

## 6. PRINCE2-Tag Deutschland 2011

### Erfolgsfaktoren für Projekt Audits

**Robert Düsterwald, Deutsche Post DHL**

Leiter des DIIR-Arbeitskreises „Projekt Management Revision“

12. Mai 2011

---

## Referent



ROBERT DÜSTERWALD, Deutsche Post AG, Bonn

Leiter Audits CC/CS/Projects, Bonn  
Seit 2004 Leiter Project Audits

Erfahrungen:

- ▶ Finanz-Bereich
- ▶ Konzerncontrolling
- ▶ Leitung von Großprojekten, Programmmanagement
- ▶ Aufbau und Leitung Projekt Management Revision

DIIR:

Seit 9/2006 Leiter des Arbeitskreises „Projekt Management Revision“.

Mitautor des DIIR-Prüfungsstandards Nr. 4 und des Leitfadens zur Prüfung von Projekten

Robert.Duesterwald@DeutschePost.de | +49 (0) 228 182 - 65102

## Agenda

1. Die Aufgaben der internen Revision
2. Projekte und Projekterfolg
3. Prüfgebiete und Prüfungsweise – das 3 - Säulenmodell
4. Häufig gemachte Feststellungen
5. Erfolgsfaktoren für die Interne Revision

# Agenda

## **1. Die Aufgaben der internen Revision**

2. Projekte und Projekterfolg

3. Prüfgebiete und Prüfungsweise – das 3 - Säulenmodell

4. Häufig gemachte Feststellungen

5. Erfolgsfaktoren für die Interne Revision

## Was macht die Interne Revision?

Deutsches Institut für Interne Revision e.V.:

Effiziente, zukunftsorientierte Unternehmensführung verlangt eine nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolges auch durch stete und gründliche Überwachung. Die Interne Revision [...] unterstützt die Unternehmensleitung und die nachgeordneten Ebenen durch umfassende Prüfungen und partnerschaftliche Beratungen in allen Unternehmensteilen und –funktionen.

*(Quelle: Website des DIIR).*

...auch Projekte!

## Die Revision prüft das Interne Kontrollsystem

Die Revision identifiziert Risiken in Prozessen, prüft das vorhandene Interne Kontrollsystem und gibt bei Schwachstellen Empfehlungen zur Behebung der Mängel ab.

Kontrollen:

Vorhanden

Angemessen

Wirksam

Die Interne Revision beurteilt die Qualität des Internen Kontrollsystems unabhängig vom Fachbereich.

## Revision und Projektmanagement

Das Interne Kontrollsystem für Projektprozesse besteht aus dem Business Case, dem Projekthandbuch und dem gelebten Projektmanagement...!

(Der Autor)

## Deutsches Institut für Interne Revision (DIIR)

Das **DIIR** ist ein gemeinnütziges Institut zur Förderung und Weiterentwicklung der Internen Revision in Deutschland, also eine berufsständische Vereinigung.

Gegründet: 1958

Mitglieder: mehr als 2000

Im DIIR sind 27 Arbeitskreise tätig, die sich auf Fachthemen spezialisiert haben. Der Arbeitskreis **Projekt Management Revision** ist einer davon.

*(Quelle: Website des DIIR).*

## DIIR Arbeitskreis Projekt Management Revision



**DIIR  
Standard  
Nr. 4  
(2008)**

- 2006 Antrag auf Gründung, mit der Genehmigung für eine Projektgruppe (5 Mitglieder)
- Ziel war die Entwicklung eines IT-unabhängigen Prüfungsstandards, basierend auf den Best-Practice-Methodologien (PRINCE2, PMBoK, ICB) Entwicklung
- 2008 Erscheinen des DIIR-Prüfungsstandards Nr. 4 <http://www.diir.de/fachwissen/veroeffentlichungen/standards/>
- 2008 Umwandlung in den gleichnamigen Arbeitskreis
- 2010 Erscheinen des DIIR-Leitfadens zur Prüfung von Projekten (Erich Schmidt Verlag) ISBN 978 3 503 12688 0
- 2011: Arbeit am Leitfaden 2: Leitfaden zur Prüfung des Projektsteuerungssystems (angelehnt an das P3O-Modell der OGC)
- 2011: 14 Mitglieder

**DIIR-Leitfaden  
zur Prüfung des  
Projekt-  
steuerungs-  
systems**

**DIIR-Leitfaden  
zur Prüfung von  
Projekten  
(2010)**

## Agenda

1. Die Aufgaben der internen Revision

### **2. Projekte und Projekterfolg**

3. Prüfgebiete und Prüfungsweise – das 3 - Säulenmodell

4. Häufig gemachte Feststellungen

5. Erfolgsfaktoren für die Interne Revision

**Was sind eigentlich Projekte,  
und warum werden sie aufgesetzt?**

## Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenzter Prozess, um ein einmaliges und vorher definiertes Produkt herzustellen oder zu einem vereinbarten Zeitpunkt Ergebnisse zu erzielen unter Anwendung vorher bestimmter Hilfsmittel.

Ein Projekt ist eine zeitlich begrenzte Management-Umgebung, die mit dem Ziel gebildet wurde, ein oder mehrere Business-Produkte für einen spezifischen Business Case zu liefern.

- > Ein Projekt hat einen definierten Start und ein definiertes Ende
- > Ein Projekt bewirkt Veränderung

**Projekte sind überlebensnotwendige Innovation**

## Sind Projekte erfolgreich?

**Annähernd 30% aller internen Ressourcen in großen Unternehmen sind ausschließlich Projektarbeiten gewidmet (+ Externe!)**

Project Management ist DER Erfolgsfaktor für die Projektdurchführung  
(mehr als 50 % Einfluss) *vgl. KPMG*

### ABER:

**Die meisten Projekte scheitern** (in Bezug auf Toleranzen beim Budget, der Zeit und den Kosten) *vgl. Standish Group*

Der Reifegrad von Projekt & Portfolio Management ist niedrig (2.5 von 1-5)  
*vgl. PWC*

Nur 24 % der großen Firmen nutzen standardisierte Prozesse für Projekte  
*vgl. Gröger*

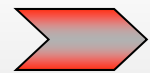
**Nur 9% (!) der großen Firmen wissen, welche Projekte sie durchführen und in welcher Phase sich diese befinden** *vgl. Gröger*

## Agenda

1. Die Aufgaben der internen Revision
2. Projekte und Projekterfolg
- 3. Prüfgebiete und Prüfungsweise – das 3 - Säulenmodell**
4. Häufig gemachte Feststellungen
5. Erfolgsfaktoren für die Interne Revision

## Warum wird die Projektrevision professionalisiert?

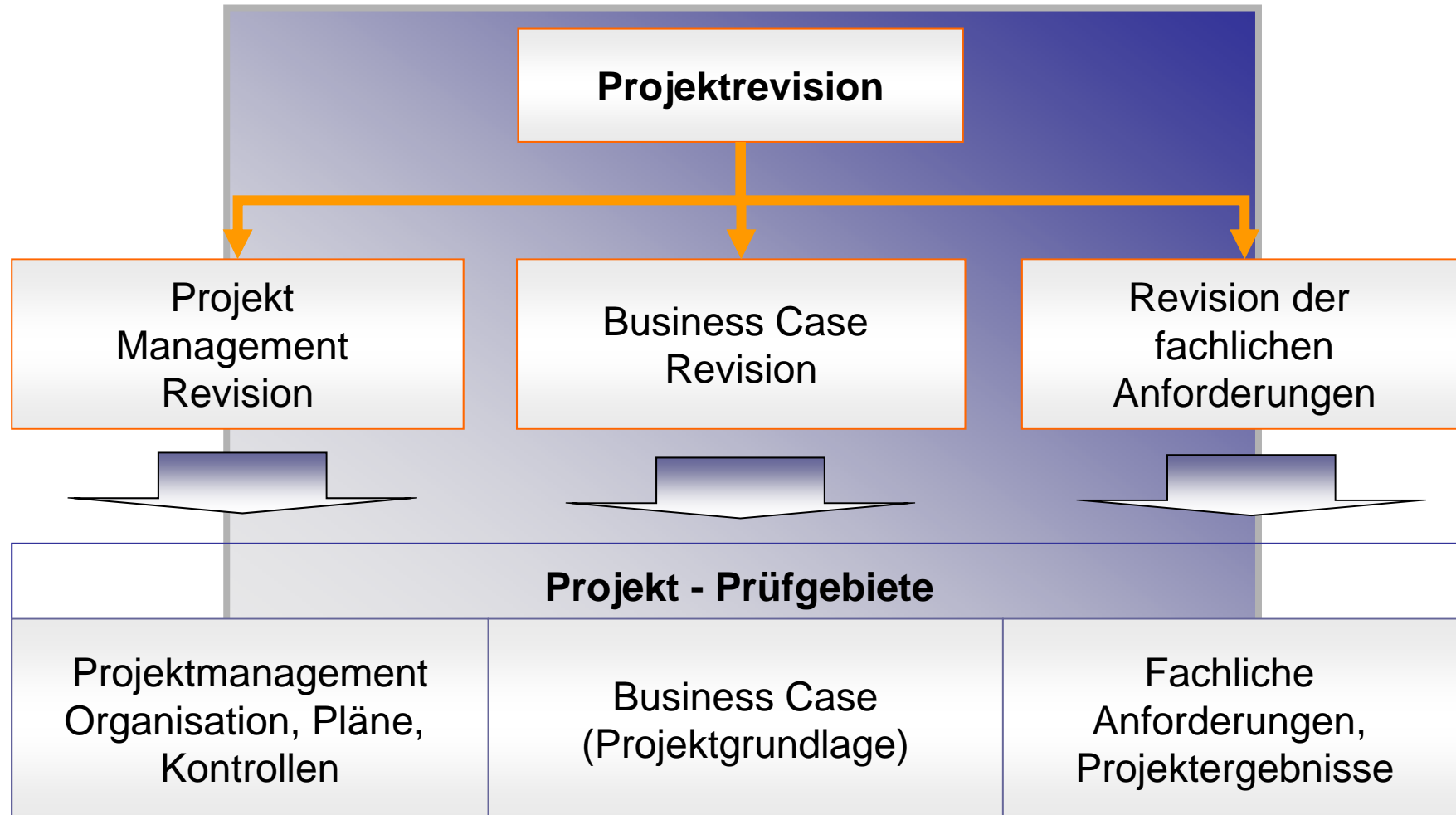
Wenn die Durchführung von Projekten erhebliche Risiken für das Unternehmen enthält, dann muss sie Gegenstand der Revision sein.



Beim Scheitern eines Projekts kann im Extremfall das Unternehmen in Konkurs gehen.

- MaRisk verlangt z.B. zwingend die Prüfung aller Prozesse in Projekten, also auch des Projektmanagements.
- Der DIIR-Standard Nr. 4 trägt dazu bei, das bislang uneinheitliche Gebiet der Projektrevision zu definieren und zu standardisieren.
- Fachliche Basis sind vor allem **PRINCE2, P30, PMBoK und ICB.**

## Die Projektrevision ist im DIIR-Standard Nr. 4 definiert \*

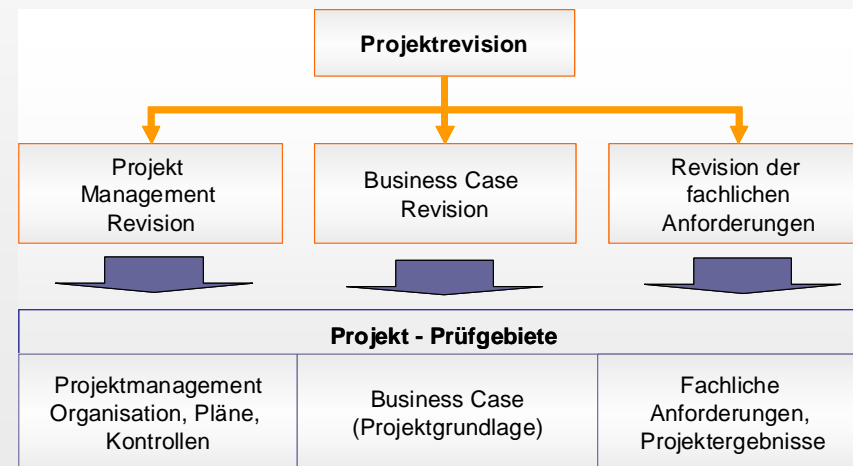


\* DIIR-Prüfungsstandard Nr. 4, Standard zur Prüfung von Projekten (2008), kurz: DIIR Nr. 4

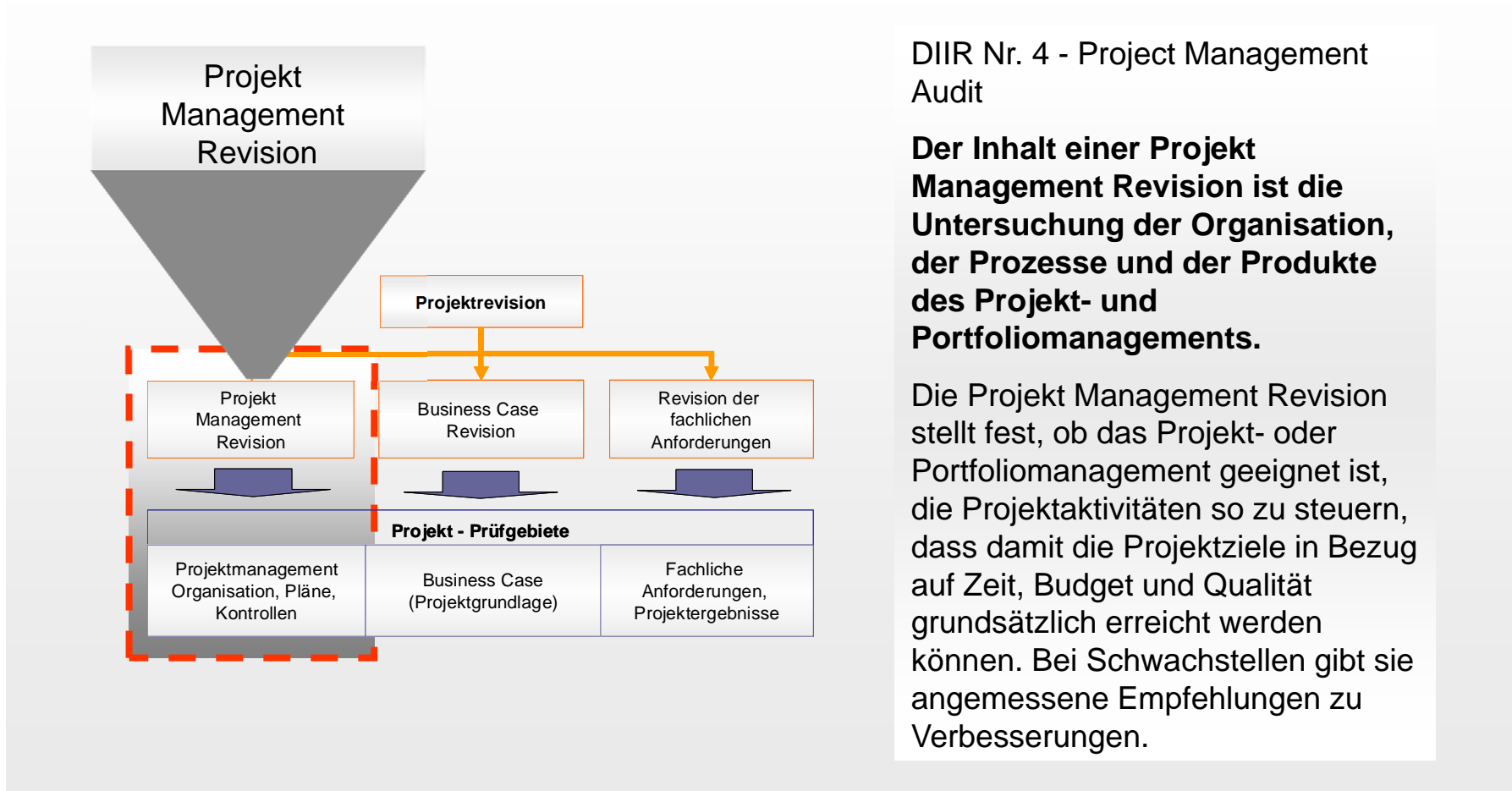
# Die Projektrevision ist im DIIR-Standard Nr. 4 definiert

## DIIR Nr. 4 - Projektrevision

Eine Projektrevision ist eine Revision, die die Prüfung von Projekten im Hinblick auf das Projektmanagement, den Business Case oder die fachlichen Anforderungen und deren Umsetzung zum Gegenstand hat.



# Projekt Management Revision

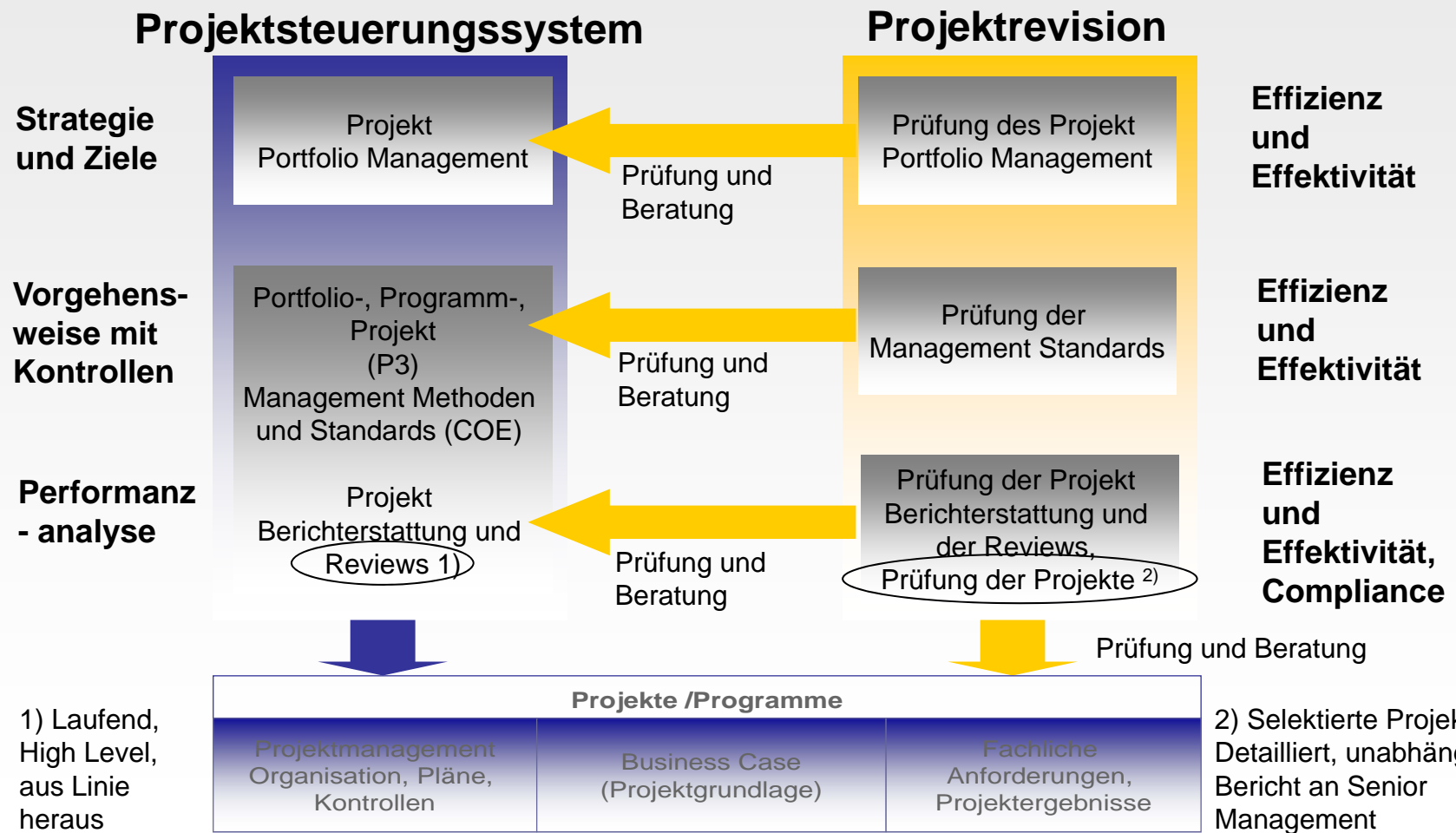


DIIR Nr. 4 - Project Management Audit

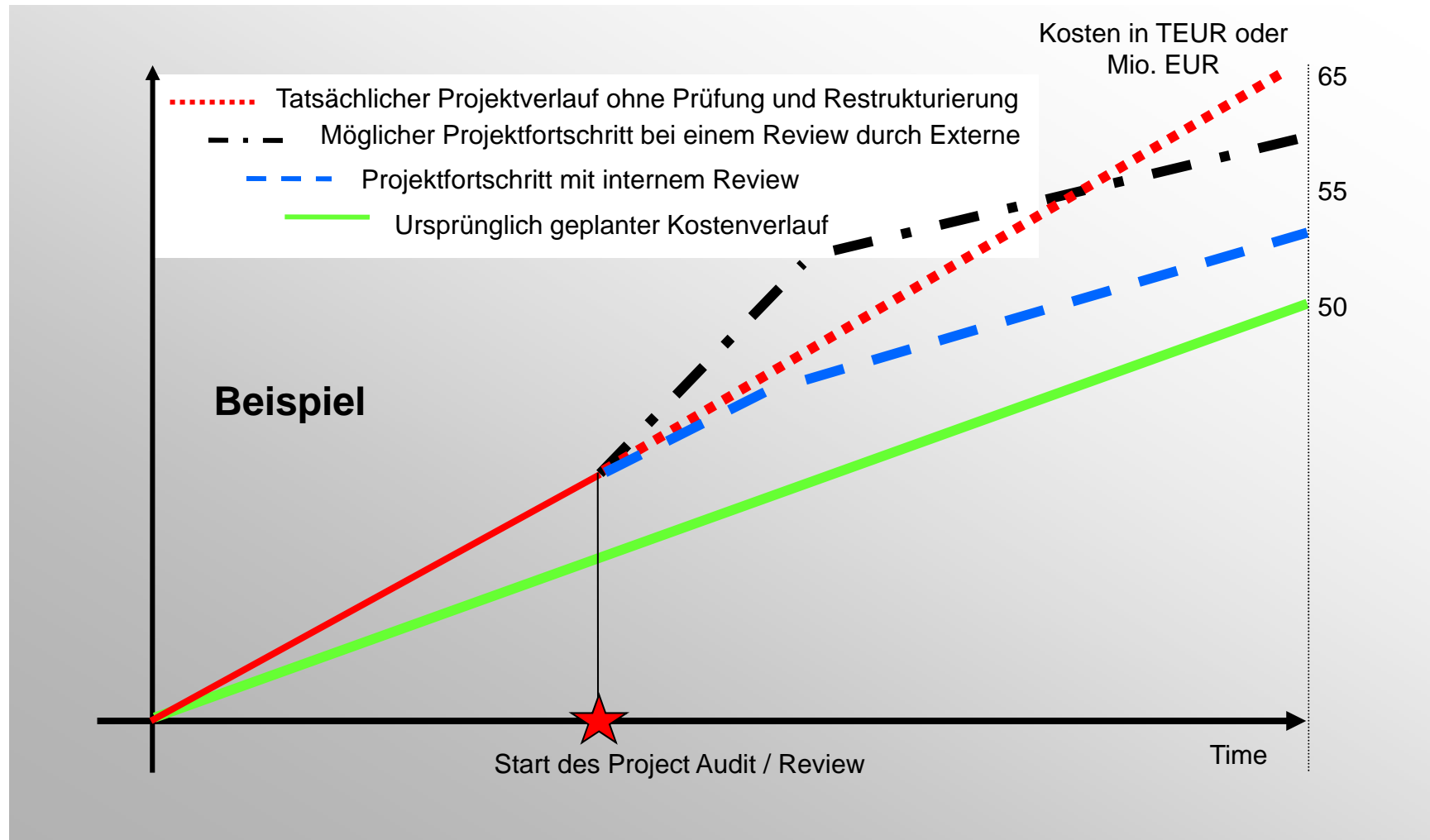
**Der Inhalt einer Projekt Management Revision ist die Untersuchung der Organisation, der Prozesse und der Produkte des Projekt- und Portfoliomanagements.**

Die Projekt Management Revision stellt fest, ob das Projekt- oder Portfoliomanagement geeignet ist, die Projektaktivitäten so zu steuern, dass damit die Projektziele in Bezug auf Zeit, Budget und Qualität grundsätzlich erreicht werden können. Bei Schwachstellen gibt sie angemessene Empfehlungen zu Verbesserungen.

# The Big Picture – das Projektsteuerungssystem



## Neu: Die Prüfung dient als Frühwarnsystem



## Agenda

1. Die Aufgaben der internen Revision
2. Projekte und Projekterfolg
3. Prüfgebiete und Prüfungsweise – das 3 - Säulenmodell
- 4. Häufig gemachte Feststellungen**
5. Erfolgsfaktoren für die Interne Revision

## Häufige Feststellungen in Projekten (1)

### Erfahrungen der Internen Revision:

Das Scheitern von Projekten geht meistens auf das mangelhafte Projektmanagement zurück.\*

- **Business Case** nicht klar definiert, unvollständig, von schlechter Qualität, qualitätsgesichert oder freigegeben
- **Rollen und Verantwortlichkeiten** nicht, unvollständig oder nicht angemessen definiert und/oder gelebt - der Lenkungsausschuss lenkt häufig nicht...!

\* Vgl. u. a. PWC 2004, Gareis 2000 etc.

## Häufige Feststellungen in Projekten (2)

### Erfahrungen der Internen Revision:

- **Auftragsumfang** nicht klar definiert, **Änderungsmanagement** unklar
- **Projektleiter** nicht ausreichend erfahren oder qualifiziert
- **Projektpersonal** nicht ausreichend vorhanden, geeignet oder mit der notwendigen Autorität ausgestattet

## Häufige Feststellungen in Projekten (3)

### Erfahrungen der Internen Revision:

- **Planung** nicht ausreichend, nicht vollständig, nicht realistisch
- **Integrationsmanagement** nicht angemessen durchgeführt  
(Teams haben unterschiedliche Informationsstände)
- **Risikomanagement** nicht angemessen (Risk log enthält To-Dos oder gar Projektmanagement-Probleme, wichtige Risiken fehlen)

## Der Reifegrad des Projektsteuerungssystems ist noch immer niedrig

### Erfahrungen der Internen Revision:

(Reifegrad am Markt: 2,5 auf einer Skala von 1 - 5)

- **Kein zentrales oder einheitliches „Center of Excellence“ – P30**
- Mangelndes Bewusstsein für die Bedeutung von Projektarbeit
- Oft kein Karrieremodell für Projektpersonal
- Projekte sind häufig schlecht angesehen
- Management schätzt Projekte signifikant besser ein als PMO-Leiter oder Projektleiter

## Agenda

1. Die Aufgaben der internen Revision
2. Projekte und Projekterfolg
3. Prüfgebiete und Prüfungsweise – das 3 - Säulenmodell
4. Häufig gemachte Feststellungen
- 5. Erfolgsfaktoren für die Interne Revision**

## Erfolgsfaktoren für die Interne Revision

- **Mandat zur Prüfung von Projekten**
- **Geeignetes Personal (ehemalige Projektleiter z.B.)**
- **Trainings**
- **Systematischer Ansatz zur Prüfung (z.B. Leitfaden zur Prüfung von Projekten)**
- **Informationen über Projekte, ihre Organisation und ihren Stand**
- **Unterstützung durch die Geschäftsführung**
- **Ansatz als Unterstützer statt als Fehlerfinder**








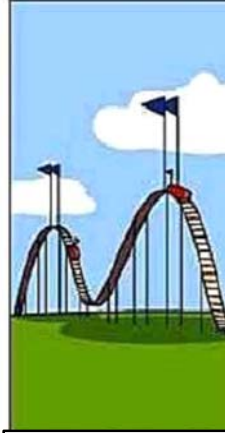
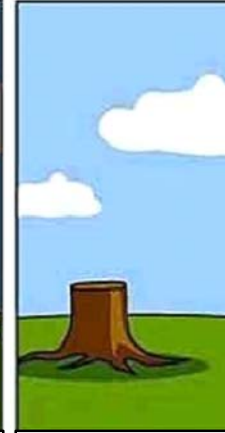

## Erfolgsfaktoren für Projekte – Goldene Regeln

Auszug (7 von 36 - Quelle: Autor)

- Definiere klare Ziele!
- Es kann nur einen (Entscheider) geben!  
„Highlander“-Prinzip
- Übernehme und bestimme für Alles Verantwortung!  
(für Alles, auch wenn es nicht im eigenen Aufgabenbereich liegt)
- Manage alle Beteiligten!

- Bleibe einfach!  
Die Komplexität in Projekten steigt von ganz allein
- Arbeite nie planlos! 3P: Planen, Planen, Planen in jeder Phase
- Kontrolliere den Fortschritt!  
PDCA: Plan – Do – Check - Act
- Bei Abweichungen:  
Handeln

## Ausgewählte Ergebnisse aus Projektprüfungen

				
Was der Auftraggeber bestellte	Was der Projektleiter verstand	Was der Berater konzipierte	Was der Programmierer entwickelte	Wie der Berater es beschrieb
				
Wie das Project dokumentiert wurde	Was implementiert wurde	Was in Rechnung gestellt wurde	Wie das Projekt gefördert wurde	Was der Kunde wirklich benötigte

Quelle:  
*unbekannt*

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**