

Interne Revision

Revision SGB III

Bericht
gemäß § 386 SGB III

Projektmanagement



Bundesagentur für Arbeit

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | Zusammenfassung | 1 |
| 2 | Revisionsergebnisse zum Projektmanagement | 2 |
| 2.1 | Vollständigkeit und aktive Steuerung des Projektportfolios | 2 |
| 2.2 | Komplexität von Unterlagen und Prozessen | 3 |
| 2.3 | Beteiligung der Fachbereiche am Projekterfolg..... | 4 |
| 2.4 | Förderung der Projektleitung und anderer Projektfunktionen | 5 |
| 2.5 | Unterstützung durch das Zentrale Projektmanagement (ZPM)..... | 6 |
| 2.6 | Unterstützung durch Kontrollinstanzen | 6 |
| 3 | Revisionsergebnisse zur Projektumsetzung | 8 |

Anlage Revisionsumfang und -methode

1 Zusammenfassung

Die Interne Revision hat im Zeitraum von Oktober bis November 2018 unter Beteiligung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft untersucht, inwieweit durch ein leistungsfähiges Projektmanagement eine erfolgreiche Projektdurchführung in der BA unterstützt wird. Die Revision bezog sich sowohl auf die Organisation des Projektmanagements (Aufbau, Prozesse, Methodik und Kompetenzen) als auch auf die Projektumsetzung anhand konkreter Beispiele (LBB¹, APOLLO² und BIBA³).

Im Ergebnis ihrer Prüfung kommt die Interne Revision zu der Einschätzung, dass die dem Projektmanagement der BA zugrundeliegenden Prozesse dem Grunde nach zielführend sind. Dennoch ergeben sich in deren Umsetzung teilweise Risiken, die den Erfolg von Projekten beeinflussen können.

Prozesse ziel-führend, aber Risiken in der Umsetzung

Ansatzpunkte

Im Wesentlichen werden folgende Ansatzpunkte gesehen (vgl. im Detail „2. Re-
visionsergebnisse zum Projektmanagement“):

- Überblick über Projektportfolio gewährleisten, Prozesse effizient und sicher umsetzen
- Portfolio aktiv steuern
- Komplexität bei Unterlagen und Formaten reduzieren
- Einheitliches Verständnis über Projektinhalte und -ziele sicherstellen
- Fachbereiche am Projekterfolg beteiligen
- Projektleitungen und andere projektrelevante Funktionen fördern
- Projektbüros ressourcenmäßig unterstützen
- Kontrollinstanzen harmonisieren und Eigenständigkeit ausbauen

¹ Lebensbegleitende Berufsberatung

² Antragsportal Leistungen Online

³ Bürokommunikation in der BA

2 ReVISIONSERGEBNISSE ZUM PROJEKTMANAGEMENT

2.1 Vollständigkeit und aktive Steuerung des Projektportfolios

Nicht alle Aktivitäten mit Projektcharakter (IT-interne Projekte und fachbereichsinterne⁴ Vorhaben) werden auch vom Projektportfolio explizit erfasst. Dieses Verfahren ist dem Bestreben geschuldet, auf effiziente und pragmatische Weise schnell und direkt zum angestrebten Erfolg zu kommen, ohne den Weg über aufwändige Genehmigungsprozesse beschreiten sowie ressourcenbindende Unterlagen und Formate erstellen zu müssen.

Abweichungen vom Standardprozess

Die vereinfachte Vorgehensweise birgt aber auch Risiken: Es besteht kein Gesamtüberblick über die in der Organisation laufenden „Projekte“ – einschließlich der jeweils gebundenen Ressourcen und der Laufzeiten. Die damit zumindest eingeschränkten Möglichkeiten von übergreifender Planung, Abstimmung und Koordinierung können sich kontraproduktiv auf die Zielsetzung effektiver und effizienter Prozesse auswirken. Durch die im Übrigen außerhalb des Standardverfahrens der Projektdurchführung fehlenden Kontrollinstanzen können Risiken unter Umständen nicht oder nicht rechtzeitig identifiziert und bewertet werden – was wiederum zu Kostenerhöhungen, Zeitverzögerungen oder einer Gefährdung des angestrebten Gesamterfolges führen kann.

Risiken

Aus Sicht der Internen Revision sollte es gelingen, für die Organisation des Projektmanagements ein Verfahren zu etablieren, das für die hier relevanten Aktivitäten die Zielsetzung einer effizienten und pragmatischen Vorgehensweise mit der Erfüllung der Notwendigkeiten insbesondere von Transparenz und erfolgs- bzw. risikoorientierter Überwachung verbindet. Der Grundsatz muss die Einhaltung der Projektstandards bleiben. Jedoch für projektähnliche Aktivitäten unterhalb einer bestimmten Risikorelevanz⁵ wäre es nach Einschätzung der Internen Revision unter Nutzen-Aufwands-Gesichtspunkten vertretbar, eine vereinfachte Vorgehensweise unter Verantwortung der jeweiligen Fachbereiche zuzulassen. Unter Risikogesichtspunkten definierte Anforderungen an Transparenz und Überwachung wären dabei in jedem Fall zu erfüllen.

Vereinfachtes Verfahren kontrolliert einsetzen

Es sollte mit der Zielrichtung einer effizienten und sicheren Durchführung aller Aktivitäten mit Projektcharakter eine klare Festlegung getroffen werden, wie und in welchen Fällen ein gegenüber den Projektstandards vereinfachtes Verfahren möglich ist. In jedem Fall muss Transparenz über das komplette Projektportfolio bestehen.

Empfehlung 1

Bei der Projektdefinition werden ein Portfoliosteckbrief erstellt und ein sogenannter „PrioWert“⁶ definiert, der in der Vorab-Betrachtung die Priorität des jeweiligen Projektes innerhalb des Portfolios festlegt. Über den Projektverlauf hinweg sind jedoch bislang keine Priorisierung und deren regelmäßige Überprüfung auf der Basis von strategischen und operativen Relevanzen erkennbar. Außerdem ist das Portfoliomanagement ausschließlich auf offizielle Projekte bezogen und lässt beispielsweise in der Linie verantwortete IT-interne Projekte unberücksichtigt (vgl. oben). Von einer aktiven Portfoliosteuerung kann nach Wahrnehmung der Internen Revision demnach nicht ausgegangen werden.

Keine aktive Portfoliosteuerung

⁴ „Fachbereich“ ist hier und im Folgenden nicht im streng organisatorischen Sinne, sondern im Sinne von fachlich zuständiger Stelle zu verstehen.

⁵ im Hinblick auf fachliche und technologische Auswirkungen, Budget sowie Ressourcenbindung

⁶ Bei der Ermittlung des PrioWertes werden qualitativ-strategische Kriterien (z. B. Qualitätsverbesserung bei der Erledigung der Fachaufgaben) und externe Kriterien (z. B. Benutzerfreundlichkeit aus Kundensicht) berücksichtigt.

Interne Revision

Eine Untersuchung der vom Strat. CAB⁷ und vom Projekt- und Produktboard⁸ in den Jahren 2017 und 2018 autorisierten Projektvorschläge ließ – von einer Ausnahme abgesehen – keine Priorisierung im Rahmen der Freigabe erkennen. Aussagegemäß hat das Projekt- und Produktboard bei der Vielzahl von laufenden Projekten und auch bei der Zustimmung zu neuen Projekten personelle Ressourcen kaum im Blick.

Eine fehlende aktualisierte Verbindung zwischen den Projektzielen und den operativen Prioritäten erschwert die Ausrichtung und Beurteilung des Projekterfolgs für die Organisation und eine zielführende Koordination des Ressourceneinsatzes. Aus Sicht der Internen Revision stellt es sich in diesem Zusammenhang beispielsweise als ambitioniert dar, wenn nach heutigem Planungsstand im Jahr 2019 acht Klasse-I-Projekte in die Linie überführt werden.

Risiken

Es sollte überprüft werden, ob bereits bei der Entscheidung über die Projektgenehmigung die Kriterien strategische Relevanz (Priorität), Auswirkung auf die Organisation (End-to-end-Prozessbetrachtung) und Umsetzungsfähigkeit (Kapazität und Ressourcen) einen ausreichenden Stellenwert einnehmen.

Empfehlung 2

Es sollte ein wirksamer Prozess für eine aktive Portfoliosteuerung festgelegt werden.

Empfehlung 3

Die Rollout-Planung sollte im Hinblick auf die Vermeidung eventueller Prioritäts- und Ressourcenkonflikte regelmäßig überprüft werden.

Empfehlung 4

In den im Rahmen der Revision mit den Verantwortlichen aus ITDP⁹ durchgeführten Interviews wurde ein grundsätzliches Einverständnis bezüglich des zur Portfoliosteuerung bestehenden Handlungsbedarfs erkennbar. Als bereits angelaufener weiterführender Ansatz erscheinen in diesem Zusammenhang die in einer modularen Struktur durchzuführenden Projekte¹⁰, die in den prozessualen Zwischenstufen¹¹ Überprüfungen und bei Bedarf auch Anpassungen (bei Strategiewechsel, gesetzlichen Änderungen, technologischen Anpassungen etc.) standardmäßig vorsehen.

Im Übrigen wurden das Handlungserfordernis zur Effektivierung der Portfoliosteuerung bereits erkannt und entsprechende Maßnahmen zur Entwicklung einer neuen Priorisierungslogik initiiert (vgl. Empfehlungs- und Maßnahmenkatalog).

2.2 Komplexität von Unterlagen und Prozessen

Die Prozesse und Unterlagen für die Projektinitiierung und Projektdurchführung sind komplex und teilweise schwer zu überblicken. Dies liegt nach Einschätzung der Internen Revision an deren Umsetzung und Handhabung.

Unübersichtliche Handhabung der Formate

■ Der Zuschnitt der Gremien¹² weist inhaltliche Überschneidungen auf, so dass bestimmte in mehreren Gremien vertretene Funktionen einen Projektvorschlag mehrfach zur Überprüfung vorliegen haben.

Beispiele

⁷ Strategisches Change Advisory Board: Es trifft die finale Entscheidung über die Genehmigung, Ablehnung, Weiterführung oder Beendigung von Projekten der Klasse II und gibt Empfehlungen an den Vorstand über die Durchführung oder Ablehnung von Projekten der Klasse I (Projektklassen vgl. Fußnote 18).

⁸ Es bewertet und priorisiert die Projektentwürfe und gibt für Projekte der Klasse I und II Entscheidungsempfehlungen an das Strat. CAB.

⁹ Geschäftsbereich Informationstechnologie und Digitale Prozesse

¹⁰ z. B. Attraktive digitale Online-Angebote (ADOA), Automatisierung in der Arbeitslosenversicherung (AIDAV)

¹¹ In agilen Projekten werden diese als Iterationen bezeichnet.

¹² Produkt- und Projektboard, Strat. CAB, Ressortleitung ITDP, Leitungsrunde IT, PLA etc.

Interne Revision

- Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (WiBe) beispielsweise der Projekte LBB und APOLLO umfassen über 70 Seiten. Auch die Projekthandbücher¹³ bewegen sich in schwer zu überblickenden Dimensionen (LBB 50 Seiten, APOLLO 77 Seiten, BIBA 31 Seiten). Als entsprechend hoch ist der Erstellungsaufwand für in der Materie ungeübte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuschätzen.
- In den geprüften Projekten wird offiziell die WiBe als Referenz für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation) herangezogen. Die vorhandenen Versionen sind jedoch nicht immer aktualisiert und mit den Projekthandbüchern konsistent.

Als eine Auswirkung der hohen Komplexität und fehlenden Übersichtlichkeit können es die PLA-Mitglieder nach eigener Aussage nicht immer leisten, sich in ausreichender Weise mit den Unterlagen zu beschäftigen. Die Entwicklung eines vollständigen und einheitlichen Projektverständnisses wird dadurch erschwert, was nach Einschätzung der Internen Revision infolge unterschiedlicher Erwartungen einen unverhältnismäßig hohen und nicht immer zielführenden Abstimmungsaufwand im PLA sowie Risiken in der Projektsteuerung verursachen kann.

**Abgestimmtes
Verständnis
erschwert**

Die Ursachen für eine teilweise Überbeanspruchung der Formate sind einerseits der tatsächlichen Komplexität der Materie geschuldet, andererseits aber auch ein Indiz für Schwierigkeiten mit deren Handhabung. Auch hier könnte – soweit grundsätzlich und projektspezifisch möglich – im Sinne einer besseren Planbarkeit und Überschaubarkeit eine modulare Struktur in der Projektdurchführung weiterhelfen. Außerdem sollten Entwicklungen zur inhaltlichen und strukturellen Verbesserung bei der Handhabung und Ausgestaltung der Formate und Prozesse angestoßen oder vorangetrieben werden. In diesem Zusammenhang stellt sich der Internen Revision beispielsweise die Frage, ob bei der Projektgenehmigung nicht durch ein effizienteres Verfahren eine angemessene Entscheidungsqualität erreicht werden kann.¹⁴

**Komplexe Formate
und Prozesse**

Die Praxis der Ausgestaltung der Projektunterlagen und Templates sollte nach Effektivität und Effizienz überprüft und ggf. angepasst werden. Soweit hilfreich, sollten zur zielgerichteten Information der Projektstakeholder Summaries verwendet werden.

Empfehlung 5

Die Projektziele sollten vor dem Projektstart klar und übersichtlich kommuniziert werden, um subjektive Interpretationsmöglichkeiten einzuschränken.

Empfehlung 6

Zum Beispiel könnte bei der ersten PLA-Sitzung ein übersichtliches Dokument zur Definition der Projektziele vorgelegt werden, welches vom PLA formell freigegeben ist (vgl. Empfehlung 6).

2.3 Beteiligung der Fachbereiche am Projekterfolg

Der Erfolg der Fachbereiche bemisst sich in der Regel nicht explizit am Projekterfolg. Dies kann dazu führen, dass personelle Ressourcen für die Projektaktivität vorzugsweise nach Verfügbarkeit und nicht primär nach fachlicher Eignung zur Verfügung gestellt werden. Grundsätzlich wird der hohe Unterstützungs- und Abstimmungsaufwand mit den parallel zur Wahrnehmung der Linienverantwortung laufenden Projekten in den Fachbereichen oftmals als Belastung emp-

**Fachbereiche nicht
explizit am Projekt-
erfolg beteiligt**

¹³ Das Projekthandbuch enthält vor allem organisatorische Festlegungen, wie das Projekt arbeiten soll. Ergänzt wird es durch das QS-Handbuch zur Sicherung der Qualität der Projektergebnisse.

¹⁴ Derzeit werden für die Projektgenehmigung bis zu sieben Gremien beteiligt.

Interne Revision

funden. Durch die Einführung der agilen Methodik, die durch eine iterative Vorgehensweise bereits in der Projektdurchführung eine intensivere Abstimmung vorsieht, und durch das damit zusammenhängende Hineinwachsen der Fachbereiche in die für die Produkthanforderungen verantwortliche Rolle der Product Owner sind die Fachbereiche in der Parallelität von Linien- und Projektverantwortung zunehmend gefordert.

Nach Auffassung der Internen Revision muss es gelingen, den Erfolg der Fachbereiche mit dem jeweiligen Projekterfolg zu koppeln. Hierzu wäre es idealerweise erforderlich, die Projekterfolge als Bestandteil der Unternehmensphilosophie allen Beteiligten bewusst zu machen. Soweit nicht im Einzelfall ohnehin schon geschehen, wäre zu überlegen, ob und in welchem Umfang auf Führungsebene entsprechende Zielvereinbarungen abgeschlossen werden.

Bestandteil der Unternehmensphilosophie

Soweit in Teilbereichen nicht ohnehin schon vorgesehen, sollte der Erfolg der Fachbereiche in angemessener Weise explizit vom Erfolg fachlich zugeordneter Projekte mitbestimmt werden.

Empfehlung 7

Zudem muss ein von allen Beteiligten getragenes Verständnis der in den Projekten bestehenden (spezifischen) fachlichen Anforderungen gewährleistet sein. Die hierfür erforderliche Transparenz zu schaffen, liegt in der Verantwortung der jeweiligen Projektleitung, wobei die Umsetzung deren Anliegen wiederum von der aktiven Unterstützung durch die Fachbereiche abhängig ist.

Klarheit über Anforderungen erforderlich

Zur Herstellung von Transparenz wurden aktuell – zunächst für die Projekte der Klassen I und II – sogenannte Stage-Gate-Termine (Kontrollpunkte, die unter anderem zur Verifizierung der fachlichen Anforderungen dienen) als Standard eingeführt. Aus Sicht der Internen Revision handelt es sich hierbei um eine zielführende Maßnahme.

2.4 Förderung der Projektleitung und anderer Projektfunktionen

Die Projektleiterinnen und Projektleiter verfügen über unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen im Projektmanagement. Im IT-Systemhaus sind die Projektmanagementkompetenzen durchschnittlich stärker ausgeprägt als in den Fachbereichen, was sich nach Einschätzung der Internen Revision mit der im IT-Bereich größeren Routine im Umgang mit Projekten erklären lässt. Zwar gibt es im Projektmanagement-Handbuch eine Festlegung der an die Projektleitung gestellten Anforderungen, diese findet in der Praxis jedoch wenig Beachtung. Für Projektleiterinnen und Projektleiter aus den Fachbereichen fehlt ein Qualifizierungsplan, eine entsprechende Vorerfahrung wird in der Regel nicht als zwingend erforderlich angesehen. Somit hängt die jeweilige Befähigung der Projektleitung primär von individuellen Fähigkeiten und persönlichem Engagement und weniger von einem strukturierten Auswahl- und Entwicklungsprozess ab.

Projektleitungs-kompetenzen individuell bedingt

Aus den im Rahmen der Revision geführten Interviews war zu entnehmen, dass Managementkompetenzen als Eignungskriterium für Projektleitungen im Zweifelsfall höher zu gewichten seien als Fachexperten-Wissen. Entsprechende „Manager-Typen“ seien aber nur schwer für Projektleitungen zu gewinnen.

Management-kompetenzen bevorzugt

Die Steuerung komplexer Projekte ohne ausgeprägte Projektmanagementkompetenzen und -erfahrungen erhöht das Risiko einer ineffektiven und ineffizienten Durchführung. Aus Sicht der Internen Revision gilt es, einerseits mit dem Ziel einer guten Befähigung der Projektleitungen, andererseits aber auch im Sinne flexibler sowie zeit- und sachgerechter personeller Maßnahmen einen „gemeinsamen Nenner“ zwischen diesen beiden Anforderungen zu finden. Als

Mögliche Lösungsansätze

Interne Revision

mögliche Lösungsansätze erscheinen obligatorische BA-interne Qualifizierungsmaßnahmen für neu angesetzte Projektleitungen und andere projektrelevante Funktionen (Product Owner, SCRUM-Master¹⁵, Risikomanager/innen sowie Projektcontroller/innen) sowie spezifische Strategien für die Gewinnung von Projektleitungen (beispielsweise stringente Anwendung von Eignungskriterien, Poolbildung und – soweit möglich – Schaffung von personellen Anreizen).

Es sollten geeignete Maßnahmen zur individuellen fachlichen Befähigung der Projektleitung und anderer projektrelevanter Funktionen umgesetzt werden.

Empfehlung 8

2.5 Unterstützung durch das Zentrale Projektmanagement (ZPM)

Neben den unterstützenden Funktionen des Zentralen Projektbüros¹⁶ und der Zentralen Projektbetreuung¹⁷ stellt das ZPM primär für Projekte der Klasse I¹⁸ jeweils ein Projektbüro zur Verfügung. Deren Unterstützungsleistung bezieht sich überwiegend auf administrative Tätigkeiten. Die ihnen nach dem ZPM-Handbuch zur Entlastung der jeweiligen Projektleitung zugeordneten Tätigkeitsfelder (zum Beispiel Überwachung der Projektpläne in Bezug auf Inhalt, Kosten, Zeit, Personaleinsatz, Meilensteine und Risiken) werden nur teilweise wahrgenommen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für die gegenwärtig relativ hohe Zahl von zu betreuenden Projekten nur begrenzte Personalressourcen eingesetzt werden.

Unterstützungsleistung begrenzt

Nach Auffassung der Internen Revision darf eine (von der aktuellen Anzahl zu betreuender Projekte abhängige) Knappheit an personellen Ressourcen im ZPM nicht zur Reduzierung des Tätigkeitsspektrums in den Projektbüros führen. Bei entsprechenden Engpässen müsste zur Sicherstellung einer ausreichenden Entlastung der Projektleitungen mehr noch auf eine Unterstützung aus der Linie zurückgegriffen werden (vgl. Empfehlungen zu „2.3 Beteiligung der Fachbereiche am Projekterfolg“).

Personellen Engpässen flexibel gegenwirken

Außerdem gestaltet sich der Aufbau eines Personalstamms mit fachlich erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im ZPM sehr schwierig, weil das qualitative Stellengefüge dem Risiko von fluktuationsbedingten Kompetenzverlusten kaum gegenwirkt. Diese Problematik wurde aussagegemäß durch beantragte Veränderungen in der Stellenstruktur bereits aufgegriffen.

Kompetenzverluste durch Fluktuation

2.6 Unterstützung durch Kontrollinstanzen

Das Projektcontrolling folgt dem Anspruch, im jeweiligen PLA zu Kosten und Nutzen, Termintreue sowie inhaltlicher Zielerreichung unabhängig zu berichten sowie indikatorenbasiert beim rechtzeitigen Identifizieren von Risiken mitzuwirken.¹⁹ Für Projekte der Klasse I liegt die Aufgabe des Projektcontrollings bei CF1²⁰, bei Projekten der Klassen II und III beim ZPM. Für IT-interne Projekte sowie sonstige Aktivitäten mit Projektcharakter (vgl. „2.1 Vollständigkeit und aktive Steuerung des Projektportfolios“) wurden keine offiziellen Kontrollinstanzen festgelegt.

Anspruch der Kontrollinstanzen

¹⁵ Der SCRUM-Master stellt sicher, dass die agile Methodik korrekt angewendet wird, und hilft bei der Beseitigung von Hindernissen.

¹⁶ Es nimmt eine projektübergreifende Unterstützungsfunktion zur Einführung und Optimierung des Projektmanagementsystems sowie die operative Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten wahr.

¹⁷ Sie steht den Projekten beratend zur Verfügung und nimmt eine neutrale Rolle in den Projektlenkungsentscheidungen wahr.

¹⁸ Die Projektklassen sind abhängig von den Gesamtkosten: Klasse I ab 10 Mio. €, Klasse II 1 Mio. € < 10 Mio. €, Klasse III < 1 Mio. €.

¹⁹ Vgl. Geschäftsweisung zur Durchführung und Steuerung von Projekten vom 17.04.2018

²⁰ Bereich Controlling in der Zentrale

Interne Revision

Unterschiedliche Kontrollinstanzen erhöhen nach Auffassung der Internen Revision das Risiko von Inkonsistenz in der Bewertung des Projektfortschritts und im Identifizieren von Projektrisiken. Bei fehlenden Kontrollinstanzen kann weder eine geregelte Identifizierung von Risiken noch deren standardisierte Bewertung erfolgen.

Risiken

Kontrollinstanzen sollten für alle Projekte ab einer bestimmten Relevanz obligatorisch vorgesehen und harmonisiert werden. Bei der Erreichung von erfolgskritischen Projektstadien (zum Beispiel Rollout-Vorbereitung) sollte standardmäßig eine Intensivierung der Risikoüberwachung vorgenommen werden.

Empfehlung 9

Das Projektcontrolling erfüllt unter anderem eine wichtige unterstützende und beratende Funktion gegenüber der Projektleitung – beispielsweise beim Erstellen der WiBe, der Plausibilisierung von Plandaten und der Bildung von Frühwarnindikatoren. In den im Rahmen dieser Revision geprüften Projekten beschränkte sich das Projektcontrolling in seiner Berichterstattung an den PLA jedoch überwiegend auf die Vorlage bereits vorhandener Daten²¹ sowie die Wiedergabe von Positionierungen der jeweiligen Projektleitung. Eine darauf aufbauende unabhängige inhaltliche Einschätzung auf der Grundlage eigener Analyse und Plausibilisierung – beispielsweise zum Projektfortschritt und zur Wirtschaftlichkeit – wurde jedoch in diesem Zusammenhang nur teilweise wahrgenommen.

Eigene Einschätzung erforderlich

Nach Einschätzung der Internen Revision muss als Voraussetzung für ein unabhängiges und effektives Projektcontrolling neben einer ausreichenden Fachlichkeit (vgl. 2.4 „Förderung der Projektleitung und anderer Projektfunktionen“) eine angemessene Betreuungsintensität sichergestellt sein.

Durch geeignete Maßnahmen sollte eine der Bedeutung der Projekte angemessene Betreuungsintensität durch das Projektcontrolling sichergestellt werden.

Empfehlung 10

²¹ z. B. aus dem Tool EPM (Enterprise Project Management) und aus dem Controlling-Sheet des Projektteams

3 Revisionsergebnisse zur Projektumsetzung

Die Revisionsergebnisse zur Projektumsetzung stehen – in der Gesamtschau über die Feststellungen betrachtet – im Einklang mit den unter 2. dargestellten Revisionsergebnissen zum Projektmanagement. Dies bedeutet nicht, dass in jeder der geprüften Projektumsetzungen (LBB, BIBA und APOLLO) alle oben genannten potenziellen Risiken des Projektmanagements als Handlungsbedarfe aufgetreten sind. Die aus der Projektprüfung gewonnenen Erkenntnisse tragen vielmehr dazu bei, die Feststellungen zum Projektmanagement mit Erkenntnissen aus der konkreten Projektumsetzung zu untermauern. Ausgewählte Beispiele sollen dies verdeutlichen (stichpunktartige Darstellung):

**Erkenntnisse
im Einklang mit
Gesamtergebnis**

| Zu 2.1: „Vollständigkeit und aktive Steuerung des Projektportfolios“ | |
|---|--|
| BIBA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Zunächst als IT-internes Projekt (Lifecycle-Maßnahme) initiiert und genehmigt ■ Somit weder Begleitung durch das ZPM noch durch das Projektcontrolling ■ Die wesentlichen Risikoeinschätzungen und Entscheidungen IT-intern getroffen ■ Erst im weiteren Verlauf die Fachbereiche intensiv eingebunden ■ Mit Ablösung von BIBA durch VOLA (Vorlagentechnik Ablösung) zwischenzeitlich in den offiziellen Projektstatus erhoben |
| Über-greifend | <ul style="list-style-type: none"> ■ Auswirkungen des Projektes auf die Organisation nicht vollumfänglich im Blick |
| Zu 2.2: „Komplexität von Unterlagen und Prozessen“ | |
| LBB | <ul style="list-style-type: none"> ■ Definitions- und genehmigungsrelevante Unterlagen unter großem Zeitdruck erstellt, deswegen zum Teil Nachbearbeitung erforderlich ■ Teilweise hoher Abstimmungsaufwand zu den Projektzielen und zu Planungsgrundlagen |
| Über-greifend | <ul style="list-style-type: none"> ■ PLA infolge Unsicherheiten zum Rollenverständnis teilweise in seiner Kontrollfunktion eingeschränkt |
| LBB und APOLLO | <ul style="list-style-type: none"> ■ In jeweils unterschiedlicher Ausprägung Probleme im Umgang mit der WiBe (Schwierigkeiten bei quantitativer Festlegung des Projektziels und Ableitung eines konkret beziffernten Einsparungspotenzials) |

| | |
|--|--|
| Zu 2.3 und 2.4: „Beteiligung der Fachbereiche am Projekterfolg“, „Förderung der Projektleitung und anderer Projektfunktionen“ | |
| LBB und BIBA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Projektleitung parallel zur Linientätigkeit mit Einschränkungen verbunden ■ Aufstockung durch vollständig freigestellten Projektleiter im Projektverlauf (LBB) bzw. mit Überführung in das Nachfolgeprojekt (VOLA) vorgenommen |
| Zu 2.5: „Unterstützung durch das Zentrale Projektmanagement (ZPM)“ | |
| LBB und APOLLO | <ul style="list-style-type: none"> ■ Unterstützung der Projektleitung durch das Projektbüro im Wesentlichen durch administrative Tätigkeiten |
| Zu 2.6: „Unterstützung durch Kontrollinstanzen“ (Risikomanagement als ergänzender Aspekt hierzu) | |
| Grundsätzlich übergreifend | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mit externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetztes Risikomanagement als tendenziell zu unkritisch wahrgenommen ■ Nach Einschätzung der Internen Revision grundsätzliche Schwierigkeit für Externe, Wechselwirkungen von Projektaktivitäten mit der Gesamtorganisation der BA zu bewerten ■ Infolge hoher Abhängigkeit des Risikomanagements von Informationen und Einschätzungen aus dem Projekt grundsätzliche Schwierigkeit bei der Entwicklung darüber hinausgehender eigener Risikobewertungen |

Die hier dargestellten Feststellungen zur Projektumsetzung sind nach Auffassung der Internen Revision von den Ausführungen und Empfehlungen unter „2. Revisionsergebnisse zum Projektmanagement“ in ausreichender Weise abgedeckt. Hinzu kommt, dass diese in großen Teilen aus der Retrospektive getroffenen Feststellungen den verantwortlichen Stellen in der Regel bereits bekannt und im Rahmen bestehender Möglichkeiten aufgegriffen worden sind.

Vgl. obige Empfehlungen

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

Revisionsumfang und -methode

Die Revision „Projektmanagement“²² richtete sich auf die Organisation und Projektstruktur, Prozesse, Methoden und Kompetenzen sowie die Steuerung und Durchführung von Projekten.

Neben dem IT-internen Projekt BIBA wurden zwei weitere Projekte in die Prüfung der Projektumsetzung einbezogen: Lebensbegleitende Berufsberatung (LBB) und Antragsportal Leistungen Online (APOLLO).

Die Prüfung erfolgte anhand von Interviews (mit Fachbereichsvertretern, Projektleitern, Risikomanagern, Mitgliedern von Projektleitungsausschüssen) sowie durch Analyse von Dokumenten und Projektunterlagen.

Grundlage der Untersuchung bildeten die geltenden Projektmanagementstandards der BA sowie anerkannte Projektmanagement-Methoden. Zur Beurteilung der Ergebnisse wurde das Referenzmodell „12 Elements of Project Management Excellence“ herangezogen.

Nicht im Revisionsumfang enthalten waren Aspekte des Datenschutzes.

Zeitraum der Revision: Oktober 2018 – November 2018

²² Vorstandsentscheidung vom 25.06.2018