



DIIR Prüfungsstandard Nr. 4

STANDARD ZUR PRÜFUNG VON PROJEKTEN DEFINITIONEN UND GRUNDSÄTZE

DIIR Projektgruppe
„Projekt Management Revision“

Autoren:

Robert Düsterwald
Susanne Fries-Palm
Frank Giesing
Michael Peis
Ulrich Schwarz

Download unter

<http://www.diir.de/fachwissen/veroeffentlichungen/standards>

Veröffentlicht im Juli 2013 und geändert
im September 2015 (Version 2.1),
Frankfurt am Main

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	2
1.1	Bedeutung von Projekten für Unternehmen	2
1.2	Inhalt des vorliegenden Dokuments	3
1.3	Adressaten.....	4
1.4	Verbindlichkeit des Standards	4
2	DEFINITIONEN DES DIIR	5
2.1	Definition von Projekten.....	5
2.2	Definition des Projektmanagements.....	5
3	PRÜFGEBIETE UND PRÜFGEGENSTÄNDE.....	7
3.1	Allgemeine Prüfgebiete in Projekten	7
3.2	Projektrevision - Project Audit	7
3.2.1	Projekt Management Revision - Project Management Audit	8
3.2.2	Business Case Revision - Business Case Audit.....	8
3.2.3	Revision der fachlichen Anforderungen - Business Requirements Audit	9
4	PROJECT AUDIT UNIVERSE	10
5	PRÜFANSATZ UND VORGEHENSWEISE.....	14
5.1	Allgemeiner Ansatz.....	14
5.2	Priorität der Internen Revision	14
5.3	Unabhängigkeit der Projektrevision	15
5.4	Beurteilungsmaßstäbe	15
5.5	Präventiver Ansatz.....	15
5.6	Projektbegleitender Ansatz.....	16

1 Einleitung

1.1 Bedeutung von Projekten für Unternehmen

Die Bedeutung von Projekten als strategischer Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hat in den letzten Jahren weiter zugenommen.

Projekte werden aus vielfältigen Gründen durchgeführt. Auf Veränderungen in den global ausgerichteten Märkten muss zeitnah mit Anpassungen der Geschäftsprozesse, der Organisation und der IT-Systeme im eigenen Unternehmen schnell und angemessen reagiert werden.

Erneuerungen einer veralteten Infrastruktur sind notwendig, um bei innovativen Entwicklungen nicht den Anschluss zu verlieren und den Geschäftsbetrieb aufrecht erhalten zu können. Die schnelle Einführung eines innovativen Prozesses oder Systems kann am Markt zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Der einmalige, temporäre Charakter der Anpassungen an geänderte interne oder externe Rahmenbedingungen erfordert i. d. R. die Abwicklung durch ein Projekt anstatt durch die an Regelprozessen ausgerichtete Linienorganisation.

Dem Erfolg solcher Projekte kommt wegen der schnellen Veränderung im globalen Wettbewerb eine unabänderliche Notwendigkeit zu. Projekte sind zudem sehr kostenintensiv. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) geben mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen mehr als 10% ihrer Gesamtkosten für Projekte aus, 22% der Unternehmen sogar mehr als 50%.

Die Ergebnisse der Projekte sehen jedoch oft anders als geplant aus. Die meisten IT-Projekte verfehlen ihre Ziele, und das Scheitern aller Arten von Projekten ist zum größten Teil direkt oder indirekt auf unzureichendes Projektmanagement zurückzuführen.

Dies ist nicht verwunderlich, denn die Projektmanagementpläne und -kontrollen stellen das zentrale Rahmenwerk für die darin ablaufenden Projektaktivitäten dar. Projektergebnisse sind erfahrungsgemäß nur sehr selten besser als die Pläne und Vorgaben des Projektmanagements, die das Produktionsverfahren zu ihrer Erstellung beinhalten. Unklare Absprachen und Vorgaben der Qualitätsziele können z.B. unzureichende Qualität zur Folge haben. Eine fehlerhafte Definition und Planung der zu liefernden Projektergebnisse kann zu einer massiven Zeit- und Budgetüberschreitung führen. Verspätete Entscheidungen zur Behandlung von Projektrisiken, beispielsweise der Bereitstellung von Ressourcen mit angemessener Expertise, können sich gravierend auf den Zeit- und Kostenplan auswirken. Insbesondere die häufig unklaren Vorgaben in Bezug auf die Projektziele, die Rollen der Beteiligten, sowie eine unzureichende oder unverbindliche Projektplanung können von den Projektteammitgliedern nicht kompensiert werden und führen oft zu erheblichen Zielverfehlungen.

Wenn es die Aufgabe der Internen Revision ist, risikoorientiert die Aufbau- und Ablauforganisation zu prüfen, dann sollte vor dem geschilderten Hintergrund speziell die Prüfung von Projektmanagementorganisationen und -prozessen kein revisionsfreier Raum bleiben. Die Prüfung von Projekten ist in der Praxis und in der Theorie bisher nicht einheitlich beschrieben. Die Projekt Management Revision als womöglich

wichtigster Teil der Prüfung von Projekten stellt in gewisser Weise noch weitgehend Neuland dar, weil es für die Kombination von Projektmanagement und Revision bisher keinen abschließenden Ansatz gibt. Dennoch erkennen inzwischen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit der Durchführung von Projekt (Management) Revisionen durch die Interne Revision bzw. durch Externe zur Verbesserung der Projektmanagementprozesse als Maßnahme zur Steigerung der Projekterfolge. Im Finanzdienstleistungsbereich kann es aufgrund regulatorischer Anforderungen sogar zwingend erforderlich sein, bestimmte Projekte von der Internen Revision begleiten zu lassen.

Die Prüfgegenstände in Projekten, speziell im Projektmanagement, lassen sich grundsätzlich genau so prüfen wie alle anderen Unternehmensprozesse auch. Hilfestellung können hierbei nicht nur das unternehmensinterne Projektportfoliomanagement und seine Standards (falls vorhanden), sondern auch die international anerkannten Projektmanagement-Rahmenwerke wie z.B. PMBoK, PRINCE2 oder ICB liefern. Sie setzen Best Practice Standards für die Durchführung von Projekten und können als Maßstab für eine Prüfung dienen.

1.2 Inhalt des vorliegenden Dokuments

Das vorliegende Dokument beschreibt den **Standard zur Prüfung von Projekten**.

Der Standard beschreibt Art, Inhalt und Umfang der Projektrevision mit dem Schwerpunkt Projekt Management Revision und gibt erste, allgemein gehaltene Empfehlungen zur Prüfungsdurchführung. Er bezieht sich auf alle Arten von Projekten, da auch Projekte verschiedener Fachrichtungen bestimmte, stets gleiche Merkmale aufweisen. Auf diese Merkmale bezieht sich der Standard. Auf fachlich bedingte Unterschiede in den Projekthinhalten geht der Standard nicht ein.

Weil die Projektmanagement-Lehre und die Revision für Projekte bisher keine einheitliche Terminologie verwenden, ist es das Hauptziel des Standards, aus prüferischer Sicht eine klare Nomenklatur festzulegen und das Aufgabengebiet der Projektrevision einheitlich zu definieren und abzugrenzen. Der Standard stellt deshalb keinen konkreten Leitfaden zur Prüfungsdurchführung dar, sondern ein Rahmenwerk, das vor allem zur Prüfungsplanung und zur Abstimmung und Konkretisierung des Prüfungsauftrags dienen kann. Für Prüfungsmitarbeiter ist der Standard somit eine Art „Landkarte“, die ihnen grundsätzliche Orientierung bieten kann. Die konkrete Ausgestaltung der Prüfung im Einzelnen beschreibt der Standard jedoch nicht. Die hier getroffenen Aussagen können bzw. müssen vielmehr auf den jeweiligen Unternehmenskontext angepasst werden.

Es ist geplant, den Standard durch Erläuterungen im Rahmen eines Leitfadens sukzessive zu ergänzen.

1.3 Adressaten

Das vorliegende Dokument richtet sich vorrangig an Mitarbeiter und Leiter von Revisionseinheiten, aber auch an Wirtschaftsprüfer, Projektauftraggeber und Projektleiter sowie Mitarbeiter von Beratungsgesellschaften. Es ist zu berücksichtigen, dass die Prüfung des Projektmanagements Grundkenntnisse im Projektmanagement selbst voraussetzt.

1.4 Verbindlichkeit des Standards

Dieser Prüfungsstandard wurde vom DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. in einem sorgfältigen Verfahren entwickelt und verabschiedet. Er ergänzt als lokale Leitlinie das International Professional Practice Framework (IPPF). Die Anwendung dieses Prüfungsstandards wird für Interne Revisoren in Deutschland dringend empfohlen.

Sind im Unternehmenskontext größenordnungs-, projekt- oder organisationsbedingte Anpassungen notwendig, so sollte der Standard sinngemäß angewendet werden.

2 Definitionen des DIIR

2.1 Definition von Projekten

Projekt

Ein Projekt ist eine zeitlich befristete Aufbau- und Ablauforganisation einschließlich einer besonderen Management-Umgebung, mit dem Ziel, auf der Basis eines bestimmten Geschäftsplans (im Folgenden „Business Case“ genannt) in einem bestimmten Zeitrahmen einmalig ein oder mehrere Geschäftsprodukte mit speziell dafür bereit gestellten Ressourcen zu erstellen (vgl. PRINCE2). Das Projekt beinhaltet dabei die Planung, den Einsatz und die Steuerung aller dafür vorgesehenen Unternehmensressourcen im Rahmen der ihm übertragenen Vollmachten.

Kernelemente von Projekten:

- Zeitlich befristete Aufbau- und Ablauforganisation
- Besondere Managementumgebung
- Business Case/Projektauftrag als Basis
- Definierte Endprodukte
- Definierter Anfangs- und Endzeitpunkt
- Zugewiesene Ressourcen (auch Personal)

Zusatzelement (im Unternehmenszusammenhang näher zu definieren):

- Speziell für den Projektauftrag zugewiesenes Budget oder Äquivalent an internen Arbeitsstunden

Programm

Ein Programm ist eine Anzahl mehrerer Projekte unter einheitlicher Leitung, die einem gemeinsamen Business Case dienen. Im Folgenden wird der Einfachheit halber nicht zwischen Programmen und Projekten unterschieden, sondern nur von Projekten gesprochen.

Portfolio

Ein Portfolio ist eine Anzahl von Projekten in einer bestimmten organisatorischen Einheit, die unterschiedliche Business Cases haben und nicht unter einheitlicher Leitung stehen.

2.2 Definition des Projektmanagements

Gesamtprojektmanagement

Das Gesamtprojektmanagement umfasst alle Organisationen und Verfahren einschließlich des Projektauftraggebers, die die Generierung und erfolgreiche

Durchführung eines bestimmten Projekts zum Gegenstand haben. Das Gesamtprojektmanagement besteht wiederum aus zwei Komponenten:

- Direktives Projektmanagement (synonym auch „Projektsteuerung“)
(i. d. R. repräsentiert durch den Lenkungsausschuss, d.h. durch den/die Projektauftraggeber und das Management der wesentlich am Projekt beteiligten Drittparteien)
Hierunter fallen alle Organisationen und Verfahren des Projektauftraggebers zur Entscheidungsfindung im Hinblick auf die allgemeinen Projektinhalte und –ziele eines bestimmten Projekts. Das direktive Projektmanagement hat eine grundsätzliche Steuerungs- und Eskalationsfunktion über das auf Tagesbasis stattfindende, operative Projektmanagement hinaus und ist diesem übergeordnet.
- Operatives Projektmanagement
(i. d. R. repräsentiert durch die vom Lenkungsausschuss beauftragte Projektleitung)
Hierunter fallen alle Organisationen und Verfahren zur operativen Planung und Leitung eines bestimmten Projektes auf Basis des Projektauftrags.

Im Folgenden wird für das Gesamtprojektmanagement immer vereinfachend der Begriff „Projektmanagement“ verwendet.

Projektportfoliomanagement

Das Projektportfoliomanagement umfasst alle Organisationen und Verfahren, die die Generierung, Priorisierung und/oder die methodische Unterstützung zur erfolgreichen Durchführung mehrerer Projekte in einem bestimmten Unternehmensbereich zum Gegenstand haben.

Projektsteuerungssystem

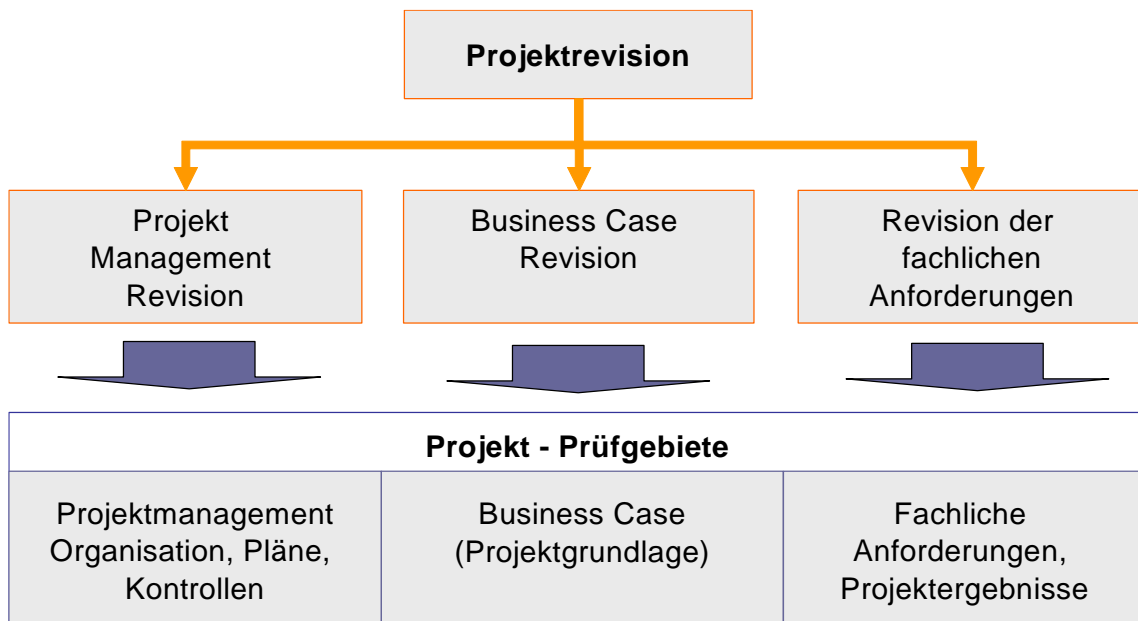
Das Projektsteuerungssystem ist das System, das in einem Unternehmen zur erfolgreichen Koordination der mit der Generierung, Priorisierung und Durchführung von Projekten befassten Organisationen, Verfahren und Prozesse eingesetzt wird.

3 Prüfgebiete und Prüfgegenstände

3.1 Allgemeine Prüfgebiete in Projekten

Die Prüfgebiete in Projekten lassen sich anhand der nachfolgenden Grafik veranschaulichen:

Grafik 1: Prüfgebiete der Projektrevision



Zur begrifflichen Abgrenzung der Revision der einzelnen Prüfgebiete in Projekten legt das DIIR die nachfolgenden Definitionen fest.

3.2 Projektrevision - Project Audit

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

Projekte sind ganz allgemein im Hinblick auf Effektivität und Effizienz, aber auch im Hinblick auf Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und unternehmensbezogener Richtlinien prüfbar. Dabei sollte sich die Prüfung auf Organisation, Rahmenbedingungen, Vorgaben, strategische Ziele, Pläne, Kontrollen und Projektmanagementprozesse sowie auf die Ergebnisse der Projektteams beziehen. Als Maßstab zur Beurteilung lassen sich die unternehmensinternen Richtlinien und Vorgaben, gesetzliche Regelungen, aber auch die Best Practice Standards der Projektmanagement-Rahmenwerke wie PMBoK, PRINCE2 oder ICB heranziehen.

Prüfungsziele:

Die konkreten Prüfungsziele einer einzelnen Projektrevision sollen den Risiken und Inhalten der jeweiligen Prüfgebiete innerhalb des Gesamtgebiets „Projektrevision“ angepasst werden.

Kombinationen mit Revisionen von Prüfgebieten außerhalb der eigentlichen Projektrevision, z.B. mit der Einkaufs- oder der Finanzrevision, sind möglich.

3.2.1 Projekt Management Revision - Project Management Audit

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

Empfehlung:

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.

Die Projekt Management Revision untersucht Organisation, Pläne, Kontrollen, Vorgaben und operative Maßnahmen von Projektmanagement- oder Portfoliomanagementeinheiten hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz.

3.2.2 Business Case Revision - Business Case Audit

Der Inhalt einer Business Case Revision ist die Untersuchung der Prozesse zur Erstellung des Business Case eines Projektes oder die Beurteilung des Business Case selbst.

Empfehlung:

Eine Business Case Revision stellt fest, ob die Begründung des Projektes auf angemessenen Analyseprozessen und Berechnungen sowie auf hinreichend begründeten Annahmen beruht. Ihr Prüfungsziel ist mindestens die Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Prozesse zur Erstellung des Business Case.

Weitere Prüfungsinhalte und -ziele sind möglich, z.B. die inhaltliche Beurteilung des Business Case nach fachlichen oder ökonomischen Gesichtspunkten. Die konkrete Ausgestaltung einer Business Case Revision sollte aber im grundsätzlichen Zusammenhang mit dem unternehmensspezifischen Mandat der Internen Revision festgelegt werden, um eventuelle Unabhängigkeitskonflikte und Überschneidungen mit anderen Unternehmensbereichen oder Dritten zu vermeiden.

3.2.3 Revision der fachlichen Anforderungen - Business Requirements Audit

Der Inhalt einer Revision der fachlichen Anforderungen ist die Untersuchung der fachlichen Anforderungen des Projekts sowie deren Umsetzung im Rahmen der Projektarbeit (sog. „Spezialistenprodukte“).

Empfehlung:

Eine Revision der fachlichen Anforderungen stellt fest, ob die Definition der fachlichen Anforderungen und ihre spätere Realisierung im Hinblick auf den genehmigten Business Case angemessen sind und die gesetzlichen, regulatorischen oder unternehmensspezifischen Vorgaben erfüllt (Prüfungsziele: Compliance, Effektivität und Effizienz). Gegenstand der Revision der fachlichen Anforderungen sind somit die Zwischen- und Endergebnisse der fachlichen Projektarbeit.

4 Project Audit Universe

Projekte folgen einem Lebenszyklus, der unter prüferischen Gesichtspunkten in fünf *Projektphasen* unterteilt werden kann.

Die *Prüfgebiete* eines Projektes enthalten weitere Teilgebiete, so genannte *Prüffelder* (meistens Prozesse, z.B. „Integrationsmanagement“, aber auch Produkte, Dokumente und Organisationselemente).

Die *Prüfgebiete und Prüffelder* lassen sich als *Zeilen* einer Matrix darstellen, die *Projektphasen* als *Spalten*. Innerhalb der jeweiligen Prüffelder liegen in den jeweiligen Projektphasen bestimmte prüfbare *Prüfgegenstände (Feldinhalte der Matrix)* vor. Zusammen bilden Prüfgebiete, Projektphasen und Prüfgegenstände die Matrix des „Project Audit Universe“.

Die Struktur des „Project Audit Universe“ ist an die Projektmanagement-Prozesse des PMBok (Project Management Body of Knowledge, Herausgeber PMI, Project Management Institute) angelehnt, wurde aber für prüferische Zwecke modifiziert.

PROJECT AUDIT UNIVERSE

Prüfgebiete und Projektphasen	PROJEKT PHASE I Findung	PROJEKT PHASE II Planung	PROJEKT PHASE III Durchführung	PROJEKT PHASE IV Abschluss	PROJEKT PHASE V Nachschau
I. Prüfgebiet Projektmanagement					
1. Projektorganisation	Projekt-auftraggeber	Plan, Projekt-organisation, Projektleiter	Projekt-organisation, Projektrollen	Projekt-organisation, Projektrollen	Auflösung Projekt-organisation
2. Integrationsmanagement	Projektmandat, Vorläufiger Projektauftrag, Offene-Punkte-Liste	Projektplan, Projektstrukturplan, Projektmanagement-Plan, Bearbeitung der Offene-Punkte-Liste	Projektleitungs-sitzungen, Lenkungs-ausschuss-sitzungen, Dokumentierte Entscheidungen, Offene-Punkte-Management	Übergabe der Offenen Punkte an Linie	Ideen für Anschluss-Projekte
3. Inhalts- und Umfangsmanagement		Change Management Plan, Change Request Formular	Änderungs-anträge, Update des Projektplans	Übergabe der Projekt-ergebnisse an Linie	
4. Zeitmanagement		Meilensteinplan, Aktivitätenplan und Reihenfolgeplanung, Ressourcen und Arbeitspakete, Kritischer Pfad	Zeitmana-gement, Maßnahmen zur Einhaltung, Update der Pläne		
5. Kostenmanagement		Kostenplan	Kosten/Nutzen-vergleich (Soll-Ist, Forecast)	Abschluss-darstellung	Kosten/Nutzen-Nachkalkulation, Abweichungs-analysen
6. Qualitäts- und Testmanagement		Qualitätsplan	Qualitätsprü-fungsberichte, Freigaben	Qualitätsprü-fungsberichte, Freigaben	
7. Personalmanagement		Personal-bedarfsplan, Projektteam-Liste	Personal-beschaffung, -steuerung	Auflösung Projektteam	

Prüfgebiete und Projektphasen	PROJEKT PHASE I Findung	PROJEKT PHASE II Planung	PROJEKT PHASE III Durchführung	PROJEKT PHASE IV Abschluss	PROJEKT PHASE V Nachschau
8. Kommunikationsmanagement		Meeting-Liste, Kommunikationsplan, Projektdokumentationssystem, Konfigurationsplan	Projektleitungstreffen, Protokolle, Workshops, Projektergebnisdokumentation	Wissenstransfer (Übergang an Linie)	„Lessons Learned“
9. Projektberichtswesen		Vorlagen für Berichte, KPI's des Projekts	Projektfortschrittsberichte	Abschlussbericht	
10. Risikomanagement		Risikomanagement Plan, Initiale Risikoliste	Risikomaßnahmen, Update der Risikoliste		
11. Einkaufsmanagement		Einkaufsplan, Angebote	Verträge, Abrechnungen, Vertragserfüllung	Abschlussrechnungen	
II. Prüfgebiet Business Case					
Business Case	Projektziele, Analysen, Annahmen	Business Case, Kalkulationen, Genehmigungen, Budgetfreigaben	Ergänzungen des Business Case, Veränderungen der Annahmen		
III. Prüfgebiet Fachliche Anforderungen					
Fachliche Anforderungen		Ergebnisse der Projektteams, z.B. Ist-Analysen, Pläne, Entwürfe	Ergebnisse der Projektteams Prototypen, Testpläne, Tests	Finale Ergebnisse der Projektteams	Ergebnisse der Projektteams nach Übergang in Linie

Die Matrix zeigt nur eine Mindestgliederung auf. Weitere Untergliederungen sowie weitere Prüfgegenstände sind denkbar. Insbesondere die konkrete Bestimmung der Prüfgegenstände ist vom individuellen Projektinhalt und -verlauf sowie von der jeweiligen individuellen Prüfung abhängig.

Empfehlungen:

- Anwendung eines einheitlichen Project Audit Universe

Alle Prüfungen des Projektmanagements sollten sich an diesem einheitlichen „Project Audit Universe“ orientieren. Die Nutzung eines anderen Project Audit Universe, z.B. wegen der Berücksichtigung von Unternehmensspezifika oder wegen der Anwendung eines einheitlichen Projektmanagement-Standards im Unternehmen, der streng und ausschließlich an ein bestimmtes, anerkanntes Projektmanagement-Rahmenwerk angelehnt ist (z.B. ausschließlich angelehnt an PRINCE2, ICB oder PMBoK), ist individuell zulässig, wenn ein solches Universe nicht grundlegend anders als die Matrix aufgebaut ist.

- Berücksichtigung der Besonderheiten und Umstände des zu prüfenden Projekts

Wegen der starken Interdependenzen der Prüfgegenstände empfiehlt es sich, in einer Projektphase alle zu diesem Zeitpunkt prüfbaren Ergebnisse eines Prüfgebiets möglichst vollständig zu untersuchen. Ausschlüsse von Prüfgegenständen können jedoch aufgrund bestimmter Umstände sinnvoll oder sogar zwingend sein. Diese Umstände können z. B. sein:

- Erfahrungen aus vorangegangenen Prüfungen
- Besonderheiten von Art und Inhalt des Projektauftrags
- Größe und Komplexität des Projektes

Unter Berücksichtigung dieser Umstände und im Hinblick auf eine optimale Nutzung der begrenzten Kapazitäten der Prüfungsteams empfiehlt es sich, entsprechende Prüfungs-Schwerpunkte nach risikoorientierten Prioritäten zu setzen.

Bei einer Projekt Management Revision sollten jedoch mindestens die Prüffelder 1, 2, 3, 4, 9 und 10 Bestandteil der Prüfung sein.

- Berücksichtigung des Projektlebenszyklus in der Projekt Management Revision

Der Projektlebenszyklus, d.h. der Stand des Projektes in der Projektphase, in der die Prüfung stattfindet, sollte in jeder Prüfung angemessen berücksichtigt werden. Da das Projekt sich stets weiter entwickelt, gibt es wiederkehrende, aber im Projektverlauf auch stets zusätzliche Prüf-Elemente (kumulativer Prüfansatz).

Prüfungsvorbereitung und -durchführung: Bei einer erstmaligen Prüfung in einer relativ späten Projektphase sollten nicht nur die in dieser Phase aktuellen Verfahren und Pläne, sondern auch die in früheren Phasen erstellten Produkte des Projektmanagements in die Prüfung einbezogen werden.

Berichterstattung über die Prüfungsergebnisse: Die Bewertung der Prüfungsergebnisse muss immer die jeweilige Projektphase berücksichtigen.

5 Prüfansatz und Vorgehensweise

5.1 Allgemeiner Ansatz

Die Durchführung von Projekten kann erhebliche Risiken für den Unternehmenserfolg beinhalten. Projektprüfungen sollten daher zum Aufgabenkreis der Internen Revision gehören.

Empfehlungen:

- Die Planung von Projektprüfungen sollte fester Bestandteil der Prüfungsplanung der Internen Revision sein.
- Projektrevisionen können und sollten nach den gleichen Grundsätzen geplant, durchgeführt und dokumentiert werden wie alle anderen Prüfungen auch. Folgende Besonderheiten sind aber zu berücksichtigen:
 - Wegfall von Projekten wegen vorzeitigem Projektende oder bei größeren Änderungen des Projektinhalts vor oder während der Prüfung:
Die Prüfung ist dann ggf. zu stornieren oder abubrechen oder es ist auf ein Follow-Up zu verzichten. Die Gründe dafür sind zu dokumentieren. Bei größeren Änderungen des Projektinhalts oder Neuaufsetzen des Projekts empfiehlt sich ggf. das Aufsetzen einer neuen Prüfung.
 - Stärkere Veränderungen/Zeitverzögerungen im Projektverlauf oder -inhalt mit Auswirkung auf ein sinnvolles Follow-Up:
In diesem Fall ist entweder auf ein Follow-Up zu verzichten oder anstelle eines Follow-Up ein komplett neues Audit anzusetzen. Die Gründe dafür sind zu dokumentieren.

5.2 Priorität der Internen Revision

Eine Projektrevision sollte bevorzugt durch die Interne Revision durchgeführt werden.

Empfehlung:

Das DIIR empfiehlt, zunächst zu prüfen, ob die Interne Revision eine Projektrevision mit ausreichendem Know-How und angemessener Kapazität im gewünschten Zeitraum durchführen kann. Alle Prüfungsaktivitäten sollten dann möglichst ausschließlich und einheitlich unter Leitung der Internen Revision durchgeführt werden.

Ist dies nicht der Fall, können Externe herangezogen werden. Auch in diesem Fall ist die Interne Revision in die Prüfung einzubinden. Die Ergebnisse der Prüfung sind dem Auftraggeber und der Internen Revision vorzulegen.

5.3 Unabhängigkeit der Projektrevision

Die Unabhängigkeit der Prüfer sowie eine notwendige Distanz zur Arbeit der zu prüfenden Projekte sind notwendige Voraussetzung zur Sicherung der Qualität der Prüfungsarbeiten.

Empfehlungen:

- Um Interessenskonflikte zu vermeiden, sollten Prüfer nicht außerhalb der Internen Revision als Projektleiter eingesetzt werden.
- Es ist mindestens sicherzustellen, dass Revisoren, die bei einem bestimmten Projekt als Prüfer tätig sind, nicht vor, während oder nach der Prüfung in dem gleichen oder einem damit eng verbundenen Projekt als Projektleiter oder als Projektteammitglieder eingesetzt werden.

5.4 Beurteilungsmaßstäbe

Die Bewertung von Prüfungsergebnissen in einer Projektrevision sollte sich nach fest definierten Kriterien richten.

Empfehlung:

Zur Beurteilung eines Projektes, speziell des Projektmanagements, stehen oftmals mehrere Maßstäbe zur Auswahl. Die Interne Revision sollte ausschließlich einen der folgenden Maßstäbe zur Beurteilung anwenden. Sie trifft die Entscheidung über den Beurteilungsmaßstab alleinverantwortlich und berücksichtigt dabei die Angemessenheit des Maßstabs in Bezug auf das jeweilige konkrete Projekt im jeweiligen Unternehmenszusammenhang.

Als geeignete Beurteilungsmaßstäbe kommen in Betracht:

- Vorhandene Projekt(management)standards des Bereichs, der das Projekt beauftragt hat, oder des Unternehmens, sofern solche Standards von der Internen Revision als angemessen bewertet werden und von ihr selbst geprüft wurden
- Allgemein gültige, verbreitete Projekt(management)standards wie z.B. PMBoK, PRINCE2, ICB, ähnliche, sofern im Unternehmen verbindlich
- Eigene, standardisierte Maßstäbe der Internen Revision, die aus solchen Vorgaben abgeleitet sind

5.5 Präventiver Ansatz

Die Beurteilung der Effektivität und der Effizienz am Ende eines Projektes findet häufig zu spät statt, da Gegensteuerungsmaßnahmen kaum oder gar nicht mehr möglich sind. Inkonsistent oder mangelhaft praktiziertes Projektmanagement erhöht das Risiko eines Projektmisserfolges.

Empfehlung:

Projektprüfungen, speziell Prüfungen des Projektmanagements, sollten nicht erst am Ende eines Projektes stattfinden, sondern schon in früheren Projektphasen, z.B. in der Planungsphase.

5.6 Projektbegleitender Ansatz

Häufig ist es sinnvoll, bei regulatorischen Erfordernissen ggf. unumgänglich, ein strategisch oder ökonomisch wichtiges Projekt von der Revision begleiten zu lassen (s. o.). Die ständige Präsenz der Prüfer in einem Projekt bindet jedoch eine nicht unerhebliche Revisionskapazität über die gesamte Projektlaufzeit. Zudem gefährdet die dauerhafte Nähe der Revisoren zum Projekt u. U. deren notwendige Unabhängigkeit.

Empfehlung:

Eine projektbegleitende Revision sollte nach Risikoaspekten geplant und priorisiert werden. Sie sollte vorzugsweise als eine Serie aufeinander aufbauender Einzelprüfungen durchgeführt werden, um die notwendige innere Unabhängigkeit und den optimalen Ressourceneinsatz der Prüfer zu sichern.

Auch eine projektbegleitende Revision sollte angemessen dokumentiert sein. Unabhängig von einem Bericht nach dem Abschluss der Prüfung empfiehlt sich bei einem längeren Prüfungszeitraum auch die Erstellung von Status- oder Zwischenberichten.