

# PROJEKT-REVISION - QUALITÄT VON PROJEKTMANAGEMENT PRÜFEN AUS SICHT EINER INTERNEN REVISION

Dr. M. Albrecht

GPM / Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Frankenstraße 152,  
90461 Nürnberg, Deutschland

## Zusammenfassung

Wachsende Komplexität von Projekten, eng gesteckte Projektlaufzeiten und eine steigende Anzahl von Beteiligten birgt neben Chancen auch zahlreiche Risiken. Die Interne Revision (IR) ist gefordert solche Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren, zu priorisieren und in ihren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg zu bewerten. Indem die IR neben der Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit einzelner Projektaktivitäten die gesamte Prozesskette von der Projektdefinition bis zum Projektabschluss professionell prüft, ist sie zunehmend auf Projektmanagement-Wissen angewiesen. Projektleiter sind ihrerseits gut beraten den eigenen Beitrag zum Erfolg von Prüfungen zu erkennen und zu leisten.

### 1. VON „DIE DINGE RICHTIG PRÜFEN“ ZU „DIE RICHTIGEN DINGE PRÜFEN“

Wenn im Folgenden davon die Rede sein wird „die Dinge richtig zu prüfen“, geht es darum, dass die IR Prüfungen inhaltlich richtig und wirtschaftlich durchführen will. Zunächst galt es für das Team der Revisoren Grundlagen für das eigene Vorgehen zu erarbeiten. Dahinter steht die Erwartung mit Hilfe solcher Standards in kurzer Zeit einen Überblick über ein Projekt, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg, seinen Verlauf und den aktuellen Ergebnisstand zu gewinnen.

Diese Erkenntnisse sind wichtig, um anschließend die richtigen Schwerpunkte für die weitergehenden Prüfungshandlungen zu identifizieren. Da auch in der IR die Ressourcen endlich sind, steht der Revisor also vor jeder Prüfung neu vor der Herausforderung, die richtigen Akzente zu setzen und „die richtigen Dinge zu prüfen“.

Die Initiative für das Erarbeiten und Etablieren der im folgenden beschriebenen neuen Standards für die Arbeit der IR war getrieben von der herausragenden Bedeutung der Projektaktivitäten für Unternehmen. Dieser besonderen Herausforderung stellt sich die IR mit der Strategie eines risikoorientierten Planungs- und Prüfungsansatzes.

Projektmanagement (PM) versteht sich als wichtiger Teil des Management-Systems. Bei der Prüfung der Qualität im PM sowohl in Projekten / Programmen als auch des Projektmanagements im Unternehmen steht insbesondere die Ermittlung und Bewertung der Methoden und Verfahren im Fokus. Zentrales Kriterium ist, inwieweit diese das Vorgehen des Projektleiters in seinem Verantwortungsbereich unterstützen.

Orientierung können hierbei nicht nur hausinternen Vorgaben sein. Schnell stellt sich die Frage, nach welchem Benchmark sich ein Unternehmen in der Gestaltung seines Projektmanagements ausrichten will. Mit dieser Vorgehensweise geht eine IR den entscheidenden Schritt in Richtung „Entwicklung und Einsatz qualitativer Prüfungsverfahren“ gegangen, wie es der Gesetzgeber zunehmend

fordert.

Die hier dargestellten Standards basieren auf den Ergebnissen eines Projektes „PiP - Prüfen in Projekten aus Sicht der IR“, welches ich in meiner Tätigkeit für die IR der FinanzIT GmbH zwischen 2004 - 2007 initiieren und leiten durfte. Nachdem das Projekt bereits mit diesen ersten Ergebnissen eine große Resonanz unter Revisoren wie Projektleitern erfuhr, wurden seine Inhalte zu einem Seminar für Revisoren und Projektverantwortliche weiterentwickelt.

Mit der Einführung von Standards zum Prüfen der Qualität des Projektmanagements eines Unternehmens auf der Basis des international anerkannten Project Excellence Modell steht einer IR ein einheitliches und umfassendes Konzept sowie die dazu gehörigen Werkzeuge zur Verfügung, um die Qualität des Projektmanagements auf allen Ebenen zu prüfen.

### 2. HERAUSFORDERUNG „PRÜFEN IN PROJEKTEN“

Die Aktualität des Themas unterstreicht die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in den "Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)". Ob unrealistische Ziele oder sich permanent verändernde Anforderungen, Terminengpässe, Fehlplanungen, explosionsartig wachsende Kosten oder unklare Zuständigkeiten: Die IR muss Schwachstellen frühzeitig identifizieren, priorisieren und bewerten.

Mit dem „DIIR Prüfungsstandard Nr.4“, erarbeitet von der Projektgruppe „Projekt Management Revision“, hat das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (DIR) im Mai 2008 ein Rahmenwerk formuliert, welches als sein Hauptziel definiert „aus prüferischer Sicht eine klare Nomenklatur festzulegen und das Aufgabengebiet der Projektrevision einheitlich zu definieren und abzugrenzen“.

#### 2.1. Systematik und Nachhaltigkeit im Prüfen von Projekten

Durch den Einsatz einheitlicher und anerkannter Methoden zur Bewertung der Qualität von PM schafft die IR in ihrer Arbeit die Grundlagen:

- Die Projekte in einem Unternehmen, im Projektportfolio, können insgesamt beobachtet werden.
- Die generierten Erkenntnisse können aktiv zur Verbesserung des Projektmanagements genutzt werden.
- Die Auswahl geprüfter Projekte wird auf eine einheitliche methodische Basis gestellt.
- Das PM im Unternehmen bzw. ausgewählten Projekten können SYSTEMATISCH geprüft werden. Über den Einsatz anerkannter Tools in regelmäßig wiederholten Tests können TRENDS in der Entwicklung der PM-Reife im Unternehmen generiert werden.

Mit der Anwendung einer im PM-Audit bewährten international anerkannten Methode auch für die Arbeit der IR wurden neue Wege im Bereich „Prüfen in Projekten“ gefunden. Sie kann so dem Anspruch gerecht werden, auch in diesem anspruchsvollen Thema „auf Augenhöhe“ zu prüfen.

## 2.2. Prüfungsaspekte der „Verfahrensprüfung“

Voraussetzung für die Durchführung von Prüfungen in Projekten gemäß dem nachfolgend beschriebenen Schema ist die Prüfung des Projektmanagements als System im Unternehmen.

|  |  |
|--|--|
| Das Projektmanagement wird dahingehend bewertet, ob die eingesetzten Methoden und Standards geeignet sind ...  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ die Arbeit in den Projekten zu unterstützen,</li> <li>✓ die verstärkte Ausrichtung zur Projektorganisation zu gewährleisten,</li> <li>✓ die Steuerung der Projekte sicherzustellen und</li> </ul> |  |
| Einbindung des PM ins Unternehmen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etablierung von Projektmanagement-Prozessen</li> <li>✓ Einrichten einer geeigneten Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>✓ Ausrichtung der Maßnahmen an den allgemeinen Unternehmenszielen und -grundsätzen</li> </ul>  |
| Einrichtung eines „Multi-PM“   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etablierung ganzheitlicher Verfahren für Steuerung und Controlling des Projektportfolios</li> <li>✓ Ausprägungsgrad, Vollständigkeit der Methoden und Standards im Sinne von Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit</li> <li>✓ Ordnungsmäßigkeit der Anwendung</li> </ul> |
| Etablierung des „Einzel-PM“  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausprägungsgrad, Vollständigkeit der Methoden Standards zur Steuerung von Projekten im Sinne von Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit</li> <li>✓ Ordnungsmäßigkeit der Anwendung</li> </ul>   |

TAB 1. Prüfungsaspekte

## 2.3. Mögliche Prüfungsaspekte bei Projekten und Programmen

Für die Betrachtung der möglichen Prüfungsaspekte stehen die Projekt-Standards im Fokus, weil...

- fachliche Aspekte individuell sind und von Projekt zu Projekt differieren.
- ein standardisiertes Vorgehen in Prüfungen bezogen auf Methoden & Verfahren Freiräume für die zielgerichtete Betrachtung fachlicher Aspekte schafft;
- (Projekt-)Standards eine Mindestqualität bei der Zielerreichung sicherstellen.

### 2.3.1. Prüfungsaspekt: Meilensteine

Meilensteine verbinden einen Termin mit einem erwarteten Ergebnis. In Projekten beginnt bzw. endet mindestens jede Projektphase mit einem Meilenstein. Die typische Projektplanung sieht jedoch insbesondere in der Durchführungsphase mehrere, nach fachlichen Inhalten differenzierte Meilensteine vor.

Exemplarische Fragestellungen:

- Ist die Beschreibung der Meilensteine präzise und zielgenau?
- Ist die geplante Reihenfolge der Meilensteine logisch und nachvollziehbar?

- Wird die ursprüngliche Meilensteinplanung zzgl. Termine, Kosten und Ergebnis eingehalten?
- Wird die Planung entsprechend dem Projektfortschritt aktualisiert?

### 2.3.2. Prüfungsaspekt: Management-Disziplinen

Unter Managementdisziplinen werden planerische und steuernde Tätigkeiten subsumiert, die sich über mehrere Projektphasen erstrecken. Mit der Prüfung von Managementdisziplinen kann gezielt auf Erkenntnisse der Projektklassifizierung reagiert werden oder aber spezielle Anforderungen (auch im Zusammenhang mit Sonderprüfungen z.B. des Risikomanagements in Projekten) umgesetzt werden.

Exemplarische Managementdisziplinen und deren zentrale Fragestellungen:

- Auftrag managen - Liegt zu Beginn der Projektarbeit eine nach geltenden Vorgaben erstellte Beauftragung vor und werden Änderungsanforderungen ordnungsgemäß durchgeführt?
- Planung/Steuerung durchführen - Wird die Detailplanung aus der Grobplanung abgeleitet und erfolgt eine regelmäßige Anpassung auf Basis aktueller Projektentwicklungen?
- Risiken managen - Erfolgt eine Erhebung der allgemeinen Projektrisiken und werden daraus Maßnahmen abgeleitet und weiter verfolgt?
- Organisation managen - Werden die Organisationsgrundsätze in der Projektarbeit beachtet?

## 3. BEDEUTUNG DER STANDARDS

### 3.1. Bedeutung für die Arbeit der IR

Die Etablierung eines risikoorientierten Planungsansatzes auf Basis des Projektportfolios ermöglicht die Priorisierung von Projekten und die darauf abgestimmte Auswahl der Prüfungsmethode bzw. des Prüfungsansatzes.

Der systemische Prüfungsansatz folgt dabei der Maxime, dass bei angemessener Beachtung der Prozesse und Regelwerke im Projekt ein Mindestmaß an inhaltlicher Qualität erwartet werden kann. Andernfalls sind Rückschlüsse auf den Prozess zu ziehen.

Die strukturierte Planungsmethodik auf Basis des Projektportfolios verbessert zudem die Qualität der Prüfungsplanung insgesamt. Eine vollständige Abdeckung des Projektportfolios ist wohl kaum realisierbar. Die Dokumentation dessen, was nicht geprüft wird und vor allem warum es nicht geprüft wird, ist daher erforderlich.

### 3.2. Bedeutung für die Arbeit der IR

Als wesentlicher Katalysator für die Schaffung eines produktiven Prüfungsklimas hat sich die Darstellung des Prüfungsprozesses als (Projekt-)Phasenmodell erwiesen. Der weitgehend einheitliche Sprachgebrauch sowie der vorhandene Wiedererkennungswert generiert in der Regel eine verbesserte Akzeptanz der Prüfungshandlungen, die gerade bei der Prüfung von Projekten wegen der höheren Dynamik des Prüfungsgegenstandes von besonderer Bedeutung ist. Diese Transparenz ermöglicht zudem eine bessere Koordination im Projekt.

Bereits zum Prüfungsbeginn konnten auftretende Fragen beantwortet werden wie

- Welche Verantwortung habe ich als Projektleiter bzw. als Projekt-Auftraggeber für die Prüfung?
- Welche Einflussmöglichkeiten habe ich auf das Prüfungsergebnis?
- Wie und an wen erfolgt das Berichtswesen? Bin ich dabei involviert?
- Welche Konsequenzen haben die Prüfungsfeststellungen der IR für die Betroffenen?
- Warum wird mein Projekt geprüft? Warum jetzt?

### 3.3. Beitrag zum Unternehmenserfolg

Ein effizienteres Prüfungsvorgehen ermöglicht bei vergleichbarem Ressourceneinsatz eine verbesserte Abdeckung des Projektportfolios im Unternehmen.

Hinsichtlich des Ressourceneinsatzes führt eine solche Standardisierung auch zu einer Erhöhung der Prüfungsqualität in Projekten des Unternehmens. In der Gesamtheit der Prüfungen wird überdies die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglicht, wodurch die Verwertbarkeit der Prüfungen im Rahmen der Unternehmens- bzw. Projektsteuerung verbessert wird.

## 4. STANDARDS FÜR DIE PRÜFUNG VON PM-REIFE DEFINIEREN

Geeignete Standards sollten einen umfassenden Untersuchungsansatz verfolgen. Darüber hinaus sollten sie ein hohes Maß an Automatisierung gewährleisten, um Aufwände für Prüfungen in der Datenerhebungsphase zugunsten der eigentlichen Prüfungsarbeit zu optimieren. Es hat sich als entscheidender Vorteil erwiesen, Standards zu berücksichtigen, wie sie im PM bereits Anwendung finden.

### 4.1. Externe Standards sichten, bewerten und auswählen

Nachdem das Unternehmen sich bei der Ausbildung und Zertifizierung ihrer Projektleiter für Standards entschieden hatte, wie sie von der Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) vertreten werden, setzte die IR auf Standards, wie sie im Project Excellence Modell definiert werden.

Die Untersuchungsergebnisse brachten in einem ersten Schritt Tendenzen in der Bewertung der PM-Reife der einzelnen Untersuchungsobjekte. Im Einzelnen wurde untersucht:

- Die Qualität des PM-Systems des Unternehmens im Ganzen
- Die Qualität des Multi-PM im Unternehmen
- Die Qualität des Programm-Managements in einem ausgewählten Programm
- Die Qualität des Projektmanagements in vier ausgewählten Einzelprojekten

Anschließend wurden die Daten weiter spezifiziert und mit Stichproben qualitätsgesichert, worauf weitergehenden risikoorientierten Prüfungshandlungen folgten.

#### 4.1.1. Das EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management dient der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen. Es ist als verbindliche Rahmenstruktur definiert, innerhalb derer sich Branchen und Unternehmen ihre spezifischen Konzepte auf dem Weg zum "exzellenten" Unternehmen suchen sollen. Grundaussage des EFQM-Modells für Excellence ist: "Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden,

Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umgesetzt."<sup>1</sup>

#### 4.1.2. Die project PROFIT-Methode

Alle Punkte des EFQM-Modells für Excellence können problemlos auch auf die Beurteilung von Projekten angewandt werden. Umgekehrt kann auch ein hoher Grad an Übereinstimmung zwischen dem Führungskonzept "Management by Projects" und dem EFQM-Modell für Excellence festgestellt werden.

Der Kriterienkatalog als Grundlage für die Interviews zur Ermittlung der PM-Reife:

|          |                                |                                  |  |
|----------|--------------------------------|----------------------------------|--|
| <b>P</b> | Prozesse                       | P1<br>P2<br>P3                   | wichtige Prozesse unser Projektmanagement Erfahrungen austauschen  |
| <b>R</b> | Ressourcen                     | R1<br>R2<br>R3<br>R4             | Finanzen<br>Informationen<br>Lieferanten<br>andere Ressourcen  |
| <b>O</b> | Objektive Ziele                | O1<br>O2<br>O3                   | Interessengruppen<br>abgestimmte Ziele<br>Ziele kommunizieren  |
| <b>F</b> | Führung                        | F1<br>F2                         | persönlich Mitwirken<br>Bemühen um Kunden, Partner und andere  |
| <b>I</b> | Integration in das Unternehmen | I1<br>I2<br>I3<br>I4<br>I5<br>I6 | „Führung“ in allen Projekten<br>„Politik und Strategie“ in allen Projekten<br>„Teams“ in allen Projekten<br>„Partnerschaften und Ressourcen“ in allen Projekten<br>„Prozesse“ in allen Projekten |
| <b>T</b> | Team und Mitarbeiter           | T1<br>T2                         | Mitarbeiterfähigkeiten erkennen und entwickeln<br>Mitarbeiterfähigkeiten nutzen  |

TAB 2: Kriterienkatalog der projectPROFIT-Methode

### 4.2. Mehrwert aus der Anwendung externer Standards zum Unternehmenserfolg

Prämissen für die Bewertung der PM-Reife aus Sicht der Internen Revision:

In Ihren Untersuchungen ging die IR davon aus,

- dass die Definition angemessener Vorgaben für das PM eines Unternehmens im Ganzen, für Multi-PM, Programme und Projekte eine wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches PM bildet und
- dass die Zielvorgaben für ein erfolgreiches PM sowohl für das PM-System des Unternehmens im Ganzen als auch für Multi-PM, Programme und Einzelprojekte (SOLL) und
- die Qualität bei der Umsetzung von PM (IST) ...

sich an Maßstäben messen lassen müssen, wie sie im Project Excellence Modell beschrieben werden und für die Bewertung der PM-Reife in anderen Unternehmen zur Anwendung kommen.

#### Mehrwert für die IR, geprüfte Bereiche und das Unternehmen im Ganzen

Für das Unternehmen wurde erreicht:

- Der IR steht eine anerkannte Methode zum Prüfen von PM unter den Gesichtspunkten Project Excellence / Wirtschaftlichkeit beim Einsatz von PM zur Verfügung
- Durch die Abwicklung der Prüfungen nach einer Methode wurde eine ganzheitliche Bewertung der PM-

<sup>1</sup> Deutsches EFQM Center: Excellence einführen, 2003

Leistung auf den verschiedenen Ebenen und auf hohem fachlich-methodischem Niveau gewährleistet.

- Die Ergebnisse der Prüfungen machen ein ganzheitliches Bild zur Qualität des Projektmanagements auf allen Ebenen möglich, wodurch die IR systematisch und fundiert Verbesserungspotenziale für das PM des Unternehmens aufzeigt.
- Die Prüfungsaufwände für die geprüften Bereiche wurden deutlich optimiert.
- Die geplanten Prüfungsaufwände für die IR wurden eingehalten. Bedingt durch das hohe Maß der notwendigen Einarbeitung konnten sie zum damaligen Zeitpunkt noch nicht optimiert werden.

## 5. ERFAHRUNGSBERICHT: PM-REIFE IN EINEM AUSGEWÄHLTEN PROGRAMM PRÜFEN

### 5.1. Prüfungsziele

Prüft die IR die PM-Reife, so wird untersucht, ob die Führungskräfte über ein funktionsfähiges PM-System verfügen, welches geeignet ist, die Erreichung der Programm- und Projektergebnisse zu gewährleisten. Es gilt zu ermitteln, ob die Anstrengungen um Etablierung und Einsatz von PM im Programm im Einklang stehen mit der Unternehmensstrategie und geeignet sind, das Handeln der Geschäftsführung im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen.

### 5.2. Vorgehen in einer Prüfung

Grundlage jeder weiteren Betrachtung ist zunächst die Ermittlung

- des aktuellen Fortschritts im Projekt/Programm bzgl. seiner Kennzahlen Inhalte, Termine, Kosten
- des Beitrags zu den Unternehmenszielen
- der aktuellen Risikolage
- der nächsten Meilensteine als Grundlage für die Planung des Prüfungsbeginns

### 5.3. Prüfen von PM-Qualität mit der projectPROFIT-Methode: Ergebnisse

Die Vorgaben für die Planung und Durchführung von Projekten und Programmen sind in der Regel in den internen Vorgaben eines Unternehmens beschrieben. In der Praxis entscheiden dann jedoch Wissen um Methoden und Verfahren, Erfahrung und Persönlichkeit des Projekt- und Programmleiters, welche Akzente in jedem einzelnen speziellen Projektumfeld in der Führung zu setzen sind. Umso wichtiger ist es, in einer Prüfung diese Anpassungen zu ermitteln und in ihrer Zweckmäßigkeit in der Ausrichtung auf den Programmerfolg im Ganzen bzw. der dazugehörigen Projekte im Einzelnen zu bewerten.

#### Chance 01: Einheitliches Verständnis von PM

Die Ziele für den PM-Reifegrad (PM-SOLL) in allen Projekten, wie sie eine Programmleitung ihren Projektleitern stellt und laufend kommuniziert, müssen anspruchsvoll definiert und der Komplexität der Herausforderungen in Programm und Projekten angemessen sein.

- Die definierten Ziele für die Qualität des Projektmanagements in einem Programm müssen geeignet sein, die Erreichung der Programm- und Projektziele optimal zu unterstützen.

- Diese Ziele müssen auf die besonderen Anforderungen des Programms angemessen angepasst und optimiert sein. Der Wille und die Fähigkeit einer Programmleitung, die Erwartungen an die PM-Qualität der beteiligten Projektleiter und der Programmleitung selbst an die Anforderungen des speziellen Programm- und Projektumfeldes anzupassen, können als Beleg für Project Excellence gelten.

Auf der Programm-Ebene wird entschieden, welche Prozesse im Fokus der Bemühungen der involvierten Projektleiter stehen müssen. Diese favorisierten Unterkriterien können z.B. sein:

- Prozesse betreiben
  - Unser PM betreiben - P2
  - Erfahrungen austauschen - P3
- Ressourcen managen
  - Finanzmanagement betreiben - R1
  - Informationen managen – R2
  - Lieferanten managen - R3
- Ziele managen
  - Interessengruppen und Erwartungen managen - O1
  - Abgestimmte Ziele managen – O2
  - Ziele kommunizieren – O3
- Führung
  - Persönlich mitwirken (an der Förderung des PM) – F1
  - Bemühen um Kunden, Partner u.a. – F2

#### Erwartungen an PM-Reife gezielt erhöhen

Gewöhnlich wird als Benchmark für ein erfolgreiches PM ein Reife-Grad angenommen, der im Project Excellence Modell mit der Farbstufe „blau“ ausgewiesen wird. In ausgewählten Fällen wird eine Programm-Leitung in Abhängigkeit vom spezifischen fachlichen, politischen u.a. Umfeldfaktoren andere – die Anforderungen an die Leistung ihrer Projektleiter erhöhen.

Es können in speziellen Umfeldern z.B. Anforderungen an die Fähigkeit der Projektleiter formuliert werden wie

- geeignete Kennzahlen-Systeme zu etablieren,
- sich mit anderen Projekten zu vergleichen und
- aus Vergleichen Maßnahmen abzuleiten.

#### Erwartungen an PM-Reife gezielt reduzieren

In Erwartung struktureller Unterstützung durch die zuständigen Einheiten eines Unternehmens wird eine erfolgreiche Programmleitung ihre Zielvorgaben für PM-Aufwände in ausgewählten Unterkriterien reduzieren wie z.B.:

- Prozesse betreiben - wichtige Prozesse managen
- Ressourcen - andere Ressourcen managen
- Team: Mitarbeiterfähigkeiten erkennen, entwickeln und nutzen

#### Chance 02: System an unterstützenden Funktionen etablieren

Für ein Programm und seine Projekte ist ein System an unterstützenden Funktionen zu etablieren, mit dem Qualität und Aufwände von PM-Leistungen übergreifend „strukturiert gewährleistet“ werden. Die Programmleitung, welche hohe Erwartungen an ihre Projektleiter stellt (vgl.



Chance 01), muss ihrerseits wirkungsvolle Mechanismen bereitstellen. Hier gehören können z.B. gehören

- ein von der Programmleitung etabliertes Beziehungsmanagement, u.a. ein mehrstufiges internes und externes „Meeting-Management“
- Strategien
  - zur Einbeziehung von Kunden in Erarbeitung / Abnahme von Projektergebnissen, deren Umsetzung durch Vereinbarungen bzw. Vertragswerke gewährleistet ist
  - zur Zusammenarbeit, insbesondere mit Prozess-Einheiten im Unternehmen
  - zum Managen der Lieferantenbeziehungen u.v.m.

Für die Umsetzung dieser Anforderungen werden gewöhnlich Stabsstellen geschaffen, wie

- Project (Program) Management Office (PMO)
- Qualitätsmanagement
- Externe Kommunikation.

Indem die Projektleiter auf Funktionalitäten der Programm-Ebene zurückgreifen können, erreichen Sie in vielen Fällen einen höheren PM-Reifegrad als vorgegeben, in vielen Fällen ohne zusätzliche Aufwände generieren zu müssen. Diese Aufwände entstehen auf Programm-Ebene bzw. werden durch Prozesse, zentrale Dienstleistungen des Unternehmens usw. abgedeckt.

### Chance 03: Einbeziehung von Linie und Kunden in die Projektarbeit

Insbesondere bei Programmen mit hoher Kunden-Relevanz sind die besonderen Erfolgsfaktoren in einer gelungenen Zusammenarbeit zwischen Projekten und Linien und zwischen Projekten und Kunden, speziell deren unmittelbare Einbeziehung in die Projektarbeit, zu suchen. Diese sind auf Programm-Ebene zu fördern und strukturell zu unterstützen.

### Chance 04: Beitrag leistungserbringender Einheiten innerhalb des Unternehmens

Nachweise für eine Unterstützung durch andere Einheiten eines Unternehmens sind bei Unterkriterien zu finden wie

- wichtige Prozesse managen - P1  
Strukturell gewährleistet wird solche Unterstützung bei
  - Personalentwicklung und –planung
  - Lieferantenmanagement
  - Umweltmanagement
  - Bürokommunikation

Entscheidend für eine wirksame Reduzierung von PM-Aufwänden wird sein, wie weit solche Unterstützung durch andere Einheiten im Unternehmen sporadisch genutzt werden kann oder „strukturell gewährleistet“ ist. Die beschriebenen Untersuchungen geben Einblick in die Schwerpunkte, wie sie von einer Programmleitung in ihrer Führungstätigkeit gesetzt werden. Sie stehen ALLEN Einheiten zur Verfügung, welche in Reviews und Audits aktuelle Bilder über die PM-Reife und die damit verbundenen PM-Aufwände generieren wollen.

Interessanter Zusatznutzen: Bei einem möglichen Führungswechsel können solche Aussagen zur Qualität des bisher angewendeten Projektmanagements (Vorgaben und Umsetzung), zu Erfolgsfaktoren der bisher erbrachten Führungsleistung und zu Risikopotenziale zur Gewährleistung

der Kontinuität in der weiteren Programm-Arbeit genutzt werden.

### 5.4. Mehrwert beim Prüfen mit der projectPROFIT-Methode in einer Prüfung

Mit ihrer Hilfe kann die IR Risikopotenziale ermitteln und weiterführende Prüfungshandlungen durchführen. Es wurde sichtbar, dass diese Methode...

- die Abdeckung aller für ein exzellentes PM maßgeblichen Kriterien gewährleistet,
- die Möglichkeit bietet ein benchmarkfähiges SOLL zur Bewertung von PM-Qualität zu definieren,
- gleich bleibend hohe Qualität bei der Datenerhebung an unterschiedlichen PM-Objekten bietet,
- einen hohen Automatisierungsgrad bei der Datenerhebung und Datenauswertung ermöglicht und
- es dadurch gestattet Prüfungsaufwände in der Datenerhebungsphase zugunsten der eigentlichen Prüfungsarbeit zu optimieren.

## 6. PRÜFEN IN PROJEKTEN STANDARDS UND REGELN FÜR DIE IR

### Prüfen in Projekten Standards und Regeln für die IR

Die steigende Komplexität von Projekten stellt neue Herausforderungen auch an die Arbeit der IR:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prüfen in Projekten beginnt mit der Revision des Multi-Projektmanagements:</li> </ul> <p>Es gilt, Schwachstellen in den verwendeten Verfahren, in der PM-Organisation des Unternehmens, dem Einsatz von Software sowie der Ausbildung geeigneter Mitarbeiter zu erkennen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfahrungen aus dem PM kann auch die Revision für sich nutzen.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bereits mit der Entscheidung über zu prüfende Projekte setzt die Revision wichtige Akzente im Sinne von risikoorientiertem Prüfen.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Einsatz solcher Standards ist ein wichtiger Beitrag zur Qualitätssicherung in der Prüfungsplanung und –durchführung. Sie helfen Prüfungserfolg und effizienten Ressourceneinsatz zu sichern.</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prüfen in Projekten bedeutet mehr als das Durchführen klassischer Audits.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Einbeziehung der Revision in laufende Projekte, ihre Tätigkeit im Spannungsfeld zwischen Prüfung und Beratung, stellt hohe Anforderungen an qualifizierte Beschreibung und Abgrenzung der Arbeitsaufträge von Revisoren.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ex-post-Prüfungen können durch die Fokussierung von Prüfungsaktivitäten auf ausgewählte Projektphasen auch ex-ante einen hohen projektbegleitenden Mehrwert generieren.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insbesondere beim Prüfen in Projekten sind die Revisoren gefordert, den Prüfungsfokus von der Betrachtung der Ordnungsmäßigkeit hin zu substantiellen Betrachtungen fachlicher und wirtschaftlicher Inhalte zu entwickeln.</li> </ul>   |