



Abschlussbericht

## ***Kurzcheck der Beauftragungen von Beratungsleistungen durch das BMI***

Berlin, 07.01.2020

### **Vorbemerkung**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	1
Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	4
1 Management Summary	5
2 Einleitung	7
3 Auswahl und Betrachtung der Beauftragungsdokumente	8
3.1 Datengrundlage: Abfrage vom Referat DG II 1	8
3.2 Auswahl der zu betrachtenden Beauftragungen	10
3.3 Erhalt der Informationen und der Vertrags- und Projekt-Dokumente	11
3.4 Ausarbeitung der Ergebnisse und Maßnahmen	11
3.5 Einschränkungen bei der Betrachtung	12
4 Darstellung von sieben zentralen Erkenntnissen und Ableitung von Maßnahmen	14
4.1 Die Beauftragung über das BVA hat Optimierungspotenzial	14
4.2 Das BMI ist derzeit strukturell nicht für die Durchführung von (Groß-)Projekten aufgestellt	15
4.3 Los 3: E-Government-Strategie: Zugunsten einzelner Berater wird von den Regelungen des Rahmenvertrages des BVA abgewichen	16
4.4 Die Wirtschaftlichkeit der externen Beauftragungen wird nicht immer ausreichend geprüft	18
4.5 Fehlende Ressourcen und Kompetenzen führen zu fehlender Steuerung und somit zu Mehrkosten	18
4.6 Es fehlen Tools für ein professionelles Programm-, Projekt- und Vertragsmanagement	19
4.7 Die Nutzung vorhandener Projektergebnisse und deren Nutzbarkeit sollten sichergestellt werden	20
5 Roadmap zur Umsetzung der Maßnahmen	21
6 Anlagen	23
6.1 Übersicht über die Auswahl der Beauftragungen	23
6.2 Protokolle der sieben Interviews mit McKinsey & Company, Inc.	25
6.3 Steckbriefe der Beauftragungen	38

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Informationen zu den erfassten Beratungsbeauftragungen in der Abfrage	8
Abbildung 2: Informationen zu den zehn größten Beratungsbeauftragungen in der Abfrage	9
Abbildung 3: Auswahl der zu betrachtenden Beauftragungen	10
Abbildung 4: Informationen zu den 26 betrachteten Beratungsbeauftragungen	10
Abbildung 5: Einordnung der sieben Erkenntnisse entlang der Betrachtungsdimensionen und des Projektlebenszyklus	12
Abbildung 6: Übersicht über die entwickelten Maßnahmen	21
Abbildung 7: Roadmap zur Umsetzung der Maßnahmen	21

## Abkürzungsverzeichnis

3PM	Drei-Partner-Modell
Abteilung CI	Abteilung Cyber- und Informationssicherheit
Abteilung DG	Abteilung Digitale Gesellschaft; Informationstechnik
Abteilung DV	Abteilung Digitale Verwaltung; Steuerung OZG
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BVA	Bundesverwaltungsamt
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Los 3	Rahmenvertrag Nr. 20845 „IT-Strategie und IT-Management: E-Government-Strategie“ des BVA (3PM)
OZG	Onlinezugangsgesetz
VgV	Vergabeverordnung
VV	Verwaltungsvorschrift

## 1 Management Summary

Das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) lässt sich bei der Durchführung von Projekten von externen Beratungsunternehmen unterstützen. In den letzten Jahren hat durch die Zunahme der durchgeführten Projekte auch die Anzahl externer Berater zugenommen. Das BMI hat die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (PD) damit beauftragt, im Rahmen des Projektes „Kurzcheck“ die mit externen Beratungsunternehmen durchgeführten Projekte stichprobenhaft zu betrachten und zu bewerten, um Optimierungspotenziale zu identifizieren und bestehende Standards weiterzuentwickeln.

Dabei wurden insgesamt 26 laufende Beratungsbeauftragungen, aus den Abteilungen DG, DV und CI, für die Stichprobe ausgewählt. Bei der Betrachtung lag der Fokus insbesondere auf Beauftragungen aus dem Rahmenvertrag Nr. 20845 „IT-Strategie und IT-Management: E-Government-Strategie“ des BVA (3PM/ Los 3) und Beauftragungen mit einer hohen Anzahl an Beratern. Die nachfolgend beschriebenen Erkenntnisse treffen daher nicht auf alle Beratungsbeauftragungen des BMI zu (siehe Kapitel 3.5 Einschränkungen bei der Betrachtung).

Die PD hat sich methodisch an die S-O-S-Methode des Bundesverwaltungsamtes (BVA), das gültige Vergaberecht und eigene Beratungsergebnisse aus vergleichbaren Projekten, bei denen es um die Auftraggeberfähigkeit der öffentlichen Hand ging, angelehnt.

Die Ergebnisse lassen sich in sieben Potenzialbereiche gliedern, für die wichtige Maßnahmen empfohlen werden. Dabei geht es gleichermaßen um die Anbahnung, die Durchführung sowie die Nachnutzung von erarbeiteten Liefergegenständen von Projekten.

1. Die Beauftragung von externen Beratungsunternehmen über das Drei-Partner-Modell (3PM) des BVA ermöglicht dem BMI eine Beauftragung unter einem Rahmenvertrag ohne eine zusätzliche spezifische Ausschreibung. Die Inanspruchnahme erfordert jedoch eine klare Beschreibung der Anforderungen für ein geplantes Projekt (im Vorfeld der Ausschreibung der Rahmenverträge durch das BVA), eine eindeutige Zuordnung der Leistungen, die beschafft werden sollen, zu den zugeschlagenen Losen und eine kritische Reflexion der angestrebten Wertschöpfungsverteilung im Projekt.
2. Bei Beauftragungen aus Los 3 (E-Government-Strategie) sind vom Rahmenvertrag abweichende Vereinbarungen getroffen worden, deren Vorteilhaftigkeit für das BMI nicht ersichtlich sind.
3. Im Rahmen des Kurzchecks wurde die hohe Belastung der Mitarbeitenden des BMI durch die Anzahl, die Größe und die Komplexität von durchgeführten Projekten offenkundig. Dabei führt die Notwendigkeit der Steuerung und Überwachung externer Berater zu zusätzlichen Aufwänden, für die das BMI derzeit strukturell nicht ausreichend aufgestellt ist.
4. Aufgrund der vielen Projekte und der verabredeten Liefergegenstände (z. B. Präsentation mit mehr als fünfhundert PowerPoint-Folien) fehlen Mitarbeitende und teilweise Kompetenzen, um die erforderliche Auseinandersetzung, Bewertung und Abnahme von Ergebnissen der externen Berater sicherzustellen und insbesondere Nach- und Weiterbeauftragungen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse zu rechtfertigen.
5. In Bezug auf die Begründung der Wirtschaftlichkeit der externen Beauftragungen in den Haushaltsvermerken gibt es Optimierungspotenzial.
6. Es fehlen Tools für ein professionelles Programm-, Projekt- und Vertragsmanagement.
7. Die optimale Nutzung vorhandener Projektergebnisse und deren Nachnutzung sollten zukünftig sichergestellt werden.

Für alle Erkenntnisse wurden Maßnahmen formuliert, die weiter zu evaluieren, auszuarbeiten und entsprechend umzusetzen sind. Durch die Umsetzung der sogenannten Quick Wins können kurzfristige Verbesserungen vor allem in Bezug auf die Beauftragung und Steuerung externer Berater erzielt werden. Eine der ersten Maßnahmen sollte eine Abstimmung mit dem BVA zur gezielteren Ausschreibung neuer Rahmenverträge sein.

Zudem sollte von Änderungen der Bedingungen bestehender Rahmenverträge abgesehen werden. Eine interne (Organisations-)Einheit im BMI, die mit zusätzlichen Ressourcen und bereits vorhandener Expertise laufende Projekte unterstützt, kann zur Entlastung der Referate mit vielen Projekten beitragen. Die Durchführung angemessener Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen stellt zukünftig sicher, dass ausschließlich wirtschaftliche Verträge geschlossen werden.

Die Projektdurchführung kann ferner verbessert werden, indem Mitarbeitende gezielt qualifiziert werden. Durch die Initiierung und Weiterentwicklung von Tools können externe Beratungsunternehmen besser gesteuert werden. Der Aufbau einer Projekt- und Expendedatenbank wird die Nachnutzung der gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen und den internen Know-how-Aufbau fördern.

Im Zuge der Umsetzung weiterer Maßnahmen bietet es sich an, eine neutrale Instanz einzurichten, die eine bessere Steuerung externer Beratungsunternehmen ermöglicht. Die Entwicklung einer nachhaltigen Zukunftsvision für die Einbeziehung externer Expertise trägt zudem dem Beschluss des Haushaltsausschusses<sup>1</sup> des Bundestages Rechnung.

<sup>1</sup> SPIEGEL (29.11.2020): Bundestagsbeschluss. Große Koalition muss Beraterarmee reduzieren, <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundestag-beschliesst-groesse-koalition-muss-berater-armee-reduzieren-a-1d90663-8690-4556-8938-711914896707>, abgerufen am 22.12.2020.

## 2 Einleitung

In den letzten 20 Jahren hat der Einsatz externer Berater in der öffentlichen Verwaltung stetig zugenommen. Der Bundesrechnungshof hat diese Entwicklung bereits vor Jahren zum Anlass genommen, um den Einsatz externer Berater sowohl einzelfallbezogen als auch querschnittlich zu untersuchen. Auf Grundlage der Ergebnisse der Untersuchungen wurden Empfehlungen ausgesprochen, die als Eckpunkte für den wirtschaftlichen Einsatz von Beratern veröffentlicht wurden.<sup>2</sup> Als wesentliche Erfolgskriterien für externe Beauftragungen wurden unter anderem die folgenden Punkte identifiziert:

- Transparenz über Beratungsergebnisse und -ausgaben schaffen.
- Leistung kontrollieren, steuern und abnehmen.
- Abhängig vom Beratungsgegenstand abschließende Erfolgskontrolle durchführen.

Die Beauftragung externer Berater durch Bundesministerien ist ebenso im Fokus der Parlamentarier und hat damit hohe mediale Aufmerksamkeit erfahren. Die Einsetzung eines Untersuchungsausschusses des Bundestages zu den Beraterverträgen im Verteidigungsministerium und den nachgeordneten Ämtern<sup>3</sup> ist nur ein Beispiel dafür. Der Einsatz externer Beratungsunternehmen wird zunehmend kritisch gesehen, da Externe auch eingesetzt werden, um originäre Aufgaben des Staates zu erfüllen. Erst im November 2020 fasste der Haushaltsausschuss des Bundestages den Beschluss, dass die Bundesregierung in den kommenden Monaten Maßnahmen ergreifen muss, um den Einsatz von externen Beratern und externen Unterstützungs Kräften substanziell zu senken.<sup>4</sup>

Das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) wird aktuell ähnlich wie andere Bundesministerien durch eine hohe Anzahl von Beratungsbeauftragungen unterstützt. Vor allem Großprojekte sind derzeit nur mit externer Unterstützung zu bewältigen. Der Bundesrechnungshof prüfte in den letzten Jahren mehrmals den Einsatz externer Berater bei (Groß-)Projekten im BMI. Er stellte fest, dass das BMI die Berater meist unzureichend gesteuert, nicht zweckmäßig eingesetzt und Synergieeffekte ungenutzt gelassen hatte.<sup>5</sup>

Das BMI hat diese Kritik aufgegriffen und die bestehenden Standards für die Beauftragung externer Beratungsunternehmen weiter entwickelt<sup>6</sup>. Der nunmehr durchgeführte Kurzcheck gibt zusätzliche Erkenntnisse, ob ausgewählte Projekte ordnungsgemäß durchgeführt und vertraglich vereinbarte Ergebnisse in angemessener Qualität geliefert sowie im Anschluss für die weitere Verwendung gesichert wurden.

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen zum einen Optimierungspotenziale auf und ermöglichen zum anderen die Weiterentwicklung der Standards. Der Fokus im Abschlussbericht liegt auf der Identifikation von Verbesserungspotenzialen, die in Form von Maßnahmen adressiert wurden.

<sup>2</sup> Schriftreihe des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Band 14. Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung. Empfehlungen des Präsidenten des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung zum Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung. Die Zahlangaben stimmen nicht mit der vorstehenden Abbildung überein. Bitte prüfen.

<sup>3</sup> Deutscher Bundestag (2020): 1. Untersuchungsausschuss des Verteidigungsausschusses, [https://www.bundestag.de/ausschuesse/a12\\_Verteidigung/A12\\_Untersuchungsausschuss](https://www.bundestag.de/ausschuesse/a12_Verteidigung/A12_Untersuchungsausschuss), abgerufen am 22.12.2020.

<sup>4</sup> SPIEGEL (29.11.2020): Bundestagsbeschluss. Große Koalition muss Beraterarmee reduzieren, <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundestag-beschliesst-groesse-koalition-muss-berater-armee-reduzieren-a-1d90663-8690-4556-8938-711914896707>, abgerufen am 22.12.2020.

<sup>5</sup> Bundesrechnungshof (16.11.2017): Bundesministerium des Innern (BMI) (Einzelplan 06). 4 Bundesministerium des Innern steuert Beraterleistungen bei IT-Großprojekten unzureichend (Kapitel 0602), <https://www.bundesrechnungshof.de/veroeffentlichungen/produkte/bemerkungen-jahresberichte/jahresberichte/2017/hanfassungen/2017-bemerkungen-mr-04-bundesministerium-des-innern-steuert-beraterleistungen-bei-it-groessprojekten-unzureichend>, abgerufen am 22.12.2020.

<sup>6</sup> Hausanordnung, Beschaffungsverfahren im BMI, Stand September 2015.

### 3 Auswahl und Betrachtung der Beauftragungsdokumente

#### 3.1 Datengrundlage: Abfrage vom Referat DG II 1

Die Datengrundlage für die Auswahl der Betrachtung externer Beratungsunternehmen wurde im Rahmen der Abfrage durch das Referat DG II 1 im Juli 2020 gelegt, bei der insgesamt 163 laufende und kürzlich abgeschlossene Beratungsbeauftragungen in den Abteilungen CI, DV und DG des BMI in einer Übersicht erfasst worden sind. In Abbildung 1 werden wesentliche Fakten zu den relevanten Beratungsbeauftragungen dargestellt.

	<b>Informationen zu den erfassten Beratungsbeauftragungen in der Abfrage</b>
	Anzahl Beauftragungen 163 (davon Los 3: 7)
	Zeitraum der Leistungserbringung Mai 2014 – Dezember 2024
	Anzahl Beratungsunternehmen Mind. 54, davon 46 als Generalunternehmer und mind. 8 ausschließlich als Nachtunternehmer
	Gesamtvolumen der Beauftragungen 208,5 Mio. Euro (davon Los 3: 44,2 Mio. Euro)
	Volumen der zehn größten Beauftragungen 119,4 Mio. Euro (davon Los 3: 37,3 Mio. Euro)
	Anzahl Beratertage 154.062 (davon Los 3: 35.956)
	Durchschnittliche Projektdauer 456 Arbeitstage je Beauftragung (bei Los 3 durchschnittlich 164 Arbeitstage Projektdauer)

Abbildung 1: Informationen zu den erfassten Beratungsbeauftragungen in der Abfrage<sup>7</sup>

Die erfassten Leistungen verteilen sich auf 163 Beauftragungen im Zeitraum von Mai 2014 bis Dezember 2024. Die Beratungsbeauftragungen haben ein Gesamtvolumen in Höhe von 208,5 Millionen Euro. Die Anzahl der erfassten Beratertage beträgt 154.062, wobei nur für 104 der 163 Beratungsbeauftragungen die Anzahl der Beratertage angegeben wurde.

Insgesamt waren bzw. sind gemäß Abfrage 54 verschiedene externe Beratungsunternehmen im BMI tätig. Neben den 46 verschiedenen Generalunternehmern (Vertragspartnern) treten mindestens 8 Nachtunternehmer<sup>8</sup> in Erscheinung, darunter in 5 Beauftragungen die McKinsey & Company, Inc. Im Kurzcheck wurden bei einzelnen Beratungsbeauftragungen weitere Nachtunternehmer identifiziert, die Leistungen in Projekten erbracht haben, aber im Rahmen der Abfrage durch das Referat DG II 1 nicht erfasst wurden. Deshalb

<sup>7</sup> Nur für 104 von 163 externen Beratungsbeauftragungen ist eine Anzahl für die Beratertage erfasst worden.

<sup>8</sup> Conet Solutions GmbH, Deticon International GmbH, Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS, IABG mbH, McKinsey & Company, Inc., Neuland@HomeLand GmbH, PwC Strategy & (Germany) GmbH, Taylor Wessing.

stellen die oben genannten Zahlen bezüglich der eingesetzten externen Beratungsunternehmen Mindestwerte dar.

Zehn der 26 näher betrachteten Beauftragungen sind Abrufe aus den Rahmenverträgen des Drei-Partner-Modells, die vom BVA ausgeschrieben und gehalten werden. Die anderen Beauftragungen wurden insbesondere anhand von IT-Rahmenverträgen über das Beschaffungsmantel und das Kaufhaus des Bundes abgerufen.

	<b>Informationen zu den 10 größten Beratungsbeauftragungen in der Abfrage</b>
	Volumen der zehn größten Beauftragungen 119,4 Mio. Euro (entspricht ca. 57 Prozent vom Gesamtvolumen)
	Auftraggebende Referate DV 4 DV 3 DV 5 und DG II 6
	Generalunternehmer Jinit[ Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation Orphoz GmbH & Co. KG BWI GmbH, Caggemini Deutschland GmbH, jeweils 1 Beauftragung Bundesdruckerei GmbH
	Nachtunternehmer McKinsey & Company, Inc. Jinit[ Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation 1 Beauftragung 1 Beauftragung

Abbildung 2: Informationen zu den zehn größten Beratungsbeauftragungen in der Abfrage

Die wesentlichen Eckdaten zu den zehn größten Beratungsbeauftragungen sind in Abbildung 2 zusammengefasst. Sie haben ein Beauftragungsvolumen in Höhe von 119,4 Millionen Euro. Das entspricht ca. 57 Prozent des Gesamtvolumens.

Insgesamt wurden die Leistungen der zehn Beauftragungen durch sechs verschiedene Beratungsunternehmen erbracht. Darunter befindet sich jeweils auch eine Beauftragung der BWI GmbH und der Bundesdruckerei GmbH. Neun der zehn Beauftragungen mit dem höchsten Auftragsvolumen werden durch die Abteilung DV betreut, davon sechs durch die Arbeitsgruppe DV 4, bei der es sich um eine Projekt-AG handelt, die auch für andere Referate Themen extern beauftragt und somit eine hohe Anzahl an Beratungsbeauftragungen betreut.

Bei zwei der zehn Beauftragungen mit dem höchsten Auftragsvolumen tritt die Orphoz GmbH & Co. KG als Generalunternehmer auf. Darüber hinaus tritt die Jinit[ AG für digitale Kommunikation bei sechs der zehn größten Beratungsbeauftragungen als General- oder Nachtunternehmer in Erscheinung. Die McKinsey & Company, Inc. erbringt bei einer – aber zugleich der größten – Beauftragung als Nachtunternehmer ihres Tochterunternehmens Orphoz GmbH & Co. KG faktisch die Beratungsleistungen.

### 3.2 Auswahl der zu betrachtenden Beauftragungen

Das Vorgehen bei der Auswahl der 26 Beauftragungen für die nähere Betrachtung ist in Abbildung 3 dargestellt.

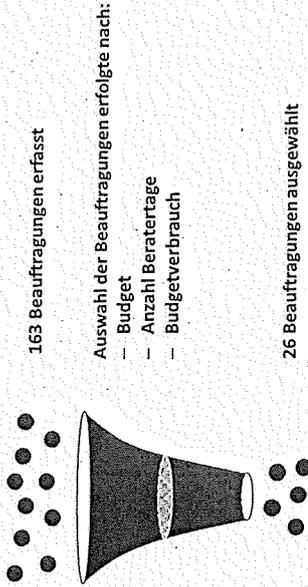


Abbildung 3: Auswahl der zu betrachtenden Beauftragungen

Im Rahmen des Kurzchecks wurden neben den 10 größten Beauftragungen des BMI 16 weitere Beauftragungen anhand objektiver Kriterien (z. B. Budget, Anzahl der Berater, Verbrauch des Budgets) ausgewählt. Die Stichprobe der 26 Beauftragungen ist folglich nicht repräsentativ. Um jedoch ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, sind vereinzelt kleinere Beauftragungen ebenfalls Bestandteil der Betrachtung.

Trotz des hohen Volumens bzw. der hohen Anzahl an Beratern sind die Beauftragungen der BMI GmbH und der Bundesdruckerei GmbH nicht Bestandteil der Betrachtung, da es sich bei diesen Dienstleistern um Inhouse-Unternehmen handelt.

Informationen zu den 26 betrachteten Beauftragungen		Auswahl
Anzahl Beauftragungen	163	26
Zeitraum der Leistungsabwicklung	Mai 2014 – Dezember 2024	September 2018 – Januar 2023
Anzahl Beratungsunternehmen	Mindestens 54, davon 46 als Generalunternehmer und mind. 8 ausschließlich als Nachunternehmer	Mindestens 17, davon 12 als Generalunternehmer und mind. 5 ausschließlich als Nachunternehmer
Gesamtvolumen der Beauftragungen	208,5 Mio. Euro	394,1 Mio. Euro
Volumen der zehn größten Beauftragungen	119,4 Mio. Euro	110,6 Mio. Euro
Anzahl Berater	154.062	108.829
Durchschnittliche Projektdauer	456 Arbeitstage je Beauftragung	382 Arbeitstage je Beauftragung

Abbildung 4: Informationen zu den 26 betrachteten Beauftragungen

Die 26 untersuchten Beauftragungen haben, wie in Abbildung 4 dargestellt, insgesamt ein Volumen in Höhe von 134,1 Millionen Euro. Das entspricht ca. 65 Prozent des angegebenen Gesamtvolumens der Abfrage vom Referat DG II.1. Die Anzahl der Berater betragt 108.829. Das entspricht 72 Prozent der gesamten angegebenen Berater. Von den mindestens 54 beteiligten externen Beratungsunternehmen wurden in der nicht repräsentativen Stichprobe die Beauftragungen von mindestens 17 Beratungsunternehmen betrachtet. Darunter befinden sich auf Wunsch des Auftraggebers alle Beauftragungen aus dem Rahmenvertrag Nr. 20845 „IT-Strategie und IT-Management: E-Government-Strategie“ des BVA (3PM/Los 3).

### 3.3 Erhalt der Informationen und der Vertrags- und Projekt-Dokumente

Mit E-Mail vom 07.10.2020 hatte Herr Staatssekretär Dr. Richter die betroffenen Referate davon informiert, dass die Beauftragungen externer Beratungen durch die PD stichprobenhaft näher betrachtet werden sollen. Ziel sei es, Verbesserungspotenziale bei der Beauftragung, der Steuerung und der operativen Abwicklung von Beratungsleistungen zu identifizieren. Dadurch sollen übergreifende Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Standards für die inhaltliche Steuerung von externen Beratungen gewonnen werden.

Das Projektteam hat vor Sichtung der Vertrags- und Projektdokumente mit Verweis auf die E-Mail von Herrn Staatssekretär Dr. Richter mit allen Projektverantwortlichen der ausgewählten Beauftragungen im BMI persönliche Gespräche geführt. Insgesamt wurde in mehr als 10 Gesprächen mit über 17 Personen gesprochen. In den Gesprächen wurde das Vorgehen bei der Betrachtung der Beauftragungen erläutert und Rückfragen wurden beantwortet.

Die Projektverantwortlichen schilderten erste Eindrücke zu den jeweiligen Projekten und gaben einen übergreifenden Einblick in ihre Erfahrungen mit externen Beratungsunternehmen. Zugleich wurden erste Vorschläge für Verbesserungen aufgenommen, die in den entwickelten Maßnahmen berücksichtigt wurden.

### 3.4 Ausarbeitung der Ergebnisse und Maßnahmen

Während der Betrachtung wurden die jeweils zur Verfügung gestellten Unterlagen initial mit einer Checkliste entlang von neun Betrachtungsdimensionen<sup>9</sup> geprüft, die ihre Grundlage im Projektmanagement haben. Die wesentlichen Erkenntnisse wurden für jedes betrachtete Projekt in einem Steckbrief erfasst. Die Steckbriefe liegen als Anlage diesem Abschlussbericht bei.

In Abbildung 5 sind die Erkenntnisse entlang der Betrachtungsdimensionen und eines vereinfachten Projektlebenszyklus eingeordnet. Der Projektlebenszyklus unterscheidet vereinfacht zwischen Beauftragung, Durchführung und Nachnutzung.

<sup>9</sup> 5-O-S-Methode© vom Bundesverwaltungsamt.

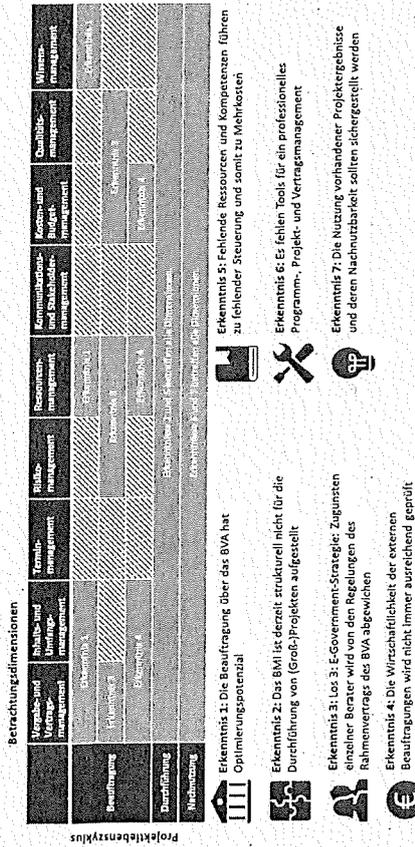


Abbildung 5: Einordnung der sieben Erkenntnisse entlang der Betrachtungsdimensionen und des Projektlebenszyklus. Die Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen sind im Kapitel 4 beschrieben.

### 3.5 Einschränkungen bei der Betrachtung

In Bezug auf die Durchführung des Kurzchecks ergaben sich einige Einschränkungen. Die Zurverfügungstellung der Unterlagen nahm eine längere Zeit in Anspruch, als geplant. Die letzten Unterlagen wurden erst Mitte Dezember 2020 für die Betrachtung zur Verfügung gestellt. Die Beauftragungen, die betrachtet wurden, stellen ferner keine repräsentative Stichprobe dar. Es wurden insbesondere Beratungsbeauftragungen aus dem Rahmenvertrag Nr. 20845 „IT-Strategie und IT-Management: E-Government-Strategie“ des BVA (3PM/ LoS 3) und Beauftragungen mit einer hohen Anzahl an Beratern betrachtet. Folglich ermöglichen die Erkenntnisse aus der Betrachtung der Beratungsbeauftragungen nur eine Indikation. Zudem müssen die im Abschlussbericht festgehaltenen Erkenntnisse nicht auf jede einzelne Beratungsauftragung zutreffen, da explizit ein Fokus auf die Identifikation von Verbesserungspotenzialen gelegt wurde und es Beauftragungen gibt, in denen beispielsweise eine engere Steuerung der Berater stattfand als in anderen. Aus diesem Grund sind die abgeleiteten Maßnahmen als übergreifende Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Steuerung von externen Beratungsunternehmen zu verstehen, die für Projekte, die bereits gezielt gesteuert und abgewickelt werden, nicht zwingend angewendet werden müssen. Der Umfang der zur Verfügung gestellten Unterlagen der einzelnen Beauftragungen unterschied sich stark. Der Angabe gemäß unterlagen einige Dokumente (z. B. Haushaltsvermerke) oder Projektergebnisse der Vertraulichkeit, so dass diese nicht zur Verfügung gestellt wurden. Dementsprechend konnten in diesen Einzelfällen nur die Unterlagen berücksichtigt werden, die tatsächlich vorliegen. Aus diesem Grund stellt der Kurzcheck auch nur eine enge Momentaufnahme dar.

Die gewonnenen Einblicke betreffen Ausschnitte und die erfolgten Verallgemeinerungen stehen unter dem Vorbehalt, dass in anderen Projekten derartige Probleme nicht identifiziert werden können. Trotz der beschriebenen Einschränkungen sind Handlungsempfehlungen entwickelt worden, die in einem nächsten Schritt durch das BMI kritisch diskutiert und gegebenenfalls weiter ausgearbeitet werden müssen.

## 4 Darstellung von sieben zentralen Erkenntnissen und Ableitung von Maßnahmen

### 4.1 Die Beauftragung über das BVA hat Optimierungspotenzial



Bei den Gesprächen mit den verschiedenen Referaten des BMI zeigte sich in Bezug auf die Beauftragung von externen Beratungen über Rahmenverträge des BVA ein differenziertes Bild. Übereinstimmend wurde die Möglichkeit einer Beauftragung durch das BVA positiv bewertet. Allerdings gab es auch den Hinweis, dass der Beauftragungsprozess zu umständlich sei. Insbesondere die bedarfsgerechte Ausschreibung wurde als Herausforderung gesehen. Scheinbar gehen die Ausschreibungen teilweise an den Bedarfen vorbei, so dass die tatsächlich benötigten Beratungsleistungen artfremd unter einem der bestehenden Rahmenverträge subsumiert werden müssen.

Der Beauftragungsprozess wurde zudem als zu langwierig wahrgenommen, da er in Einzelfällen mehrere Monate gedauert habe. Zudem wurde ein Zeit- und Informationsverlust beklagt. Dieser werde durch die „umständliche“ Dreieckskommunikation zwischen Auftraggeber, Auftragnehmer und dem BVA verursacht. Das BVA prüfe ferner lediglich formal, ob die Berater die Anforderungen des Rahmenvertrags erfüllen. Daher komme es immer wieder vor, dass für die konkrete Leistung ungeeignete Berater ausgewählt werden würden, die dann nach kurzer Zeit ersetzt werden müssten. Hinzu komme, dass durch die Beschränkung auf formale Kriterien Besetzungen scheitern. Es wurde angeregt, gegebenenfalls andere Kriterien zu berücksichtigen, wie beispielsweise bereits vorhandene Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit einem Berater oder die konkret vorhandene Expertise in dem gewünschten Themenbereich.

Darüber hinaus wurde erwähnt, dass es einige Zeit in Anspruch nehmen kann, bis die Beratungen tatsächlich ausreichend Kapazitäten zur Verfügung stellen können. Auch dies führe zu vermeidbaren Verzögerungen für den Projektstart.

Bemängelt wurde auch, dass das BVA keinerlei eigene Beratungsleistungen erbringe, obwohl dies zum definierten Aufgabenbereich des BVA gehöre. Diesbezüglich gäbe es keinerlei Unterstützung. Auch die zentrale Sammlung von Projektergebnissen durch das BVA über alle Ministerien hinweg sei nicht sichergestellt, weil nicht alle Ministerien bereit seien, ihre Projektergebnisse übergreifend zur Verfügung zu stellen.

Um den beschriebenen Herausforderungen besser begegnen zu können, empfiehlt sich die Umsetzung folgender Maßnahmen:

- Kurzfristig:** Prüfung, wie zukünftige Ausschreibungen des BVA seitens des BMI besser vorbereitet und Bedarfe zutreffender adressiert werden können.
- Mittelfristig:** Analyse des Beauftragungsprozesses zwischen BVA und BMI sowie dessen Anpassung. Formulierung von Anforderungen und Erwartungen des BMI für die Auswahl der Beratungsunternehmen und der Berater.
- Langfristig:** Schärfung der Rolle des BVA und Festlegung von Aufgaben, die zur Entlastung des BMI beitragen könnten.

### 4.2 Das BMI ist derzeit strukturell nicht für die Durchführung von (Groß-)Projekten aufgestellt



Die Digitalisierung der Verwaltung und andere neue Themen führen dazu, dass in den letzten Jahren die Anzahl und der Umfang der Projekte in den einzelnen Ministerien enorm zugenommen haben. Die Zeit für ministerielle Aufgaben konkurriert dabei zunehmend mit der Zeit, die für die Durchführung von Projekten und die Steuerung der entsprechenden Berater aufgewendet werden muss. Auch wenn für einige Projekte bereits Projektgruppen gemäß § 10 Abs. 2 GGO eingerichtet wurden, erscheinen die Mitarbeitenden zeitlich überlastet zu sein. Dieser Eindruck wurde auch im Rahmen der geführten Gespräche gewonnen und stellt eine große Herausforderung für das BMI dar.

Beim Austausch mit den befragten Referaten wurde deutlich, dass diese zur Bearbeitung bestimmter Themen derzeit zwingend auf die Unterstützung von Beratern angewiesen sind, um sicherzustellen, dass diese fachlich fundiert bearbeitet und zeitnah umgesetzt werden. In einigen Fällen lag die fachliche Erarbeitung eines Themas ausschließlich in der Hand von Beratern.

In Abhängigkeit vom Umfang des jeweiligen Themas würde der Eindruck gewonnen, dass aufseiten des BMI in einigen Projekten, die insbesondere Los 3 zuzuordnen sind, zu wenig internes Personal für die aktive Mitarbeit im Projektteam und/oder für die Steuerung der Berater zur Verfügung standen. In fünf Referaten kommen rechnerisch auf jeden Arbeitstag mehr als 20 Beratertage. Insbesondere im Projektreferat DV 4, welches eine hohe Anzahl von Beratungsbeauftragungen unter Los 3 betreut, müssen bis zu ca. 250 Beratertage je Arbeitstag gesteuert werden.

Aufgrund der Anzahl der Arbeitsergebnisse, die unter Los 3 produziert wurden und der teilweise fehlenden Expertise liegt die Annahme nahe, dass die Abnahme von Meilensteinen und die Bewertung von deren Qualität seitens des BMI nur rudimentär sichergestellt werden konnten. Dieser Eindruck wurde dadurch verstärkt, dass Ergebnisse häufig in Form von „Folien-Lawinen“ übergeben wurden, deren Umfang eine Qualitätsbewertung und eine schnelle Verwertung der Ergebnisse fraglich erscheinen lassen. Zudem schien in einigen der betrachteten Fälle wenig Erfahrung in Bezug auf die Steuerung externer Berater vorzuliegen.

Um den beschriebenen Herausforderungen besser begegnen zu können, empfiehlt sich die Umsetzung folgender Maßnahmen:

- Kurzfristig:** Einrichtung einer (Organisations-)Einheit im BMI, die eine kurzfristige Unterstützung der Referate bei Personalengpässen und einen Wissenstransfer unterstützt, beispielsweise Aktivierung von Ressourcen aus Referaten mit weniger Arbeitsaufkommen, Vermittlung von Kollegen mit spezifischem Expertenwissen und deren temporäre Abordnung.
- Kurzfristig:** In Anbetracht der aktuellen Entscheidung des Haushaltsausschusses des Bundestages zur Reduzierung der Berater in den Ministerien sollte das BMI eine Zukunftsvision (Strategiepapier mit langfristiger Wirkung) für die Einbeziehung von externer Expertise entwickeln.
- Mittelfristig:** Für die Abwicklung der aktuell laufenden (Groß-)Projekte empfiehlt sich die Einbindung einer neutralen Instanz, die die Koordination der (Groß-)Projekte unterstützt. Diese Instanz kann die Steuerung des Projektes unterstützen, Projektergebnisse abnehmen, die Qualität der Ergebnisse bewerten und das Wissensmanagement übernehmen.
- Langfristig:** Schaffung der strukturell erforderlichen Rahmenbedingungen im BMI für den Aufbau einer Programm- bzw. Projektorganisation für die erfolgreiche Durchführung von ausgewählten bzw. weni-gen (Groß-)Projekten. Ergänzend sollten die Voraussetzungen geschaffen werden, um Großprojekte überwiegend im nachgeordneten Bereich abzuwickeln.

### 4.3 Los 3: E-Government-Strategie: Zugunsten einzelner Berater wird von den Regelungen des Rahmenvertrages des BVA abgewichen



Im Zusammenhang mit dem Rahmenvertrag Nr. 20845 „IT-Strategie und IT-Management: E-Government-Strategie“ (Los 3) des BVA ergaben sich aus den betrachteten Dokumenten einige Ansatzpunkte, die bei zukünftigen Beauftragungen von externen Beratungen beachtet werden sollten, da sie wesentliche Interessen des BMI betreffen.

Bei den betrachteten Beauftragungen der Orphoz GmbH & Co. KG als Generalunternehmer hat das BMI vorwiegend Verträge mit Festpreisvergütung geschlossen. Mit anderen Beratungsgesellschaften wurden überwiegend Verträge mit Aufwandsvergütung vereinbart. Der Bundesrechnungshof empfahl dem BMI im Jahr 2017, für Beratungsleistungen vorrangig sogenannte Werkverträge zu schließen. Dabei sollte das BMI Festpreise mit klar definierten Leistungen und Fristen und damit den zu erbringenden Erfolg vereinbaren, um Risiken auf die Auftragnehmer zu verlagern.<sup>10</sup>

Diese Festpreisverträge haben (theoretisch) vor allem den Vorteil, dass der Preis für die Beratungsleistung feststeht. Nachteil ist allerdings, dass sie grundsätzlich die Gefahr der Intransparenz bergen. Der tatsächliche Aufwand des Auftragnehmers bleibt ungewiss, so dass eine „Überzahlung“ nicht ausgeschlossen werden kann.

Die Intransparenz wurde vorliegend durch die Tatsache verstärkt, dass eine Zeiterfassung im BO@T-Tool, dem Projektsteuerungstool des BVA, das laut Rahmenvertrag für alle Berater verbindlich ist, im Falle von der Orphoz GmbH & Co. KG bzw. von der McKinsey & Company, Inc. nicht erfolgte. In einer Kooperationsvereinbarung heißt es explizit:

*„Die Abrechnung der nach dieser Kooperationsvereinbarung zu erbringenden Leistung erfolgt auf Grundlage der vereinbarten Meilensteine auf Festpreisbasis. Abweichend von Ziff. 4.7 der Beschreibung der Auftragsvergabe im Drei-Partner-Modell (Anlage 4 zum Rahmenvertrag) und § 9.4 der Rahmenvereinbarung, sowie in Übereinstimmung mit § 2.1 Unterabs. 2 i.V.m. § 20.3 des Rahmenvertrages, wird auf eine Eintragung von Leistungen bzw. Tätigkeiten durch den Auftragnehmer in das Projektsteuerungstool (BO@T) verzichtet.“*

Der vertragliche Ausschluss der Leistungserfassung bei Festpreisverträgen mit der Orphoz GmbH & Co. KG bzw. der McKinsey & Company, Inc. erfolgte zudem ohne Billigung des BVA. In der gleichen Kooperationsvereinbarung heißt es weiter:

*„Der Rahmenvertrag 20845 Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu IT-Strategie und IT-Management; Los 3: E-Government-Strategie (AN: Orphoz GmbH & Co. KG) sieht in § 9.4 explizit eine Leistungserfassung für Festpreisprojekte vor. Der Bedarfsträger verzichtet entgegen den Vorgaben des Rahmenvertrags auf die Leistungserfassung in BOAT und wurde vom BVA darüber belehrt, dass der Verzicht eine einseitige Abweichung von den Vorgaben des Rahmenvertrages darstellt, welche das BVA nur zur Kenntnis nimmt, jedoch nicht billigt. Diesem Umstand entsprechend übernimmt der Bedarfsträger sämtliche durch diese Abweichung vom Rahmenvertrag entstehenden Folgen. Darüber hinaus besteht aufgrund der ausgesetzten Leistungserfassung keine Möglichkeit für das BVA den Umfang und den Fortschritt des Projektes zu beurteilen.“*

<sup>10</sup> Bundesrechnungshof (16.11.2017): Bundesministerium des Innern (BMI) (Einzelplan 06). 4 Bundesministerium des Innern steuert Beraterleistungen bei IT-Großprojekten unzureichend (Kapitel 0602), <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/produkte/bemerkungen-jahresberichte/jahresberichte/2017/langfassungen/2017-bemerkungen-nr-04-bundesministerium-des-innern-steuert-beraterleistungen-bei-it-groessprojekten-unzureichend>, abgerufen am 22.12.2020.

Somit können keine weiteren Anpassungen inhaltlicher Art mit dem Bedarfsträger ordnungsgemäß im Rahmen des Drei-Partner-Modells abgestimmt werden, da das BVA nicht über die erforderlichen Controlling-Daten verfügt.“

Auch aus den gestellten Rechnungen des Generalunternehmers ergeben sich keine Rückschlüsse auf den tatsächlichen zeitlichen Aufwand der Beratungen, da diese keine Leistungsnachweise der eingesetzten Berater enthalten. In einem OZG-Projekt unter Los 3 wurden zum Beispiel für die Projektdauerzeit von 11 Monaten insgesamt 23.000 PT geplant, die durch rund 80 an das BVA gemeldete Berater, die unter anderem dem McKinsey Service Center zuzuordnen sind, zu erbringen waren. Ausgehend von der Annahme, dass ein gemeldeter Berater bei einem Vollzeiteinsatz rund 18 PT pro Monat erbringt, müsste jeder gemeldete Berater in Vollzeit für dieses Projekt tätig gewesen sein.

Auf Wunsch des BMI wurden mit sieben Mitarbeitenden der McKinsey Service Center in Deutschland und Polen Interviews geführt. Diese Mitarbeitenden gehörten zum OZG-Team der McKinsey & Company, Inc. und wurden an das BVA gemeldet. Die interviewten Mitarbeitenden des McKinsey Service Centers haben ausschließlich grafische Unterstützung in Bezug auf Folien und Formulare für das OZG-Projekt geleistet. Der Einsatz erfolgte punktuell nach Bedarf. Eine dauerhafte inhaltliche Zuordnung zum OZG-Projekt bzw. eine Vollzeittätigkeit für dieses Projekt waren nicht gegeben. Dementsprechend konnte zu den Inhalten auch keine detaillierte Auskunft gegeben werden. Eine Person war für die übergreifende Koordination der Grafiker zuständig.

Werden Berater von ausländischen Tochterunternehmen der McKinsey & Company, Inc.<sup>11</sup> vom BMI per Beraterprofil akzeptiert, können auch diese rechtskonform in die Beratung einbezogen werden, ohne dass der zeitliche Aufwand dieser Berater kenntlich ist. Das BVA prüft lediglich, ob der Berater formal die im Rahmenvertrag festgelegten Anforderungen in Bezug auf die jeweilige Preisstufe erfüllt. Aus einer von der McKinsey & Company, Inc. für das OZG-Projekt zur Verfügung gestellten Personaliste ergab sich in Bezug auf die Preisstufen, dass ein Großteil der Mitarbeitenden in der Preisstufe 3 agerechnet wurde, darunter waren neben den Mitarbeitenden des Beratungsteams vor allem Mitarbeitende für Research, Kommunikation, Graphics sowie Assistants.

Bei einigen in der Personaliste von der McKinsey & Company, Inc. aufgeführten Personen war ferner der Hinweis vermerkt, dass diese noch an das BVA gemeldet werden müssten. Inwieweit sie bereits in dem Projekt zum Einsatz gekommen waren, konnte den vorliegenden Unterlagen nicht entnommen werden.

In Bezug auf die beschriebenen Erkenntnisse empfiehlt sich die Umsetzung folgender Maßnahmen:

- Kurzfristig:** In Bezug auf die Abweichung von den Regelungen des Rahmenvertrages des BVA empfiehlt sich eine rechtliche Prüfung, um auszuschließen, dass es sich bei der abweichenden Vereinbarung in der Kooperationsvereinbarung um eine wesentliche Änderung an den Bedingungen der Rahmenvereinbarung gemäß den §§ 103 Abs. 5 GWB, 21 Abs. 2, 3 VgV und damit um einen Vergaberechtsverstoß handelt. Dementsprechend sollten bis auf weiteres in den Kooperationsvereinbarungen keine vom Rahmenvertrag abweichenden Vereinbarungen getroffen werden.
- Mittelfristig:** Bei jeder neuen Beauftragung einer externen Beratung sollte das BMI prüfen, ob ein Dienstvertrag mit Aufwandsentschädigung oder ein Werkvertrag mit Festpreis geschlossen werden sollte. Es empfiehlt sich die Erstellung eines Leitfadens als Handreichung für die Mitarbeitenden. Dabei gilt es abzuwägen, ob der jeweilige Beratungsbedarf und das erwartete Ergebnis besser über einen Dienst- oder einen Werkvertrag abgebildet werden können. Denkbar wäre zudem die Vereinbarung

<sup>11</sup> McKinsey & Company, Inc., McKinsey Knowledge Center Poland sp.z o.o., McKinsey EMEA Shared Services sp.z o.o., McKinsey & Company Inc. The Netherlands, McKinsey & Company Inc. Austria, McKinsey & Company Inc. Switzerland.

von Verträgen mit hybriden Elementen, die eine genaue Aufwandskontrolle sowie eine hohe Qualität der Ergebnisse über eine entsprechende Definition der Meilensteine sicherstellen.



#### 4.4 Die Wirtschaftlichkeit der externen Beauftragungen wird nicht immer ausreichend geprüft

Die Wirtschaftlichkeit ist in der öffentlichen Verwaltung ein Handlungsgrundsatz. Gemäß § 7 BHO und den hier zu erlassenen Verwaltungsvorschriften (VV-BHO) sind für alle finanzwirksamen Maßnahmen in der Bundesverwaltung angemessene Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen vorgeschrieben. Mithin ist das BMI verpflichtet, vor der Beauftragung externer Berater die Wirtschaftlichkeit zu prüfen und diese unter anderem im Haushaltsvermerk zu dokumentieren. Dabei ist darzulegen, warum eine Durchführung der Aufgaben notwendig ist und warum diese Aufgaben nicht durch das Ministerium oder nachgelagerte Behörden durchgeführt werden können. Zudem muss es sich dabei um die wirtschaftlichste Variante der Erbringung einer Aufgabe handeln.

In den vorliegenden Haushaltsvermerken wird die Wirtschaftlichkeit regelmäßig unterstellt, weil darauf abgestellt wird, dass diese bereits bei Ausschreibung des Rahmenvertrags geprüft und sichergestellt worden ist. Die Rahmenverträge im Drei-Partner-Modell legen allerdings nur die Preisstufen fest. Für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit sind aber auch der Projekttinhalt, die Anzahl der Berater pro Preisstufe und die vereinbarten Personentage zu berücksichtigen.

In den zur Verfügung gestellten Haushaltsvermerken wurde die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes externer Beratungsunternehmen mehrfach wie folgt begründet:

„Das Vergabeverfahren, welches zum Abschluss der Rahmenverträge geführt hat, gewährleistet grundsätzlich, dass Beratungsleistungen zu den wirtschaftlichsten Konditionen in Anspruch genommen werden.“

Auf Grundlage dieser Formulierung wurde die Wirtschaftlichkeit eines Projektes regelmäßig bejaht, obwohl die vorgenannten Kriterien nicht geprüft und somit die Wirtschaftlichkeit nicht abschließend beurteilt wurden.

Um die Wirtschaftlichkeit einer Beratungsbeauftragung zukünftig sicherzustellen, empfiehlt sich die Umsetzung folgender Maßnahme:

1. **Kurzfristig:** Grundsätzlich sollte für jede Beauftragung externer Berater eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt werden, die auch eine Aussage zu den geschätzten Personentagen bzw. dem Gesamtauftragswert enthält und diesen dem beauftragten Leistungsgegenstand gegenüberstellt (Marktvorgleich). Diese Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollte den Haushaltsvermerken beigefügt werden.



#### 4.5 Fehlende Ressourcen und Kompetenzen führen zu fehlender Steuerung und somit zu Mehrkosten

Auf Grundlage der mit den Mitarbeitenden des BMI geführten Gespräche und der vorliegenden Unterlagen entstand in mehreren Fällen der Eindruck, dass fehlende Ressourcen und Kompetenzen die stringente Durchführung der Projekte behindern. Aus einigen Haushaltsvermerken geht hervor, dass viele Projekte aufgrund fehlenden Personals im BMI an externe Beratungsunternehmen vergeben wurden. In einem Fall konnte ein Projekt bei einem internen Personalwechsel erst fortgesetzt werden, nachdem die Stelle neu besetzt wurde. In anderen Fällen werden Projekte scheinbar vorwiegend durch Berater selbst gesteuert,

weil den betroffenen Referaten das fachliche Know how fehlt oder sie mit zu vielen Projekten, die gleichzeitig durchgeführt werden, an ihre Grenzen stoßen.

In der Regel führen die ministerialen Aufgaben bereits zu einer vollständigen Auslastung der Mitarbeitenden, so dass kaum bzw. keine Zeit für die Betreuung und Durchführung von Projekten verbleibt. Für die Durchführung und Steuerung von Projekten fehlt es ferner teilweise an technischem Wissen und Projektmanagementkompetenzen, die insbesondere für die Durchführung von Großprojekten unabdingbar sind. Hinzu kommt, dass eine Reihe von Stellen in den Referaten, auch durch häufige interne Stellen- bzw. Dienstpostenwechsel, unbesetzt sind. Externe Berater unterstützen einige Referate länger als interne Mitarbeitende. Die beschriebene Situation führt auf Dauer zu einer fachlichen Abhängigkeit von den Beratern und ermöglicht diesen Gestaltungsraum, obwohl für die Erreichung qualitativ hochwertiger Projektergebnisse eine stringente Steuerung angezielt ist.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, empfiehlt sich die Umsetzung folgender Maßnahmen:

1. **Kurzfristig:** Ausarbeitung von einheitlichen Standards für die effiziente Steuerung von externen Beratern durch Mitarbeitende des BMI.
2. **Mittelfristig:** Die Mitarbeitenden sollten in Bezug auf ihre Projektmanagement-Fähigkeiten geschult werden. Darüber hinaus sollte eine Recruiting-Strategie entwickelt werden, um gezielt Personal anzuwerben, das über Fachexpertise, technisches Know how sowie Kenntnisse im Projektmanagement verfügt.
3. **Langfristig:** Entwicklung eines Konzeptes, um die Arbeitgebermarke BMI zu stärken und Anreize zu schaffen, um Mitarbeitende dauerhaft an das BMI zu binden und bei diesen die Identifizierung mit den Aufgaben und den Projekten zu fördern („Commitment“).



#### 4.6 Es fehlen Tools für ein professionelles Programm-, Projekt- und Vertragsmanagement

Aus einem Großteil der geführten Gespräche hat sich ergeben, dass der Wunsch nach einem zentralen (digitalen) Tool besteht, das ein wirksames Programm-, Projekt- und Vertragsmanagement ermöglicht. Dieses soll jederzeit alle relevanten Informationen und Zahlen zu den aktuell laufenden und abgeschlossenen externen Beauftragungen sowie ein zeitnahes Projekt-Controlling zur Verfügung stellen. Bei der überwiegenden Zahl der Betrachtungen werden bislang entweder nicht standardisierte Excel-Tabellen oder PowerPoint-Dateien verwendet, um ein Controlling aufzusetzen. In einigen Fällen fand keinerlei (strukturiertes) Controlling statt.<sup>12</sup>

Um den Herausforderungen zu begegnen, empfiehlt sich die Umsetzung folgender Maßnahmen:

1. **Kurzfristig:** Weiterführung und Ausweitung der in Federführung von DG I 5 in diesem Bereich angebotenen Anforderungssammlung mit dem Ziel eine Machbarkeitsstudie für ein gemeinsames Tool durchzuführen, um langfristig ein übergreifendes flexibles Verwaltungs- und Auswertungswerkzeug für Beschaffungs- und Projektdaten zu etablieren.
2. **Mittelfristig:** Einführung eines abteilungsübergreifenden Programm- und Projektportfoliomanagements mit Einbeziehung der Unterabteilungsleitungen.

<sup>12</sup> Eine Ausnahme davon bildet das Referat DV 3. Im Referat DV 3 wurde ein Tool für Vertragsmanagement und Budgetcontrolling entwickelt und erprobt, das einen guten Überblick über den Budgetverbrauch durch sämtliche im Referat beschäftigten externen Dienstleister bietet und die Kontrolle des Erreichens von Meilensteinen ermöglicht.

3. **Langfristig:** Einsatz eines übergreifenden, in der Architektur eines „Data-Warehouse“ aufgesetzten Verwaltungs- und Analysetools für Projekt- und Programmdaten, auf Basis der Evaluationsergebnisse aus 1.

#### 4.7 Die Nutzung vorhandener Projektergebnisse und deren Nutzbarkeit sollten sichergestellt werden

Die geführten Gespräche machen deutlich, dass die Transparenz über die laufenden Projekte und deren Ergebnisse unzureichend sind. Eine zentrale Sammlung der Projektergebnisse scheint im BMI nicht zu erfolgen. Dieser Umstand erschwert die Nutzung von Ergebnissen aus Projekten in anderen Projekten und führt dazu, dass Synergien nicht erkannt und genutzt werden. Zudem besteht die Gefahr, dass externe Beauftragungen mit einem ähnlichen Themenfokus oder sich überschneidender Aufgabenstellung erfolgen.

Gerade bei referatsübergreifenden Themen mit allgemeiner Relevanz können die unzureichende Nutzung und die Nachnutzung von Projektergebnissen problematisch sein. In einem näher betrachteten Projekt aus Los 3 bestand der Liefergegenstand zum Beispiel in der Erstellung eines strategischen Konzeptes zur Vorbereitung und Bereitstellung eines Datenschutzkonzeptes. In Bezug auf dieses konkrete Beispiel stellt sich die Frage, ob das Thema Datenschutz nicht bereits BMI-intern durch den Beauftragten für Datenschutz vollumfassend bearbeitet wurde und bei Bedarf die Referate auch beraten werden.

Angesichts der Aktualität und der grundlegenden Bedeutung des Themas Datenschutz sollte es bereits Anleitungen zur Erstellung von Datenschutzkonzepten geben, so dass nicht für jedes Projekt eigene Anleitungen erstellt werden sollten. Dies führt auch dazu, dass es keine einheitliche Vorgehensweise und Linie gibt.

Die Nutzung von Synergiepotenzialen, die über das BVA durch den Zugang zu den erstellten Projektergebnissen und Unterlagen gewährleistet werden sollte, erfolgt Angabe gemäß ebenfalls nicht. Die Weitergabe von erstellten Projektergebnissen und Unterlagen scheint nicht konsequent zu erfolgen.

Um den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen, empfiehlt sich die Umsetzung folgender Maßnahmen:

1. **Kurzfristig:** Es empfiehlt sich die Einrichtung einer Datenbank, um die Projektergebnisse kurzfristig zu sammeln und Experten identifizierbar zu machen.
2. **Mittelfristig:** Aufbau eines hausinternen digitalen Wissensmanagements zur langfristigen Nutzung der Projektergebnisse.

## 5 Roadmap zur Umsetzung der Maßnahmen

Im vorigen Kapitel wurde für jede der sieben Erkenntnisse mindestens eine kurz-, mittel- oder langfristige Empfehlung entwickelt. Diese Empfehlungen bzw. Maßnahmen sind nachfolgend in Abbildung 6 dargestellt.

Erkenntnis	Zeithorizont	Quick Wins
Die Beauftragung über das BVA hat Optimierungspotenzial	<b>Kurzfristig</b> Prüfung der gegenseitigen Vorbereitung der Ausschreibung durch das BVA	<b>Langfristig</b> Austausch mit dem BVA und Bestimmung der Unterstützung durch das BVA
Das BMI ist derzeit strukturell nicht für die Durchführung von Groß-Projekten aufgestellt	<b>Mittelfristig</b> Einrichtung einer neutralen Instanz zur Steuerung von (Groß-)Projekten (Sinnespapier mit langfristiger Wirkung)	<b>Langfristig</b> Etablierung der Eskalationsbedingungen für eine Programm- und Projektorganisation
Los 3: E-Government-Strategie; Zugunsten einzelner Berater wird von den Regelungen des Rahmenvertrags des BVA abgewichen	<b>Kurzfristig</b> Rechtliche Prüfung der Abweichung von den Regelungen des BVA	<b>Langfristig</b> Leitfaden für Festpreisbeauftragungen
Die Verantwortlichkeit der externen Beauftragungen wird nicht immer ausreichend geprüft	<b>Mittelfristig</b> Gründliche Durchführung angemessener Wirtschaftlichkeitsberechnungen	<b>Langfristig</b> Kontext zur Stärkung der Anbieterspezifischen BMI und Mitarbeiterbindung
Fehlende Ressourcen und Kompetenzen führen zu fehlender Steuerung und somit zu Mehrkosten	<b>Mittelfristig</b> Ausarbeitung einheitlicher Standards für die effiziente Steuerung von externen Beratern	<b>Langfristig</b> Schulung Projektmanagement-Fähigkeiten und Entwicklung Recruiting-Strategie
Es fehlen Tools für ein professionelles Programm-, Projekt- und Vertragsmanagement	<b>Mittelfristig</b> Sammlung von Anforderungen durch DG 5 und Machbarkeitsstudie für ein Verwaltungs- und Auswertungswerkzeug	<b>Langfristig</b> Einführung eines abteilungsübergreifenden Programm- und Projektinformationsmanagements
Die Nutzung vorhandener Projektergebnisse durch deren Verknüpfung sollten sichergestellt werden	<b>Mittelfristig</b> Aufbau einer Projekt- und Expertenbank	<b>Langfristig</b> Aufbau eines hausinternen Wissensmanagements

Abbildung 6: Übersicht über die entwickelten Maßnahmen

Es bietet sich an, die kurzfristigen Maßnahmen als Quick Wins schnellstmöglich einer kritischen Diskussion im BMI zu unterziehen, soweit erforderlich weiter auszuarbeiten und im 1. Quartal 2021 umzusetzen. Durch die Umsetzung der Quick Wins wird kurzfristig die Beauftragung und Steuerung externer Berater verbessert.

Abbildung 7 stellt einen Fahrplan zur Umsetzung weiterer, insbesondere der mittel- bis langfristigen Maßnahmen dar.

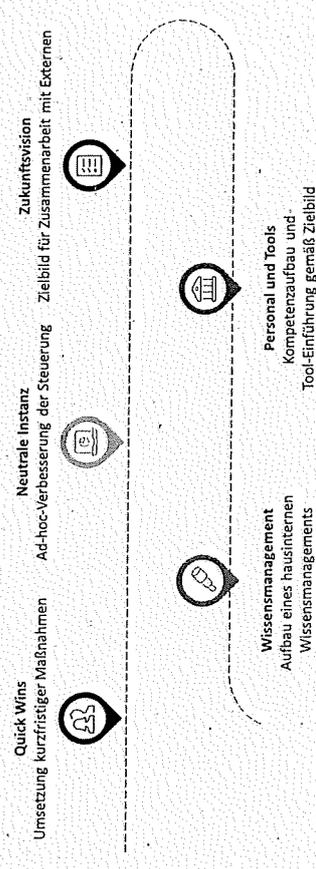


Abbildung 7: Roadmap zur Umsetzung der Maßnahmen

Eine neutrale Instanz kann zeitnah eine Ad-hoc-Verbesserung der Steuerung externer Beratungsunternehmen unterstützen. Die Entwicklung einer nachhaltigen Zukunftsvision (Strategiepapier mit langfristiger Wirkung) für die Einbeziehung externer Expertise trägt dem Beschluss des Haushaltsausschusses des Bundestages Rechnung und detailliert die mittel- bis langfristigen Maßnahmen weiter aus.

Das langfristige Strategiepapier beinhaltet unter anderem die systematische Analyse und Optimierung des Beauftragungsprozesses, auch in Zusammenarbeit mit der BVA, die Ausarbeitung eines Leitfadens für Festpreisbeauftragungen sowie Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität des BMI, um qualifiziertes Personal zu gewinnen.

Des Weiteren steckt das Strategiepapier den Rahmen für den Kompetenzaufbau und die Einführung adäquater Tools zur zielgerichteten Steuerung externer Berater und den Aufbau eines hausinternen Wissensmanagements ab.

## 6 Anlagen

### 6.1 Übersicht über die Auswahl der Beauftragungen

Nr.	Generalunternehmer	Nachunternehmer	Rahmenvertrag	Vertragsnummer	Anzahl Beratertrage
1	Orphoz GmbH & Co. KG	Jinit[ AG für digitale Kommunikation	RV 20845	EA 4051	7.169
2	Orphoz GmbH & Co. KG	McKinsey & Company, Inc.	RV 20845	EA 4058	23.188
3	Orphoz GmbH & Co. KG	McKinsey & Company, Inc.	RV 20845	EA 4065	420
4	Orphoz GmbH & Co. KG	McKinsey & Company, Inc.	RV 20845	EA 4067	930
5	Orphoz GmbH & Co. KG	McKinsey & Company, Inc.	RV 20845	EA 4083	2.400
6	Orphoz GmbH & Co. KG		RV 20845	EA 4074	1.200
7	Orphoz GmbH & Co. KG	McKinsey & Company, Inc.	RV 20845	EA 4045	649
8	Orphoz GmbH & Co. KG	PwC Strategy& (Germany) GmbH, IABG mbH	RV 20405	EA 3657	835
9	BearingPoint GmbH		RV 20070	EA 3588	50
10	SVA System Vertrieb Alexander GmbH	Neuland@Homeland GmbH	RV 20237		476
11	Capgemini Deutschland GmbH		RV 20440	EA 3729	7.600
12	Jinit[ AG für digitale Kommunikation		RV 20648	SOS-EV011	7.765
13	Jinit[ AG für digitale Kommunikation		RV 20648	SOS-EV016	10.000
14	Jinit[ AG für digitale Kommunikation		RV 20648	SOS-EV017	24.400
15	Jinit[ AG für digitale Kommunikation		RV 20648	EV 037	5.056
16	Jinit[ AG für digitale Kommunikation		RV 20648	EV 019	2.305
17	CGI Deutschland B.V. & Co. KG		RV 20733	CRM10154605	3.186,5
18	Jinit[ AG für digitale Kommunikation		RV 20738	EVB-IT	4.000
19	Schütze AG		RV 20790	EVB-IT-DV 20790-2020-10	126,75
20	MACH AG		RV 20790	D 1906-01	268

Nr.	Generalunternehmer	Nachunternehmer	Rahmenvertrag	Vertragsnummer	Anzahl Beraterstage
21	MACH AG		RV 20790	D 2004-09	156
22	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Sopra Steria SE	RV 20844	EA 4100	1.400
23	Accenture GmbH		RV 51409	EA 0602/2/1/908	2.000
24	PricewaterhouseCoopers GmbH		RV 51411	0602/4/1/0901	1.766
25	HSolutions AG	Taylor Wessing Partnerschaftsgesellschaft mbB		2020-04080	1.055
26	Jinit! AG für digitale Kommunikation		EVB-T-Dienstvertrag		1.000

## 6.2 Protokolle der sieben Interviews mit McKinsey & Company, Inc.

### Interview 1 Mitarbeitende 1

Projekt	BMI - Kurzcheck
Datum	10. Dezember 2020
Zeitraum	12:00 - 12:30
Ort/e	Telefon
Teilnehmer	McKinsey Mitarbeitende 1 McKinsey Mitarbeitende 2 Partnerschaft Deutschland (PD)

#### Frage

- Rolle und konkrete Aufgabe im Projekt?
  - Tätigkeit als Grafikerin
  - Unterstützung von verschiedenen Projekten von der McKinsey & Company, Inc.
  - Grafische Bearbeitung von PowerPoint Slides/ Templates, fachliche Inhalte wurden nicht erarbeitet.
- Wie erfolgte die Zuteilung der Aufgaben bzw. durch Teammitglieder?
  - Automatische Zuteilung der Aufgaben bzw. durch Teammitglieder.
- Wer war ihr Ansprechpartner intern und extern beim Kunden?
  - Kein Kontakt zum Kunden BMI
  - Abstimmung der Aufgaben mit den Beratern von McKinsey, die beim Kunden vor-Ort arbeiten
- Ort der Tätigkeit?
  - McKinsey Service Center Polen
- Zeitraum des Einsatzes?
  - Ca. April bis Mai 2020
- Falls es sich um einen zeitlich befristeten Einsatz handelt, wer hat Ihre Aufgabe übernommen? Wie erfolgte die Einarbeitung des Nachfolgers? Wie wurden Sie eingearbeitet?
  - Einsatz nach Bedarf, eine Einarbeitung in fachliche Themen war nicht notwendig
  - Eine Nachfolge war nicht notwendig.
- Zeitlicher Umfang der Aufgabe bzw. Ihres Einsatzes? Volleinsatz oder nach Bedarf?
  - Nach Bedarf, da die Anzahl der Slides variierte.
- Wie groß war das Team der Orphoz GmbH & Co. KG / McKinsey & Company, Inc. im Zeitpunkt Ihres Einsatzes?
  - Es gab 2 Teams im Service Center.

#### Antwort

9. Wem haben Sie Ihre Arbeitsergebnisse zur Verfügung gestellt? Ist eine Abnahme seitens des Auftraggebers erfolgt? Wie ist die Abnahme erfolgt?
  - Die Ergebnisse wurden an die Berater geschickt.
  - Eine Abnahme durch den Klienten erfolgte nicht explizit für die einzelnen Folien.
10. Wie viele Iterationen waren nötig, um abnahmefähige Ergebnisse zu erzeugen?
  - Selbstständige Arbeit, eine Iteration kam in der Regel nicht vor.<sup>13</sup>
11. Wie viele Folien haben Sie während Ihres Projekteinsatzes insgesamt produziert?
  - Erstellung von geschätzten 30-40 Einzelseiten/ Folien. Mitarbeitende 1 sagte, es kann auch sein, dass es größere Dokumente gab, wusste es aber nicht mit Sicherheit.

<sup>13</sup> Anm. [redacted] die Frage wurde wahrscheinlich falsch verstanden. Iterationen sind entgegen der Angabe die Regel, allerdings nicht mit dem selben Grafiker. Die Änderungswünsche werden ldr in dem Pool neu verteilt.

Interview 2 Mitarbeitende 1

Projekt	BMI - Kurzcheck
Datum	10. Dezember 2020
Zeitraum	12:45 - 13:15
Ort/e	Telefon
Teilnehmer	McKinsey Mitarbeitende 1 Mitarbeitende 2 Partnerschaft Deutschland (PD)

Frage	Antwort
1. Rolle und konkrete Aufgabe im Projekt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeit als Grafikerin</li> <li>• Grafische Bearbeitung von Präsentationen oder Slides, um diese grafisch zu optimieren</li> </ul>
2. Wie erfolgte die Zuteilung der Aufgaben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt ein Team, das die Aufgaben verteilt und die Aufgabenzuteilung erfolgte über diese Systematik.</li> </ul>
3. Wer war Ihr Ansprechpartner intern und extern beim Kunden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Kontakt zum BMI, nur zu internen Kollegen.</li> </ul>
4. Ort der Tätigkeit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McKinsey Service Center Polen</li> </ul>
5. Zeitraum des Einsatzes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende 1 konnte sich nicht genau erinnern.</li> </ul>
6. Falls es sich um einen zeitlich befristeten Einsatz gehandelt hat, wer hat Ihre Aufgabe übernommen? Wie erfolgte die Einarbeitung des Nachfolgers? Wie wurden Sie eingearbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Bedarf, keine feste Zuteilung. Unterstützung verschiedener McKinsey Projekte.</li> <li>• Dementsprechend gibt es keine Einarbeitung und keine Nachfolge.</li> </ul>
7. Zeitlicher Umfang der Aufgabe bzw. Ihres Einsatzes? Vollzeiteinsatz oder nach Bedarf?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Einsatz erfolgte immer auf Bedarf und lässt sich daher nicht genau bestimmen.</li> <li>• Als Richtwert hat Mitarbeitende 1 angegeben, dass die Bearbeitung von einer Seite (Folie) ca. eine halbe Stunde in Anspruch genommen hat.</li> </ul>
8. Wem haben Sie Ihre Arbeitsergebnisse zur Verfügung gestellt? Ist eine Abnahme seitens des Auftraggebers erfolgt? Wie ist die Abnahme erfolgt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Präsentationen werden den Beratern zur Verfügung gestellt.</li> </ul>

9. Wie viele Iterationen waren nötig, um abnahmefähige Ergebnisse zu erzeugen?
  - Hängt von dem jeweiligen Berater ab, häufig reicht eine einmalige Bearbeitung.
  - Bei Änderungsbedarf gibt es ggf. eine weitere Bearbeitungsschleife, es kann sein, dass die Bearbeitung dann durch einen anderen Kollegen oder eine andere Kollegin erfolgt.
10. Wie viele Folien haben Sie während Ihres Projekteinsatzes insgesamt produziert?
  - Mitarbeitende 1 kann sich nicht erinnern.

Interview 3 Mitarbeitende 1

Projekt	BMI - Kurzcheck
Datum	10. Dezember 2020
Zeitraum	13:30 - 14:00
Ort/e	Telefon
Teilnehmer	McKinsey Mitarbeitende 1 Mitarbeitende 2  Partnerschaft Deutschland (PD)

Frage Antwort

1. Rolle und konkrete Aufgabe im Projekt?
  - Mitarbeitende 1 hat zusammen mit einem Projektteam Onlineformulare konzipiert, erstellt und bei Bedarf angepasst.
2. Wie erfolgte die Zuteilung der Aufgaben?
  - Die Aufgabenzuteilung erfolgte über das sog. „Teamboard“. Die Anfragen der Berater werden dort gesammelt und den jeweiligen Bearbeitern des Visual Media Teams zugewiesen. Es erfolgt eine Abstimmung mit den Beratern, um den Inhalt einzuzugrenzen und eine Planung zu machen.
3. Wer war Ihr Ansprechpartner intern und extern beim Kunden?
  - Grundsätzlich gibt es seitens des Visual Media Teams keinen Kontakt mit Klienten. Es gibt nur Kontakt zu internen Ansprechpartnern.
4. Ort der Tätigkeit?
  - Berlin (Visual Media Team Berlin)
5. Zeitraum des Einsatzes?
  - August 2020 (und auf Bedarf)
6. Falls es sich um einen zeitlich befristeten Einsatz gehandelt hat, wer hat Ihre Aufgabe übernommen? Wie erfolgte die Einarbeitung des Nachfolgers? Wie wurden Sie eingearbeitet?
  - In der Regel handelt es sich um einen auf wenige Tage begrenzten Einsatz. Eine Einarbeitung bzw. Übergabe ist nicht notwendig.
7. Zeitlicher Umfang der Aufgabe bzw. Ihres Einsatzes? Vollzeiteinsatz oder nach Bedarf?
  - Die zugeordneten Aufgaben konnten innerhalb einiger Tage bearbeitet werden.
8. Wem haben Sie Ihre Arbeitsergebnisse zur Verfügung gestellt? Ist eine Abnahme seitens des Auftraggebers erfolgt? Wie ist die Abnahme erfolgt?
  - Die Arbeitsergebnisse wurden den Beratern zur Verfügung gestellt.

9. Wie viele Iterationen waren nötig, um abnahmefähige Ergebnisse zu erzeugen?
- Die Berater haben nach Bedarf Korrekturen angefragt bzw. nach einer Abstimmung mit dem Kunden Änderungen in Auftrag gegeben, es waren mehrere Iterationen notwendig.

10. Wie viele Folien haben Sie während Ihres Projekteinsatzes insgesamt produziert?
- Schwere Frage, es wurden nach seiner Erinnerung ca. 25 Folien von ihm bearbeitet.

Interview 4 Mitarbeitende 1

Projekt	BMI - Kurzcheck
Datum	11. Dezember 2020
Zeitraum	12:00 - 12:30
Ort/e	Telefon
Teilnehmer	McKinsey
	Mitarbeitende 1
	Mitarbeitende 2
Partnerschaft Deutschland (PD)	

Frage	Antwort
1. Rolle und konkrete Aufgabe im Projekt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleiter, alle Tätigkeiten, die über den normalen Slide-Support hinausgehen (kreativere, größere Projekte).</li> <li>• Operation und Kapazitätsmanagement</li> <li>• Briefings organisieren und durchführen</li> <li>• Ggf. Unterstützung bei Konzepten und Brainstorming</li> <li>• Rückkopplung mit den anfragenden Beratern</li> </ul>
2. Wie erfolgte die Zuteilung der Aufgaben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anfragen der Berater gehen beim Service Desk ein.</li> <li>• Aufgaben werden über eine Excel-Liste mit den jeweils verfügbaren Zeiten zugewiesen.</li> </ul>
3. Wer war Ihr Ansprechpartner intern und extern beim Kunden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner des Klienten ist der Berater.</li> <li>• Mit dem Kunden gibt es i. d. R. keine Kommunikation. In Einzelfällen kann es zusammen mit dem/der Berater/in Kontakt zum Klienten geben.</li> </ul>
4. Ort der Tätigkeit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berlin (Visual Media Team Berlin)</li> </ul>
5. Zeitraum des Einsatzes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Bedarf</li> <li>• Nicht dauerhaft für das gleiche Projekt tätig (Maximum 2 Monate in 2020)</li> </ul>
6. Falls es sich um einen zeitlich befristeten Einsatz gehandelt hat, wer hat Ihre Aufgabe übernommen? Wie erfolgte die Einarbeitung des Nachfolgers? Wie wurden Sie eingearbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz nach Bedarf.</li> <li>• Eine Einarbeitung war nicht erforderlich, da es sich um grafische Unterstützung gehandelt hat.</li> </ul>
7. Zeitlicher Umfang der Aufgabe bzw. Ihres Einsatzes? Vollzeiteinsatz oder nach Bedarf?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Bedarf, es gingen täglich sieben bis acht Anfragen für das OZG-Projekt ein. Dabei hat es sich vom Umfang her eher um kleinere Anfragen gehandelt.</li> </ul>
8. Wie groß war das Team der Orphoz GmbH & Co. KG / McKinsey &	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Team in Berlin, das im Bereich Grafik tätig war, bestand aus 16 Kollegen.</li> </ul>

Company, Inc. im Zeitpunkt Ihres Einsatzes?

9. Wem haben Sie Ihre Arbeitsergebnisse zur Verfügung gestellt? Ist eine Abnahme seitens des Auftraggebers erfolgt? Wie ist die Abnahme erfolgt?
  - Die Arbeitsergebnisse wurden dem Berater zur Verfügung gestellt.
10. Wie viele Iterationen waren nötig, um abnahmefähige Ergebnisse zu erzeugen?
  - Dazu konnte Mitarbeitende 1 keine Aussage treffen. Es kann aber möglich sein, dass es Iterationen gab.
11. Wie viele Folien haben Sie während Ihres Projekteinsatzes insgesamt produziert?
  - Dazu konnte Mitarbeitende 1 keine Aussage treffen.

Interview 5 Mitarbeitende 1

Projekt	BMI - Kurzcheck
Datum	11. Dezember 2020
Zeitraum	12:45 - 13:15
Ort/e	Telefon
Teilnehmer	McKinsey Mitarbeitende 1 Mitarbeitende 2 Partnerschaft Deutschland (PD)

Frage	Antwort
-------	---------

1. Rolle und konkrete Aufgabe im Projekt?
  - Mitarbeitende 1 arbeitet als Grafikerin für Projekte
  - Ihre Aufgaben umfassen Formatierung, Editierung, Erstellung neuer Slides sowie die grafische Aufwertung von Unterlagen.
2. Wie erfolgte die Zuteilung der Aufgaben?
  - Es gibt ein System, über welches die zu bearbeitenden Slides zugeteilt werden.
  - Die Unterlagen liegen in dem System wenige Tage vor, danach werden diese gelöscht.
3. Wer war Ihr Ansprechpartner intern und extern beim Kunden?
  - Es besteht nur ein Kontakt zu dem anfragenden Berater. Mit diesen werden alle bestehenden Fragen geklärt.
4. Ort der Tätigkeit?
  - McKinsey Service Center Polen.
5. Zeitraum des Einsatzes?
  - Zeitraum kann nicht eingegrenzt werden, Einsatz nach Bedarf des jeweiligen Projektes.
6. Zeitlicher Umfang der Aufgabe bzw. Ihres Einsatzes? Vollzeitinsatz oder nach Bedarf?
  - Dazu konnte Mitarbeitende 1 keine Aussage treffen.
7. Wie groß war das Team der Orphoz GmbH & Co. KG / McKinsey & Company, Inc. im Zeitpunkt Ihres Einsatzes?
  - Es können nur Angaben zum eigenen Team gemacht werden.
  - Die Größe variiert nach Aufgabenlage.
8. Wem haben Sie Ihre Arbeitsergebnisse zur Verfügung gestellt? Ist eine Abnahme seitens des Auftraggebers erfolgt? Wie ist die Abnahme erfolgt?
  - Die Arbeitsergebnisse wurden dem Berater zur Verfügung gestellt.
9. Wie viele Iterationen waren nötig, um abnahmefähige Ergebnisse zu erzeugen?
  - Es kam vor, dass Korrekturen vorzunehmen waren, wenn der Berater mit dem Klienten gesprochen hatte.

10. Wie viele Folien haben Sie während Ihres Projekteinsatzes insgesamt produziert?
- Dazu konnte Mitarbeitende 1 keine Aussage treffen.

Interview 6 Mitarbeitende 1

Projekt	BMI - Kurzcheck
Datum	11. Dezember 2020
Zeitraum	13:30 - 14:00
Ort/e	Telefon
Teilnehmer	McKinsey
	Mitarbeitende 1
	Mitarbeitende 2
Partnerschaft Deutschland (PD)	

Note: The Interviews were spoken in English. The Answers are therefore also written down in English.

Frage	Antwort
1. Rolle und konkrete Aufgabe im Projekt? (Which Role and which tasks did you had in the project?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accountant coordinator</li> <li>• Helping out logistically, specifically for that project (OZG)</li> <li>• Appoint consultants, who would be the best person with the tasks given</li> </ul>
2. Wie erfolgte die Zuteilung der Aufgaben? (How where the tasks distributed?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The tasks were handed in by consultants form McKinsey. Mitarbeitende 1 helped coordinating the distribution.</li> </ul>
3. Wer war ihr Ansprechpartner intern und extern beim Kunden? (Who was your contact person inside McKinsey & Company, Inc. and at the customer?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There was no direct contact to customers.</li> </ul>
4. Ort der Tätigkeit? (Where did you do your Work (Office, Customer, regional-ity?))	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McKinsey Service Center Poland</li> </ul>
5. Zeitraum des Einsatzes? (How long were you active for the project?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende 1 could not remember the exact time, as the active time for that Project (OZG) was split over several months.</li> </ul>
6. Zeitlicher Umfang der Aufgabe bzw. Ih-res Einsatzes? Vollzeiteinsatz oder nach Bedarf? (What kind of duration had your tasks and how long were you active for the project? Was it full time or when needed?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The tasks were always part Time, as they were consisting of organizing and coordinating the tasks given.</li> </ul>
7. Wie groß war das Orphoz/ McKinsey Team im Zeitpunkt Ihres Einsatzes? (How big was your team for this project at the time where you worked on the project?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende 1 worked usually with one person</li> <li>• The team itself however was bigger</li> </ul>
8. Wem haben Sie Ihre Arbeitsergebnisse zur Verfügung gestellt? Ist eine Ab-nahme seitens des Auftraggebers erfolgt? Wie ist die Abnahme erfolgt? (Whom did you hanged your results of	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende 1 had no direct tasks to hand in, as she was or-ganizing and coordinating the tasks handed in.</li> </ul>

the tasks given to you? Did the customer checked and approved the results? How did the approval of your results work or happened?)

9. Wie viele Iterationen waren nötig, um abnahmefähige Ergebnisse zu erzeugen? (How many iterations were needed to produce results that were accepted by the customer?)
  - Since Mitarbeitende 1 had no direct tasks, which would result in a product for the customer, there were no iterations.

Interview 7 Mitarbeitende 1

Projekt	BMI - Kurzcheck
Datum	11. Dezember 2020
Zeitraum	14:15 - 14:45
Ort/e	Telefon
Teilnehmer	McKinsey Mitarbeitende 1
	Mitarbeitende 2
	Partnerschaft Deutschland (PD)

Frage	Antwort
1. Rolle und konkrete Aufgabe im Projekt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende 1 ist als visual graphics specialist tätig</li> <li>• Grafische Optimierung der Folien.</li> </ul>
2. Wie erfolgte die Zuteilung der Aufgaben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über ein separates Team, in Abstimmung mit dem Zeitplan.</li> </ul>
3. Wer war Ihr Ansprechpartner intern und extern beim Kunden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bestand kein direkter Kontakt zum Klienten BMI.</li> </ul>
4. Ort der Tätigkeit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McKinsey Service Center Polen</li> </ul>
5. Zeitraum des Einsatzes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der konkrete Zeitraum war nicht bestimmbar, da sich die Aufgaben über einen längeren Zeitraum verteilt haben.</li> </ul>
6. Zeitlicher Umfang der Aufgabe bzw. Ihres Einsatzes? Vollzeiteinsatz oder nach Bedarf?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Umfang der Aufgaben hing von vielen Faktoren ab (von Minuten bis zu Tagen, in den meisten Fällen betrug die Dauer einige Stunden)</li> </ul>
7. Wie groß war das Team der Orphoz GmbH & Co. KG / McKinsey & Company, Inc. im Zeitpunkt Ihres Einsatzes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur Kontakt mit dem unmittelbaren Team.</li> </ul>
8. Wie viele Iterationen waren nötig, um abnahmefähige Ergebnisse zu erzeugen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das variierte von Fall zu Fall. Vereinzelt kam es zu Iterationen.</li> </ul>

### 6.3 Steckbriefe der Beauftragungen

Betrachtung Nr. 1/26

**Beauftragung in der AG DV 4 (Digitalisierungsprogramme Bund und Föderal) zu „Strategische Beratung und Fachkonzeptionen für die Fertigungsstraße im Digitalisierungsprogramm Bund“<sup>14</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Kooperationsvereinbarungen

**Hintergrund**

Generalunternehmer:  
Orphoz GmbH & Co. KG

Nachunternehmer:  
Jinit AG für digitale Kommunikation

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Juni 2020- Juni 2021

Festpreisvertrag: Ja  Nein

**Personentage:**

Preisstufe I: 2.800 Personentage  
Preisstufe II: 2.569 Personentage  
Preisstufe III: 1.800 Personentage

**Inhalt**

Thema: Strategische Beratung und Fachkonzeptionen für die Fertigungsstraße im Digitalisierungsprogramm Bund

**Liefergegenstände:**

- Strategisch:**
- Weiterentwicklung und Synchronisierung des Vorgehensmodells der Fachkonzeption
  - Projekt-Priorisierung der Einzelprojekte, Stakeholder-Management und Kommunikation
  - Übergreifendes Qualitäts- und Risikomanagement sowie Reporting in der Fachkonzeption
  - Erarbeitung der Servicespezifikation und –konfiguration als Herzstück der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen
  - Erstellung von FIM-Leistungsbeschreibungen
  - Vorbereiten zum Thema Datenschutz
- Optional bei besonders komplexen Verwaltungsleistungen:**
- Beschreibung der Anwendungsfälle aus Nutzersicht
  - Aufnahme und Gestaltung der Antragsprozesse
  - Gestaltung der Oberfläche des Antrags

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement**  
Es liegen zwei Kooperationsvereinbarungen in unterschiedlicher Version für diese Betrachtung vor. Die Orphoz GmbH & Co. KG scheint keine aktive Rolle in dem Projekt inne zu haben. Eine Begründung für

<sup>14</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

den Einsatz der Berater liegt nicht vor. Die Kooperationsvereinbarungen sind sehr detailliert ausformuliert.

Die Rechnungen sollen von den leistungsempfangenden Behörden gegengezeichnet werden, das Verfahren kann gegebenenfalls auch abgeändert werden – wie wurde nicht ausgeführt.

Es wurde festgehalten, dass das Beraterteam je nach Anzahl der durchzuführenden Kooperationsvorhaben auf bis zu 30 Berater anwachsen soll ("vornehmlich Preisstufe I und II").

**Inhalts- und Umfangsmanagement**  
Der Umfang ist umfassend ausformuliert, die Liefergegenstände sind beschrieben und Meilensteine wurden definiert.

**Terminmanagement**  
Das Projektdatum wurde festgelegt. Die Dauer der einzelnen Phasen sowie die Daten der einzelnen Meilensteine sind nicht bekannt.

**Risikomanagement**  
Es wird ein Risiko-Register geführt. Risiken sollen regelmäßig kommuniziert werden.

**Ressourcenmanagement**  
Es werden zunächst 13 Berater eingesetzt, deren Grades nicht ersichtlich sind. Das Team kann auf bis zu 30 Berater aufgestockt werden, vornehmlich Preisstufe I und II. Berater der Preisstufe I und II sind gleich verteilt und werden vornehmlich eingesetzt.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement**  
Es ist ein dediziertes Kommunikations- und Stakeholder-Management festgelegt. Es soll ein Stakeholder-Register gepflegt und durchgeführt werden.

Weiterhin soll ein Kommunikationsplan erstellt werden.

**Kosten- und Budgetmanagement**  
Es existiert eine Aufwandsschätzung der Personentage je Lieferobjekt, aber nicht je Rolle. Darüber hinaus können keine weiteren Schlussfolgerungen getroffen werden.

**Qualitätsmanagement**  
Den zur Verfügung gestellten Dokumenten kann kein Qualitätsmanagement entnommen werden. Auch die Abnahme der Dokumente/ Ergebnisse scheint nicht explizit geregelt.

**Wissensmanagement**  
Vereinbarungen im Sinne eines Wissensmanagements können den vorliegenden Unterlagen nicht entnommen werden.

Betrachtung Nr. 2/26

**Beauftragung in der AG DV 4 (Digitalisierungsprogramme Bund und Föderal) zu „Strategische Vorbereitung digitaler Verfügbarkeit von Verwaltungsleistungen im Rahmen der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes sowie Leistungen zum strategischen Programm-Management“<sup>15</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Kooperationsvereinbarung, Rechnungen und Leistungsnachweise, Liefergegenstände

**Hintergrund**

Generalunternehmer:  
Orphoz GmbH & Co. KG

Nachunternehmer:  
McKinsey & Company, Inc.

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Mai 2020 - März 2021

Festpreisvertrag: Ja  Nein

Preisstufe I: 1.167 Personentage  
Preisstufe II: 2.319 Personentage  
Preisstufe III: 19.702 Personentage

**Inhalt**

Thema: Unterstützung bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes

**Liefergegenstände:**

- Unterstützung kritischer übergreifender Themen des Digitalisierungs-Programms
- Unterstützung ausgewählter Länder bei OZG (Onlinezugangsgesetz) -Umsetzung / Nachnutzung von Leistungen aus dem OZG-Programm
- Laufende Unterstützung der Federführer in Fortschrittskontrolle, Umsetzung zentraler Nutzerreisen und Sicherstellung der Nachnutzung der Themenfeldleistungen
- Durchführung von Digitalisierungslaboren zur Konzeption digitaler Lösungen für priorisierte Leistungen
- Beratung bei Umsetzungsvorbereitung und Live-Schaltung von Leistungen aus dem Digitalisierungsprogramm
- Begleitung der „Direktdigitalisierung“ von Leistungen

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement**  
McKinsey & Company Inc. wurde von der Orphoz GmbH & Co. KG als Nachunternehmer eingesetzt und scheint den Großteil der Leistungen erbracht zu haben.

Es handelt sich um eine Folgebeauftragung mit Festpreisvereinbarung. Die Kooperationsvereinbarung Version 2.0 hat einen Umfang von 95 Seiten. Die Leistungen werden von der Orphoz GmbH & Co. KG und McKinsey & Company, Inc. gemeinsam erbracht.  
- Der Rahmenvertrag Nr. 20845 "IT-Strategie und IT-Management: E-Government-Strategie" (Los 3) des BVA ermöglicht die Beauftragung ausländischer McKinsey Unternehmen als Nachunternehmer.

<sup>15</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

- Akzeptierte Nachunternehmer (NU) sind:  
McKinsey & Company, Inc.  
McKinsey Knowledge Center Poland sp.z.o.o  
McKinsey EMEA Shared Services sp.z.o.o  
McKinsey & Company Inc. The Netherlands  
McKinsey & Company Inc. Austria  
McKinsey & Company Inc. Switzerland

**Inhalts- und Umfangsmanagement**  
Das Wort „strategisch“ wird bei der Beschreibung der sieben Leistungsphasen und der Definition der 39 Meilensteine häufig verwendet. Die Kooperationsvereinbarung sieht unter anderem die Erstellung mehrerer strategischer Konzepte, die strategische Begleitung, die strategische Beratung, die strategische Vorbereitung sowie die strategische Unterstützung et cetera vor.

Die vereinbarten Ergebnisdokumente haben einen großen Umfang, zum Beispiel „Strategische Begleitung der OZG-relevanten Gremien“ (geplanter Umfang von etwa 100 Seiten für 3 Monate) oder „Strategisches Konzept zur Fortschrittskontrolle und gezielten strategischen Unterstützung ausgewählter Nutzerreisen im Themenfeld (geplanter Umfang von etwa 70 Seiten)“ oder „Strategisches Konzept zur Vorbereitung und Bereitstellung eines Datenschutzkonzepts (geplanter Umfang von etwa 20 Seiten)“.

**Terminmanagement**  
In der Kooperationsvereinbarung wurde für jeden Meilenstein ein Liefertermin festgelegt. Die verschiedenen Meilensteine sind vierteljährlich zu erbringen, am 30.06.2020, 30.09.2020, 31.12.2020 sowie 31.03.2021.

**Risikomanagement**  
Die Liefergegenstände enthalten Angaben zum Status von Tätigkeiten und Leistungen und zeigen etwaige Risiken auf. Ein Reporting wurde aufgesetzt.

**Ressourcenmanagement**  
Interner Projektleiter sowie sechs interne Projektmitarbeiter\*innen. Die Zahl der an das Bundesverwaltungsamt (BVA) gemeldeten Externen beläuft sich auf 83 Personen.

Von den externen Beratern kamen laut Telefonvorwahl 19 aus Polen (+48), 1 Berater aus Österreich (+43), 1 Berater aus Belgien (+32) sowie 1 Berater aus den Niederlanden (+31). (Hinweis: die belgische McKinsey & Company ist im RV nicht explizit erwähnt)

Einsatz von 45 Personen in der Funktion der beratungsnahen Unterstützung im Bereich Medien- und Unterlagenerstellung oder im Bereich Recherche.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement**  
Es wurde eine Gremienstruktur seitens des Auftragnehmers aufgesetzt und deren Dokumentation vertraglich zugesichert.

Erarbeitung von Konzepten zur strategischen Kommunikation und zum Stakeholdermanagement als Liefergegenstand vereinbart.

**Kosten- und Budgetmanagement**  
Es handelt sich um eine Festpreisbeauftragung. Einzelne Leistungsnachweise liegen nicht vor. Die Zeiterfassung im BO@T-Tool des Bundesverwaltungsamts wurde in der Kooperationsvereinbarung gegen den Willen des BVA ausgeschlossen.

Inwiefern die geschätzten Personentage in der Kooperationsvereinbarung angemessen sind, lässt sich nicht feststellen. Für das Programmmanagement sind im Quartal 300 Personentage geplant, für die Erstellung von Konzepten fallen im Durchschnitt ca. 200-600 Personentage an. Für die Planung und Durchführung eines Labors werden ca. 300 Personentage angesetzt.

**Qualitätsmanagement**  
Für Abnahme der Meilensteine sind Kriterien vereinbart. Inwiefern eine ausreichende Prüfung der Liefergegenstände durch das interne Projektteam angesichts von Vielzahl und Umfang der Dokumente sichergestellt werden kann, konnte nicht geprüft werden.

**Wissensmanagement**  
Es lässt sich den vorliegenden Unterlagen nicht entnehmen, inwiefern die Liefergegenstände im Rahmen eines Wissensmanagements genutzt werden.

Betrachtung Nr. 3/26

Beauftragung in der AG DV 4 (Digitalisierungsprogramme Bund und Föderal) zu „Express-Digitalisierungslabors für die „Erstattung von Arbeitgeberaufwendungen“ aufgrund von COVID-19-Quarantänen“<sup>16</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

Kooperationsvereinbarung, Rechnungen und Liefergegenständen

Hintergrund

Generalunternehmer: Orphoz GmbH & Co. KG Nachunternehmer: McKinsey & Company, Inc.

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage:

Preisstufe I: 16 Personentage
Preisstufe II: 19 Personentage
Preisstufe III: 385 Personentage

Inhalt

Thema: Express-Digitalisierungslabors für die „Erstattung von Arbeitgeberaufwendungen“ aufgrund von COVID-19-Quarantäne

Liefergegenstände:

- 1. Phase „Ist-Erhebung und Schnell-Konzeption eines digitalen Zielprozesses einschließlich Artefakte zur Umsetzung in einem Antragsmanagement-System oder Formularserver einschließlich Behördensicht / Minimal-Fachverfahren“
- 2. Phase „Unterstützung bei der Ausrollung der Lösung und Begleitung der betriebsnahen Weiterentwicklung“

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Vergabe- und Vertragsmanagement

Der Beauftragungsprozess im Rahmen des 3PM scheint eingehalten worden zu sein. Es wurde ein Festpreis vereinbart und Personentage für die einzelnen Meilensteine definiert. Warum für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Workshops ein Festpreis gewählt wurde, ist nicht ersichtlich. McKinsey & Company, Inc. wurde von Orphoz GmbH & Co. KG als Nachunternehmer eingesetzt und scheint den Großteil der Leistungen erbracht zu haben. Die konkret durch die Orphoz GmbH & Co. KG erbrachten Dienstleistungen können nicht bestimmt werden.

Haushaltsvermerke wurden für die Betrachtung nicht zur Verfügung gestellt.

16 Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Zu jedem der vier Meilensteine wurden die Ergebnisse bzw. Abnahmekriterien in der Kooperationsvereinbarung formuliert. Für jeden Meilenstein ist definiert, wie viele Meilensteintage für jede Preisstufe erbracht werden sollen und festgehalten, welche Tätigkeiten je Preisstufe durchgeführt werden.

Die Projektziele sind klar und Meilensteine prägnant formuliert. Der Inhaltsumfang der angestrebten Lösung wurde definiert.

Terminmanagement: Das Projektdatum sowie die Liefertermine für Ergebnisdokumente wurden festgelegt. Die einzelnen Meilensteine benannt. Die Lieferung der Liefergegenstände scheint vor dem avisierten Datum erfolgt zu sein.

Risikomanagement: Aus den vorliegenden Dokumenten lassen sich keine Rückschlüsse auf ein etwaiges Risikomanagement ziehen.

Ressourcenmanagement: Die Berater der Preisstufe I übernehmen Abstimmungen mit dem Auftraggeber und die inhaltliche Qualitätssicherung. Die Berater der Preisstufe III erarbeiten die Ergebnisdokumente. Von den sieben Beratern der Preisstufe II (respektive acht, da eine Person "Fallweise Tätigkeiten der Preisstufe II und III" wahrnimmt), die in der Kooperationsvereinbarung genannt worden sind, waren drei Berater ausschließlich für die visuelle Aufbereitung und zwei ausschließlich für Recherchetätigkeiten zuständig.

Kommunikations- und Stakeholdermanagement: Die Stakeholderkommunikation scheint überwiegend durch den Auftragnehmer übernommen worden zu sein. Die interne Kommunikation scheint überwiegend mit den unmittelbaren Projektverantwortlichen beim Auftraggeber stattgefunden zu haben.

Kosten- und Budgetmanagement: Es handelt sich um eine Festpreisbeauftragung. In den meisten anderen Beauftragungen von Orphoz GmbH & Co. KG und McKinsey & Company, Inc. wird unter "Sonstige Vereinbarungen" bei Festpreisbeauftragungen die Zeiterfassung ausgenommen. In der vorliegenden Version (ohne Unterschriften) ist das nicht der Fall. In der internen BMI-Korrespondenz im Zusammenhang mit der Freigabe der Rechnung wird noch einmal explizit erwähnt, es keine Einzelnachweise gibt, da Meilenstein-bezogen abgerechnet wird.

Die geplanten Berattertage erscheinen für die erbrachten Dienstleistungen hoch. Mangels Leistungsnachweisen kann dieser Punkt nicht eingehender geprüft werden.

Das Projekt begann am 07.04 und scheint Mitte / Ende Mai abgeschlossen zu sein (Antragsverfahren etabliert, Öffentlichkeit informiert (18.05), erste Fassung Nutzerhandbuch (27.05)). Von Projektbeginn bis Ende Mai liegen 40 Arbeitstage. Es scheinen zwei bis drei Berater inhaltlich und zwei Personen für die Recherche gearbeitet zu haben. Für die Erbringung der Leistung wurden 385 Personentage geplant.

Die Abnahme der Ergebnisdokumente erfolgte am 23.07.2020.

Qualitätsmanagement: Die vorliegenden Dokumente lassen keinen Rückschluss auf ein etwaiges Qualitätsmanagement zu.

Die Abnahme knüpft sich laut Kooperationsvereinbarung an die inhaltlichen Bestandteile.

Qualitätskriterien scheinen nicht definiert worden zu sein. Die Abnahme der Meilensteine erfolgte am 23.07.2020.

Wissensmanagement: Es wurden ein Ergebnisdokument (120 Power Point-Seiten) und ein Nutzerhandbuch sowie eine Mengen- und Schätzung-Excel übergeben. Aussagen zu einem darüber hinaus gehenden Wissensmanagement können nicht getroffen werden.

Betrachtung Nr. 4/26

Beauftragung in der AG DV 4 (Digitalisierungsprogramme Bund und Föderal) zu „Pilotierung von sog. „OZG-Standardmaschinen“ (Entwicklung von Schnittstellenstandards für die automatisierte Anbindung von OZG-Onlinediensten an Fachverfahren).“<sup>17</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

Kooperationsvereinbarung, Rechnungen und Liefergegenstände

Hintergrund

Generalunternehmer: Orphoz GmbH & Co. KG  
Nachunternehmer: McKinsey & Company, Inc., Datscom, T-Systems

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Juni 2020- Dezember 2020  
Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage:  
Preisstufe I: 186 Personentage  
Preisstufe II: 135 Personentage  
Preisstufe III: 609 Personentage

Inhalt

Thema: Entwicklung von Schnittstellenstandards für die automatisierte Anbindung von OZG-Onlinediensten an Fachverfahren

Liefergegenstände:

- Meilenstein 1: Entwicklung eines Leitfadens für Themenfeld-Federführer zur eigenständigen Erarbeitung und Abstimmung von Schnittstellenspezifikationen für den automatisierten Datenaustausch zwischen Online-Dienst und Fachverfahren
- Meilenstein 2: Verfahrensspezifische Ist-Analyse zur Festlegung, auf welcher Grundlage die Schnittstellenspezifikation erarbeitet werden soll
- Meilenstein 3: Begleitung der Umsetzung der abgestimmten Schnittstellenspezifikation

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Vergabe- und Vertragsmanagement  
Es liegt die Kooperationsvereinbarung zwischen dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), dem Bundesversicherungsamt (BVA) und der Orphoz GmbH & Co. KG vor. Die Leistungen scheinen vom Hauptunternehmer und den drei Nachunternehmern gemeinsam erbracht worden zu sein.

Es werden zahlreiche Konzepte und Unterstützungsleistungen erbracht

Das Projekt wurde umfangreich beschrieben. Es wurden drei Meilensteine vereinbart. Es ist unklar, in welcher Qualität die Liefergegenstände zur Verfügung gestellt werden sollen, lediglich der Umfang und

<sup>17</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie behält den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

die Form ist spezifiziert. Sämtliche Berater werden als Projektmitarbeiter bezeichnet. Es ist nicht ersichtlich, welcher Berater welches konkrete Thema bearbeitet hat. Der Einsatzbereich ergibt sich allenfalls aus der Kompetenzbeschreibung der Berater.

Inhalts- und Umfangsmanagement  
Der Inhaltsumfang ist ausformuliert und die Liefergegenstände wurden grob beschrieben. Der Umfang der Liefergegenstände ergibt sich aus der Beschreibung des Ergebnisdokumentes (Seitenanzahl und Format). Das Projekt beinhaltet sowohl strategische als auch operative Aspekte. Die Aufteilung der Themen unter den verschiedenen Beratern/ Dienstleistern war nicht ersichtlich.

Terminmanagement  
Ein Projektdatendum wurde festgelegt. Alle drei Meilensteine datieren auf das Enddatum des Projektes. Der Sinn einer solchen Vereinbarung bleibt fraglich.

Risikomanagement  
Die vorliegenden Dokumente lassen keinen Rückschluss auf ein etwaiges Risikomanagement zu.

Ressourcenmanagement  
Es werden 20 Berater eingesetzt. Der Anteil der verschiedenen Grades der Berater erscheint sinnvoll. Es werden überwiegend Berater der Preisstufe III eingesetzt. Es gibt zwei Partner (Associate von Detscom und Junior von McKinsey & Company Inc.) auf dem Projekt.

Für die Leistungserbringung innerhalb von fünf Monaten werden 930 Personentage geplant. Das sind 186 Personentage pro Monat, 9 Personentage pro Berater pro Monat. Jeder Berater ist also weniger als 50 Prozent auf dem Projekt tätig.

Von den vier Beratern von McKinsey & Company Inc. haben zwei von Juni bis September 2020 keine Leistungen erbracht, einer von beiden ist Senior Research Analyst. Der Partner ist in der Regel nur bei Abstimmungen tätig geworden.

Kommunikations- und Stakeholdermanagement  
Die vorliegenden Dokumente lassen keinen Schluss auf ein Kommunikations- und Stakeholdermanagement zu.

Kosten- und Budgetmanagement  
Es liegt eine Aufwandschätzung der Personentage je Lieferobjekt, aber nicht je Rolle vor. Die monatlichen Rechnungen sind detailliert und werden positionsweise von dem Auftraggeber geprüft. Je Monat werden rund 40-50 Personentage verbraucht. Nicht alle Projektmitglieder sind aktiv.

Qualitätsmanagement  
Von den vorliegenden Dokumenten kann kein Rückschluss zu einem etwaigen Qualitätsmanagement getroffen werden. Auch die Abnahme der Ergebnisdokumente scheint nicht explizit geregelt zu sein.

Wissensmanagement  
In Bezug auf das Vorhandensein eines Wissensmanagements kann vorliegend keine Aussage getroffen werden.

Betrachtung Nr. 5/25

**Beauftragung im Referat DV 5 (Registermodernisierung, Föderales Informationsmanagement, Prozessmanagement) zu „Strategische Beratung Koordinierungsprojekt Registermodernisierung“<sup>13</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Kooperationsvereinbarung, Haushaltsvermerk und Liefergegenstände

**Hintergrund**

Generalunternehmer: Orphoz GmbH & Co. KG  
 Nachunternehmer: McKinsey & Company, Inc.

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Mai 2020- Dezember 2020 Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage:  
 Preisstufe I: 122 Personentage  
 Preisstufe II: 241 Personentage  
 Preisstufe III: 2.037 Personentage

**Inhalt**

Thema: Strategische Beratung Koordinierungsprojekt Registermodernisierung

**Liefergegenstände:**

- Erarbeitung des Zielbilds der Registermodernisierung
- Erstellung einer Registerlandkarte
- Erarbeitung des Aufwandsschätzungsmodells für Bund und Länder
- Pilotierung / Beschleunigung der Registerbindungen
- Unterstützung für übergreifende Steuerung / Stakeholdermanagement

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement**

Der Beauftragungsprozess im Rahmen des 3PM scheint eingehalten worden zu sein. Die Beratungsfrage wurde für die Betrachtung nicht zur Verfügung gestellt. Es wurden ein Festpreis vereinbart und Meilensteine definiert. Warum ein Festpreis gewählt wurde, ist nicht ersichtlich. McKinsey & Company, Inc. wurde von der Orphoz GmbH & Co. KG als Nachunternehmer eingesetzt und scheint den Großteil der Leistungen erbracht zu haben. Inwiefern die Orphoz GmbH & Co. KG selbst Leistungen erbracht hat, bleibt unklar.

In der Kooperationsvereinbarung wurde abweichend vom Rahmenvertrag vereinbart, dass eine Zeiterfassung im BO@T-Tool des Bundesverwaltungsamtes nicht erfolgen muss.

Im Haushaltsvermerk wurden verschiedene Alternativen in Bezug auf die Bearbeitung des Projektkhemas geprüft. Zudem wurde eine (qualitative) Wirtschaftlichkeitsbetrachtung vor der Beauftragung

<sup>13</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

durchgeführt. Die Beauftragung nachgeordneter Behörden ("verwaltunginterne Beauftragung") wurde geprüft. Aufgrund nicht vorhandenen "erforderlichen, spezifischen Fachwissen" und keiner "kurzfristig verfügbaren Ressourcen" schied diese Alternative aus. Eigenes internes Personal stand nicht im ausreichenden Maß zur Verfügung. Eine Verschiebung des Projektes wurde aufgrund akuten Handlungsbedarfs verworfen.

Für jedes der drei Leistungspakete wurden jeweils zwei (im Leistungspaket III sogar vier) optionale Meilensteine in der Kooperationsvereinbarung für die vertiefende Ausarbeitung einzelner Aspekte des Zielbildes und weitere Unterstützung im Leistungspaket I vereinbart. Die konkreten Bedingungen für die Inanspruchnahme wurden nicht benannt ("Dem Bedarfsträger wird die optionale Möglichkeit der Inanspruchnahme" der Meilensteine I-6 und I-7 in 2021 eingeräumt - analog für die optionalen Meilensteine in Leistungspaket 2 und 3). Da der Vertrag im Jahr 2020 endet, könnten die optionalen Meilensteine nur über eine Verlängerung oder eine Folgebeauftragung beauftragt werden.

Die in der Kooperationsvereinbarung hinterlegten Personentage erscheinen generisch. Das Verhältnis den Personentagen der Preisstufe I und Preisstufe II beträgt 1:2. Das Verhältnis der Personentage zwischen Preisstufe II und Preisstufe III beträgt 1:3,5. Dies gilt für alle Meilensteine in dieser Festpreisbeauftragung hinweg.

**Inhalts- und Umfangsmanagement**  
 Das Projekt bestand aus drei Leistungspaketen mit 14 obligatorischen im Projekt enthaltenen sowie acht optionalen Meilensteinen für 2021. Der Auftraggeber ist laut Gespräch mit den erbrachten Leistungen sehr zufrieden.

Projektmotivation und Ziele erscheinen nachvollziehbar und wurden festgelegt. Sie sind prägnant formuliert und entsprechend der Meilensteine aufgeteilt. Der Weg zur Erreichung der Ziele wird an einigen Stellen vage formuliert ("kann", "gegebenenfalls", etc.). Änderungen der Projekthinhalte scheinen nicht vorgenommen worden zu sein.

Die Beschreibung der einzelnen Aufgaben in der Meilensteinplanung der Kooperationsvereinbarung, insbesondere für Preisstufe I und II, sind generisch. Die Aufgaben sind wenig konkretisiert.

**Terminmanagement**

Für die einzelnen Meilensteine wurden in der Kooperationsvereinbarung Liefertermine festgelegt.

Ein umfassender Projektplan ist in den betrachteten Unterlagen nicht enthalten. In den vorliegenden Dokumenten sind jedoch verschiedene Darstellungen von Plänen vorhanden.

Die Liefertermine ("Endtermine" in der Kooperationsvereinbarung) scheinen nicht eingehalten worden zu sein. Beispielsweise sollte Meilenstein I-1 laut Kooperationsvereinbarung am 29.05 fertig sein, ist laut Liefergegenstandsdokument aber auf September datiert. Meilenstein I-2 sollte am 11.09 fertig sein, der Liefergegenstand ist jedoch auf Oktober datiert. I-3 ist auf 31.07, I-4 ist auf 31.10 und I-5 ist auf 30.09 datiert und liegen nicht vor. III-1 datiert auf September 2020 (Endtermin laut Kooperationsvereinbarung: 30.06), III-2 datiert auf September (Endtermin laut Kooperationsvereinbarung: 30.06), III-3 datiert auf Oktober (Endtermin laut Kooperationsvereinbarung: 30.06), III-7 datiert auf September (Endtermin laut Kooperationsvereinbarung: 30.06).

**Risikomanagement**

Aus den vorliegenden Dokumenten lässt sich kein Rückschluss auf das Vorhandensein eines etwaigen Risikomanagements ziehen.

**Ressourcenmanagement**

In der Kooperationsvereinbarung werden zwei Senior Partner, eine Partnerin und zwei Junior Partner genannt. Insgesamt bleibt aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen unklar, welches Personal in welchem Umfang eingesetzt wurde. Die genauen Rollen in der Projektorganisation werden aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht ersichtlich.

Das durch den Auftragnehmer eingesetzte Personal hat Vorerfahrung im Rahmen eines Registergutachtens für den Normenkontrollrat gesammelt (Gesprächrückmeldung). Die in der Kooperationsvereinbarung genannten Berater scheinen fachlich für das Projekt geeignet zu sein. Der Erfahrungsmix der beschriebenen Berater scheint zu passen. Das Verhältnis, in dem weniger erfahrene und erfahrenere

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Berater eingesetzt wurden bleibt offen, da keine Leistungsnachweise vorliegen. In der Kooperationsvereinbarung ist festgelegt, dass mehr als 2.000 Personentage (circa 85 Prozent) durch Berater der Preisstufe III erbracht werden, also durch tendenziell unerfahrenere Berater (Voraussetzung: einschlägiger berufsqualifizierender Abschluss sowie mindestens ein Jahr Berufserfahrung).

Über die Hintergründe und das vorhandene Technikwissen lässt sich keine Aussage treffen, da nicht ersichtlich wird, welche Berater auf dem Projekt in welchem Umfang zum Einsatz kamen. Im Laufe des Projekts nachgemeldete Personen sind ebenfalls nicht aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen ersichtlich.

Auch in kritischen Phasen war der Auftraggeber mit dem Auftragnehmer zufrieden. Im Anschluss wurde das Gespräch gesucht, wodurch weiterhin eine gute Zusammenarbeit ermöglicht wurde.

Es handelt sich um eine Festpreisbeauftragung. Im Verhandlungsgespräch soll vom Auftragnehmer darauf hingewiesen worden sein, dass nur so gearbeitet werden könnte. Die zur Verfügung gestellte Kooperationsvereinbarung endet bei Ziffer 5. Ziffer 7 "Sonstigen Vereinbarungen" wurde für die Betrachtung nicht zur Verfügung gestellt.

Mehr als 2.000 Personentage (circa 85 Prozent) werden durch Berater der Preisstufe III erbracht (Voraussetzung: einschlägiger berufsqualifizierender Abschluss sowie mind. ein Jahr Berufserfahrung). In der Kooperationsvereinbarung werden vier Personen für Preisstufe I, zwei Personen für Preisstufe 2 und vier Personen für Preisstufe III genannt. Die Projektdauer beträgt, sofern im Zeitplan (Mai-Dezember), 154 Arbeitstage.

Der Vertragsbeginn war laut Abfrage von DG II 1 der 25.05.2020. Der Endtermin des ersten Meilensteins ist laut Kooperationsvereinbarung der 29.05.2020. Für den ersten Meilenstein sind in der Preisstufe III 68 Personentage eingeplant. In der Kooperationsvereinbarung wurden vier Berater mit der Preisstufe III vermerkt. Das dazugehörige Dokument bei Liefergegenstand I-1 ist wiederum auf September 2020 datiert. Diese Inkonsistenzen konnte auf Grundlage der vorliegenden Dokumente nicht abschließend geklärt werden.

Vom in der Kooperationsvereinbarung vereinbarten Zielformat scheint für einzelne Meilensteine abgewichen worden zu sein. Es scheinen Power Point-Dokumente anstatt Word-Dokumente übergeben worden zu sein.

Die Anzahl der Personentage erscheint für die erbrachten Leistungen hoch.

Die Ergebnisabnahme erfolgte durch Projekt-Kick-offs für die einzelnen Projektphasen, eine intensive Zusammenarbeit vor Ort, regelmäßigen Gruppentreffen und Meilensteinabnahmen, beispielsweise für die Registerlandkarte. Dokumente wurden über den BSCW-Server ausgetauscht; dies wurde als eingeschränkt empfunden.

Die Abnahme knüpft sich laut Kooperationsvereinbarung an die inhaltlichen Bestandteile. Qualitätskriterien scheinen nicht definiert worden zu sein.

Inwiefern die knapp 1.000 Power Point-Folien, die in diesem Projekt erstellt wurden, im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, konnte nicht festgestellt werden.

Kommunikations- und Stakeholdermanagement

Kosten- und Budgetmanagement

Qualitätsmanagement

Wissensmanagement

Betrachtung Nr. 6/26

Beauftragung im Referat DG II 2 (Digitale Souveränität für die IT der öffentlichen Verwaltung) zu „Stärkung der Digitalen Souveränität als strategischer Baustein der E-Government Strategie“<sup>19</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen:

Auszug aus der Kooperationsvereinbarung, Verlängerung der Kooperationsvereinbarung und Auszug aus dem BO@T-Tool des Bundesverwaltungsamts

Hintergrund

Generalunternehmer: Orphoz GmbH & Co. KG

Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Mai 2020- November 2020 Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage:

Preisstufe I: 200 Personentage

Preisstufe II: 270 Personentage

Preisstufe III: 730 Personentage

Inhalt

Thema: Stärkung der Digitalen Souveränität als strategischer Baustein der E-Government Strategie

Liefergegenstände:

- Arbeitspaket A: Vorbereitung und Koordinierung IT-Grundsatzentscheidungen im Bereich Innovation und E-Government
- Arbeitspaket B: Initiierung und Umsetzungsbegleitung Machbarkeitsnachweise und Ableitung Applikationsstrategien
- Arbeitspaket C: Entwicklung ebenübergreifender Beschaffungsstrategien, insbesondere im Bereich „Open Source“ und E-Government
- Arbeitspaket D: Entwicklung und Abstimmung IT-Infrastrukturstrategien als Grundlage für E-Government-Prozesse

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Vergabe- und Vertragsmanagement Die Vergabe erfolgte über einen Rahmenvertrag des 3PM mit einer Kooperationsvereinbarung. Ein dazugehöriger Haushaltsvermerk wurde nicht zur Verfügung gestellt.

Es werden zahlreiche Konzepte und Unterstützungsleistungen erbracht

Der zeitliche Umfang ist definiert. Meilensteine für Zwischenstände der MVPs (Minimum Viable Products, übersetzt ins Deutsche: minimal funktionstüchtige Produkte) wurden nicht definiert. Als Meilensteine sind jeweils die Planungs-Sitzungen von der Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts und

19 Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie behalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

des IT-Planungsrats benannt. Es ist unklar, in welchem Umfang und in welcher Qualität die Liefergegenstände zur Verfügung gestellt werden sollen, lediglich das Format ist spezifiziert (Power Point und Word). Zudem wird nicht ersichtlich, welche Berater eingesetzt werden sollen und es wird nicht aufgezeigt, welche Aufwände für welche Leistungen geschätzt werden.

Der Inhaltsumfang ist ausformuliert und die Liefergegenstände sind grob beschrieben. Der Umfang der Liefergegenstände ergibt sich nicht aus der Kooperationsvereinbarung.

Das Projekt ist in einzelne Arbeitspakete unterteilt, die teils parallel laufen und teils aufeinander aufbauen. Konkrete Meilensteine sind für die Arbeitspakete definiert.

Das Projektdatum, sowie die Daten der einzelnen Meilensteine sind in der Kooperationsvereinbarung genannt.

Aus den vorliegenden Unterlagen ergeben sich keine Informationen zum Risikomanagement in diesem Projekt.

Wie viele Berater eingesetzt werden und in welchem Verhältnis, kann den vorliegenden Dokumenten nicht entnommen werden. Der zur Verfügung gestellte Leistungsnachweis (789 Personentage) enthält keinen Zeitraum. 11 Prozent aller Aufwände sind für Grafik-bezogene Dienstleistungen verbucht wurden (zum Beispiel Überarbeitungen von Power Points), neun Prozent für Recherchetätigkeiten. Innerhalb der 789 Personentage sind weniger als 10 Personentage für Jour Fixes verwendet worden. Für Abstimmungen allgemein (ohne Jour Fixes) sind 35 Personentage aufgewendet worden.

Die vorliegenden Dokumente lassen keinen Rückschluss auf das Vorhandensein eines Kommunikations- und Stakeholdermanagements.

Es liegen Kostenschätzungen für die jeweiligen Meilensteine vor (auf Seiten des Auftraggebers und des Generalunternehmers). Die Leistungsnachweise sind grob gehalten und beinhalten nur die Preisstufe und die Zeitmachweise.

Die vorliegenden Dokumente geben keinen Aufschluss über ein etwaiges Qualitätsmanagement in diesem Projekt. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.

Inwiefern die Leistungsgegenstände im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, lässt sich nicht feststellen.

Betrachtung Nr. 7/26

Beauftragung im Referat CI 5 (Netzinfrastrukturen; Digitalfunk BOS) zu „Unterstützung bei der Erarbeitung einer Einführungsstrategie für IPv6.“<sup>20</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

Beratungsanfrage, Kooperationsvereinbarung, Einzelauftrag, Haushaltsvermerk, Rechnungen und Leistungsnachweise, Liefergegenstände und Zugang zum Projektdatensatz

Hintergrund

Generalunternehmer: Ophoz GmbH & Co. KG Nachunternehmer: McKinsey & Company, Inc.

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Juni 2020- November 2020 Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: Preisstufe I: 87 Personentage Preisstufe II: 152 Personentage Preisstufe III: 410 Personentage

Inhalt

Thema: Unterstützung bei der Erarbeitung einer Einführungsstrategie für IPv6.

Liefergegenstände:

- Abstimmung von Vision und Zielen für die IPv6-Einführung
- Festlegung von Bedarfe und Prioritäten
- Erfassung des Ist-Zustands
- Projektsteuerung
- Festlegung der Programmorganisation und Identifizieren von Beschlusspunkten für die Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts im Herbst 2020
- Veranstaltung von fünf Workshops, ca. 130 Seiten Dokumentation PowerPoint / Word
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von fünf Workshops, in deren Verlauf die wichtigsten Eckpunkte für eine Beschlussvorlage für die Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts Sitzung im Herbst 2020 in einem partizipativen Prozess erarbeitet werden sollte
- Dokumentation der Workshop-Ergebnisse und Skizzierung von Handlungsempfehlungen
- Begleitende Projektsteuerung, die sicherstellt, dass es ein übergeordnetes zusammenführen und sichern der Ergebnisse gibt und dass das Stakeholder-Engagement auch außerhalb der Workshops nachhaltig und zielorientiert durchgeführt wird

20 Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie behalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement**

Der Beauftragungsprozess im Rahmen des 3PM scheint eingehalten worden zu sein. Es wurde ein Festpreis vereinbart und Personentage für die einzelnen Meilensteine definiert. Warum sich für eine Festpreisbeauftragung entschieden wurde, ist für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Workshops nicht ersichtlich.

McKinsey & Company, Inc. wurde von der Orphoz GmbH & Co. KG als Nachunternehmer eingesetzt und scheint den Großteil der Leistungen erbracht zu haben. Inwiefern die Orphoz GmbH & Co. KG Leistungen erbracht hat, ist unklar.

In der Kooperationsvereinbarung wurde abweichend vom Rahmenvertrag vereinbart, dass die Berater ihre Zeit nicht im Zeiterfassungstool BO@T des Bundesverwaltungsamtes erfassen müssen.

Die Inhalte im Haushaltsvermerk decken sich mit den Inhalten der Kooperationsvereinbarung. In der Begründung für die "Notwendigkeit externer Auftragnehmer" steht: "Aus Sicht des BMI sind keine alternativen Möglichkeiten ersichtlich, die das Erreichen der gewünschten Leistungen gewährleisten. Das Referat CIS hat die Federführung in der Bundesverwaltung zum Thema Internetressourcen und keine Möglichkeiten auf Ressourcen im Geschäftsbereich zurück zu greifen."

Zu jedem Meilenstein wurden die Ergebnisse beziehungsweise Abnahmekriterien in der Kooperationsvereinbarung formuliert. Für jeden Meilenstein ist definiert, wie viele Personentage für jede Preisstufe erbracht werden sollen und generisch festgehalten, welche Tätigkeiten je Preisstufe durchgeführt werden.

**Inhalts- und Umfangsmanagement**  
Es sollten fünf Workshops veranstaltet werden. Meilenstein I beinhaltet Workshops 1-3 und die begleitende Projektsteuerung. Meilenstein II beinhaltet Workshops 4-5 und die begleitende Projektsteuerung.

Der Inhalt in der Kooperationsvereinbarung erscheint für eine Festpreisbeauftragung teilweise abstrakt. Das Vorgehen bei der Ausarbeitung der einzelnen Workshops wurde detailliert skizziert.

**Terminmanagement**  
Ein Projekttenddatum wurde vereinbart. Die Dauer der einzelnen Phasen des Projektes sowie die Daten der einzelnen Meilensteine sind in der Kooperationsvereinbarung nicht näher spezifiziert. Im ersten Workshop sind jedoch die Daten für die einzelnen Workshops sowie ein Zeitplan zur Erstellung der Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts - Beschlussvorlage festgehalten.

**Risikomanagement**  
Aus den vorliegenden Dokumenten ergibt sich nicht, ob in dem Projekt ein Risikomanagement erfolgt.

**Ressourcenmanagement**  
Seniorität in der Kooperationsvereinbarung werden ein Senior und ein Junior Partner genannt. Der Junior Partner wird in den zur Verfügung gestellten Unterlagen erwähnt (Workshops).

**Eingesetztes Personal:** Personal aus ausländischen Niederlassungen von McKinsey & Company, Inc. wurde eingesetzt (McKinsey & Company, Inc. Schweiz). Zwei Personen arbeiteten ausschließlich im Back-Office (Research und visuelle Aufbereitung von Unterlagen). Insgesamt bleibt aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen unklar, welches Personal in welchem Umfang eingesetzt wurde. Die genaue Rollen in der Projektorganisation werden aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht ersichtlich.

**Erfahrung:** Die vorhandene Berufserfahrung und die einschlägigen Projekterfahrungen erfüllen die Anforderungen. Für das Projekt hätten technischere Profile interessant sein können. Keiner der genannten Informatiker oder Wirtschaftsinformatiker in der Kooperationsvereinbarung nahm an einem der fünf Workshops oder den Jour Fixes teil.

**Zeitlicher Umfang Einsatz:** In der Kooperationsvereinbarung sind für Preisstufe III, drei Personen (mit Back-Office fünf Personen) für Meilenstein I genannt. Der Zeitraum von Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung (26.05.2020) bis Abnahme von Meilenstein I (18.09.2020) beträgt 84 Arbeitstage.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Meilenstein I beinhaltet insbesondere drei Workshops. Der 3. Workshop wurde am 23.07.2020 durchgeführt. Zwischen Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung (26.05.2020) und Durchführung des 3. Workshops (23.07) liegen nur 43 Arbeitstage. 250 Personentage wurden hierfür ursprünglich geplant.

**Austausch Personal:** Trotz verhältnismäßiger kurzer Projektdauer ist eine Aufteilung der Workshops auf verschiedene Berater in der Kooperationsvereinbarung angedacht, obwohl die Workshop-Inhalte aufeinander aufzubauen scheinen.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement**  
Es wurden verschiedene Stakeholdertermine mit internen und externen Ansprechpersonen durchgeführt.

**Kosten- und Budgetmanagement**  
Es handelt sich um eine Festpreisbeauftragung. Eine Zeiterfassung im BO@T-Tool des Bundesverwaltungsamtes erfolgte nicht.

Das Budget erscheint für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der fünf Workshops hoch (649 Personentage).

**Qualitätsmanagement**  
Das Vier-Augen-Prinzip wurde bei der Abnahme von Meilensteinen eingehalten. Inhalte in den übergebenen Unterlagen doppeln sich. Workshop-Ergebnisse sind teilweise pragmatisch aufbereitet und als Foto beigelegt.

Die Abnahme knüpft sich laut Kooperationsvereinbarung an die inhaltlichen Bestandteile. Qualitätskriterien scheinen nicht definiert worden zu sein.

**Wissensmanagement**  
Die vorliegenden Unterlagen lassen keinen Rückschluss darauf zu, ob die Liefergegenstände im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben.

Betrachtung Nr. 8/26

**Beauftragung im Referat CI 3 (Cybersicherheit für Wirtschaft und Gesellschaft) zu „Strategischen Unterstützung Referat BMI CI 3 Cyberpakt“<sup>21</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Beratungsanfrage, Kooperationsvereinbarung, Budgetanpassung, Haushaltsvermerk und Rechnungen

**Hintergrund**

Generalunternehmer: Orphoz GmbH & Co. KG  
Nachunternehmer: PwC Strategy& (Germany) GmbH

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Februar 2019- September 2020

Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage:  
Preisstufe I: 150 Personentage  
Preisstufe III: 685 Personentage

**Inhalt**

Thema: Einbindung von Stakeholdern in den Nationalen Pakt Cybersicherheit (NPCS); Ist-Aufnahme der Aktivitäten im Bereich Cyber- und Informationssicherheit; Durchführung begleitender öffentlichkeitswirksamer Kommunikationsmaßnahmen und -formats zu den gewonnenen Erkenntnissen sowie Vorstellung des Kompendiums und einer Erklärung zur Cybersicherheit auf einer öffentlichkeitswirksamen Abschlussveranstaltung und Unterzeichnung von hochrangigen Vertretern aller Gesellschaftsgruppen.

**Liefergegenstände:**

- Konzeption einer strukturierten Darstellung aller im Bereich der Cybersicherheit wesentlichen Akteure und Initiativen in Deutschland (Online-Kompendium der Cybersicherheit).
- Entwicklung einer technischen Lösung zur Darstellung.
- Deutschlandweite Erhebung aller wesentlichen Akteure und Initiativen im Bereich der Cybersicherheit.
- Bereitstellung der gewonnenen Daten in einer technischen Lösung, die weitergehende Analysen ermöglicht.
- Unterstützung bei der Erarbeitung und Abstimmung einer gesamtgesellschaftlichen Erklärung zur Cybersicherheit.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergebe- und Vertragsmanagement**  
Der Generalunternehmer hat keine Leistungen erbracht, nur die Rechnung gestellt. Nachunternehmer waren die PwC Strategy& (Germany) GmbH (Fünf Berater) und IABG mbH (Drei Berater).

**Inhalts- und Umfangsmanagement**  
Die Ergebnisse beinhalten eine strategische Beratung.  
Zu jedem Meilenstein wurden die Ergebnisse beziehungsweise Abnahmekriterien in der Kooperationsvereinbarung formuliert.

<sup>21</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Die fachlich-inhaltliche Erarbeitung des Themas wurde vollständig den Beratern übergeben. Einbeziehung des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) wurde aber detailliert beschrieben und vertraglich fixiert.

**Terminmanagement**  
Ein Zeitplan mit Meilensteinen wurde vereinbart, musste aber wegen der Corona Pandemie um vier Monate verlängert werden.

**Risikomanagement**  
Auf Grundlage der vorliegenden Unterlagen lassen sich keine Aussagen zu einem etwaigen Risikomanagement treffen.

**Ressourcenmanagement**  
Insgesamt kamen drei Berater der Preisstufe I und fünf Berater der Preisstufe III zum Einsatz.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement**  
Vereinbarung eines regelmäßigen Jour Fixes und die Einrichtung eines gemeinsamen Mail- und Datenraums. Die Einbeziehung der relevanten Stakeholder war vertraglich normiert.

**Kosten- und Budgetmanagement**  
Die Beratungsleistungen wurden für die Preisstufe I und III vereinbart. Die Vergütung erfolgte in Teilzahlungen je Meilenstein als Festpreis, nachdem das BMI die ordnungsgemäße Erreichung des Meilensteins formlos bestätigt hatte.

**Qualitätsmanagement**  
Den vorliegenden Dokumenten konnte nicht entnommen werden, ob es vorliegend ein Qualitätsmanagement gab. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt zu sein.

**Wissensmanagement**  
Die vorliegenden Unterlagen geben keinen Aufschluss darüber, ob die Liefergegenstände im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben.

Betrachtung Nr. 9/26

**Beauftragung im Referat DG II 6 (Maßnahmen Enterprise Resource Management und Elektronische Verwaltungsbearbeit) zu „Beihilfe.digital - TP 1b Beihilfeabrechnungssystem“<sup>22</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen:**

Kooperationsvereinbarungen, Haushaltsvermerk, Antrag auf Kostenübernahme sowie Rechnungen und Leistungsnachweise

**Hintergrund**

Generalunternehmer: BearingPoint GmbH

Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: September 2018- Dezember 2020

Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: 50 Personentage

**Inhalt**

Thema: Beihilfe.digital - TP 1b Beihilfeabrechnungssystem

**Liefergegenstände:**

Die Unterstützungsleistung beschränkt sich auf fachliche und technische Zuarbeiten. Vergaberechtliche Beratung ist ausgeschlossen. Die formalen und rechtlichen Aspekte der Vergabe (zum Beispiel Vergabeart, Vertragsart et cetera.) werden von der Vergabestelle des Bundesverwaltungsamts beziehungsweise vom Beschaffungssamt behandelt.

Arbeitspaket 1: Fachliche / informationstechnische Ausschreibungsunterstützung zu Beihilfe.Digital

Arbeitspaket 2: Berücksichtigung der Anforderungen der Bundesverwaltung

Arbeitspaket 3: Finalisierung der Ausschreibungsunterlagen

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement**  
Es handelt sich um eine Beauftragung mit Vergütung nach Aufwand. Der Umfang ist eingrenzt und gut beschrieben worden. Meilensteine sowie Liefergegenstände sind hingegen nicht definiert.

Es gab diverse Ergänzungen zu der Kooperationsvereinbarung, welche in einzelnen Versionen nachgehalten worden sind (zum Beispiel eine Vertragsverlängerung).

<sup>22</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie behalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Inhalts- und Umfangsmanagement**  
Der Inhaltsumfang ist eingrenzt worden und gut beschrieben. Liefergegenstände oder Meilensteine sowie ein Projektklan liegen nicht vor. Der Umfang war größer als im Zeitpunkt der Beauftragung zunächst erwartet worden war, daher gab es eine Projektverlängerung und einen mehrfachen Wechsel der Berater.

**Terminmanagement**  
Die Enddaten der einzelnen Projektphasen sind benannt. Konkrete Daten für die Erbringung der Meilensteine wurden in der Kooperationsvereinbarung nicht aufgeführt.

**Risikomanagement**  
Auf Grundlage der vorliegenden Dokumente lassen sich keine Rückschlüsse auf ein etwaiges Risikomanagement ziehen.

**Ressourcenmanagement**  
Es wurden acht Berater eingesetzt, ursprünglich waren neun vorgesehen. Auf Kundenseite standen vier Mitarbeitende des Bundesverwaltungsamts zur Verfügung (Projektleiter, Teilprojektleiter, stellv. Leiterin, Architekt).

Der Wechsel von BeraterInnen innerhalb des Projektes wurde über Änderungen in der Kooperationsvereinbarung dokumentiert.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement**  
Aussagen zu einem Kommunikations- und Stakeholdermanagement können nicht getroffen werden.

**Kosten- und Budgetmanagement**  
Kostenschätzungen wurden für die einzelnen Phasen und für das gesamte Projekt vorgenommen, jedoch nicht je Berater.

**Qualitätsmanagement**  
Aus den vorliegenden Dokumenten ergibt sich kein Qualitätsmanagement. Die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.

**Wissensmanagement**  
Inwiefern die Leistungsgegenstände im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, lässt sich nicht feststellen.

Betrachtung Nr. 10/26

Beauftragung im Referat CI 5 (Netzinfrastrukturen; Digitalfunk BOS) zu „Dienstleistungskontingent für IT-Beratungs- und Unterstützungsleistungen für BMI“<sup>23</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

Rahmenvertrag, EVB-IT-Dienstvertrag, Haushaltsvermerk, Rechnungen und Leistungsnachweise

Hintergrund

Generalunternehmer: SVA System Vertrieb Alexander GmbH  
Nachunternehmer: Neuland@Homeland GmbH

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Januar 2019- Dezember 2020  
Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: Insgesamt 476 Personentage (17 davon für einen Junior Software Berater, der Rest für einen Software-Architekten)

Inhalt

Thema: Dienstleistungskontingent für IT-Beratungs- und Unterstützungsleistungen für BMI

Liefergegenstände:

- Konzeptionsunterstützung sowie Anwendungsunterstützung
- IT Netzberatung-Architekturberatung und Konzeptentwicklung
- IT Infrastruktur-Architekturberatung
- Evaluierung, Analyse und Bewertung von in Frage kommenden sowie bei der BDBOS schon im Einsatz befindlichen IBM Softwarekomponenten zur Erhöhung des Sicherheitsniveaus.
- Pflege von vorhandenen Softwarearchitekturen
- IT-Betriebsunterstützung bei der BDBOS vorhandener IBM-Systemumgebungen
- Unterstützung von internationaler Gremienarbeit
- Durchführung und Unterstützung von Workshops und Arbeitsgruppen
- IT Projektmanagement Unterstützung

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Vergabe- und Vertragsmanagement — Es handelt sich um einen Vertrag mit Vergütung nach Aufwand inklusive einer Obergrenze. Der Umfang ist basierend auf der Verwendung einer Vorlage für einen EVB-IT-Vertrag nur geringfügig beschreiben. Eine zeitliche Planung (z. B. mit Meilensteinen) liegt nicht vor. Als Dienstleistungen werden "Beratung", "Projektleiterunterstützung" und "Einführungsunterstützung" aufgeführt.

Inhalts- und Umfangsmanagement — Es wurde die Vorlage für einen EVB-IT-Vertrag verwendet. Eine über die vorgegebenen Regelungen hinausgehende konkrete Beschreibung des Inhaltsumfangs wurde nicht vorgenommen.

<sup>23</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Terminmanagement — Das Projektdatendatum ist benannt. Die Daten der einzelnen Meilensteine sind nicht festgelegt.

Risikomanagement — Aus den vorliegenden Unterlagen lässt sich kein Rückschluss auf das Vorhandensein eines Risikomanagements ziehen.

Ressourcenmanagement — Es wurden zwei Berater über die Dauer von zwei Jahren eingesetzt. Dabei sind insgesamt 710 Personentage verplant worden. 17 Davon auf eine unterstützende Junior-Rolle.

Kommunikations- und Stakeholdermanagement — Aus den vorliegenden Dokumenten ergibt sich kein Kommunikations- und Stakeholdermanagement.

Kosten- und Budgetmanagement — Eine initiale Kostenschätzung liegt vor. Die Leistungsnachweise sind detailliert, werden monatlich zur Verfügung gestellt und sachlich / fachlich geprüft. Ob das verbrauchte Budget kontrolliert wird, kann anhand der vorliegenden Dokumente nicht geprüft werden.

Qualitätsmanagement — Aus den vorliegenden Unterlagen ergeben sich keine Hinweise auf das Vorhandensein eines Qualitätsmanagements.

Wissensmanagement — Inwiefern die Ergebnisse des Projektes geeignet waren, um im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung zu finden, lässt sich nicht beurteilen.

Betrachtung Nr. 11/26

Beauftragung im Referat DV 3 (Bundesportal; Portalverbund; Geschäfts- und Koordinierungsstelle 115) zu „Unterstützung des Multiprojektmanagements und der Programmsteuerung bei der Umsetzung des Portalverbunds im Kontext Umsetzung Onlinezugangsgesetzes“<sup>24</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

Beratungsanfrage, Kooperationsvereinbarung, Einzelauftrag, Haushaltsvermerk, Statusberichte, Rechnungen und Leistungsnachweise, Liefergegenstände sowie weitere Projektdokumente

Hintergrund

Generalunternehmer: Capgemini Deutschland GmbH

Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: März 2019- Dezember 2020

Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage:

Preisstufe I: 4.900 Personentage
Preisstufe II: 1.680 Personentage
Preisstufe III: 1.020 Personentage

Inhalt:

Thema: Unterstützung des Multiprojektmanagements und der Programmsteuerung bei der Umsetzung des Portalverbunds im Kontext Umsetzung Onlinezugangsgesetz

Liefergegenstände:

- Aufbau Gesamtprogrammsteuerung und Multiprojektstruktur zur Umsetzung des Portalverbunds im Kontext Anforderungen des Online-Zugangs-Gesetzes
- Fortgeschriebene Roadmap des Portalverbunds
- Aufbau Anforderungs- und Änderungsmanagement
- Laufendes Projektcontrolling inklusive Fortschritts- und Tätigkeitsberichte
- Übergreifendes und abgestimmtes Kommunikations- und Stakeholdermanagement zwischen den einzelnen Vorhaben und Abstimmung im Rahmen der Gesamtkommunikationsstrategie
- Laufende Innen- und Außenkommunikation zum Programm und zu den Ergebnissen der Vorhaben des Portalverbunds des
- Anforderungslisten, Anforderungsauswertungen
- Änderungslisten
- Workshops mit Bund und Ländern
- Stakeholder Informationen
- Programm Backlog

24 Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Vergabe- und Vertragsmanagement

Im Haushaltsvermerk wurde der Einsatz von Beratern wie folgt begründet:

- "Bundes-Jstaatliche Aufgabe"
- "Originäre(n) Zuständigkeit des Bundes" eine portalübergreifende Abwicklung der Bundesleistungen zu gewährleisten.
- "Zielgerichtet und sparsamer" Einsatz von Mitteln durch "Synchronisierung der unterschiedlichen Aktivitäten sowie die Unterstützung und Begleitung des Gesamtprozesses", insbesondere da "die bereits begonnenen Einzelprojekte in der Zuständigkeit des Bundes liegen, fällt folglich auch die Verantwortung für die übergeordnete Steuerung und Kommunikation in diesen originäre Zuständigkeit".
- "Soweit Ressourcen und Expertise im BMI vorhanden und verfügbar sind (in genannten Bereichen wie "Programm- und Multiprojektmanagement, im Kommunikations- und Stakeholder Management, im Management von Querschnittsaufgaben sowie im Anforderungs- und Änderungsmanagement)", werden diese bereits im Projekt eingesetzt, aktuell mit einem Vollzeit-äquivalent. Darüber hinaus stehen derzeit keine ausreichenden eigenen personellen Ressourcen mit der nötigen Sach- und Fachkenntnis zur Verfügung".
- Politische Bedeutsamkeit des Projekts
- Der Aufbau eigener, einschlägiger Ressourcen lässt sich innerhalb der gesetzlichen Fristen des Onlinezugangsgesetzes nicht realisieren."

Die längere Zeitdauer von knapp zwei Jahren wird damit begründet, dem Dienstleister Planungssicherheit zu geben, um "qualifiziertes Personal für das Prestigeprojekt zu binden"

Die Rechte und Pflichten der Vertragspartner sind klar festgelegt. Meilensteine für die verschiedenen Phasen wurden definiert. Abnahmekriterien sind allgemein in der Kooperationsvereinbarung festgehalten.

Über die bestehenden Aufgaben in der Kooperationsvereinbarung hinaus wurden Sonderaufträge vergeben, die in den ersten drei Quartalen 2020 einen Umfang von 427,8 Personentagen haben und damit circa ein Viertel der in diesem Zeitraum abgerufenen Personentage darstellen. Die Sonderaufträge umfassen Standards und Schnittstellen, Arbeitsgruppen-Architektur, ILS, Sachstandsbericht Umsetzung Portalverbundskriterien, Zielbild Nutzererlebnis und Zielbild Portalverbund.

Das Projekt scheint bis Ende 2021 budgetneutral verlängert werden zu sein.

Inhalts- und Umfangsmanagement

Übergreifende und operative Ziele sind in der Kooperationsvereinbarung genannt. Die Ziele und Ergebnisse in den Teilprojekten und für die Meilensteine sind ebenfalls beschrieben. Die Aufgaben je Preisstufe und Teilprojekt werden dargestellt.

Ein Großteil des Budgets wird bis Ende 2020 nicht abgerufen sein. Deswegen scheint eine budgetneutrale Projektverlängerung angestoßen worden zu sein.

Terminmanagement

Das Projektenddatum liegt vor. Es wurde ein detaillierter Gesamtprojektplan erstellt und in der Kooperationsvereinbarung dargestellt. Ein Vorgehen über die sieben verschiedenen Teilprojekte wurde skizziert.

Es wurde eine umfangreiche Programmsteuerung auf Seiten der Beratung aufgesetzt, die mit dem Auftraggeber in zwei monatlich stattfindenden Terminen abgestimmt wird (Gesamtstatusbericht sowie einen Bericht der Top-Handlungsempfehlungen).

Risikomanagement

Auf Seiten des Auftragnehmers wird im Rahmen der Programmsteuerung pro Einzelprojekt und auf Programmbene der Projektstatus inklusive Risiken erstellt. Die Kooperationsvereinbarung sieht den Aufbau und die Unterstützung eines strukturierten Risikomanagements vor.

Ressourcenmanagement

Es wurden 4.900 Personentage auf Preisstufe I, 1.680 Personentage Preisstufe II und 1.020 Personentage Preisstufe III gebucht. Die Arbeitspakete werden somit von überwiegend senioren Beratern begleitet.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Die Ressourcen wurden laut Kooperationsvereinbarung quartalsweise geplant. Der Umgang mit besonderen nicht-planbaren Situationen und / oder geänderten Rahmenbedingungen wurde beschrieben. Für die "operative Planung des Ressourceneinsatzes wird monatlich eine zusätzliche Auswertung des Ressourceneinsatzes überandt, aus der der Ressourcenverbrauch in den Teilprojekten erkennbar und eine Prognose enthalten ist, ob die noch verfügbaren Ressourcen für die Zielerreichung ausreichen werden."

Zwei Personen auf Seiten des Bedarfsträgers werden als Projektbeteiligte genannt. Auf Seite des Dienstleisters bearbeiten 20 Personen das Projekt

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement** Aus den vorliegenden Dokumenten ergibt sich, dass ein Kommunikations- und Stakeholdermanagement durch den Auftraggeber erfolgt ist.

**Kosten- und Budgetmanagement** In der Kooperationsvereinbarung wurde eine zusätzliche Vereinbarung getroffen, die regelt, dass der Auftragnehmer eine "präzise und auswertbare Dokumentation" zur Verfügung stellen müsse, um eine "aufwandsarme Prüfung des Ressourceneinsatzes" zu ermöglichen. Zusätzlich zur Dokumentation der Zeiten im BO@T-Tool des Bundesverwaltungsamts werden Soll- und Ist-Werte sowie Restkontingente für jede Preisstufe nach Meilensteinen und Teilprojekten erfasst. Die Aufwände der einzelnen Berater werden ebenfalls dargestellt und können dadurch nachvollzogen werden.

Bis Ende 2020 werde laut Budgetplanung 2020/21 vom 09.10.2020 vom Auftragnehmer rund ein Drittel des Budgets abgerufen sein (2,5 Millionen Euro beziehungsweise 2.784,3 Personentage). Der Verbrauch des restlichen Budgets (bis auf 0,1 Millionen Euro Restbudget) ist für 2021 geplant (5,4 Millionen Euro bzw. 4.460 Personentage). Eine budgetneutrale Verlängerung des Vertrages scheint in Vorbereitung zu sein.

Die Budgetplanung wirkt für die Größe des Projekts und den Umfang angemessen. Eine exemplarische Monatsrechnung umfasst 57 Seiten, eine weitere sogar 71 Seiten.

DV 3 pilotiert aktuell ein Budgetcontrolling-Tool. In diesem sind bereits alle Beratungsbeauftragungen des Referats wie z.B. die vorliegende Unterstützung durch Capgemini integriert und werden monatlich nachvollzogen. Über einen Dashboard Bericht besteht die Möglichkeit sich auf einen Blick über alle wesentlichen Daten zu Budget und Vertrag einen Überblick zu verschaffen.

**Qualitätsmanagement** Im Haushaltsvermerk für die Beauftragung ist festgehalten, dass für die "fristgerechte Umsetzung des Portalverbundes" nach Planung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zwei Stellen zur Unterstützung der Projektleitung "Portalverbund" und damit für die Steuerung der Dienstleister geschaffen werden. Ob weitere Personen mit der Steuerung beauftragt wurden, ergibt sich aus den vorliegenden Unterlagen nicht.

Regelmäßige Abstimmungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sind in der Kooperationsvereinbarung vereinbart. Hierfür findet einmal im Monat ein längerer Monatsbericht statt, in dem die zentralen Erkenntnisse in einem längeren Bericht dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat vorgestellt werden.

Ein Gespräch zwischen dem Auftraggeber und Auftragnehmer, um die bisherige und die zukünftige Zusammenarbeit verbindlich zu erörtern, wurde in der Kooperationsvereinbarung für Ende Mai / Anfang Juni 2020 vereinbart. Eine mögliche Anpassung oder Beendigung der Zusammenarbeit wird in der Kooperationsvereinbarung beschrieben. Das Qualitätsmanagement scheint überwiegend durch den externen Dienstleister zu erfolgen. Aufgaben wie strategische und operative Programmsteuerung wurden nur selektiv abgenommen beziehungsweise es wurde häufig vermerkt, dass keine Abnahme erforderlich sei.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Wissensmanagement** Laut Kooperationsvereinbarung war es Aufgabe des externen Dienstleisters "ein professionelles Wissensmanagement" aufzubauen, zu dokumentieren und dem BMI zur Nachnutzung bereit zu stellen. Ob dies erfolgt ist, ist sich den vorliegenden Unterlagen nicht entnehmen.

Betrachtung Nr. 12/26

**Beauftragung in der AG DV 4 (Digitalisierungsprogramme Bund und Föderal) zu „Beratungs- und Unterstützungsleistungen für OZG-Grundlagen & Kollaboration“<sup>25</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Einzelvertrag, Rechnungen und Übersicht Budgetverbrauch

**Hintergrund**

Generalunternehmer: **Nachunternehmer:**

Jinit! Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: August 2019–Januar 2023 Festpreisvertrag: Ja  Nein

**Personentage:**

8.900 Personentage

Personentage für Bedarfsträger: 1.135

Preisstufe I: 2.345

Preisstufe II: 3.990

Preisstufe III: 1.430

**Inhalt**

Thema: Beratungs- und Unterstützungsleistungen für OZG-Grundlagen & Kollaboration

**Liefergegenstände:**

– Beratung zur OZG-Informations- und Kollaborationsplattform

– Beratung zum OZG-Anforderungsmanagement

– OZG-Bund Programm Management

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement** Es wurde ein Einzelvertrag zwischen der mit Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation und dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat vor, mit einer Vergütung nach Aufwand mit Obergrenze.

Der Projektumfang ist gut beschrieben. Der Einzelvertrag enthält eine Übersicht über die Berater, die eingesetzt werden sollen nebst ihren Preisstufen. Die Berater werden entweder als Projektleiter, als Projektmitarbeiter oder als Experte bezeichnet. Die konkreten Erfahrungen und Aufgabengebiete der Berater ergeben sich aus dem Einzelvertrag nicht.

**Inhalts- und Umfangsmanagement** Der inhaltliche Umfang des Projektes ist definiert. Die Liefergegenstände sind beschrieben.

<sup>25</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie behalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Terminmanagement** Das Projektdatum und die Daten der einzelnen Meilensteine sind benannt. Insgesamt wurden sechs Meilensteine vereinbart. Drei Meilensteine sind am 31.12.2019 und drei weitere Meilensteine sind am 31.01.2023 fällig. Angesichts der Dauer des Projektes wurden nach dieser Auffassung zu wenig Meilensteine vereinbart, weil in den Jahren 2020, 2021 und 2022 gar keine Meilensteine definiert wurden. Die Rechnungsstellung erfolgt regelmäßig unter Bezugnahme auf die gemäß Einzelvertrag erbrachten Beratungsleistungen. Welche dies konkret waren, ergibt sich aus den Rechnungen nicht. Konkrete Leistungsnachweise lagen für die vorliegende Betrachtung nicht vor.

**Risikomanagement** Aus den vorliegenden Dokumenten lassen sich keine Rückschlüsse auf das Vorhandensein eines Risikomanagement ziehen.

**Ressourcenmanagement** Es werden 26 Berater eingesetzt. Der Grade der Berater wurde nicht benannt.

Es werden überwiegend Berater der Preisstufe II eingesetzt. Berater der Preisstufe I werden häufiger als Berater der Preisstufe III eingesetzt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass das vorliegende Projekt zum größten Teil von erfahrenen bzw. sehr erfahrenen Beratern begleitet wurde.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement** Aus den vorliegenden Dokumenten ergeben sich keine konkreten Informationen wie das Kommunikations- und Stakeholdermanagement erfolgt ist. Zum Aufgabenbereich des Auftragnehmers gehört allerdings die Unterstützung des "Stakeholdermanagements" für den Auftraggeber und es wird erwähnt, dass zur Stakeholderbeteiligung verschiedene Methoden zum Einsatz kommen werden.

**Kosten- und Budgetmanagement** Es existiert eine Aufwandsschätzung der Personentage je Lieferobjekt, aber nicht je Rolle. Die monatlichen Rechnungen bestehen aus PDF und Excel-Dokumenten. Innerhalb der Leistungsnachweise ist der Aufwand der Berater dabei in Beraternoten den jeweiligen Programmen / Themendustern zugeordnet. Es wurden regelmäßig Übersichten zum Budgetverbrauch zur Verfügung gestellt.

**Qualitätsmanagement** Die vorliegenden Dokumente geben keinen Aufschluss über ein etwaiges Qualitätsmanagement. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.

**Wissensmanagement** Inwiefern sich aus den vereinbarten Liefergegenständen Informationen für ein Wissensmanagement ergeben, konnte nicht abschließend festgestellt werden.

Betrachtung Nr. 13/26

**Bearbeitung in der AG DV 4 (Digitalisierungsprogramme Bund und Föderal) zu „Beratungs- und Unterstützungsleistungen für OZG Bund“<sup>47,26</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Einzelvertrag sowie Rechnungen und Übersicht Budgetverbrauch

**Hintergrund**

Generalunternehmer: Jinit[ Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation

Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Juli 2019 - Dezember 2020 Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: 10.000 Personentage

**Inhalt**

Thema: Beratungsleistungen zu Hard- und Softwarethemen: IT-Standards, offene Standards, OSS, Kollaborationsplattformen und soziale Medien

Liefergegenstände:

- Programm-Koordinierung
- Architekturmanagement für Typ-1-Leistungen
- Begleitung und Beratung der Behörden
- Stakeholder-Management und Kommunikation

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Für die Betrachtung liegt ein Einzelvertrag vor, der zwischen der Jinit Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation und dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat mit einer Vergütung nach Aufwand mit Obergrenze geschlossen wurde.

Der Umfang des Projektes ist gut beschrieben. Informationen darüber, für welche Leistungen welcher Aufwand geplant ist, liegen nicht vor.

In dem Einzelverträge werden rund 65 Berater mit ihrer Preisstufe aufgeführt. Alle Berater werden als Projektmitarbeiter benannt. Es bleibt unklar, welche Berater welches Thema oder welche Aufgaben übernehmen sollen. Gegebenenfalls ergeben sich diese Informationen aus der Kooperationsvereinbarung, die allerdings nicht vorliegt.

Inhalts- und Umfangsmanagement Der Umfang ist ausformuliert und die Liefergegenstände grob beschrieben.

<sup>26</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Konkrete Meilensteine für die einzelnen Phasen ergeben sich aus dem Einzelvertrag nicht. Diese sollen nach Vertragsschluss zusammen geplant werden.

Terminmanagement Das Projekttenddatum wurde benannt. Die Daten für die Meilensteine sind nicht im Einzelvertrag aufgeführt.

Risikomanagement Aus den vorliegenden Dokumenten lassen sich keine Rückschlüsse auf das Vorhandensein eines Risikomanagements ziehen.

Ressourcenmanagement Es werden rund 65 Berater eingesetzt. Die Preisstufe der Berater ist bekannt. Die Erfahrungsstufe der Berater ergibt sich aus dem Einzelvertrag nicht.

Die verarbeiteten Berater\*innentage verteilen sich ungefähr gleichmäßig über die Preisstufen (Berater\*innen sind eher Junior).

Das Kommunikations- und Stakeholdermanagement ist im Einzelvertrag explizit geregelt.

Kosten- und Budgetmanagement Die Rechnungen sind als sachlich und rechnerisch richtig abgezeichnet. Die Leistungsnachweise sind nach Teilprojekten untergliedert. Die Beschreibung der Aufgaben erfolgt sehr prägnant durch Leistungscluster. Es wurden regelmäßig Übersichten zum Budgetverbrauch zur Verfügung gestellt.

In den Leistungsnachweisen wird u.a. mitgeteilt, welche Berater ausgeschieden und welche neu aufgenommen wurden.

Rückchlüsse auf ein Qualitätsmanagement können aus den vorliegenden Dokumenten nicht gezogen werden. Die Abnahme der Liefergegenstände ist in dem Einzelvertrag nicht explizit geregelt.

Das Wissensmanagement Der Einzelvertrag enthält eine allgemeine Regelung, dass das Wissensmanagement zwischen dem Programm und den Projekten unterstützt werden solle. Inwiefern und in welcher Form dies erfolgt ist, lässt sich den vorliegenden Unterlagen nicht entnehmen.

Betrachtung Nr. 14/26

Beauftragung in der AG DV 4 (Digitalisierungsprogramme Bund und Föderal) zu „Unterstützung- und Beratungsleistungen für Programm „OZG Föderal“<sup>27</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

Einzelvertrag, Rechnungen und Übersicht Budgetverbrauch

Hintergrund

Generalunternehmer: Nachunternehmer:

Joint Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: August 2019- Dezember 2020

Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage:

- Preisstufe I: 8.400 Personentage
Preisstufe II: 8.000 Personentage
Preisstufe III: 8.000 Personentage

Inhalt

Thema: Unterstützung- und Beratungsleistungen für Programm „OZG Föderal“

Liefergegenstände:

- Unterstützung in der Initialisierungs- und Planungsphase durch Methodenenwicklung, Konzeption von Projektmanagementtools, Aufsetzen von Teilprojekten etc.
Umsetzungsbeileitung für das Programm mit folgenden Ergebnisdokumenten: Leitfaden Digitalisierungsprogramm, Programm Statusberichte, Vorgehensmodelle, Handreichungen, fortlaufende Ergebnisdokumentationen ect.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Vergabe- und Vertragsmanagement

Es wurde ein Einzelvertrag zwischen der Init Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation und dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat geschlossen. Die Vergütung erfolgt nach Aufwand mit Obergrenze.

Die Ausgangslage, das Ziel und der Beratungsinhalt sind ausführlich beschrieben. Die Beratungsleistungen beziehen sich auf drei Projektphasen. Eine Meilensteinplanung liegt im Zeitpunkt des Vertragschlusses noch nicht vor, soll aber gemeinsam erarbeitet werden.

Bei der Beauftragung der Init Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation scheint es sich um eine Folgebeauftragung zu handeln (...kontinuierliche Weiterführung des Gegenstands dieses Auftrags-scheins st...)

Es wurden Berater in allen drei Preisstufen eingesetzt. Eine Person war als Projektleiter benannt. Die anderen Berater wurden alle als „Projektmitarbeiter“ bezeichnet. Der Erfahrungsgrad, die Expertise und die konkreten Aufgaben ergeben sich aus dem Einzelvertrag nicht.

27 Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie behalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Inhalts- und Umfangsmanagement Die Beratungsleistung wurde ausführlich beschrieben. Die Ergebnisdokumente sind teilweise sehr abs-trakt benannt und nach diesseitiger Auffassung zu unbestimmt (Vorgehensmodelle, Handreichungen, Fachkonzepte für ausgewählte Leistungen ect.).

Terminmanagement Das Projektdatum wurde im Einzelvertrag genannt. Die Dauer der einzelnen Phasen ebenso wie Meilensteine wurde nicht definiert.

Risikomanagement Aus den vorliegenden Dokumenten lassen sich keine Rückschlüsse auf das Vorhandensein eines Risiko-managements ziehen.

Ressourcenmanagement Es werden 119 Berater eingesetzt. Auf Seiten des BMI sind vier Interne Mitarbeiter dem Projekt zuge-ordnet. Das würde bedeuten, dass jeder interne Mitarbeiter 25 Berater hätte steuern müssen.

Laut Vertrag sind je Monat ca. 1.400 Personentage geplant, d.h. je Berater waren somit 14 Personen-tage für das Projekt zu leisten. Dies entspricht einem Volleinsatz.

Es wird innerhalb der Leistungsnachweise über ein Ausscheiden beziehungsweise das Hinzukommen von neuen Beratern informiert.

Kommunikations- und Stakeholdermanagement Aus den vorliegenden Dokumenten ergeben sich keine Informationen zum Kommunikations- und Sta-keholdermanagement. Der Einzelvertrag enthält lediglich den Hinweis, dass im Rahmen der Beratungs-leistungen verschiedene Methoden zur Stakeholderbeteiligung und nutzerorientierten Lösungsfindung erforderlich sind.

Kosten- und Budgetmanagement Es existiert keine Aufwandschätzung der Personentage je Lieferobjekt oder je Rolle. Es wurden nur die geplanten Personentage je Preisstufe angegeben. Die monatlichen Rechnungen bestehen aus PDF und Excel-Dokumenten, ein dedizierter Leistungsnachweise für den jeweiligen Monat liegt nicht vor. Es wurden regelmäßig Übersichten zum Budgetverbrauch zur Verfügung gestellt.

Qualitätsmanagement Aussagen zum Vorhandensein eines Qualitätsmanagements könnten nicht getroffen werden. Die Ab-nahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt worden zu sein.

Wissensmanagement Inwiefern Lieferergebnisse im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, konnte nicht geprüft werden.

Betrachtung Nr. 15/26

**Beauftragung im Referat DV 5 (Registermodernisierung; Föderales Informationsmanagement; Prozessmanagement) zu „Föderales Informationsmanagement zentrale Bundesredaktion“<sup>28</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Einzelvertrag

**Hintergrund**

Generalunternehmer: Nachunternehmer:

Initi Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: April 2020- Dezember 2022 Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage:  
Preisstufe 1: 1.114 Personentage  
Preisstufe 2: 1.732 Personentage  
Preisstufe 3: 2.210 Personentage

**Inhalt**

Thema: Föderales Informationsmanagement

Liefergegenstände:

- Erstellung von Informationen zum Projekt „Föderales Informationsmanagement“ (FIM)
- Organisatorische und strategische Weiterentwicklung der Bundesredaktion

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement**

Der Betrachtung liegt der Vertrag zwischen der Init Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation und dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat zugrunde. Es handelt sich um ein Projekt mit einer Vergütung nach Aufwand mit Obergrenze.

Der Umfang, die Rahmenbedingungen und Einflussgrößen sind gut umrissen. Meilensteine sind definiert, gleichwohl handelt es sich bei den Meilensteinen eher um Unterprojekte. Die Liefergegenstände sind beschrieben. Es ist unklar, in welcher Qualität und in welchem Umfang die Liefergegenstände zur Verfügung gestellt werden sollen.

Auf BMI-Seite werden sechs Mitarbeitende eingesetzt, es unterstützen acht Berater (sieben von der Init Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation und ein externer Berater). Die Projektleitung obliegt dem Referatsleiter. Alle internen Mitarbeiter und Berater sind als Projektmitarbeiter bezeichnet.

Weitere vertragliche Regelungen (zum Beispiel Rechnungsstellung) sind im Rahmenvertrag festgehalten.

<sup>28</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Der einzige Berater mit Preisstufe 1 ist ein externer Berater der Init Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation.

**Inhalts- und Umfangsmanagement**  
Der Inhalt ist ausformuliert und die Liefergegenstände grob beschrieben. Der Umfang oder die Qualität der Liefergegenstände ergibt sich nicht aus dem Vertrag.

**Terminmanagement**  
Das Projektdatum sowie die Daten der einzelnen Meilensteine sind benannt. Die Meilensteine enden alle gleichzeitig mit dem Projekt. Die Definition weiterer Meilensteine wäre nach diesseitiger Auffassung sinnvoll gewesen. Ein Projektplan scheint nicht vorzuliegen.

**Risikomanagement**  
Aus den vorliegenden Dokumenten lassen sich keine Rückschlüsse auf das Vorhandensein eines etwaigen Risikomanagements ziehen.

**Ressourcenmanagement**  
Es werden acht Berater eingesetzt. In welchem Umfang diese jeweils beschäftigt sind kann anhand der übergebenen Dokumente nicht festgestellt werden. Für die Preisstufen ergibt sich das oben dargestellte Verhältnis.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement**  
Aussagen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement können auf Grundlage der vorliegenden Unterlagen nicht getroffen werden.

**Kosten- und Budgetmanagement**  
Eine grobe initiale Kostenschätzung (insgesamt, nicht für die einzelnen Meilensteine) liegt vor. Ob Rechnungen gestellt werden und diese fachlich / sachlich kontrolliert werden, kann anhand der zur Verfügung gestellten Dokumente nicht festgestellt werden.

**Qualitätsmanagement**  
Aus den vorliegenden Dokumenten geht nicht hervor, inwiefern ein Qualitätsmanagement erfolgt. Die Abnahme von Dokumenten scheint nicht explizit geregelt zu sein.

**Wissensmanagement**  
Inwiefern vorliegend ein Wissensmanagement etabliert wurde, lässt sich den Unterlagen nicht entnehmen.

Betrachtung Nr. 16/26

**Beauftragung im Referat DG I 5 (Maßnahmen Enterprise Resource Management und Elektronische Verwaltungssarbe) zu „eGesetzgebung“<sup>29</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Einzelvertrag, Haushaltsvermerk, Rahmenvertrag, Statusberichte, Leistungsnachweise, Rechnungen und Liefergegenstände

**Hintergrund**

Generalunternehmer: Jinit! Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Juni 2020- Mai 2021 Festpreisvertrag: Ja  Nein

**Personentage:**

- 2.402 Personentage, Bedarfsträger (BMI): 97 Personentage
- Preisstufe I: 615 Personentage
- Preisstufe II: 1.220 Personentage
- Preisstufe III: 470 Personentage

**Inhalt**

Thema: eGesetzgebung

**Liefergegenstände:**

- Teilprojekt Fachkonzeption: Zielstellungsdokumente für die Innovationspartnerschaft, Dokumentation von dialogischen Formaten und Konzept zur Nutzung der eGesetzgebung durch die Stakeholder außerhalb der Bundesregierung, Anforderungsdokument in Version 2.0 und 2.5 sowie Rollen- und Rechtemodell 1.0
- Teilprojekt Standardisierung Inhaltsdatenstandards: Pflegekonzept, Stylesheets für den Inhaltsdatenstandard, Entwurf einer Version 1.0 des Inhaltsdatenstandards, Entwurf einer Version 1.1 des Inhaltsdatenstandards
- Prozessdatenmodell und Datenaustausch: Datenmodelle und Grobkonzept zur Standardisierung des Datenaustauschs.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

- Vergabe- und Vertragsmanagement** Bei dem Einzelvertrag handelt es sich um einen Vertrag mit Vergütung nach Aufwand und mit Höchstgrenze, welche gegebenenfalls erweitert werden kann. Es liegt eine Kostenschätzung je Rolle vor. Die Einsatzplanung basiert auf Sprints und ist agil.
- Inhalts- und Umfangersmanagement** Der Inhaltsumfang ist definiert und in zwei Phasen unterteilt (minimal marktfähiges Produkt (MVP) und richtiges Produkt). Die Liefergegenstände sind definiert, aber nicht in Umfang und Qualität beschrieben.

<sup>29</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie behalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Terminmanagement** Ein Projektdatum wurde vereinbart. Die Daten der einzelnen Liefergegenstände sind benannt. Es liegt eine Planung für die einzelnen Meilensteine vor. Der Projekt- und Teilprojektschritt wird über detaillierte Statusberichte dokumentiert.

**Risikomanagement** Sofern ersichtlich, findet das Risikomanagement über die Statusberichte statt. Darüber hinaus ist kein Risikomanagement zu erkennen.

**Ressourcenmanagement** Es werden bis zu 13 Berater\*innen eingesetzt. Eine Planung je Berater\*in liegt nicht vor. Insgesamt sind sechs Berater\*innen während der Laufzeit dem Projekt hinzugefügt worden.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement** Aussagen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement können auf Grundlage der vorliegenden Unterlagen nicht getroffen werden.

**Kosten- und Budgetmanagement** Es existiert eine Aufwandsschätzung der Personentage je Lieferobjekt, aber nicht je Rolle. In den monatlichen Statusberichten wird der Budgetverbrauch kommuniziert.

Die Rechnungen werden quartalsweise gestellt. Aufgrund der Größe der Teams, sind diese über 90 Seiten lang.

**Qualitätsmanagement** Aus den vorliegenden Dokumenten können keine Rückschlüsse auf das Vorhandensein eines Qualitätsmanagements gezogen werden. Die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.

**Wissensmanagement** Inwiefern die Liefergegenstände im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, lässt sich nicht feststellen.

Betrachtung Nr. 17/26

Beauftragung im Referat DG II 6 (Maßnahmen Enterprise Resource Management und Elektronische Verwaltungsarbeit) zu „eGesetzgebung, LEA<sup>30</sup> erste und Teile der zweiten Implementierungsstufe“<sup>31</sup>

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

EVB-IT Dienstvertrag, Haushaltsvermerk, Rahmenvertrag, Statusberichte sowie Leistungsnachweise und Rechnungen

**Hintergrund**

Generalunternehmer: Nachunternehmer:

CGI Deutschland B.V. & Co. KG

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Festpreisvertrag: Ja  Nein

Mai 2020- Dezember 2021

Personentage:

3.186,5 Personentage

**Inhalt**

Thema: eGesetzgebung

**Liefergegenstände:**

- Referenzimplementierung des Standards LegalDocML.de
- Umsetzung Annotation-Server / Kommentierungsdienst
- Frontendentwicklung basierend auf neuem Framework (Bezugssystem)
- Umsetzung der Anforderungen für die Datenhaltung / Persistenz
- Integration von Schnittstellen zu externen Komponenten und Services
- Umsetzung von Backend Services
- Implementierung des Editor-Frontends
- Test und Verifikation

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement** : Es wurde ein EVB-IT Dienstvertrag geschlossen. Es handelt sich um einen Vertrag mit Vergütung nach Aufwand mit Obergrenze, welcher gegebenenfalls erweitert werden kann. Es liegt eine Kostenschätzung je Rolle vor. Die Einsatzplanung basiert auf Sprints und ist agil.

**Inhalts- und Umfangsmanagement**: Inhalt und Umfang des Projektes wurden in einer Leistungsbeschreibung umfassend definiert. Das Projekt ist in zwei Phasen unterteilt (minimal marktfähiges Produkt (MVP) und richtiges Produkt). Liefergegenstände sind definiert, aber nicht in Umfang und Qualität beschrieben.

<sup>30</sup> LEA steht für die Begriffe Legislation, Edition und Abstimmung. Dies ist ein Editor als eigenständige Anwendung für die E-Gesetzgebung.

<sup>31</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Terminmanagement**: Ein Projektdatum wurde bestimmt. Die Daten für die einzelnen Liefergegenstände wurden benannt. Der Projekt- und Teilprojektfortschritt wird über detaillierte Statusberichte (in Prozent) angegeben.

**Risikomanagement**: Aus den vorliegenden Dokumenten lassen sich keine Rückschlüsse auf das Vorhandensein eines Risikomanagements ziehen.

**Ressourcenmanagement**: Es werden bis zu 12 verschiedene Berater eingesetzt. Eine Planung für diese liegt vor. Eine Leistungskontrolle hat dediziert stattgefunden (anhand der Leistungsnachweise). Berater konnten flexibel ausgetauscht werden.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement**: Aussagen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement können nicht getroffen werden.

**Kosten- und Budgetmanagement**: Eine initiale Kostenschätzung liegt vor. Zusätzlich liegt eine Budgetplanung detailliert auf Personenebene vor. Eine Budgetobergrenze wurde festgelegt.

**Leistungsnachweise** wurden geprüft. Es werden monatliche Statusberichte angefertigt.

**Qualitätsmanagement**: Aus den vorliegenden Unterlagen ergibt sich nicht, ob es Qualitätsmanagement gab. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.

**Wissensmanagement**: Inwiefern die Liefergegenstände oder Erkenntnisse aus dem Projekt in ein Wissensmanagement eingeflossen sind, lässt sich nicht feststellen.

Betrachtung Nr. 18/26

**Beauftragung in der AG DV 4 (Digitalisierungsprogramme Bund und Föderal) zu „Entwicklung funktionaler Minimum Viable Products (MVP) als Referenzimplementierung für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen im Rahmen der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG)“**

32

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

EVB-IT Dienstvertrag sowie Rechnungen und Leistungsnachweise

**Hintergrund**

Generalunternehmer:  Nachunternehmer:

Jointf Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation

Drei-Partner-Modell:  Nein

Festpreisvertrag: Ja  Nein

Laufzeit:  
Juli 2019-April 2021

Personentage:  
4.000 Personentage

**Inhalt**

Thema: Entwicklung funktionaler Minimum Viable Products (MVP) als Referenzimplementierung für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen im Rahmen der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG)

**Liefergegenstände:**

- Entwicklung von Software-Architekturen
- Spezifikation von Datenmodellen
- Software-Entwicklung Backend
- Frontend-Entwicklung
- Software-Konfiguration eingesetzter Dritt-Software
- Entwicklung von Betreibermodellen
- Entwicklung von Sicherheitskonzepten
- Unterstützung bei der technischen Einrichtung der Minimum Viable Products (MVPs - deutsch: minimal marktfähige Produkte) und bei der technischen Überwachung / Betreuung der MVPs
- Migration in öffentliche Rechenzentren und Unterstützung bei der Inbetriebnahme

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement** Es wurde ein EVB-IT Dienstvertrag unter Verwendung der Vorlage zwischen der Init Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation und dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) mit einer Vergütung nach Aufwand mit einem Maximalbudget geschlossen.

<sup>32</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Es werden verschiedene Minimum Viable Products (MVPs) für Verwaltungsleistungen erstellt (circa 500 Personentage je MVP). Zusätzlich werden "Servicepakete für die technische Einrichtung und Überwachung / Betreuung der minimal marktfähigen Produkte (MVPs) zum Festpreis" erbracht.

Meilensteine für Zwischenstände der Minimum Viable Products (MVPs) wurden nicht definiert. Es ist unklar, in welchem Umfang und in welcher Qualität die Liefergegenstände zur Verfügung gestellt werden sollen. Zudem wird nicht ersichtlich, welche Berater eingesetzt werden sollen und es wird nicht aufgezeigt, welche Aufwände für welche Leistungen geschätzt werden.

Es werden 19 verschiedene Beraterrollen eingesetzt (Junior Projektleiter, Senior Projektleiter, Junior Project Management Officer (PMO), Junior Product Owner (agile Rolle), Senior Product Owner (agile Rolle), Junior Requirements Engineer (Klassisch), Spezialist Requirements Engineer (Klassisch), Senior Softwarearchitekt, Spezialist Softwarearchitekt, Junior DB - Entwickler, Senior DB - Entwickler, Spezialist DB - Entwickler, Junior Tester, Senior Tester, Senior SCRUM Master (agile Rolle), Spezialist SCRUM Master (agile Rolle))

**Inhalts- und Umfangsmanagement** Die Liefergegenstände sind in einer Leistungsbeschreibung grob beschrieben. Der genaue Umfang der Liefergegenstände (der Inhalt oder die Qualität) ergibt sich aus der Leistungsbeschreibung nicht.

**Terminmanagement** Ein Projektdatum wurde festgelegt. Meilensteine wurden nicht vereinbart.

**Risikomanagement** Auf Grundlage der vorliegenden Dokumente können keine Rückschlüsse auf das Vorhandensein eines Risikomanagements gezogen werden.

**Ressourcenmanagement** Aus dem EVB-IT Dienstvertrag ergibt sich nicht, welche Personen eingesetzt werden sollen.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement** Aussagen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement können nicht getroffen werden.

**Kosten- und Budgetmanagement** Die Rechnungen sind als sachlich und rechnerisch richtig gekennzeichnet. Die Leistungsnachweise sind nach Aufgaben und Leistungskategorie (Rolle des Mitarbeiters) untergliedert.

**Qualitätsmanagement** Aussagen zum Qualitätsmanagement können auf Grundlage der vorliegenden Dokumente nicht getroffen werden. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.

**Wissensmanagement** Inwiefern die Liefergegenstände oder Erkenntnisse aus dem Projekt im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, lässt sich nicht feststellen.

Betrachtung Nr. 19/26

**Beauftragung im Referat DG I 5 (Öffentliches Auftragswesen; Digitalisierung öffentlicher Einkauf) zu „Standardbasierte Vereinfachung des Unternehmenszugangs zur öffentlichen Beschaffung“<sup>33</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

EVb-IT-Dienstvertrag, Haushaltsvermerk, Statusberichte, Rechnungen, Liefergegenstände sowie weitere Projektdokumente (Projektantrag, -handbuch und -steckbrief)

**Hintergrund**

Generalunternehmer: Schütze AG Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: April 2020- Dezember 2022

Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: 126.75 Personentage

**Inhalt**

Thema: Standardbasierte Vereinfachung des Unternehmenszugangs zur öffentlichen Beschaffung

- Liefergegenstände:**
- Organisatorische, fachliche und IT-technische Unterstützung und Beratung bei der Durchführung des Projekts "Standardbasierte Vereinfachung des Unternehmenszugangs zum öffentlichen Einkaufs- und Beschaffungsprozess" des Bundes im Kontext des Onlinezugangsgesetzes für:
    - Projektsteckbrief, Projektantrag und Projekthandbuch
    - Soll-Konzept: Abgestimmt in Form eines Architekturkonzepts unter Berücksichtigung der Kooperationspartner Bremen, KOSIT (Koordinierungsstelle für IT-Standards) und NRW
    - Soll-Konzept: Abgestimmt zur Umsetzung der EU-DV 2019/1780 „eForms“ unter Berücksichtigung der Kooperationspartner Bremen, KOSIT und den Entwicklungen vom PEPOL
    - Standard: Ein mit intensiver Beteiligung der KoSIT erarbeiteter Standard zum Austausch von Dokumenten „vor Zuschlagserteilung“
    - Software: Eine in den Produktivbetrieb übergebene zentrale, IT-gestützte Lösung für Unternehmen für den erleichterten Zugang zum öffentlichen Vergabeprozess unter Nutzung des einheitlichen Unternehmenskontos auf Basis von „ELSTER“
    - Erfahrungs- und Ergebnisbericht: Zusammenfassung und Vorbereitung der Pilotierung im Kontext des Online-Zugangsgesetzes (OZG)
    - Beschlussvorschlag: Abgestimmt zur Aktualisierung des Standards
    - Vergabe im Kontext der OZG-Umsetzung
    - Betriebs- und Auftraggeber-Konzept zum Weiterbetrieb / Fortführung der Ergebnisse
    - Projektabschlussbericht

<sup>33</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Bei dem geschlossenen Vertrag handelt es sich um einen EVb-IT Dienstvertrag mit Aufwandsvergütung und Obergrenze.

Die Notwendigkeit des Einsatzes externer Dienstleister wird u.a. mit einem Personalressourcendefizit und der hohen Komplexität des Projekts begründet. Weiter heißt es: "Die Schütze AG hat die Vorbereitung und Initiierung des eingangs genannten Bund-Länder-Kooperationsprojekts begleitet und ist daher mit der Zielsetzung, dem Vorgehen und den projektbeteiligten Stakeholdern eingehend vertraut. Ein kurzfristiger Aufbau von Fachkenntnissen auf diesem Gebiet wäre unverhältnismäßig und die dafür benötigten Ressourcen stehen im BMI derzeit nicht zur Verfügung." In einer überschlägigen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe) wird kalkuliert, dass aufgrund des Beschaffungsvolumens von 5,3 Milliarden Euro (2019) "der Einspareffekt für den Bundeshaushalt (sowie die Haushalte der Länder und Kommunen) absehbar bei weitem die projektbezogenen Einmal-Aufwände für die kalkulierten Unterstützungsbedarfe externer Dienstleister" übersteigt. Zudem wird die Wirtschaftlichkeit durch die Vergabe über die Rahmenvereinbarung sichergestellt.

**Inhalts- und Umfangsmanagement**  
Es wurde ein Projekthandbuch erstellt und übergeben. Im Projekthandbuch sind Informationen zu Projektauftrag und Zielen, Projektgrundsätze, Projektergebnisse, Projektorganisation, Kommunikationsmanagement, Projektänderungsmanagement, Risikomanagement sowie Qualitätsmanagement festgehalten.

Im Haushaltsvermerk und im Projekthandbuch wurden die Ziele des Projektes beschrieben, die Aufgaben des Auftragnehmers sowie die Liefergegenstände, auf die die externen Unterstützungsleistungen abzielen.

Aus Nummer drei der Projektgrundsätze ergibt sich, dass die "Erreichung der vereinbarten Projektziele" regelmäßig überprüft wird und beim "feststellen von Abweichungen" "Maßnahmen zur Korrektur" eingeleitet werden.

Es wurden "Beratung", "Projektleitungsunterstützung" und "sonstige Dienstleistungen (gemäß zugrundeliegenden Rahmenvertrag 20790)" erbracht. Ein Meilensteinplan ist in den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht enthalten.

**Terminmanagement**  
Ein Projektplan ist in den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht enthalten. Der Vertragsbeginn und das Vertragsende sind festgelegt.

In wöchentlich stattfindenden Jour Fixes findet eine regelmäßige Abstimmung statt. In den Terminen werden sowohl Fortschrittsberichte als auch der Status laufender Aktivitäten abgeglichen. Vorbereitung und Ergebnisdokumentation erfolgt auf einer gemeinsamen Plattform.

Für die Jour Fixes werden übersichtliche Protokolle zur Verfügung gestellt, die Aufgaben der einzelnen am Projekt beteiligten Personen enthalten.

**Risikomanagement**  
Ausführungen zum Risikomanagement sind im Projekthandbuch festgehalten.

**Ressourcenmanagement**  
Es werden (Senior) IT-Berater eingesetzt. Die Projektorganisation wird im Projekthandbuch beschrieben. Es ist festgehalten worden, welche Personen in welchen Rollen in Erscheinung treten. Ferner wurden die Eskalationswege festgehalten.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement**  
Es wurden ein Kommunikationsmanagement mit einem internen Berichtswesen sowie ein Stakeholdermanagement aufgesetzt. Im Projekthandbuch ist beschrieben, dass externe Stakeholder für die "Sicherstellung der Nutzbarkeit der Ergebnisse des Bundesprojektes zu beteiligen" sind und es werden einige Stakeholder im Projekthandbuch genannt. Eine Stakeholderanalyse wurde durchgeführt und sukzessive erweitert.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Kosten- und Budgetmanagement Die eingesetzten Berater und ihre Leistungen sind in den Rechnungen dokumentiert. Die Leistungsnachweise sind detailliert (Dauer der geleisteten Arbeitszeit bis auf Viertelstundeneinheiten gerundet sowie Aufgabenbeschreibung und Mitarbeiterzuordnung), werden monatlich zur Verfügung gestellt und sachlich / fachlich geprüft. Die Rechnungsstellung erfolgt erst nach Unterzeichnung der Leistungsnachweise. Die Rolle der einzelnen Berater (Senior IT-Berater und IT-Berater) ist in den Leistungsnachweisen angegeben. Ergänzend zu den Leistungsnachweisen legt die Schütze AG eine Übersicht der relevanten (Zwischen-) Ergebnisse im Abrechnungszeitraum vor. Zudem wurde ein externes (PGMT) und internes (DG 15) Berichtswesen zum Finanzcontrolling eingerichtet. Ein laufendes Mittelabflusscontrolling erfolgte durch DG 15.

Vertragsbeginn ist der 15.04.2020. Laut den Leistungsnachweisen wurden aber Leistungen im April abgerechnet, die vor dem 15.04.2020 erbracht wurden.

Qualitätsmanagement Die Lieferobjekte, bestehend aus Projektsteckbrief, Projektantrag sowie Projekthandbuch wurden fristgerecht eingereicht, abgenommen und am 23.06.2020 an DV 4 übermittelt.

Zur Sicherung der fachlichen Qualität und Nutzbarmachung der Ergebnisse wurden folgende Mechanismen zwischen DG 15 und der Schütze AG vereinbart:

- a) Die Freigabe der Arbeitsergebnisse erfolgte ausschließlich durch die Projektleitung bei DG 15.
b) Die Ausarbeitung der Ergebnisse erfolgte in enger und regelmäßiger Abstimmung mit einem Mitarbeitenden von DG 15.
c) Begleitet wurde ein enger inhaltlicher Austausch mit DV 4 und dem für das BMI zuständigen Catalyst (Unterstützerrolle im Digitalisierungsprogramm Bund) initiiert. Gemäß den Vorgaben des OZG-Programms wurden die Ergebnisse und Dokumentationen auf den projektspezifischen Ablagesystemen (BSCW-Server und Secure.Confluence) abgelegt und zur Verfügung gestellt.

Im Projekthandbuch wird beschrieben, dass ein dezidiert abnahmeprozess aufgesetzt wurde.

Wissensmanagement Den Ländern werden im Anschluss an das Projektende im Jahr 2022 im Rahmen eines Bund-Länder-Kooperationsprojektes die Projektergebnisse sowie einheitliche Standards und Projektpausen zur Veröffentlichung von Ausschreibungen im Verwaltungsportal des Bundes zur Verfügung gestellt.

Betrachtung Nr. 20/26

Beauftragung im Referat DG 15 (Öffentliches Auftragswesen; Digitalisierung öffentlicher Einkauf) zu „Umsetzung eines ersten Prototyps der Schnittstelle zwischen dem MACH AG-Finanzsystem und der E-Akte Bund“<sup>34</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

EVB-IT Dienstleistungsvertrag und Nachtrag, Haushaltsvermerke sowie Rechnungen

Hintergrund

Generalunternehmer: MACH AG
Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Januar 2020- Dezember 2020
Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: 268 Personentage

Inhalt

Thema: Umsetzung eines ersten Prototyps der Schnittstelle zwischen dem MACH AG-Finanzsystem und der E-Akte Bund

Liefergegenstände:

- Detaillierte Ausarbeitung der fachlichen Anforderungen an eine Schnittstelle zur E-Akte und Erarbeitung einer Feinkonzeption
- Umsetzung der Schnittstelle zur E-Akte (Programmierung)
- Test der Schnittstelle sowie Implementierung in der Kundenumgebung

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Vergabe- und Vertragsmanagement Vorlegend wurde ein EVB-IT Dienstvertrag mit Aufwandsvergütung und Obergrenze geschlossen.

Im Haushaltsvermerk wird die Auswahl der MACH AG wie folgt begründet: "Die MACH AG stellt im Kontext des Projektes E-Rechnung das ERP-System zur Verfügung. Die Umsetzung muss zwingend durch den Hersteller der E-Rechnungssoftware erfolgen, auch kann nur so gewährleistet werden, dass die Schnittstellenanbindung zum Projekt E-Akte Bund erfolgreich erfolgen kann. Die Beauftragung eines anderen externen Auftragnehmers ist somit nicht möglich."

Zur Begründung der Wirtschaftlichkeit wurde im Haushaltsvermerk vom 23. Oktober 2019 wie folgt ausgeführt: "Die Durchführung der Maßnahme ist im Rahmenkonzept des Bundes durch den IT-Rat zur Umsetzung beschlossen und daher zwingend. Es sind keine alternativen Möglichkeiten ersichtlich, die angestrebten Ergebnisse durch alternative Vorgehensweisen oder andere Formen externer Beratung (Workshops, Studien, Coaching etc.) zu erzielen." Zudem ist vermerkt: "Das Vergabeverfahren, welches zum Abschluss des Rahmenvertrages geführt hat, gewährleistet grundsätzlich, dass Beratungs-

34 Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Leistungen zu den wirtschaftlichsten Konditionen in Anspruch genommen werden können. Für die geplante Beauftragung ist keine Ausnahme von diesem Grundsatz erkennbar, sodass die Inanspruchnahme des Rahmenvertrages eine optimale Zweck-Mittel-Relation darstellt.  
Im Januar 2020 fand eine Aufstockung der Haushaltsmittel statt, da Angabe gemäß bei der ersten Beantragung der Haushaltsmittel versehentlich eine zu niedrige Summe beantragt wurde, die auf einem veralteten Angebot basierte.

- Inhalts- und Umfangsmanagement** Bei den erbrachten Dienstleistungen handelt es sich um Beratung, Projektunterstützung und sonstige Dienstleistungen.
- Inhalts- und Umfangsmanagement** Die Liefergegenstände sind grob beschrieben. Der Umfang der Liefergegenstände ergibt sich nicht aus dem EVB-IT Dienstvertrag. Stattdessen wird auf das Angebot Bezug genommen. Dieses wurde allerdings nicht zur Verfügung gestellt.
- Terminmanagement** Das Projektdatum wurde benannt. Weitere Daten ergeben sich aus den vorliegenden Unterlagen nicht.
- Risikomanagement** Aussagen zum Risikomanagement können nicht getroffen werden.

**Ressourcenmanagement** Es werden Berater, Seniorberater und Projektleiter / Projektleiter geplant. Wie viele Berater mit welchem Senioritätsgrad mit wie vielen Beratertagen eingesetzt worden sind, ist aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht ersichtlich. Daher kann keine Aussage zum Ressourcenmanagement getroffen werden. Die eingesetzten Berater und ihre Leistungen sind jedoch in den Rechnungen dokumentiert.

**Kommunikations- und Stakeholdermanagement** Die vorliegenden Dokumente enthalten keine Informationen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement.

**Kosten- und Budgetmanagement** Eine initiale Kostenschätzung liegt vor. Die Leistungsnachweise sind detailliert und werden monatlich zur Verfügung gestellt und sachlich / fachlich geprüft. Die Rolle der Berater (Berater, Seniorberater und Projektleiter / Projektleitung) ist nicht explizit angegeben, ergibt sich aber vermutlich implizit aus den geschätzten Bestandteilen in den Rechnungen. In den Rechnungen wird dargestellt, welche Leistungen die MACH AG zusammenfassend erbracht hat. Ob das verbrauchte Budget im Verhältnis zum geplanten Budget kontrolliert wird, kann anhand der übergebenen Dokumente nicht gesagt werden.

**Qualitätsmanagement** Zum Qualitätsmanagement kann keine Aussage getroffen werden. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.

**Wissensmanagement** Inwiefern die Projektergebnisse im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, könnte nicht festgestellt werden.

Betrachtung Nr. 21/26

**Beauftragung im Referat DG I 5 (Öffentliches Auftragswesen; Digitalisierung öffentlicher Einkauf) zu „Unterstützung Roll-out MACH (User-Stories) (KÜ 2020-389)“<sup>35</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

EVB-IT Dienstvertrag, Haushaltsvermerk und Rechnungen

**Hintergrund**

Generalunternehmer: MACH AG  
Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Juni 2020- Dezember 2020  
Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: 156 Personentage

**Inhalt**

Thema: Öffentliches Auftragswesen

**Liefergegenstände:** Unterstützung und Anpassung der Referenzprozesse im Produktivbetrieb. Controlling des produktiven Einsatzes der E-Rechnung in den Behörden.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement** Es wurde ein EVB-IT Dienstvertrag mit Aufwandsvergütung und Obergrenze. Die Liefergegenstände sind grob bezeichnet.

Die Rechnungen beinhalten Positionen wie "Projektsteuerung" und "Anpassung der Standarddokumentation". Trotzdem wurde bei der Art der Dienstleistung "Sonstige Dienstleistung" angekreuzt. Die Kostenschätzung basiert auf der Rolle "Experte", es dürfen aber auch Berater bzw. Senior Berater eingesetzt werden.

**Inhalts- und Umfangsmanagement** Der Umfang ist auf Grundlage der vorhandenen Dokumente minimal umschrieben, Liefergegenstände sind grob beschrieben. Der genaue Umfang der Liefergegenstände ergibt sich nicht aus dem EVB-IT Dienstvertrag.

**Terminmanagement** Das Projektdatum wurde benannt. Weitere Daten lassen sich dem Vertrag nicht entnehmen.

**Risikomanagement** Zum Risikomanagement kann keine Aussage getroffen werden.

<sup>35</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

- Ressourcenmanagement** - Wie viele Berater mit welchem Kontingent an Beratertagen eingesetzt worden sind, ist aus den zur Verfügung gestellten Dokumenten nicht ersichtlich. Daher kann keine Aussage zum Ressourcenmanagement getroffen werden.
- Kommunikations- und Stakeholdermanagement** - Aus den Rechnungen ergibt sich, dass es regelmäßige Statusbesprechungen zwischen dem Auftraggeber und der Mach AG gab. Weitere Informationen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement liegen nicht vor.
- Kosten- und Budgetmanagement** - Eine initiale Kostenschätzung liegt vor. Die Leistungsnachweise sind detailliert, werden monatlich zur Verfügung gestellt und sachlich / fachlich geprüft. Ob das verbrauchte Budget kontrolliert wird, kann anhand der vorliegenden Dokumente nicht festgestellt werden.
- Qualitätsmanagement** - Aussagen zum Qualitätsmanagement können nicht getroffen werden. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.
- Wissensmanagement** - Inwiefern die Projektergebnisse im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, ist nicht ersichtlich.

Betrachtung Nr. 22/26

Beauftragung im Referat DG II 3 (Strategie; Architektur; Standardisierung für die IT des Bundes und die Dienstkonsolidierung) zu „Domänen ERP, EVA, E-Gov: strategische Beratung in der Dienstkonsolidierung“<sup>35</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

Beratungsanfrage, Kooperationsvereinbarung, Statusberichte, Leistungsnachweis und Rechnung

Hintergrund

Generalunternehmer: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Nachunternehmer: Sopra Steria SE

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Juni 2020- Mai 2021 Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: Preisstufe I 1.274 Personentage Preisstufe II 126 Personentage

Inhalt

Thema: Standardisierung für die IT des Bundes und die Dienstkonsolidierung

Liefergegenstände:

- Mitwirkung an der Erstellung der Architekturen in den Domänen der Dienstkonsolidierung
- Mitwirkung an der Umsetzung der Strategien in konkreten Maßnahmen und an der Überprüfung der eingeschlagenen Lösungswege der Maßnahmen
- Beteiligung in den Maßnahmen zur inhaltlich-fachlichen Ausrichtung entlang der definierten Architekturen
- Unterstützung bei der Steuerung der IT-Maßnahmen zur Umsetzung der Architekturen und relevanter IT-Strategien
- Unterstützung der DG I 5 bei Erhebungen in den Aufgabenbereichen

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

**Vergabe- und Vertragsmanagement** - Die Kooperationsvereinbarung ist sehr detailliert formuliert. Sie enthält sieben Arbeitspakete, die auf zwei Phasen aufgeteilt sind. Es ist handelt sich vorliegend um eine Vergütung nach Aufwand mit Höchstgrenze. Als Begründung für den Einsatz externer Berater in Preisstufe I wurde hauptsächlich angeführt, dass ein kurzfristiger "know-how" Aufbau für nicht dauerhafte Aufgaben im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) unwirtschaftlicher gegenüber dem Einsatz von externen Beratern sei.

Die inhaltliche Leistung wird komplett durch Sopra Steria SE erbracht. Die KPMG AG übernimmt die Projektleitung.

<sup>35</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Inhalts- und Umfangsmanagement
Der Umfang ist außerordentlich gut dokumentiert. Das Projekt ist in sieben Teilprojekte unterteilt mit klar definierten Liefergegenständen und dazugehörigen Meilensteinen. Die Motivation, Ausgangslagen und Ziele des Projektes sind ebenfalls dargestellt.

Als Begründung für den Einsatz von Berater der Preisstufe I und II sind eher vage Aussagen getroffen worden (Expertenwissen wird benötigt und die Aufgaben können nicht über Preisstufe II abgebildet werden).

Terminmanagement
Das Projektdatum wurde benannt.

Risikomanagement
Sofern ersichtlich, findet das Risikomanagement über die Statusberichte statt. Darüber hinaus ist kein Risikomanagement zu erkennen.

Ressourcenmanagement
Es wurden insgesamt 15 Berater eingesetzt, davon sind 14 Berater von der Sopra Steria SE, ein Berater vermutlich von der KPMG AG (Projektleitung; Stelle wurde gewieft).

Es wurden zwei Senior Manager, sechs Manager, ein Berater, fünf nicht näher bestimmte Grades (vermutlich Experten) und ein Experte eingesetzt.

Die Aufgaben sind grob zugewiesen, eine Aufwandsplanung pro Person / Rolle gibt es nicht.

Das Team des BMI bestand aus fünf Personen (davon drei technische Experten).

Die Berater sind überwiegend der Preisstufe I zugeordnet.

Aussagen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement sind nicht möglich.

Kommunikations- und Stakeholdermanagement

Kosten- und Budgetmanagement
Es existiert eine Aufwandschätzung nach Personentagen je Lieferobjekt aber nicht je Rolle. In den monatlichen Statusberichten wird der Budgetverbrauch entsprechend kommuniziert. Die Rechnungen werden monatsweise gestellt und überprüft.

Qualitätsmanagement
Aussagen zum Qualitätsmanagement können nicht getroffen werden. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.

Wissensmanagement
Inwiefern die Projektergebnisse im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, konnte nicht festgestellt werden.

Betrachtung Nr. 23/26

Beauftragung im Referat DG II 3 (Strategie; Architektur; Standardisierung für die IT des Bundes und die Dienstkonsolidierung) zu „IT-Konsolidierung Bund - TP 6“<sup>37</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

Einzelvertrag, Vertragsänderung, Haushaltsvermerk, Rechnungen und Leistungsnachweise sowie Liefergegenstände

Hintergrund

Generalunternehmer: Accenture GmbH
Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: ja  Nein

Laufzeit: Februar 2019- Dezember 2020
Festpreisvertrag: ja  Nein

Personentage: 2.000 Personentage

Inhalt

Thema: IT-Konsolidierung Bund - TP 6

Liefergegenstände:

- Transferleistungen technischer Bestand
- Unterstützung bei der IST-Erfassung
- Unterstützung bei der Dokumentation der Ertüchtigung
- Unterstützung bei der Entwicklung der Zielarchitektur
- Unterstützung Abgleich Portfolien
- Identifikation technologischer Anpassungsbedarfe
- Unterstützung Erstellung eines Zielbilds

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Vergabe- und Vertragsmanagement

Im Jahr wurde ein Einzelvertrag vereinbart. Die Leistungserbringung wird nach Zeitaufwand vergütet. Im Anhang zum Einzelvertrag wurden verschiedene Meilensteine festgelegt und deren "Überführungsfähigkeit" festgestellt. Im Jahr 2019 vereinbarten die Parteien eine Änderung des Einzelauftrages. Es werden Gesamtziele im Einzelauftragsformular genannt. Außer dem Enddatum des Vertrags werden keine Zwischentermine in dem Einzelauftragsformular aufgeführt.

Im Haushaltsvermerk wird der Beratungseinsatz damit begründet, dass die Stellen im Bereich "Architektur nur zu 20 Prozent und im Rollout weiterhin nicht besetzt sind. Insbesondere fehlt Expertise im technischen Abgleich der Bestandssituation in den Behörden mit den erarbeiteten Zielbildern der Betriebs- und Dienstkonsolidierung." Es wurde geprüft, ob eine staatliche Aufgabe vorliegt und dies bejaht.

37 Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie behalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Im Haushaltsvermerk wird die Wirtschaftlichkeit wie folgt begründet: "Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (§ 7 BHO) gebietet es, Ausgaben nur zu leisten, wenn dies notwendig ist. Sofern dies - wie oben dargelegt - der Fall ist, muss die optimale Zweck-Mittel-Relation beachtet werden." Zudem wird unter Bezug auf das durchgeführte Vergabeverfahren für den Rahmenvertrag das Vorliegen der Wirtschaftlichkeit bejaht.

Inhalts- und Umfangsmanagement: Im Anhang zum Einzelauftrag wurden die Ergebnisse für verschiedene Meilensteine genannt, beschrieben sowie deren Status ermittelt. Dadurch wird eine bessere Operationalisierung und Messbarkeit möglich. Liefertermine für die einzelnen Ergebnisse sind jedoch nicht aufgeführt.

Terminmanagement: Das Projektdatum wurde festgelegt. Die Daten der einzelnen Meilensteine ergeben sich aus der Anlage.

Risikomanagement: Aussagen zum Risikomanagement können nicht getroffen werden.

Ressourcenmanagement: Aus den vorliegenden Dokumenten ergibt sich kein spezifisches Ressourcenmanagement.

Kommunikations- und Stakeholdermanagement: Es wurden verschiedene Workshops mit Akteuren vom Auftragnehmer durchgeführt. Ansonsten ist anhand der vorliegenden Dokumente kein Kommunikations- und Stakeholdermanagement zu erkennen.

Kosten- und Budgetmanagement: Wie vorangehend bereits erwähnt, liegt keine Aufwandsschätzung der Personentage je Lieferobjekt vor.

Die Rechnungen wurden auf sachliche und rechnerische Richtigkeit überprüft. Es wurden Rolle, Phase sowie Leistungsgegenstand / Tätigkeit erfasst.

Qualitätsmanagement: Aussagen zum Qualitätsmanagement können nicht getroffen werden. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt zu sein.

Wissensmanagement: Inwiefern die Projektergebnisse im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, lässt sich nicht feststellen.

Betrachtung Nr. 24/26

Beauftragung im Referat DG II 2 (Digitale Souveränität für die IT der öffentlichen Verwaltung) zu „Programmunterstützung standardisierte Windows 10 Migration – Behördenclient und Anwendungsergänzung“<sup>38</sup>

Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen

Unterstützungsanfrage, Einzelauftrag, Statusberichte, Stundenübersicht / Leistungsnachweis, Abschlussbericht und Liefergegenstände

Hintergrund

Generalunternehmer: PricewaterhouseCoopers GmbH Nachunternehmer:

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Januar 2019- Oktober 2020 Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: 1.766 Personentage

Inhalt

Thema: Digitale Souveränität für die IT der öffentlichen Verwaltung

Liefergegenstände: — Koordination und Controlling der Projekte — Begleitung der Umsetzung

Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung

Vergabe- und Vertragsmanagement: Es handelt sich um einen Einzelauftrag mit einer Vergütung nach Aufwand und mit Obergrenze. Der Umfang des Projektes ist beschrieben. Eine Zeit- und Meilensteinplanung liegt vor. In dem Einzelauftrag sind die Aufgaben und Pflichten des Auftragnehmers explizit beschrieben. Es liegt eine Kostenschätzung je Rolle vor. Es wird Bezug genommen auf zwei Rahmenverträge. Das geplante Vorgehen enthält sowohl Aspekte einer vorgezogenen Betriebskonsolidierung im Sinne des Rahmenvertrags „IT-Konsolidierung Bund: Begleitung der Betriebskonsolidierung“ (RV2) sowie Unterstützung für die Einführung des Bundesclients wie vorgesehen, „IT-Konsolidierung Bund: Begleitung der Dienstkonsolidierung“ (RV4).

Inhalts- und Umfangsmanagement: Der Umfang beziehungsweise die zu erbringenden Leistungen sind umfanglich beschrieben. Es liegt auch ein Projektplan vor. Die einzelnen Liefergegenstände sind nicht beschrieben.

Terminmanagement: Das Projektdatum, die Dauer der einzelnen Phasen so wie die Daten der einzelnen Meilensteine sind benannt. Zusätzlich sind alle Projektpläne der einzelnen Behörden aufgeführt.

<sup>38</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

- Risikomanagement** Sofern ersichtlich, findet das Risikomanagement über die Statusberichte statt. Darüber hinaus können keine Aussagen zum Risikomanagement getroffen werden.
- Ressourcenmanagement** Es werden sechs verschiedene Berater eingesetzt. In welchem Umfang diese jeweils tätig sind, kann anhand der vorliegenden Dokumente nicht festgestellt werden. Eine Leistungskontrolle hat anhand der Leistungsnachweise und Rechnungen stattgefunden.
- Kommunikations- und Stakeholdermanagement** Auf Grundlage der vorliegenden Dokumente können keine Aussagen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement getroffen werden.
- Kosten- und Budgetmanagement** Eine initiale Kostenschätzung liegt vor. Die Leistungsnachweise sind detailliert, werden monatlich zur Verfügung gestellt und sachlich / fachlich geprüft. Weiterhin werden monatliche Statusberichte angefertigt.
- Qualitätsmanagement** Aussagen zum Qualitätsmanagement können nicht getroffen werden. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt zu sein.
- Wissensmanagement** Inwiefern die Projektergebnisse im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, konnte nicht festgestellt werden.

Betrachtung Nr. 25/26

**Beauftragung im Referat DG I 5 Öffentliches Auftragswesen; Digitalisierung öffentlicher Einkauf zu „Lizenzmanagement Bund“<sup>39</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Haushaltsvermerk und Projektauftrag

**Hintergrund**

Generalunternehmer: HISolutions AG  
 Nachunternehmer: Taylor Wessing Partnerschaftsgesellschaft mbB

Drei-Partner-Modell: Ja  Nein

Laufzeit: Februar 2020- Dezember 2022  
 Festpreisvertrag: Ja  Nein

Personentage: 1.055 Personentage

**Inhalt**

Thema: Lizenzmanagement Bund

**Liefergegenstände:**

- Übergreifende Lizenzmanagement-Steuerungsfunktion
- Berichtsfähigkeit zum Lizenzmanagement-Status
- Soll-Konzept Lizenzmanagement
- Implementierte Kooperationsprozesse
- Einrichtung Arbeitsgruppe Lizenzmanagement Bund (AG LM)
- Konzept für optimierte Rahmenvertragsverwaltung
- Diverse Unterstützungen und Optimierungen des ZIBs

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement**

Es liegt ein Projektauftrag vor. Es handelt sich um ein Projekt mit Aufwandsvergütung.

Der Umfang sowie Rahmenbedingungen und kritische Erfolgsfaktoren sind gut beschrieben. Meilensteine für Zwischenstände wurden definiert. Für die Teilprojekte und deren Produkte liegen einzelne Liefertermine vor. Es ist unklar, in welchem Umfang und in welcher Qualität die Liefergegenstände zur Verfügung gestellt werden sollen. Der Auftrag gibt keinen Aufschluss darüber, welche Aufwände für die Leistungen geschätzt werden.

Es werden 13 verschiedene Berater eingesetzt. In welchen Rollen ist nicht ersichtlich. Die Projektleitung liegt zu 100 Prozent beim Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat.

Es werden keine Aussagen zu der Rechnungsstellung getätigt.

<sup>39</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

- Inhalts- und Umfangmanagement** Der Umfang und die Liefergegenstände sind grob beschrieben. Die Qualität der Liefergegenstände ergibt sich nicht aus dem Vertrag. Darüber hinaus wurden kritische Erfolgsfaktoren für alle Projektziele formuliert.
- Terminmanagement** Das Projektdatum sowie die Daten der einzelnen Meilensteine sind benannt.
- Risikomanagement** Aussagen zum Risikomanagement im Projekt können auf Grundlage der vorliegenden Dokumente nicht getroffen werden.
- Ressourcenmanagement** Es werden 13 verschiedene Berater eingesetzt. In welchem Umfang diese tätig werden, kann anhand der vorliegenden Dokumente nicht festgestellt werden.
- Kommunikations- und Stakeholdermanagement** Im Projektauftrag sind zwei regelmäßige Jour Fixes vereinbart – im Projektteam zweiwöchentlich und mit der Ressort - Arbeitsgruppe quartalsweise. Weiterhin sind "weitere Beteiligte" im Auftrag als Stakeholder erwähnt.
- Weitere Aussagen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement sind auf Grundlage der vorliegenden Dokumente nicht möglich.
- Kosten- und Budgetmanagement** Eine grobe initiale Kostenschätzung (gesamt, nicht für die einzelnen Meilensteine) liegt vor. Ob Rechnungen gestellt werden und diese fachlich / sachlich kontrolliert werden, kann anhand der vorliegenden Dokumente nicht festgestellt werden.
- Qualitätsmanagement** Zum Qualitätsmanagement kann mangels Informationen keine Aussage getroffen werden. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.
- Wissensmanagement** Inwiefern die Projektergebnisse im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, ließ sich nicht feststellen.

Betrachtung Nr. 26/26

**Beauftragung in der AG DV 4 (Digitalisierungsprogramme Bund und Föderal) zu „Beauftragung des zeitlich befristeten Betriebs eines Online-Antrags inklusive Fachverfahren zur Erstattung von Arbeitsberaufwendungen gem. §56 IfSG ---Aufbau- und Beratungsleistungen“<sup>40</sup>**

**Die Betrachtung basiert auf folgenden Unterlagen**

Einzelvertrag, Leistungsnachweise und Rechnungen

**Hintergrund**

Generalunternehmer: Nachunternehmer:

Joint/ Aktiengesellschaft für digitale Kommunikation

Drei-Partner-Modell: ja  Nein

Laufzeit: April 2020- Dezember 2020

Festpreisvertrag: ja  Nein  (Besonderheiten siehe Vergabe- und Vertragsmanagement)

Personentage:

1.000 Personentage

**Inhalt**

Thema: Beauftragung des zeitlich befristeten Betriebs eines Online-Antrags inklusive Fachverfahren zur Erstattung von Arbeitsberaufwendungen gem. §56 IfSG ---Aufbau- und Beratungsleistungen

Liefergegenstände:

- Der Aufbau der Betriebsinfrastruktur
- Der Systembetrieb
- Weitere unterstützende Leistungen

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

**Vergabe- und Vertragsmanagement** Der vorliegende Einzelvertrag beinhaltet Dienstleistungen die nach Aufwand (ohne Obergrenze) und zum Pauschalpreis abgerechnet werden. Weiterhin wurden für die Leistungen Service- und Reaktionszeiten vereinbart.

Der Umfang ist gut beschrieben, die restlichen Informationen sind nicht oder gar nicht beschrieben. Beispielsweise liegt keine Erläuterungen zu den vorgesehenen Beratern vor, ob Preisstufen gewählt worden sind oder der Grund für die Beauftragung.

**Inhalts- und Umfangsmanagement** Der Inhaltsumfang beziehungsweise die zu erbringenden Leistungen sind gut beschrieben. Es liegt auch ein Projektplan vor, welcher die Liefergegenstände (ohne nähere Erläuterungen) enthält.

**Terminmanagement** Das Projektdatum, die Dauer der einzelnen Phasen sowie die Daten der einzelnen Meilensteine sind benannt.

<sup>40</sup> Die Erkenntnisse basieren auf der Betrachtung der erhaltenen Unterlagen und der geführten Gespräche. Sie beinhalten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen als Indikator für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**Zentrale Erkenntnisse aus der Betrachtung**

Risikomanagement	Auf Grundlage der vorliegenden Dokumente können keine Rückschlüsse auf das Vorhandensein eines Risikomanagements gezogen werden.
Ressourcenmanagement	Wie viele Berater eingesetzt werden, kann den vorliegenden Dokumenten nicht entnommen werden. Es scheinen zumindest über fünf Berater zu sein (das ergibt sich aus der Rechnung).
Kommunikations- und Stakeholdermanagement	Aussagen zum Kommunikations- und Stakeholdermanagement können nicht getroffen werden.
Kosten- und Budgetmanagement	Es liegen keine Kostenschätzungen für die Meilensteine vor. Die Leistungsnachweise sind zu oberflächlich gestaltet. Sie beinhalten nur Informationen zu den Mitarbeitern, den Rollen sowie zu Datum, Uhrzeit und Stunden. Die Nachvollziehbarkeit der konkreten Tätigkeit oder Leistung ist nicht möglich.
Qualitätsmanagement	Den vorliegenden Dokumenten können keine Informationen zum Qualitätsmanagement entnommen werden. Auch die Abnahme der Dokumente scheint nicht explizit geregelt.
Wissensmanagement	Inwieweit die Ergebnisse des Projektes im Rahmen eines Wissensmanagements Berücksichtigung gefunden haben, kann nicht festgestellt werden.