



issa

INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT | IVSS

# Technischer Bericht 22

---

## **Präsentation des Handbuchs: *IKT-Projektleitung in der sozialen Sicherheit***

**Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit**  
Genf

---

# **Präsentation des Handbuchs: *IKT-Projektleitung in der sozialen Sicherheit***

**Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit  
Genf**

## **Fachausschuss für Informations- und Kommunikationstechnologie 28. Generalversammlung der IVSS, Beijing, 12-18 September 2004**

---

Die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) ist die weltweit führende internationale Organisation, die nationale Verwaltungen und Träger der sozialen Sicherheit zusammenbringt. Die IVSS stellt Information, Forschung und Expertenwissen sowie Foren für die Mitglieder zur Förderung einer dynamischen sozialen Sicherheit auf internationaler Ebene bereit. Ein Großteil der IVSS-Aktivitäten zur Förderung guter Praxis wird von ihren Fachausschüssen geleistet, die sich aus engagierten Mitgliedsorganisationen zusammensetzen und von diesen mit Unterstützung des IVSS-Sekretariats geleitet werden.

Dieser Bericht ist erhältlich unter: <http://www.issa.int/Ressourcen>. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen nicht unbedingt jenen der Herausgeber.

# Einleitung

Das Handbuch über *IKT-Projektleitung in der sozialen Sicherheit* ist das Ergebnis von Arbeiten, die im Rahmen des Fachausschusses der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) für Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) mit Unterstützung von IBM unternommen wurden. Wir sind allen dankbar, die mit ihrer Erfahrung zu diesem Handbuch beitrugen.

Es liegt klar im Interesse sowohl der Organisationen der sozialen Sicherheit als auch der Lieferantenunternehmen, dass IKT-Projekte die Erwartungen erfüllen und Erfolg haben. Die mit der Umsetzung neuer technologischer Hilfsmittel beauftragten Verwalter der sozialen Sicherheit wissen und verstehen, dass die Projekte auf bestmögliche Weise geleitet werden müssen. Die Realität sieht jedoch so aus, dass IKT-Projekte der sozialen Sicherheit allzu häufig teilweise und mitunter sogar vollständig scheitern. Die Gründe hierfür sind zahlreich: die aus der Importierung älterer Daten entstehende Komplexität, die Umsetzung der jüngsten Technologien, die Integration der IKT-Systeme usw.

## 1. Kontext der Studie

### 1.1. Umfeld der sozialen Sicherheit

Viele der heute in den Industrieländern bestehenden Systeme der sozialen Sicherheit wurden vor fünfzig oder sogar hundert Jahren konzipiert. In diesen Ländern sind die Systeme der sozialen Sicherheit in stetiger Entwicklung begriffen, und die Veränderungen in den kommenden Jahren werden neue Probleme für die IKT-Projekte stellen. Die Ansätze für das IKT-Management müssen angepasst werden, damit die entstehenden Erfordernisse bewältigt werden können.

In den mittel- und osteuropäischen sowie anderen Ländern im Übergang zur Marktwirtschaft führte die Einführung der Letzteren zu einer Neuordnung aller Aspekte ihrer Systeme der sozialen Sicherheit. Zur Behandlung aller Aspekte der Verwaltung der sozialen Sicherheit mussten Organisationen der sozialen Sicherheit geschaffen oder reorganisiert werden.

In den Entwicklungsländern erforderten die wirtschaftlichen Verhältnisse erhebliche organisatorische Änderungen, u.a. auch der Verwaltung ihrer Systeme der sozialen Sicherheit. Diese Änderungen wurden als Reaktion auf die Forderungen der öffentlichen Behörden vorgenommen, die selbst häufig den von strukturellen Anpassungsprogrammen auferlegten Bedingungen unterworfen waren. In den ersten bedeutenden Phasen der Umstellung auf EDV konnten dank der Rechner die Aufgaben automatisiert und insbesondere der Zeitaufwand für die Bearbeitung der Leistungsansprüche verkürzt werden. Die Verwaltungen der sozialen

Sicherheit in den Entwicklungsländern haben in der Regel die erste Phase der Umstellung auf EDV durchlaufen.

## **1.2. Dienstleistungserbringung**

Eine moderne Institution der sozialen Sicherheit kann ohne Rechner nicht funktionieren. In den früheren Phasen der Umstellung auf EDV betrafen Entscheidungen und Auswahl im Wesentlichen technische Angelegenheiten und Managementmodelle. Die Diskussionen drehten sich in der Regel um Fragen wie zentralisierte und verteilte Modelle und Lösungsansätze für die Datenerfassung. In den letzten Jahren sahen sich viele Institutionen der sozialen Sicherheit jedoch gezwungen, ihre Entscheidungen angesichts neuer Informations- und Kommunikationstechnologien zu überprüfen. Die Datenübertragungsnetze, einschließlich des Internets, bieten erschwinglichere Online-Datenverarbeitung in Echtzeit und sind eines der Schlüsselemente der möglichen organisatorischen Entscheidungen. Neue Lösungsansätze bieten ferner mehr Auswahl bei der Herstellung eines Gleichgewichts zwischen zentralisierten und verteilten Aspekten, was die Planung besserer Lösungen ermöglicht, die die Erfordernisse der Kunden gemäß deren Bedingungen angehen, ohne die Rolle der örtlichen, regionalen oder zentralen Behörden zu gefährden.

## **1.3. Risikomanagement**

Es überrascht nicht, dass die IKT-Projekte in der sozialen Sicherheit nach wie vor als Träger zahlreicher, mengenmäßig nicht zu erfassender Risiken gelten, und es gibt zahlreiche Nachweise, die diese pessimistische Ansicht untermauern!

Die IKT-Projekte der sozialen Sicherheit, die auf herkömmliche Weise verwaltet werden, dürften heute eher teilweise scheitern, als dies vor dreißig oder vierzig Jahren der Fall war. Die neuen Risiken sind auf die Komplexität zurückzuführen, die dadurch entsteht, dass ältere Daten importiert werden müssen, sowie auf die häufig notwendige längere Koexistenz mit unflexiblen und umfangreichen älteren Anwendungen und die zunehmende Komplexität der führenden Technologie, die zur Unterstützung komplexerer, verteilter und kooperativer Modelle für die Dienstleistungserbringung erforderlich ist. Die modernen Erfordernisse setzen zumeist Qualifikationen im Bereich der IKT und der Projektverwaltung voraus, die über das herkömmliche Niveau, dem die Einstufungs- und Bezahlungsbedingungen im öffentlichen Sektor entsprechen, hinausgehen.

## **1.4. Definition des Misserfolgs**

Nur wenige groß angelegte IKT-Modernisierungsprojekte, die die seit langem etablierten, jedoch zunehmend veralteten Systeme ersetzen sollen, stellen alle in Aussicht gestellten Geschäftsverbesserungen zu den veranschlagten Kosten und innerhalb des prognostizierten Zeitrahmens bereit. Nur wenige dieser Projekte verzeichneten zwar einen vollständigen und

kostspieligen Misserfolg, doch trifft es gleichermaßen zu, dass nur wenige besser als ursprünglich erwartet abschnitten. Die meisten erzielten lediglich einen Teilerfolg, wenn sie anhand der ersten Schätzungen bezüglich des Zeit- und Kostenaufwands und der in Aussicht gestellten Vorteile beurteilt werden.

## **1.5. Zweck des Handbuchs über IKT-Projektleitung in der sozialen Sicherheit**

Welches sind die Faktoren, die ein zuverlässiges Umfeld für IKT-Projekte in der sozialen Sicherheit vereiteln? Wie könnten die Institutionen der sozialen Sicherheit die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die IKT-Projekte erfolgreich sind? Und – dies ist vielleicht am Wichtigsten – wie können die Erfahrungen der "Frühbeginner" die Projekte und Ansätze der Organisationen lenken, die erstmals groß angelegte IKT-Projekte in Angriff nehmen, damit die Projekte mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sind?

Wenn wir die Risiken besser verstehen, die heute zahlreiche Institutionen einschränken, die bei der Umstellung der besten Modelle der 1970er oder 1980er Jahre auf stabile Systeme mit akuten Problemen kämpfen, können wir neue Grundsätze für die IKT-Anwendung ins Auge fassen, die die raschen, ständigen und häufigeren Veränderungen in den kommenden Jahren unterstützen werden.

Eine bessere Verwaltung der IKT-Projekte wird in entscheidender Weise bestimmen, wie die Organisationen überleben werden – einige werden wachsen, andere werden fusionieren und wiederum andere können wichtige Teile ihrer Geschäftstätigkeit an Organisationen des Privatsektors verlieren.

Die von oder für Organisationen der sozialen Sicherheit unternommenen IKT-Projekte sind den normalen Projektrisiken ausgesetzt, die im öffentlichen und im privaten Sektor auftreten. Zudem bestehen bei IKT-Projekten der sozialen Sicherheit bestimmte spezifische zusätzliche Risiken mit einer Häufigkeit, die darauf hindeutet, dass diese möglicherweise keine ausreichende Beachtung finden.

Durch Überprüfung und Analyse der Projekte lassen sich Lehren in Bezug darauf ziehen, wie die Projektrisiken zu ermitteln und zu reduzieren sind, indem die richtigen Schritte zur richtigen Zeit unternommen werden, um potenzielle Probleme zu vermeiden. Das Verständnis der Risiken und die Einbeziehung von Maßnahmen zur Reduzierung der Risiken in die tägliche Verwaltung der IKT-Projekte werden zu besseren Ergebnissen führen. Ziel des Handbuchs ist es, bei der Verwaltung der Projekte zu helfen und die Risiken, die den IKT-Projekten innewohnen, zu verstehen.

## 1.6. Partnerschaft

Die *Global Social Security Practice* von IBM, ein Sponsor der IVSS-Konferenz über Informationstechnologie im Jahre 2002 in Wien, erklärte sich bereit, bei der Entwicklung des Handbuchs mit der IVSS-Arbeitsgruppe zusammenzuarbeiten. IBM verfügt über ein umfangreiches Netz von Beratern in aller Welt. Eines der Ziele ist der "Aufbau von Wissen" aufgrund von Erfahrungen – gezogenen Lehren – mit Projekten der sozialen Sicherheit. Wie IBM hervorhob, profitieren alle renommierten IKT-Lieferantenunternehmen, wenn die IKT-Projekte der sozialen Sicherheit funktionieren, und werden durch negative Publizität und in der Regel auch in finanzieller Hinsicht in Mitleidenschaft gezogen, wenn die IKT-Projekte die Erwartungen nicht erfüllen.

## 1.7. Zehn Aspekte der Projektleitung

Das Handbuch befasst sich mit folgenden zehn Aspekten der Projektleitung:

1. Projektdefinition.
2. Projektleiter.
3. Beteiligung der Akteure.
4. Kommunikationstrategie.
5. Ausbildung.
6. Planung und Management der Humanressourcen.
7. IKT-Projektleitung und Risikomanagement.
8. Technologie.
9. Projektkontrolle und -überwachung.
10. Beurteilung des Projektfortschritts – unabhängige Projektüberprüfung.

Gehobene Führungskräfte werden Ideen zu Fragen zusammentragen, die vor Beginn der Projekte beantwortet werden sollten. Sie werden auch lernen, wie sie zum Erfolg der Projekte beitragen können, indem sie von Anfang an eine proaktive Rolle übernehmen.

## 1.8. Situationen, die besonderer Überlegungen bedürfen

Die unter den zehn Aspekten genannten Empfehlungen sind für alle Länder relevant, ungeachtet des Standes ihrer IKT-Systeme oder des vorhandenen Typs des Systems der sozialen Sicherheit. In einzelnen Fällen wird die Art und Weise, wie die Empfehlungen ausgelegt werden, von den örtlichen Verhältnissen abhängen. Wenn beispielsweise eine Organisation erstmals seit vielen Jahren ein IKT-Projekt einleitet oder eine neue Organisation errichtet wird, könnte dies besonderer Überlegungen bedürfen.

Wenn ein Projekt von Grund auf gestartet wird, besteht die Versuchung, die jüngste Technologie einzuführen. Örtliche IKT-Fachleute, die möglicherweise direkt von der

Hochschule kommen, treten zumeist für die neuesten Denkweisen ein, beispielsweise vollständige Integration in Java, Zugang ausschließlich über das Internet usw. Vor zehn Jahren gab es Fälle, in denen die Client/Server-Architekturen mit Windows-NT-Hosts für IKT-Projekte in den Entwicklungsländern trotz der Tatsache befürwortet wurden, dass selbst in Europa und den Vereinigten Staaten ein akuter Mangel an erfahrenen Fachleuten herrschte. Tatsächlich gibt es Institutionen in Europa, die noch immer mit den letzten Phasen ihrer Vorstellungen von gleichwertigen Architekturen ringen.

Die gewählte Technologie muss den verfügbaren Qualifikationen und der nationalen Infrastruktur entsprechen, da die Ausbildung ansonsten äußerst kostspielig und die Fluktuation des Fachpersonals enorm wäre. Die Organisationen sollten ihre Ambitionen an die örtlichen Verhältnisse anpassen. In Anbetracht dessen werden zusätzliche Erläuterungen an Organisationen abgegeben, die im Hinblick auf das Angebot neuer Dienstleistungen errichtet oder erweitert werden.

## **2. Die zehn Aspekte der Projektleitung**

### **2.1. Projektdefinition**

Die Erfahrungen mit der Entwicklung der IKT bei den Organisationen der sozialen Sicherheit zeigen übereinstimmend, dass die Einführung der IKT Bestandteil eines strategischen Geschäftsplans bilden sollte. Verschiedene Partner und Expertentypen, u.a. interne Benutzer und Endbenutzer (Kunden), müssen zusammenarbeiten und erhalten eine angemessene und genau festgelegte Ausbildung, um IKT-Projekte in Angriff nehmen und umsetzen zu können. Das gehobene Management der Organisation muss starke Führungsqualitäten an den Tag legen, damit das Personal aller Ebenen mit unterschiedlichen Werdegängen an den Projekten zur Entwicklung der IKT festhält und sie unterstützt. Ohne dieses Umfeld gibt es kaum Gewissheit, dass ein Erfolg erzielt wird.

### **2.2. Projektleiter**

Der Lenkungsausschuss ist offiziell für das Projekt zuständig und dessen Leiter, doch ist der Projektleiter die "beauftragte" Person, die für den täglichen Betrieb des Projekts verantwortlich ist. Ein Projektleiter

- weist den einzelnen Mitgliedern des Projekts die Aufgaben zu;
- überwacht den Fortschritt der einzelnen Teammitglieder in Bezug auf ihre Aufgaben;
- erstellt Fortschrittsberichte für den Lenkungsausschuss;
- setzt Maßnahmen zur Reduzierung der Risiken um;
- beurteilt bekannte Risiken und versucht, unerwartete Risiken vorauszusehen und zu umgehen;
- tritt als Verbindungsperson für andere Projekte, Abteilungen und sonstige beteiligte Parteien auf.

Der Projektleiter nimmt an den Tagungen des Lenkungsausschusses teil, wo er Fortschrittsberichte und Risikobeurteilungen vorlegt, Fragen beantwortet, sich an der Diskussion beteiligt und Empfehlungen zu den vom Lenkungsausschuss zu treffenden Entscheidungen abgibt.

### **2.3. Beteiligung der Akteure**

Die Bedeutung der Beteiligung der Benutzer und die Anzahl und der Umfang zahlreicher Benutzeranwendungen, die in repräsentativen Systemen der sozialen Sicherheit entwickelt werden, erlegen zusammen besondere Voraussetzungen für die umfassende Behandlung der Fragen der Akteure von den ersten Phasen an auf.

In den 1970er und 1980er Jahren konzipierten und entwickelten die IKT-Abteilungen hauptsächlich Systeme für die interne Betriebsabwicklung. Demzufolge war die Zahl der Benutzer/Akteure verhältnismäßig gering, oder zumindest war die Vielfalt der Benutzer und der Benutzererfordernisse verhältnismäßig begrenzt und etwas einfacher zu prognostizieren. Diese Situation änderte sich in den 1990er Jahren, und in jüngerer Zeit ließ die Einführung der Internettechnologie eine neue und weit größere Gruppe von Akteuren entstehen: die Kunden der Organisation. Sie sind die Personen, die in erster Linie die (das) neue(n) System(e) nutzen, und sie bilden nicht nur eine weit größere Gruppe als der ehemalige Begriff des Benutzers, sondern ihre Erfordernisse und Fähigkeiten in Bezug auf die Interaktion mit den modernen Systemen sind auch weit umfangreicher.

### **2.4. Kommunikationsstrategie**

Die Handhabung einer wirksamen Verständigung zwischen verschiedenen Expertentypen kann Probleme stellen, weil jede Expertengruppe (juristische, technische, geschäftliche usw.) in der Regel eine eigene Fachsprache benutzt. Diese Probleme sind am offensichtlichsten, wenn es um komplexe technische Aspekte geht.

Informelle Mitteilungen bilden einen entscheidenden Teil des gesamten Kommunikationsprozesses und tragen ebenso sehr, wenn nicht sogar stärker zur Herstellung von Beziehungen bei als Mitteilungen zu den technischen Aspekten des Projekts.

Die Verständigung hält nicht nur alle auf dem Laufenden über den Projektfortschritt, sondern erleichtert auch das Festhalten an und die Leitung von wichtigen Entscheidungen und Meilensteinen der Projekte. Um den Erfolg eines Projekts sicherzustellen, sind allen wichtigen Akteuren zahlreiche vielfältige Informationen, u.a. über Erwartungen, Zielsetzungen, Erfordernisse, Ressourcen, Statusberichte und Einkaufsgesuche, regelmäßig mitzuteilen.



## 2.5. Ausbildung

IKT-Projekte stellen in der Regel das Personal auf allen Ebenen vor neue Herausforderungen in Bezug auf Konzepte sowie auf die Vorgehensweise bezüglich der Projektstätigkeiten. Die Ausbildung kann das Personal dabei unterstützen, das Projekt und die damit verbundenen Veränderungen zu konzeptualisieren, zu assimilieren und zu akzeptieren. Eine integrierte Managementausbildung verbessert die betrieblichen Kompetenzen.

Die Ausbildung sollte sich vielmehr auf betriebliche Kompetenzen als auf die Fachausbildung konzentrieren. Ihr Ziel sollte es sein, einen Beitrag zu einer kritischen Analyse der Organisation, ihrer Verfahren und der Rolle jeder Abteilung zu leisten. Ein Projekt über das Management der Arbeitsabläufe sollte die IT-Grundlage für die Prozesse und Verfahren bereitstellen. Demzufolge sollte die Ausbildung prozessorientiert sein und sich auf die Techniken für die Bewältigung des Wandels konzentrieren.

## 2.6. Planung und Management der Humanressourcen

Die Organisationen der sozialen Sicherheit erbrachten herkömmlich die in der Gesetzgebung, die ihre Rolle festlegt, vorgesehenen Leistungen und Dienstleistungen. Trotz zunehmend komplexerer Systeme und einer wachsenden Zahl von Antragstellern stehen die Organisationen zunehmend unter Druck, weitere Aufgaben mit weniger Mitteln zu erfüllen. Daher müssen sie ihr Personal und ihre Einrichtungen auf intelligenter und effizientere Weise einsetzen.

Sie müssen verschiedene Variablen in ein Gleichgewicht bringen (verfügbares Personal, Arbeitsvolumen und Komplexität, Arbeitsumgebung, einschließlich der Hilfsmittel, der Architektur und der geografischen Reichweite) und zugleich neue Herausforderungen bewältigen. Zu diesen gehören neue Formen des Wettbewerbs, der direkt von Handels-, Finanz- und sonstigen Dienstleistungsorganisationen kommt und indirekt von Personen, die (rechtmäßig oder unrechtmäßig) aussteigen und ihre Angelegenheiten selbst regeln.

Zahlreiche Organisationen müssen auch grundlegende Veränderungen der Leistungs- und Dienstleistungsarten planen, die angesichts der erwarteten sozialen und demografischen Veränderungen angeboten werden. Es erscheint wahrscheinlich, dass bei der Berechnung der Ansprüche in den kommenden Jahren das Gewicht vielmehr auf Haushalts- und Familienfaktoren liegen und es eine stärkere Interaktion mit Steuern und privaten Rentenfonds geben wird.

## 2.7. IKT-Projektleitung und Risikomanagement

Die Organisationen der sozialen Sicherheit unterhalten oder entwickeln in der Regel Beziehungen zu allen Personen in einem Land. Infolgedessen verarbeiten sie hohe

Datenvolumen bezüglich der Registrierung der Mitglieder, des Beitragseinzugs, der auflaufenden Leistungsansprüche, der Bearbeitung der Ansprüche usw.

In vielen Ländern sind die Organisationen der sozialen Sicherheit größer als die größte Bank, verkehren mit mehr Menschen als der größte Einzelhändler und zählen mehr Beschäftigte als jede Handelsorganisation im Lande. Selbst in Ländern mit einem von mehreren Organisationen betriebenen System der sozialen Sicherheit ist jede von diesen zumeist schon eine eigenständige große Organisation und hat auch noch die zusätzliche Aufgabe zu erfüllen, sich mit den übrigen Organisationen zu verständigen.

Aufgrund des Umfangs ihrer Tätigkeit sind die Organisationen der sozialen Sicherheit stark vom Einsatz der IKT abhängig. Es ist praktisch unvorstellbar, dass sie ihre Aufgaben durch bloßen Einsatz manueller Systeme erfüllen könnten, ungeachtet dessen, wie hoch die Zahl der von ihnen beschäftigten Büroangestellten ist.

## **2.8. Technologie**

Außer für die IKT-Unternehmen ist die Technologie kein eigenständiges Geschäftsziel. Die meisten Organisationen nutzen IKT als Mittel zum Zweck, und die Organisationen der sozialen Sicherheit bilden in dieser Hinsicht keine Ausnahme. Wenn innovative IKT in Betracht gezogen wird, sollten sich die gehobenen Führungskräfte die Frage stellen, ob die entsprechenden Geschäftsziele mit einer herkömmlicheren oder besser erprobten Technologie erreicht werden können. Sie sollten sicherstellen, dass Projektvorschläge, die eine umfassende Modernisierung der Systeme beinhalten, sorgfältig beurteilt werden, um zu prüfen, ob die Vorschläge geschäftsorientiert und nicht zu stark durch den Wunsch beeinflusst sind, über eine Vorzeigetechnologie zu verfügen. Eine verstärkte Modernisierung und Erweiterung kann durchführbar sein. Die jüngsten Entwicklungen der Technologie können neue Ansätze anbieten, wie beispielsweise neue Kanäle für Systeme, anstatt diese neu aufzubauen (z.B. durch Ergänzung durch eine webbasierte Schnittstelle für ein bestehendes System).

Der Erfolg der Projekte ist kein Zufall. Der Erfolg ist nur dann gewährleistet, wenn eine angemessene Planung vorhanden ist. Um beispielsweise sicherzustellen, dass das System richtig funktioniert, ist von Anfang an eine umfassende Teststrategie erforderlich. Eine unzulängliche Teststrategie hat qualitativ unzulängliche Ergebnisse und enttäuschte Projektspensoren zur Folge.

## **2.9. Projektkontrolle und -überwachung**

Die Projekte spielen sich nicht einfach in einem Vakuum ab. Es muss ein Geschäftserfordernis ermittelt werden, das zusammen mit einer Erläuterung zu den Erwartungen, zur Art und Weise und zum Zeitpunkt seiner Erfüllung, zur Person, die die Ergebnisse erzielen wird, und zu den Kosten offiziell beschrieben wird. Nach der Erstellung eines derartigen Projektvertrags

und einer vorläufigen Angabe des Umfangs muss der Projektleiter festlegen, wie das Projekt ausgeführt, überwacht und kontrolliert wird. Der Projektplan ist das zu diesem Zweck vom Projektleiter benutzte Hilfsmittel.

Um welches Projekt es auch immer geht, sollte ein umfassender Plan die Art und Weise darlegen, wie Umfang, Zeitplan, Kosten, Qualität, Personalbesetzung, Prozesse, Mitteilungen, Risiko und Beschaffung bewältigt werden sollen. Der Plan sollte die Projektziele, die Annahmen, die Organisation, die Verfahren, die Überprüfungs-/Genehmigungs-Kontrollpunkte oder die potenziellen Risiken der "Schaltglieder", die Struktur für die Arbeitsaufgliederung, das Netzdiagramm, den Zeitplan, den Haushalt und die Human- und physischen Ressourcen einbeziehen. Das Ausmaß der Einzelheiten wird je nach Merkmalen jedes Projekts schwanken, doch sollte jeder Bereich ausdrücklich berücksichtigt werden.

## **2.10. Beurteilung des Projektfortschritts – unabhängige Projektüberprüfung**

Je nach Natur des Projekts – dessen Priorität, Größe, Kosten, Dauer, Risiken und Technologieeinsatz – sollte mindestens eine unabhängige Projektüberprüfung in einer entscheidenden Phase der Lebensdauer des Projekts, vorzugsweise eher früher als später, vorgenommen werden.

Zweck der unabhängigen Projektüberprüfung ist es, objektiv zu beurteilen, inwieweit das Projekt gemäß dem Rahmen der Projektleitung der Organisation (Standardprozesse und -verfahren) durchgeführt wird und wie das Projekt in Bezug auf Umfang, Kosten, Zeit und Qualitätsziele, die zuvor vereinbart wurden (d.h. auf die Projektgrundlage), abschneidet. Die gehobenen Akteure werden anhand der Ergebnisse der unabhängigen Projektüberprüfung bestimmen, ob und unter welchen Umständen sie die Weiterführung des Projekts genehmigen sollen oder nicht.