

Interne Revision

Revision SGB III

Bericht

gemäß § 386 SGB III

**Ergebnisse der Standardrevisionen
Projektmanagement 2023**



Bundesagentur für Arbeit

Inhaltsverzeichnis

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

Anlage Revisionsumfang und -methode

1 Zusammenfassung

Im Jahr 2023 hat die Interne Revision im Rahmen der Standardrevision Projektmanagement fünf Projekte, davon drei der Projektklasse I¹ und zwei der Projektklasse II², geprüft. Die Prüfungsschwerpunkte dieser sogenannten Schnellchecks lagen auf dem Projektrahmen, 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 ITDP³ getroffenen Absprache. Ziel ist es, den Projektverantwortlichen möglichst früh⁴ eventuelle Hemmnisse für den Projekterfolg aufzuzeigen, um geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten.

**„Schnellcheck“
bei fünf Projekten**

Die geprüften Projekte erzielten in den betrachteten Themenbereichen überwiegend gute Ergebnisse. Dennoch waren auch Verbesserungsbedarfe erkennbar, die zeitnahe Anpassungen und Nacharbeiten erforderlich machten.

Dies betraf insbesondere folgende Bereiche:

**Verbesserungs-
bedarfe**

- Die Projektunterlagen dienen dazu, bei allen Beteiligten Transparenz zu Zielen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten etc. herzustellen. Sie sollten daher aktuell gehalten werden. Die Interne Revision hat bei allen Projekten Aktualisierungsbedarfe festgestellt.
- Überprüfungszeitpunkte und Projektbeendigungskriterien sollen die laufende Überwachung des Projektverlaufs unterstützen und stellen eine wichtige Grundlage für Entscheidungen in kritischen Situationen dar. Ihre konkrete Festlegung und Ausgestaltung fielen den Verantwortlichen in den Projekten teilweise schwer. Das Risiko einer vorzeitigen Projektbeendigung bestand zum Zeitpunkt der Prüfung jedoch in keinem der fünf Projekte.
- Für den Erfolg und die Akzeptanz der Projektergebnisse ist es erforderlich, die betroffenen Anwenderinnen und Anwender frühzeitig aktiv einzubinden. Das Change-Management stand in einem Projekt noch nicht ausreichend im Fokus.

Die Interne Revision hat den Projektleitungen nach Abschluss der jeweiligen Prüfung die Revisionsergebnisse zur Verfügung gestellt, Detailinformationen in einem Abschlussgespräch erörtert und Empfehlungen⁵ zu Handlungsbedarfen besprochen.

Die Projektleitungen haben die Hinweise der Internen Revision in der Regel zeitnah aufgegriffen. Die Maßnahmen zur Behebung der Mängel sind fast vollständig abgeschlossen. Eine noch umzusetzende Maßnahme hält die Interne Revision nach.

**Maßnahmen
weitgehend
umgesetzt**

¹ Projektklasse I: Gesamtkosten ab 10 Mio. Euro.

² Projektklasse II: Gesamtkosten zwischen 1 Mio. Euro und unter 10 Mio. Euro.

³ ITDP – Informationstechnologie und Digitale Prozesse.

⁴ Der Prüfungszeitpunkt lag zwischen vier und acht Monaten nach Projektstart.

⁵ Die Empfehlungen bezogen sich auf die unter Ziffer 2 dieses Berichts dargestellten Handlungsbedarfe und waren jeweils an die Projektleitung adressiert.

2 Revisiionsergebnisse

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

**Handlungsbedarf
im Überblick**

	●	◆	■
Projektrahmen			
Angemessene Rahmenbedingungen für das Projekt (zum Projektstart) geschaffen	4	1	-
Geeignete Projektunterlagen erstellt	-	5	-
Projektziele und Anforderungen			
Produktvision und Gesamtziel nachvollziehbar und stabil	5	-	-
Projektziele schlüssig und ausreichend operationalisiert	4	1	-
Strategie der BA berücksichtigt	5	-	-
Kernanforderungen im Einklang mit Produktvision und Projektzielen	5	-	-
Ziele und Anforderungen eindeutig formuliert	5	-	-
Projektplanung und -steuerung			
Projektplanung nachvollziehbar	4	1	-
Geeigneter Projektsteuerungsprozess etabliert, Transparenz über Status hergestellt	4	1	-
Eindeutige Kriterien und Prozesse für außerordentliche Projektbeendigung definiert	3	1	1
Überprüfungszeitpunkte definiert und ggf. Prüfung durchgeführt	4	-	1
Projektarbeit			
Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit im Projekt vorhanden	3	2	-
Projektleitung mit erforderlicher Erfahrung eingesetzt	5	-	-
Zielführende Kommunikation und Information sichergestellt	5	-	-
Aktive Rollenwahrnehmung des Projektleitungsausschusses gegeben	3	2	-
Einbindung der Stakeholder			
Beteiligung der Stakeholder in ausreichendem Umfang erfolgt	1	3	1
Wirtschaftlichkeit und Rentabilität			
Rentabilität nachvollziehbar begründet	5	-	-
Wesentliche Aufwands- und Kostentreiber berücksichtigt	3	2	-

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

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

2.1 Projektrahmen

In der Regel hatten die Verantwortlichen gute Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit in den Projekten geschaffen. In einem Projekt bestanden jedoch zunächst Zweifel daran, ob die Unterstützung durch das Projektbüro in Umfang und Qualität ausreichend erbracht werden kann. Dem konnte durch entsprechende Maßnahmen begegnet werden.

Grundsätzlich gute Rahmenbedingungen geschaffen

Das Regelwerk der BA zum Projektmanagement legt fest, dass zum Projektstart ein unterzeichneter Projektauftrag vorliegen muss und sich der Projektleitungsausschuss (PLA) spätestens vier Wochen nach Beginn der Projektdurchführung konstituiert. Bei allen geprüften Projekten lag der unterzeichnete und somit verbindliche Projektauftrag erst nach Projektstart vor. Die Spanne reichte hier zwischen vier Wochen und sieben Monaten. Auch die konstituierenden PLA-Sitzungen haben mehrheitlich nicht innerhalb der vorgegebenen Frist stattgefunden, wobei die Abweichungen hier maximal vier Wochen betragen. Diese Versäumnisse sind nachträglich nicht mehr zu beheben, haben aber aus Sicht der Internen Revision den Verlauf der geprüften Projekte bis zum Prüfungszeitpunkt nicht wesentlich beeinflusst. Trotzdem sollte das Zentrale Projektmanagement darauf hinwirken, dass die BA-internen Regelungen eingehalten oder ggf. auf Anpassungsbedarf überprüft werden.

Formale Vorgaben nicht eingehalten

In den Projekten ist es gelungen, initial geeignete Projektunterlagen zu erstellen. Sie sollen den Beteiligten einen einheitlichen Wissenstand ermöglichen und u. a. Transparenz über Aufgaben und Verantwortlichkeiten herstellen. Um Unklarheiten oder Missverständnisse zu vermeiden, ist es wichtig, sie aktuell zu halten. Dies ist nicht gelungen. In allen Projekten bestand zum Zeitpunkt der Prüfung⁷ Aktualisierungsbedarf der Dokumente, insbesondere des Projekthandbuchs. So waren beispielsweise die nach Projektstart getroffenen Entscheidungen noch nicht eingearbeitet, oder es mangelte an einer aktuellen Darstellung der Aufbauorganisation sowie an adäquaten Rollenbeschreibungen. Es sollte deshalb stärker darauf geachtet werden, die Projektunterlagen nach dem Projektstart umgehend zu ergänzen und aktuell zu halten.

Aktualisierungsbedarf bei den Projektunterlagen

2.2 Projektziele und Anforderungen

Im Ergebnis der Prüfungen ist festzustellen, dass sowohl die Produktvision als auch die Gesamtzielsetzung in den geprüften Projekten verständlich beschrieben waren und im Einklang mit der strategischen Ausrichtung der BA standen.

Zielsetzung nachvollziehbar

Die Formulierung eindeutiger und quantifizierbarer Projektziele ist in den Projekten im Allgemeinen gut gelungen. In einem Fall wurde allerdings ein Ziel nicht mit ausreichend konkreten Messkriterien versehen. Dies könnte die Nachhaltung der Zielerreichung erschweren. Bei der konkreten Ausarbeitung der Projektziele wurden durchweg die wichtigen Dimensionen der Zielerreichung⁸ berücksichtigt. Auch Möglichkeiten, die Ziele bei Bedarf zu priorisieren, wurden geschaffen.

Projektziele überwiegend schlüssig und hinreichend ausgearbeitet

Die zum Erreichen der jeweiligen Projektziele erforderlichen Kernanforderungen waren in allen Projekten nachvollziehbar aus der Zielsetzung abgeleitet und eindeutig beschrieben. Übergreifende Anforderungen, wie z. B. Datenschutz und Barrierefreiheit, wurden dabei ausreichend berücksichtigt.

Kernanforderungen im Einklang mit den Zielen

⁷ Vier bis acht Monate nach Projektstart.

⁸ Zeit, Kosten, Qualität.

2.3 Projektplanung und -steuerung

Eine schlüssige Projektplanung lag in allen Projekten vor. Die wesentlichen planungsrelevanten Faktoren waren dabei berücksichtigt. In einem der geprüften Projekte kam es jedoch durch den Ausfall des Rechenzentrums der BA im August 2023 zu erheblichen Verzögerungen, die zum Prüfungszeitpunkt noch nicht vollständig abgesehen werden konnten. Es war erforderlich, die Projektplanung schnellstmöglich zu aktualisieren, um allen Beteiligten eine Orientierung über den weiteren Projektverlauf zu geben.

Projektplanung schlüssig, aber teilweise noch nicht aktualisiert

In allen Projekten unterstützten inhaltlich zielführende Kommunikations- und Informationsformate den Projektsteuerungsprozess, und es herrschte überwiegend Transparenz über den jeweiligen Projektfortschritt. In einem Projekt existierte eine detaillierte und aussagekräftige Darstellung des Projektfortschritts allerdings nur für den Zeitraum bis zur Fertigstellung des MVP⁹ und nicht für die gesamte Laufzeit des Projekts. Damit war das Risiko verbunden, dass eventuelle Abweichungen zur Planung nicht über den gesamten Projektverlauf hinweg erkannt und Gegenmaßnahmen nicht rechtzeitig eingeleitet werden konnten. In dem betroffenen Projekt fehlten außerdem verbindliche Regelungen zum Qualitätsmanagement und zu den Verantwortlichkeiten. Damit bestand das Risiko von Mängeln in der Qualitätssicherung.

Projektfortschritt überwiegend im Blick

Um beurteilen zu können, ob ein Projekt erfolgreich weitergeführt werden kann, oder vorzeitig abgebrochen werden muss, ist es wichtig, projektspezifische Projektbeendigungskriterien¹⁰ und Überprüfungszeitpunkte¹¹ festzulegen. Dabei zeigten sich folgende Schwächen:

Außerordentliche Projektbeendigung mit Schwächen

- In einem Projekt wurden Projektbeendigungskriterien definiert, die eine eindeutige Bewertung ermöglichten. Jedoch umfassten diese nicht den gesamten Projektverlauf. Somit lagen für einen Teil der Durchführungsphase keine aktiven Projektbeendigungskriterien vor, anhand derer in kritischen Situationen die Prüfung einer vorzeitigen Projektbeendigung möglich gewesen wäre.
- In einem anderen Projekt wurden mehrere Projektbeendigungskriterien definiert. Bei näherer Betrachtung stellte sich aber heraus, dass es sich eigentlich um Überprüfungszeitpunkte handelte. Die Überprüfungszeitpunkte deckten zudem nicht den gesamten Projektzeitraum ab. Der Aspekt „außerordentliche Projektbeendigung“ bedurfte hier einer umfassenden Überarbeitung.

Das Risiko einer vorzeitigen Projektbeendigung bestand zum Zeitpunkt der Prüfung jedoch in keinem der fünf Projekte.

2.4 Projektarbeit

Zweckmäßige organisatorische Strukturen waren als Grundlage für die weitere Zusammenarbeit durchgängig vorhanden.

Zweckmäßige Organisation

⁹ Minimal Viable Product: Erste minimal funktionsfähige Version eines Produkts, das dazu dient, möglichst schnell aus dem Nutzerfeedback zu lernen und Fehlentwicklungen zu verhindern.

¹⁰ Konkrete Szenarien und Kriterien, um eindeutig festzustellen, wann ein Grund bzw. Zustand für die Projektbeendigung eingetreten ist (vgl. Projektmanagement-Handbuch, vom 31.01.2023, Kapitel VI.2.4.4.).

¹¹ Im Voraus definierte Zeitpunkte (an denen konkrete Ergebnisartefakte erwartet werden, zu wesentlichen Meilensteinen), zu denen durch den PLA aktiv über die Weiterführung eines Projekts entschieden wird (vgl. Projektmanagement-Handbuch, vom 31.01.2023, Kapitel VI.2.4.4.).

Interne Revision

In einem Projekt wurden diverse Rollen nicht ihrer festgelegten Rollenbeschreibung und ihren Verantwortlichkeiten entsprechend ausgeübt. Das konnte zu Konflikten und Versäumnissen bei der Aufgabenerledigung führen, weil letztlich nicht klar war, wer für welche Aufgabe zuständig war. In einem weiteren Projekt entstanden ungeplante Mehraufwände für die fachliche Befähigung von Projektmitgliedern.

Handlungsbedarfe in Bezug auf die tatsächliche Aufgabenerledigung

Die Projektleitungen verfügten über ausreichende theoretische Kenntnisse im Projektmanagement sowie überwiegend bereits über praktische Erfahrungen in der Projektarbeit.

Projektleitung mit erforderlichen Kenntnissen

Der Informations- und Wissensfluss wurde in allen Projekten durch regelmäßige und geeignete Kommunikation sichergestellt.

Kommunikation zielführend

Die PLA setzten sich kritisch und fundiert mit dem Projektgeschehen auseinander. Erwartungen an die Projekte haben sie klar kommuniziert. In zwei Projekten war jedoch nicht ersichtlich, wie es zu der jeweiligen Entscheidung in Bezug auf die Projektfortführung gekommen ist. Sofern Entscheidungen nicht nachvollziehbar dokumentiert werden, entsteht Intransparenz, die sich negativ auf das Projektgeschehen auswirken kann.

PLA aktiv eingebunden

2.5 Einbindung der Stakeholder

Alle Projekte hatten Grundlagen für ein aktives Stakeholder-Management geschaffen. Sie hatten die wesentlichen Stakeholder und ihre Einstellung zum Projekt im Rahmen einer Stakeholder-Analyse identifiziert sowie zielführende Strategien für den Umgang mit ihnen definiert.

Grundlagen für Stakeholdermanagement geschaffen

Klare Festlegungen zur regelmäßigen Überprüfung der Stakeholder-Analyse waren in den Projekten häufig nicht vorhanden. Diese Überprüfungen sind jedoch notwendig, um sicherstellen zu können, dass alle betroffenen Akteure und deren Erwartungen an das Projekt über den gesamten Projektverlauf hinweg angemessen berücksichtigt werden.

Verbesserungsbedarf in der Umsetzung

Die rechtzeitige Einbindung von Anwenderinnen und Anwendern über ein gezieltes Change-Management ist wichtig für die Akzeptanz und den Projekterfolg. In einem Projekt gab es kaum konzeptionelle Überlegungen zu einem projektspezifischen Change-Management.

Change-Management teilweise zu wenig im Fokus

2.6 Wirtschaftlichkeit und Rentabilität

Die Rentabilität wurde durchgängig transparent und nachvollziehbar dargelegt. Ebenso wurden in allen Fällen die Handlungsalternativen verständlich ausgearbeitet und auf Basis definierter Ziele und Mindeststandards plausibel bewertet.

Rentabilität nachvollziehbar

Die wesentlichen Aufwands- und Kostentreiber waren in der Regel in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung korrekt erfasst. Bei einem Projekt entsprach jedoch der geplante Personalansatz nicht der tatsächlichen Zuordnung. Dadurch wurde der Soll-Ist-Abgleich der Kosten erschwert. In einem anderen Projekt wies die Übersicht der Risikozuschläge formale und inhaltliche Schwächen auf. So war beispielsweise teilweise nicht erkennbar, wie sich einzelne Risikozuschläge errechneten. Dieser Intransparenz begegnete das Projekt im Nachgang der Prüfung mit der Aktualisierung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.

Wesentliche Aufwände berücksichtigt, aber teilweise Mängel in der Darstellung

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

Im Revisionsumfang nicht explizit 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.

Revisionszeitraum: November 2022 bis Januar 2024