flachen Hierarchien, um eine schnelle Entscheidungsfindung zu unterstützen. Dies sei nicht immer mit den Prozessen in der BA vereinbar.
- Es würden vereinzelt Erwartungshaltungen an die Projekte formuliert, die aus dem klassischen Projektvorgehen stammen und aufgrund unzureichender Flexibilität nicht zum agilen Vorgehen passen (z. B. feststehender Projektumfang und darauf aufbauende Fortschrittsbetrachtung).
- Für eine erfolgreiche agile Arbeit sei Vertrauen in die Arbeit der jeweiligen Projektteams erforderlich. Dieses Vertrauen und darauf basierende Freiheiten waren aus Sicht der Projekte nicht durchgängig vorhanden.

Agile Projekte möglich, jedoch Hemmnisse vorhanden

Verständnis und Akzeptanz noch nicht umfassend

Interne Revision

Das IT-Systemhaus unternahm verschiedene Aktivitäten (Einbindung von Bereichen der Zentrale im Rahmen der Agilen Transition, Beratungsangebote etc.), um das agile Vorgehen in die Gesamtorganisation zu bringen und Akzeptanz und Verständnis für diese Vorgehensweise herzustellen. Zudem versuchten das IT-Systemhaus und die Verantwortlichen in den einzelnen Projekten, Widerständen mit der Darstellung von Mehrwerten oder der Vorstellung erfolgreicher Beispiele der agilen Arbeit zu begegnen. Auch das Vorhaben „SPIRIT“ verfolgt die übergreifende Zielsetzung, agile Prinzipien außerhalb des IT-Systemhauses weiter voranzubringen.

Aus Sicht der Internen Revision sind diese und vergleichbare Maßnahmen des IT-Systemhauses und der einzelnen Projekte zielführende Beiträge im Sinne einer erfolgreichen Umsetzung agiler Projekte.

2.3 Fachlichkeit für agiles Arbeiten

Die Fachlichkeit für die Tätigkeit in agilen Projekten haben die BA-internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wesentlichen über Erfahrungswissen (aktive Mitarbeit in agilen Projekten) erworben. Zusätzlich standen Unterstützungsangebote zur Verfügung (z. B. Agile Basisqualifizierung, Agile Leadership und Zertifizierungsangebote). Anhaltspunkte für unzureichende Befähigungen oder fehlende Qualifizierungsangebote haben sich im Rahmen der Prüfung nicht ergeben.

Bei externem Personal wird die Befähigung grundsätzlich über Anforderungen im Rahmen von Abrufen definiert. Teilweise wurde deutlich, dass die auf die agile Projektdurchführung bezogenen Erwartungen der Externen von der in der BA geübten Praxis abwichen (z. B. Grad der Entscheidungsfreiheit – bei agil grundsätzlich recht hoch, in der BA jedoch mit Einschränkungen). Dies kann zu Reibungsverlusten und zu vermeidbaren Aufwänden führen.

Externe Mitarbeitende sollten nach Möglichkeit bereits vor ihrem Einsatz über die BA-spezifische Praxis agilen Arbeitens informiert werden.

Aktivitäten für Verständnis und Akzeptanz

Keine Anhaltspunkte für fehlende Qualifizierung

Unterschiedliche Erwartungen: BA und externes Personal

Empfehlung 1

Zielorientiertes Vorgehen

2.4 Agile Projektplanung und Steuerung

Die Projektarbeit wurde zielorientiert an den übergreifenden – in den jeweiligen Projekthandbüchern beschriebenen – Projektzielen ausgerichtet. Die ausgehend von den Projektzielen erforderlichen weiteren Planungen erfolgten in allen geprüften Projekten fortlaufend nach einem rollierenden Ansatz¹. Damit wurden sie immer detaillierter, je näher die Umsetzung einer Anforderung kam. Erforderliche Konkretisierungen der Anforderungen erfolgten im Rahmen agil-spezifischer Formate², beispielsweise durch weitergehende fachliche Beschreibungen. Planungs- und Steuerungsaktivitäten in den geprüften Projekten waren auf kurze Lieferzyklen (z. B. regelmäßige Bereitstellung neuer Funktionalitäten) und die schrittweise Verbesserung ihrer Produkte (unter anderem durch fortlaufend eingeholte Kunden- bzw. Nutzerfeedbacks) ausgelegt. Abhängigkeiten zu Akteuren außerhalb der eigenen Projektorganisation (z. B. technische Schnittstellenpartner, übergreifende Bereiche wie Datenschutz und Barrierefreiheit) wurden berücksichtigt.

Insgesamt ist es in den vier geprüften Projekten gelungen, eine geeignete agile Projektplanung und Steuerung zu praktizieren.

¹ Aktivitäten, die in der nahen Zukunft liegen, werden bei der rollierenden Planung genauer und intensiver geplant, als Aktivitäten, die erst später umgesetzt werden.

² U. a. im Rahmen sogenannter Refinements und Sprint Plannings.

Interne Revision

Konkrete Aktivitäten wurden aus den jeweiligen übergreifenden Projektzielen abgeleitet. Teilziele wurden dabei insbesondere über Epics³ definiert. Aus diesen wurden im Anschluss User Stories⁴ abgeleitet, die am Ende die Grundlage der täglichen Aktivitäten abbildeten.

Die Epics und ihre zugehörigen User Stories wurden in der IT-Anwendung JIRA⁵ gepflegt. Über entsprechende technische Verknüpfungen konnten die Zusammenhänge von Epics und User Stories jederzeit hergestellt werden. Die übergreifenden Projektziele waren jedoch nicht in JIRA hinterlegt, weshalb die Zusammenhänge nicht ohne Weiteres nachvollzogen werden konnten. Um die Beziehungen von übergreifenden Zielen zumindest bis auf Ebene der Epics abilden zu können, nutzten einzelne Projekte selbst erstellte Übersichten außerhalb von JIRA. In den anderen Projekten gab es keine vergleichbaren Übersichten. Eine durchgehende medienbruchfreie Abbildung der Zusammenhänge aller Ziele und Aktivitäten war in keinem der geprüften Projekte vorhanden.

Aus Sicht der Internen Revision ist es erforderlich, dass die Zusammenhänge zwischen übergreifenden Projektzielen und daraus abgeleiteten Teilzielen und Aktivitäten jederzeit in geeigneter Weise nachvollziehbar sind. Wird dies nicht gewährleistet, können beispielsweise Teilzeile oder Aktivitäten, die nicht im Einklang mit den übergreifenden Projektzielen stehen, nur unzureichend identifiziert werden. Gerade in einem agilen Umfeld, bei welchem sich fortlaufend Änderungen bei Teilzielen und Aktivitäten ergeben können, besteht bei fehlender Transparenz über diese Zusammenhänge das Risiko von schlechenden Veränderungen des Projektumfangs. Bleiben diese unerkannt, können negative Auswirkungen (z. B. Gefährdung von Kosten- oder Zeitzielen durch nicht erforderliche Mehraufwände) nicht ausgeschlossen werden.

Es muss sichergestellt sein, dass konkrete Aktivitäten und Zwischenziele eines Projekts den übergreifenden Projektzielen nachvollziehbar zugeordnet werden können.

Festlegung von Teilzielen und Aktivitäten

Zusammenhänge von übergreifenden Zielen und Aktivitäten nicht durchgängig transparent

Empfehlung 2

2.5 Einbindung der Bedarfsträgerinnen und Bedarfsträger

Eine enge Zusammenarbeit zwischen Projekt und Bedarfsträger/-innen stellt eine wesentliche Säule des agilen Vorgehensmodells dar. Für eine effiziente Zusammenarbeit ist es erforderlich, dass sich die Bedarfsträger/-innen ange-messen in die Projektorganisation bzw. Projektarbeit einbringen. Neben fachlichen Beiträgen spielen hierbei insbesondere angemessene Entscheidungsbe-fugnisse eine entscheidende Rolle.

Bedarfsträger/-innen direkt einzubinden

Die Bedarfsträger/-innen waren in die vier geprüften Projekte direkt eingebunden. In drei dieser Projekte waren sie über die Projektleitung und zusätzliche Abordnungskräfte (in der Regel in den fachlichen Teilteams) im Projekt vertreten. Im vierten Projekt konnten die Bedarfsträger/-innen, mit Blick auf die eigenen verfügbaren personellen Ressourcen, lediglich Abordnungskräfte für das Projekt zur Verfügung stellen. Somit fehlten im Projekt teilweise notwendige fachliche Entscheidungskompetenzen, wie sie beispielsweise eine von den Bedarfsträgerinnen und Bedarfsträgern gestellte Projektleitung haben würde. Dies hatte einen erhöhten Abstimmungsaufwand zur Folge. Verschiedene Ansprechpartner/-innen sowie zusätzlich zu berücksichtigende Entscheidungsstufen auf

³ Epics sind Aufgabeneinheiten, die aus mehreren kleinen Aufgaben (User Stories) bestehen.

⁴ Eine User Story ist eine in Alltagssprache formulierte kurze Anforderung, die in der Regel um Akzeptanzkriterien ergänzt wird.

⁵ Webanwendung im operativen Projektmanagement zur Aufgaben- und Fehlerverwaltung, Problembehandlung.

Interne Revision

Seiten der Fachbereiche führten außerdem dazu, dass sich bei diesem Projekt notwendige Abstimmungen komplexer gestalteten. Dies ist gerade mit Blick auf ein agiles Projekt, welches auf kurzfristige Entscheidungen angewiesen ist, hinderlich.

Bedarfsträger/-innen sollten mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen in die agile Projektorganisation bzw. Projektarbeit eingebunden werden.

Empfehlung 3

2.6 Frühzeitiges Erkennen von Planabweichungen

In den Projekten müssen mögliche Abweichungen von übergreifenden Zielsetzungen (Zeit-, Budget- und Umfangziele) frühzeitig erkannt werden, um zeit- und sachgerecht reagieren zu können.

Die Verantwortlichen in den geprüften Projekten trugen entsprechende Planabweichungen dem Projektlenkungsausschuss (PLA) vor und nutzten projektinterne Fortschrittsberichte, Auswertungen von JIRA-Daten und projektinterne Austauschformate (u. a. Sprintreviews, regelmäßige Planungsgespräche).

- Waren die Abweichungen innerhalb der einzelnen Projekte steuerbar⁶, erfolgten eigenständige Neu- bzw. Umplanungen. Hierfür bot das agile Vorgehensmodell die notwendige Flexibilität, unter anderem aufgrund der Möglichkeit der Re-Priorisierung von Zielen.
- Bei weitreichenden Abweichungen oder bei Abweichungen, die durch Gegebenheiten außerhalb des Verantwortungsbereichs der Projekte hervorgerufen wurden (z. B. geänderte grundlegende Rahmenbedingungen oder Anforderungen von externen Projektbeteiligten), gab es in den Projekten selbst nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten. In diesen Fällen blieb in der Regel nur die Escalation über die nächsthöhere Entscheidungsebene (z. B. den PLA), wovon die Verantwortlichen entsprechend Gebrauch machten.

Regelmäßiger Soll-Ist-Abgleich

Vorgehen bei Planabweichungen nachvollziehbar

Die vier geprüften Projekte haben gezeigt, dass es keinen Grund zu der Annahme gibt, ein agil durchgeführtes Projekt habe schlechtere Bedingungen im Erkennen und im Umgang mit Planabweichungen als ein konventionell durchgeführtes Projekt.

2.7 Anwendereinbindung

Ein wesentlicher Aspekt agilen Arbeitens in der BA ist die kontinuierliche Einbindung von Anwenderinnen und Anwendern in den Entwicklungsprozess.

In den geprüften Projekten erfolgte eine fortlaufende Einbindung von Anwenderinnen und Anwendern bei der Entwicklungsarbeit, beispielsweise im Rahmen von Interviews oder Produkttests. Je nach Bedarf des einzelnen Projekts wurde auf unterschiedliche Anwendergruppen (z. B. Mitarbeitende oder potenzielle Kundinnen und Kunden) zurückgegriffen. Es wurde darauf geachtet, dass alle potenziellen Anwendergruppen berücksichtigt wurden. Die konkrete Ausgestaltung ihrer Einbindung wurde an den individuellen Bedürfnissen des jeweiligen Projekts ausgerichtet. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen in die weitere Entwicklungsarbeit ein, um möglichst eine schrittweise Verbesserung der Produkte zu erzielen.

Anwenderinnen und Anwender ausreichend eingebunden

Das Vorgehen in den einzelnen Projekten stellte nach Einschätzung der Internen Revision sicher, dass Anwenderbedürfnisse frühzeitig und angemessen im

⁶ Z. B. Abweichungen, die nicht unmittelbar das Erreichen übergreifender Projektziele gefährdeten.

Interne Revision

Entwicklungsprozess berücksichtigt wurden. Es ist gelungen, eine geeignete Anwendereinbindung im Projektverlauf zu realisieren.

2.8 Risikomanagement

Das Risikomanagement von Projekten ist als fester Bestandteil des Projektmanagements anzusehen und unabhängig von der Art eines Projekts als fortlaufender Prozess zu etablieren und durchzuführen.

In allen geprüften Projekten war ein Risikomanagement in der Projektstruktur verankert und wurde kontinuierlich durchgeführt. Die grundsätzlichen Herangehensweisen unterschieden sich dabei in den einzelnen Projekten nicht und basierten auf den übergreifenden Festlegungen des Risikomanagements zur Risikoidentifizierung, -bewertung und -nachhaltung. Zu den identifizierten Risiken wurden in allen Projekten geeignete Maßnahmen abgeleitet, Verantwortlichkeiten festgelegt und der Status der einzelnen Risiken erfasst. Alle Projekte überprüften die Wirksamkeit festgelegter Maßnahmen regelmäßig.

Umfassendes Risikomanagement vorhanden

Das Vorgehen der geprüften Projekte stellte nach Einschätzung der Internen Revision sicher, dass mögliche Projektrisiken frühzeitig identifiziert und bearbeitet wurden. Eine Notwendigkeit, das Risikomanagement stärker auf Besonderheiten der Agilität auszurichten, sieht die Interne Revision nicht.

2.9 Strategisches Projektcontrolling

Projekte der Klasse I⁷ sind durch das strategische Projektcontrolling der BA zu begleiten. Dies war bei allen vier geprüften Projekten der Fall.

Der Aufgabenschwerpunkt des Projektcontrollings lag auf der Betrachtung von übergreifenden Entwicklungen zu Kosten-, Zeit- und Umfangzielen. Die hierfür genutzten Instrumente (z. B. Abgleich der ursprünglichen Planung mit dem aktuellen Ist-Stand) waren dabei nach Ansicht der Internen Revision nicht ausreichend auf die Besonderheiten des agilen Vorgehens ausgerichtet. So passt beispielsweise die Nachhaltung fixer Kosten nicht zum agilen Vorgehen. Der konkrete Umfang eines Projekts wird bei der agilen Vorgehensweise erst im Projektverlauf konkretisiert, so dass Abweichungen zur Planung wahrscheinlich sind und entsprechend gewürdigt werden müssen.

Strategisches Projektcontrolling nicht ausreichend auf Agilität ausgerichtet

Es sollte geprüft werden, inwieweit beim strategischen Projektcontrolling spezifische Aspekte der Agilität besser berücksichtigt werden können.

Empfehlung 4

2.10 Laufende Fortschrittskontrolle

Projekte in der BA sollen selbst eine kontinuierliche Fortschrittskontrolle durchführen. Ziel soll es dabei unter anderem sein, bestehende Abweichungen bei Zielen möglichst zeitnah zu identifizieren und möglichst frühzeitig negative Tendenzen und Trends zu erkennen.

Die Verantwortlichen in den geprüften Projekten nutzten vielfältige Möglichkeiten (Besprechungen, agil-spezifische Formate, wie Sprintberichte etc.), um den Fortschritt fortlaufend zu ermitteln und mögliche Abweichungen von den Projektzielen frühzeitig zu erkennen.

Kontinuierliche Fortschrittskontrolle

⁷ Projekte der BA mit geschätzten Gesamtkosten ab 10 Mio. Euro.

Interne Revision

In allen geprüften Projekten gab es eine kontinuierliche Fortschrittskontrolle, die auf die Bedürfnisse und Belange des jeweiligen Projekts ausgerichtet war. Allerdings unterschieden sich das Vorgehen und die genutzten Hilfsmittel von Projekt zu Projekt (z. B. eigens erstellte Auswertungen in den verwendeten IT-Anwendungen und Auswertungstools auf Excel-Basis). Die Interne Revision kann ein individuelles, an den Bedarfen des jeweiligen Projektes ausgerichtetes Vorgehen grundsätzlich nachvollziehen. Da die Erkenntnisse der Fortschrittskontrolle aber auch eine weitreichendere Bedeutung haben können (z. B. Schaffung von Transparenz nach außen, mögliche Entscheidungsgrundlage), wäre ein einheitlicher Qualitätsstandard von Vorteil. Eine zentrale Bereitstellung von Hilfsmitteln könnte zudem die Aufwände auf Seiten der einzelnen Projekte reduzieren. Die Interne Revision würde darin keinen Widerspruch zur Flexibilität der agilen Vorgehensweise sehen.

Es sollte geprüft werden, ob es Möglichkeiten gibt, die projektinterne Fortschrittskontrolle nach einheitlichen Qualitätsstandards und effizienter zu gestalten.

Möglichkeiten der Verbesserung und Aufwandsreduzierung

Empfehlung 5

2.11 Einsatz und Abrechnung externen Personals

Die Entwicklungsteams in den geprüften Projekten waren überwiegend mit externem Personal besetzt. In der Praxis zeigte sich, dass die externen Mitarbeiter/-innen – teilweise aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten – Aufgaben wahrnahmen, die nicht immer zu ihrer originären Tätigkeit gehörten, für die der Abruf erfolgt war. Dabei konnte es sich auch um Tätigkeiten handeln, die unterschiedlichen abrechnungsrelevanten Preisgruppen zugeordnet waren.

Die vertragliche Umsetzung des Einsatzes und der Abrechnung externen Personals wurde in dieser Revision nicht vertieft geprüft. Sie obliegt den hierfür verantwortlichen Organisationseinheiten und deren Fachaufsicht. Um die agile Durchführung von Projekten mit dem nötigen personellen Freiraum auszustatten, kommt die Interne Revision zu folgender Empfehlung:

Es sollte geprüft werden, inwieweit die Abrechnungsmodalitäten für externe Dienstleistungen mit der agilen Vorgehensweise harmonisiert werden können, um einen bedarfsgerechten Einsatz externen Personals sowie eine transparente, valide und aufgabengerechte Abrechnung sicherzustellen.

Teilweise abweichender Personaleinsatz

Direkte Fachaufsicht gefordert

Empfehlung 6

Im Hinblick auf das aktuell praktizierte Verfahren erfolgt eine ergänzende Empfehlung:

Es sollte zeitnah überprüft werden, ob die von den Projekten praktizierte Vorgehensweise beim Einsatz externen Personals regulationkonform ist. Wenn dies nicht der Fall ist, wären sofortige Maßnahmen zu ergreifen.

Empfehlung 7

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, eine Revision zum Thema „Agile Durchführung von Projekten“ durchzuführen.

In die Revision wurden vier IT-Projekte der Klasse I einbezogen, die ein agiles Vorgehensmodell nutzten. Die Erhebungen der Internen Revision konzentrierten sich ausschließlich auf Aspekte der agilen Durchführung von Projekten.

In der Prüfung wurden folgende Methoden angewandt:

- Nutzung standardisierter Fragebögen,
- Auswertung von Projektunterlagen,
- Interviews mit Projektmitgliedern, insbesondere Projektleitungen und Personen in agilen Schlüsselrollen (Scrum Master, Product Owner), Vertreterinnen und Vertretern des IT-Systemhauses sowie aus Fachbereichen der Zentrale und
- Hospitationen in 3 von 4 Projekten bei ausgewählten Sprint Plannings und Sprint Reviews.

Nicht im Revisionsumfang enthalten waren

- agile Arbeitsweisen außerhalb von Projekten (z. B. Weiterentwicklung von Produkten in der Linienvorantwortung),
- eine vollumfängliche Prüfung des Projektmanagements (im Sinne einer Revision des Projektmanagements),
- eine inhaltliche Überprüfung von fachlichen und technischen Anforderungen die nicht im direkten Zusammenhang mit dem behandelten Revisionsthema standen,
- die eigentliche Aufgabenerledigung durch die Online-Programm-Organisation (OPO), sofern von den Projekten auf ihre Dienstleistungen zurückgegriffen wurde, und
- die Prüfung von Funktionalitäten eingesetzter IT-Verfahren sowie von datenschutzrechtlichen Aspekten.

Revisionszeitraum: August 2022 bis Juni 2023
Dezember 2023 bis Februar 2024