

# DIIR

## DIIR Revisionsstandard Nr. 4

Prüfung von Projekten  
durch die Interne Revision

Erstmalig veröffentlicht im August 2008 und  
umfassend überarbeitet im September 2019  
(Version 3.0)

## Inhalt

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Präambel .....   | 3  |
| 2     | Adressaten, Geltungsbereich und Verbindlichkeit des Standards .....      | 4  |
| 3     | Rechtliche Grundlagen .....  | 5  |
| 4     | Begriffsdefinitionen .....   | 6  |
| 5     | Auftrag der Internen Revision zur Auseinandersetzung mit Projekten ..... | 8  |
| 6     | Die Prüfung der Elemente eines Projektmanagementsystems .....            | 9  |
| 6.1   | Prüfungsziele .....  | 10 |
| 6.2   | Prüfungsgebiete .....  | 10 |
| 6.3   | Prüfung der fachlichen Anforderungen .....                               | 12 |
| 6.4   | Prüfung des Business Case .....  | 12 |
| 6.5   | Prüfung des Projektmanagements .....                                     | 13 |
| 6.5.1 | Klassische Vorgehensmodelle .....  | 13 |
| 6.5.2 | Agile Vorgehensmodelle .....   | 15 |
| 6.6   | Prüfungsobjekte .....  | 17 |
| 6.6.1 | Prüfung von Portfolien .....   | 17 |
| 6.6.2 | Prüfung von Programmen (bzw. von Projekten) .....                        | 18 |
| 7     | Prüfung eines Projekt-Management-Office .....                            | 20 |
| 8     | Begleitung von Projekten .....   | 22 |
| 9     | Beratungsleistungen für Projekte .....                                   | 25 |
| 10    | Berücksichtigung von Projekten in der Prüfungsplanung .....              | 26 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 10.1 | Berücksichtigung von Projekten in der Jahresprüfungsplanung der<br>Revision .....      | 26 |
| 10.2 | Risikoorientierte Auswahl der zu prüfenden oder zu begleitenden<br>Projekte.....       | 27 |
| 11   | Projekte in der Berichterstattung der Internen Revision .....                          | 29 |
| 12   | Anhang .....   | 30 |
| 12.1 | Übersicht über die Prüfungsgebiete und Prüfungsfelder in klassischen<br>Projekten..... | 30 |
| 12.2 | Übersicht über die Prüfungsgebiete und Prüfungsfelder in agilen<br>Projekten.....      | 33 |
| 12.3 | Abbildungsverzeichnis .....  | 34 |
| 13   | Autoren .....  | 35 |

## 1 Präambel

- 1 Projekte haben als strategischer Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen eine hohe Bedeutung. Auf Veränderungen in den global ausgerichteten Märkten und kürzere Technologielebenszyklen muss zeitnah mit Anpassungen der Geschäftsprozesse, der Organisation und der IT-Systeme im eigenen Unternehmen angemessen reagiert werden. Die schnelle bzw. agile Einführung eines innovativen Prozesses oder Systems kann am Markt zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.
- 2 Die Projektergebnisse entsprechen oft nicht der Planung sowie den Erwartungen der Interessengruppen. Viele Projekte verfehlen ihre Ziele, häufig durch einen geringen Reifegrad des Projektmanagements, unrealistische Annahmen im Business Case sowie unzureichende fachliche Anforderungen.
- 3 Aus den daraus resultierenden Risiken ergibt sich die Aufgabe der Internen Revision, Projekte bei ihrer Tätigkeit zu berücksichtigen. Der Standard soll einen Überblick zu möglichen Vorgehensweisen der Internen Revision bei der Berücksichtigung von Projekten geben.
- 4 Darüber hinaus wird die Verzahnung von Projektthemen mit Aspekten des Prüfungsprozesses adressiert. Aufgrund der generischen Betrachtung der Projektsteuerungsinstrumente ist der Standard sowohl für Projekte nach klassischen Methoden, z. B. dem Wasserfallmodell, als auch für agile Projekte geeignet.

## 2 Adressaten, Geltungsbereich und Verbindlichkeit des Standards

- 5 Der vorliegende Standard richtet sich vorrangig an Leiter und Mitarbeiter von Internen Revisionseinheiten. Darüber hinaus unterstützt er durch die definierten Anforderungen an die Prüfung von Projektmanagementsystemen Vorstände bei der Erfüllung ihrer Sorgfalts- und Überwachungspflichten. Sonstigen Verantwortlichen in der Organisation geben die vorgegebenen Prüfungsinhalte ein Bild der Anforderungen an ein angemessenes und wirksames Projektmanagementsystem.
- 6 Dieser Standard wird durch Prüfungsleitfäden, z. B. in der DIIR-Schriftenreihe, konkretisiert.
- 7 Die Prüfung des Projektmanagementsystems setzt Grundkenntnisse im Projektmanagement selbst voraus.
- 8 Dieser Prüfungsstandard wurde vom DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. in einem sorgfältigen Verfahren entwickelt und verabschiedet. Er ergänzt als lokale Leitlinie die Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (IPPF).<sup>1</sup> Die Anwendung dieses Revisionsstandards wird für Interne Revisoren in Deutschland dringend empfohlen.

---

<sup>1</sup> DIIR/IIA (2019), „Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017“ - Version 7.

### 3 Rechtliche Grundlagen

- 9 Branchenübergreifende rechtliche Grundlagen, aus denen sich direkt oder indirekt Anforderungen an die Prüfung ableiten lassen, wie mit Projekten, Programmen, Portfolien oder anderen Komponenten von Projektmanagementsystemen umzugehen ist, existieren nicht.
- 10 Für einzelne Branchen gibt es grundsätzliche Vorgaben, die von jeder Internen Revision unternehmensspezifisch interpretiert und operationalisiert werden müssen. Beispielsweise existieren „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), die auch allgemeine Anforderungen an Prüfungen und im Besonderen an die Begleitung von Projekten formulieren. Des Weiteren gibt es Vorgaben mit Einfluss auf einzelne Phasen der Projektabwicklung, z. B. im Rahmen von öffentlich geförderten Vorhaben.

## 4 Begriffsdefinitionen

11 Dieser Standard verwendet nachfolgende Definitionen. Eine Vielzahl von Normen, Standards und anderen Veröffentlichungen verwenden diese Begriffe in ähnlicher, oft aber enger oder weiter gefasster Weise. Jede Organisation muss für sich im Kontext der jeweiligen Betrachtung festlegen, welche Aktivitäten unter die nachfolgenden Definitionen fallen.

### 12 *Business Case*

Der Business Case (Geschäftsplan) stellt das zentrale Dokument für die Begründung und Zielsetzung eines Projektes dar. Die Zielsetzung sollte immer der Strategie des Unternehmens oder Fachbereichs (ggf. des Kunden) folgen. Durch den Business Case soll zudem sichergestellt werden, dass die Investition und der Einsatz von Ressourcen ökonomisch sinnvoll erfolgen.

### 13 *Projekt*

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation.<sup>2</sup> Dies umfasst eine zeitlich befristete Aufbau- und Ablauforganisation einschließlich einer besonderen Management-Umgebung sowie das Ziel, einen bestimmten Business Case (Geschäftsplan) zu erfüllen.

### 14 *Programm*

Ein Programm ist eine Anzahl mehrerer Projekte unter einheitlicher Leitung, die einem gemeinsamen Business Case dienen und die einer übergeordneten Steuerung bedürfen. In einem Programm werden Inhalte und Ziele der zugehörigen Projekte erarbeitet, übergreifende Entscheidungen herbeigeführt sowie die Durchführung der Einzelprojekte gesteuert. Ein Programm wird aus prüferischer Sicht wie ein großes Projekt behandelt, wobei Besonderheiten wie Interdependenzen und Synergien zwischen Projekten berücksichtigt werden. Daher wird in den folgenden Kapiteln nicht zwischen Programmen und Projekten unterschieden.

### 15 *Portfolio*

---

<sup>2</sup> DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e.V.

Ein Portfolio ist die Gesamtheit aller Programme und/oder Projekte in einer Organisation, mehreren Organisationen oder einer bestimmten organisatorischen Einheit, die unterschiedliche Business Cases haben und nicht unter einheitlicher Leitung stehen.

16 *Projektmanagementsystem*

Ein Projektmanagementsystem ist der von der Leitung der Organisation vorgegebene aufbau- und ablauforganisatorische Rahmen zur Umsetzung des Portfolio- und Projektmanagements. Dies umfasst die Koordination der mit der Generierung, Priorisierung und Durchführung von Projekten befassten Organisationseinheiten, Verfahren und Prozesse.

- 17 In der Praxis sind die vorstehend definierten Organisationsformen oftmals nicht in Reinform vorhanden. Gelegentlich werden diese mit Linienorganisationen verknüpft. Unabhängig von den im Unternehmen genutzten Begrifflichkeiten sollten alle Strukturen in der Organisation, die der Projektdefinition dieses Standards entsprechen, durch die Interne Revision in die prüferische Betrachtung einbezogen werden.

## 5 Auftrag der Internen Revision zur Auseinandersetzung mit Projekten

- 18 Die branchenübergreifende Anforderung, sich als Interne Revision mit dem Projektmanagement im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen, kann aus den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision abgeleitet werden, u. a. zur Planung Standard 2010: „[...] Der Leiter der Internen Revision muss den [Prüfungs-]Plan regelmäßig überprüfen und erforderlichenfalls anpassen, wenn sich Änderungen des Geschäftes, der Risiken, der Abläufe, Programme, Systeme oder Kontrollen der Organisation ergeben.“ Da die genannten Änderungen häufig in Form von Projekten umgesetzt werden, sollten diese regelmäßig Gegenstand der Prüfungsarbeit sein.

## 6 Die Prüfung der Elemente eines Projektmanagementsystems

- 19 Die Prüfung des Projektmanagementsystems lässt sich hinsichtlich der Prüfungsziele, der Prüfungsgebiete und des Prüfungsumfangs anhand von Abbildung 1 veranschaulichen:



Abb. 1: Perspektiven der Projektprüfung im Projektwürfel

- 20 Die Inhalte einer Projektprüfung lassen sich somit aus den drei Dimensionen des Projektwürfels durch Fokussierung eines Prüfungsziels, Prüfungsumfangs und eines Prüfungsgebiets bestimmen, z. B.
- Prüfungsziel: Wirtschaftlichkeit
  - Prüfungsumfang: Projekt A
  - Prüfungsgebiet: Business Case

Eine Kombination aus mehreren Prüfungszielen/-umfang/-gebieten ist individuell möglich.

## 6.1 Prüfungsziele

- 21 Die Prüfungsziele können im Wesentlichen in Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit (einschließlich Zukunftssicherung) unterteilt werden.
- 22 Projekte sind sowohl auf Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und unternehmensbezogener Richtlinien als auch auf Effektivität und Effizienz prüfbar. Dabei ist es unerheblich, welche Vorgehensmodelle und Methoden (z. B. klassisch Wasserfall oder agil Scrum) angewendet werden.
- 23 Ordnungsmäßigkeit ist die Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner und -externer Vorgaben. Hierbei werden Ist-Abweichungen gegenüber dem durch die existierenden Vorgaben definierten Soll-Zustand ermittelt.
- 24 Sicherheit umfasst die Angemessenheit von Regelungen und Vorkehrungen zum Schutz der Vermögenswerte und Daten und ggf. der Maßnahmen zur inneren und äußeren Sicherheit. Hierbei wird das Interne Kontrollsystem (IKS) auf Angemessenheit und Wirksamkeit hinsichtlich des zu erreichenden Schutzniveaus bewertet.
- 25 Wirtschaftlichkeit ist die Sicherstellung der Effizienz aller Betriebs- und Geschäftsabläufe unter Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen.
- 26 Zweckmäßigkeit ist die Eignung der Geschäftsprozesse sowie des IKS hinsichtlich deren Unterstützung zur Erreichung der Unternehmensziele. Dies beinhaltet auch die Zukunftssicherung durch nachhaltige Umsetzung der Unternehmensstrategie.
- 27 Die Prüfungsziele einer Projektprüfung sollten den Risiken und Inhalten der jeweiligen Prüfungsgebiete angepasst werden.

## 6.2 Prüfungsgebiete

- 28 Prüfungsgebiete einer risikoorientierten Prüfung von Projekten können das Projektmanagement, der Business Case sowie die fachlichen Anforderungen und ihre Umsetzung sein.
- 29 Die Prüfung sollte sich auf Organisation, Rahmenbedingungen, Vorgaben, strategische Ziele, Pläne, Kontrollen und Projektmanagementprozesse sowie auf die Ergebnisse der Projekte beziehen. Als Maßstab zur Beurteilung lassen

sich die gesetzlichen Regelungen, unternehmensinternen Richtlinien und Vorgaben, aber auch die Best Practice Standards der Projektmanagement-Rahmenwerke, z. B. PMBOK,<sup>3</sup> PRINCE2<sup>4</sup> oder ICB<sup>5</sup> heranziehen.

- 30 Projekte folgen einem Lebenszyklus, der unter prüferischen Gesichtspunkten in fünf Projektphasen unterteilt werden kann. Die Prüfgebiete eines Projektes enthalten weitere Teilgebiete, so genannte Prüfungsfelder. Die Prüfgebiete und Prüfungsfelder lassen sich als Zeilen einer Matrix darstellen, die Projektphasen als Spalten. Innerhalb der jeweiligen Prüfungsfelder 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 angelehnt, wurde aber für prüferische Zwecke modifiziert. Eine exemplarische Aufstellung der Prüfungsfelder in Form der genannten Matrix ist dem Anhang (siehe Anhang 12.1: Übersicht über die Prüfungsgebiete und Prüfungsfelder in klassischen Projekten) zu entnehmen.

#### *Empfehlung*

- 31 Wegen der starken Interdependenzen der Prüfgegenstände in den Prüfungsgebieten empfiehlt es sich, in einer Projektphase alle zu diesem Zeitpunkt prüfbareren 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. Erfahrungen aus vorangegangenen Prüfungen, Besonderheiten von Art und Inhalt des Projektauftrags oder Größe und Komplexität des Projektes sein.
- 32 Unter Berücksichtigung der Besonderheiten und Umstände des zu prüfenden Projekts sowie im Hinblick auf eine optimale Nutzung etwaiger begrenzter Kapazitäten der Prüfungsteams empfiehlt es sich, Prüfungsschwerpunkte nach risikoorientierten Prioritäten zu setzen, laufend zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

---

<sup>3</sup> Project Management Institute (2017): A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) - 6. Ausgabe.

<sup>4</sup> Axelos (2018): Managing Successful Projects with PRINCE2® 2017 Edition, The Stationery Office Verlag.

<sup>5</sup> GPM (2017): Individual Competence Baseline für Projektmanagement, Programmmanagement, Portfoliomanagement - Version 4.0, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg.

### 6.3 Prüfung der fachlichen Anforderungen

- 33 Der Inhalt einer Prüfung der fachlichen Anforderungen ist die prüferische Beurteilung der fachlichen Spezifikationen des Projekts sowie deren Umsetzung im Rahmen der Projektarbeit. Fachliche Anforderungen umfassen technische Anforderungen (z. B. IT-Anforderungen) und nichttechnische Anforderungen.

#### *Empfehlung*

- 34 Eine Prüfung der fachlichen Anforderungen stellt fest, ob die Spezifikation der fachlichen Anforderungen und ihre spätere Realisierung im Hinblick auf den genehmigten Business Case angemessen ist und die gesetzlichen, regulatorischen oder unternehmensspezifischen Vorgaben erfüllt. Gegenstand der Prüfung der fachlichen Anforderungen sind somit die Zwischen- und Endergebnisse der fachlichen Projektarbeit unter Berücksichtigung der jeweiligen Projektphase.
- 35 Häufig findet die Beurteilung der Zielerreichung am Ende eines Projektes zu spät statt, da Gegensteuerungsmaßnahmen dann kaum oder gar nicht mehr möglich sind. Inkonsistent oder mangelhaft praktiziertes Projektmanagement erhöht das Risiko eines Projektmisserfolges.

### 6.4 Prüfung des Business Case

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

#### *Empfehlung*

- 37 Die Prüfung des Business Case sollte beinhalten, ob die Begründung und Zielsetzung des Projektes auf angemessenen Analyseprozessen und Berechnungen sowie auf hinreichend begründeten Annahmen beruht.
- 38 Die Ausgestaltung einer Prüfung des Business Case sollte im Zusammenhang mit dem projektspezifischen Mandat der Internen Revision festgelegt werden, um Unabhängigkeitskonflikte und Überschneidungen mit anderen Unternehmensbereichen oder Dritten zu vermeiden.
- 39 Prüfinhalte des Business Case können dessen Erstellung, Prüfung und Genehmigung sowie das eigentliche Dokument selbst sowie, falls erforderlich, dessen Aktualisierung und Nutzung sein. Die Prüfungsfelder und -gegenstände der Business Case Revision sind im Anhang 12.1 dargestellt.

- 40 Bei Änderungen (z. B. der Annahmen) im Business Case existieren Abhängigkeiten zu angrenzenden Prozessen. Es sollte geprüft werden, ob die dazugehörenden Nutzwertanalysen bzw. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Projektverlauf aktualisiert werden, damit angrenzende Tätigkeiten folgerichtig durchgeführt werden können, wie z. B. Projektpriorisierungen auf Basis von Ressourcenengpässen.

## 6.5 Prüfung des Projektmanagements

### 6.5.1 Klassische Vorgehensmodelle

- 41 Im Rahmen der Prüfung des Projektmanagements werden die Organisation, die Prozesse und die Produkte des Projekt- und Portfoliomanagements untersucht.

#### *Empfehlung*

- 42 Mittels Prüfung des Projektmanagements wird festgestellt, 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. Im Falle von Schwachstellen sollen angemessene Empfehlungen für Verbesserungen erfolgen.
- 43 Im Weiteren werden Organisation, Pläne, Vorgaben, Kontrollen und operative Maßnahmen von Projektmanagement- oder Portfoliomanagementeinheiten hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz sowie ihrer Ordnungsmäßigkeit in der Wirksamkeit von definierten Kontrollen untersucht.
- 44 Alle Prüfungen des Projektmanagements sollten sich an einem einheitlichen „Project Audit Universe“ in Matrix-Ausprägung (siehe Anhang 12.1 bzw. 12.2) orientieren. Bei Nutzung eines anderen Project Audit Universe, z. B. wegen der Berücksichtigung von Unternehmensspezifika oder der Anwendung eines einheitlichen Projektmanagement-Standards im Unternehmen in Anlehnung an ein weiteres, anerkanntes Projektmanagement-Rahmenwerk (z. B. PRINCE2, ICB oder PMBOK), ist es ebenso empfehlenswert, sich an einem Audit-Universum in Matrix-Ausprägung zu orientieren.
- 45 Folgende Prüfungsfelder können im Zusammenhang mit der Prüfung des Projektmanagements in Betracht gezogen werden:

- 46 **Projektorganisation:** Um eine erfolgreiche Projektarbeit sicherzustellen, ist ein überschneidungsfreier ablauf- und aufbauorganisatorischer Rahmen zu definieren. Hierbei sind alle Anspruchsgruppen (Projektleitung, Projektteam, Stakeholder, Projektauftraggeber etc.) zu berücksichtigen.
- 47 **Integrationsmanagement:** Ziel des Integrationsmanagements ist, eine adäquate und ganzheitliche Koordination aller Projektaktivitäten inkl. der beteiligten Personen sicherzustellen.
- 48 **Inhalts- und Umfangmanagement:** Ziel des Inhalts- und Umfangmanagements ist, auf der Grundlage des Business Case oder der Vorstudie den genehmigten Projektauftrag in Form einer detaillierten Planung zu operationalisieren und die Ergebnis-/Projektprodukte zu definieren. Darauf aufbauend ist ein nachvollziehbares Änderungsmanagement zu implementieren.
- 49 **Terminplanungsmanagement:** Ziel des Terminplanungsmanagements ist, die Fertigstellungstermine der Ergebnis-/Projektprodukte zu bestimmen. Die Fertigstellungstermine werden kommuniziert und überwacht. Es sind entsprechende Eskalationsprozesse bei Terminverfehlungen zu implementieren.
- 50 **Kostenmanagement:** Ziel des Kostenmanagements ist, die Projektkosten vollständig, realistisch und nachvollziehbar zu schätzen und im Projektverlauf die Entwicklung zu überwachen.
- 51 **Qualitäts- und Testmanagement:** Ziel des Qualitätsmanagements ist, Qualitätskriterien für die Ergebnis-/Projektprodukte zu definieren und zu überwachen.  
Ziel des Testmanagements ist, alle Maßnahmen der Testaktivitäten zu definieren und zu überwachen. Diese umfassen die Testmethode, die Testorganisation, die Testplanung, die Testdurchführung und die Testdokumentation.
- 52 **Ressourcenmanagement:** Ziel des Ressourcenmanagements ist, für eine bedarfsgerechte Planung und Bereitstellung der erforderlichen Personal- und weiteren physikalischen Ressourcen (z. B. Infrastruktur, Materialien) Sorge zu tragen.
- 53 **Kommunikationsmanagement:** Ziel des Kommunikationsmanagements ist, die Kommunikationswege innerhalb eines Projektes sowie nach außen zu steuern.
- 54 **Projektberichtswesen:** Ziel des Projektberichtswesens ist, ein empfängerorientiertes Statusreporting (z. B. Lenkungsausschuss, Stakeholdermeeting) aufzubauen und regelmäßig über die aktuelle Projektsituation zu berichten. Dadurch werden zielgerichtete Projektentscheidungen ermöglicht.
- 55 **Risikomanagement:** Ziel des Risikomanagements ist, während des Projektverlaufes alle Risiko-Faktoren, welche die Erreichung der Projektziele gefährden, zu identifizieren, zu evaluieren und zu mitigieren.

- 56 **Beschaffungsmanagement:** Ziel des Beschaffungsmanagements ist, alle Beschaffungsprozesse im Projekt zu steuern (z. B. Beschaffung von Arbeitsmaterialien, externen Mitarbeitern und externen Dienstleistungen).
- 57 **Stakeholdermanagement:** Ziel des Stakeholdermanagements ist, alle das Projekt beeinflussenden Personen (intern wie extern), Gruppen oder Organisationen zu identifizieren und zu analysieren sowie deren Bedürfnisse angemessen und effizient bei der Projektplanung und -ausführung einzubeziehen.
- 58 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 weiterentwickelt, gibt es wiederkehrende, aber im Projektverlauf auch immer zusätzliche Prüfungselemente (kumulativer Prüfungsansatz).
- 59 Berichterstattung über die Prüfungsergebnisse: Die Bewertung der Prüfungsergebnisse muss immer die jeweilige Projektphase berücksichtigen.
- 60 Die Auswahl der Prüfungsfelder für eine konkrete Prüfung sollte risikoorientiert erfolgen.

### 6.5.2 Agile Vorgehensmodelle

- 61 Die Bedeutung agiler Methoden nimmt insbesondere bei Softwareentwicklungsprojekten stetig zu. Folglich werden Prüfer zukünftig häufiger auf agile Methoden in Projekten stoßen. Dabei ergeben sich gegenüber klassischen Projektprüfungen u. a. folgende Besonderheiten.

#### Agiles Management der Projekte

- 62 Das agile Management von Projekten erfolgt mit besonderen Rollen, Techniken, Artefakten etc., die bei einer Prüfung mögliche Prüfungsgegenstände darstellen. Abgeleitet aus dem Prüfungsauftrag sollte der Prüfer passende Prüfungsgegenstände identifizieren und angemessene Prüfungshandlungen durchführen. Ein Beispiel für die Identifikation von Scrum<sup>6</sup>-Prüfungsgegenständen, unter Nutzung des Project Audit Universe nach diesem Standard, ist in Anhang 12.2 dargestellt.

---

<sup>6</sup> Als Beispiel eines agilen Vorgehensmodells.

## Die weichen Faktoren

- 63 Die Erfahrungen vieler agiler Projekte zeigen, dass es (ganz im Sinne von agil) nicht dogmatisch um den Wortlaut der Werte und Prinzipien<sup>7</sup> geht, sondern vor allem um eine neue Ausrichtung und Denkweise im Hinblick auf die Organisation, Führung und Durchführung der Arbeit insgesamt. Aus Sicht der Agilität wird dabei viel stärker das situative Element und die Selbstverantwortung betont als das formale Befolgen methodischer Elemente.
- 64 Für die Prüfung bedeutet dies, dass der Prüfer die agilen Werte verstanden hat und diese Sichtweise in die Prüfungshandlungen einbezieht. Der Nutzen aus der Anwendung agiler Methoden ist in Frage zu stellen, wenn agile Werte im Projekt bzw. im Projektumfeld (Auftraggeber, Management etc.) nicht gelebt werden.

## Integration agiler Methoden im Unternehmen

- 65 Auch für agile Projekte gilt, dass nicht alle Risiken im Projekt bzw. im Management des Projektes allein im Projekt behoben werden können. Vorhandene oder fehlende unternehmensweite Vorgaben zur Nutzung von Werkzeugen, Prozessen und Methoden haben Einfluss auf Unternehmensprojekte.
- 66 Daher sind die Prüfungshandlungen auch auf das Projektumfeld zu beziehen. Hier kann geprüft werden, ob
- die Schnittstellen zu sonstigen Projekten und der Linienorganisation,
  - die Vorgaben bzw. definierten Prozesse,
  - die Templates, IT-Unterstützung und sonstigen Werkzeuge

geeignet sind, den Projekterfolg angemessen zu unterstützen. Ab einer ausreichenden Verbreitung agiler Methoden im Unternehmen sind unternehmensweite, einheitliche Vorgaben erforderlich, um die Kompatibilität der agilen Projekte untereinander sicherzustellen und Synergien durch die Vermeidung von Doppelarbeiten zu erzielen. Hier kann der Prüfer treibende Kraft sein, um eine strukturierte Einführung von agilen Methoden, einschl. der Verankerung in den internen Unternehmensvorgaben, zu erreichen. Dokumentierte interne Vorgaben und einheitliche Werkzeuge und Prozesse für agile Methoden helfen nicht

---

<sup>7</sup> Als „Geburtsstunde“ der Agilität (in der IT) wird allgemein das Agile Manifesto von Kent Beck et al. aus dem Jahre 2001 angesehen (<http://www.agilemanifesto.org/>). Das Agile Manifesto beschreibt in seiner Originalversion 4 Werte und 12 daraus abgeleitete Prinzipien, die die „neue Art“ der agilen Softwareentwicklung beschreiben.

nur dabei, Prüfungsanforderungen zu erfüllen, sondern auch die Qualität und den Erfolg in agilen Projekten zu unterstützen.

### Zusammenfassung zur Prüfung agiler Vorgehensmodelle

- 67 Somit lässt sich feststellen, dass ein Prüfer vor der Prüfung eines agilen Projektes ein Verständnis des agilen Projektmanagements, der agilen Werte und auch der Integration von agilen Vorgehensweisen im Unternehmen gewonnen haben sollte. Bei der Prüfung darf der Prüfer nicht die Maßstäbe des klassischen Projektmanagements anlegen, sondern muss die Chancen und Ideen der agilen Methoden berücksichtigen. Dies gilt auch für das Project Audit Universe von agilen Projekten, welches im Hinblick auf die möglichen Prüfungsgebiete und -felder (siehe Anhang 12.2) andere Prüfungsobjekte umfassen kann.

## 6.6 Prüfungsobjekte

- 68 Alle Elemente eines Projektmanagementsystems können Prüfungsobjekt sein. Hierbei können aus prüferischer Sicht die Prüfobjekte Portfolio, Programm und Projekt in absteigender Reihenfolge, wie in Abbildung 2 dargestellt, unterschieden werden.

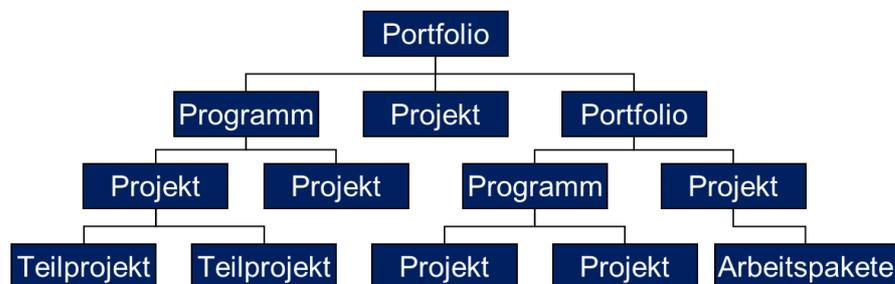


Abb. 2: Mögliche Prüfungsobjekte im Projektmanagementsystem

- 69 Nachfolgend werden Hinweise zur Prüfung von Portfolien sowie in konsolidierter Form zu Projekten und Programmen, wie bereits in den begrifflichen Abgrenzungen (siehe Kap. 4) erläutert, gegeben.

### 6.6.1 Prüfung von Portfolien

- 70 Im Rahmen des Portfoliomanagements finden die Steuerung von Portfolien sowie die Ausrichtung, Planung und Steuerung von Programmen/Projekten statt,

die auf die strategischen Ziele und operativen Notwendigkeiten eines Unternehmens ausgerichtet sind. Dabei befasst sich das Portfoliomanagement weniger mit dem Management für einzelne Programme/Projekte, sondern mehr mit dem Management zwischen den Programmen/Projekten und mit der dafür notwendigen Organisation. Die folgenden Prozesse sind Gegenstand der Prüfung des Portfoliomanagements:

- Prozessdefinition und Governance
- Strategiekonformität
- Nutzenprognosen
- Priorisierung/Bewertung
- Portfolio-Optimierung
- Portfolioanalyse (Scoring-Modell)
- Kapazitätenanalyse
- Portfolioreporting
- Nutzenrealisierung
- Risikomanagement

#### *Empfehlung*

- 71 Aus prüferischer Sicht empfiehlt es sich, das Portfoliomanagement anhand der jeweiligen Organisationen sowie Verfahren zur Generierung, Priorisierung oder der methodischen Unterstützung zur erfolgreichen Durchführung mehrerer Programme oder Projekte in einem Unternehmen oder einem eigenständig verwalteten Unternehmensbereich zu beurteilen.

#### **6.6.2 Prüfung von Programmen (bzw. von Projekten)**

- 72 Da sich eine Serie gleichartiger oder zusammenhängender Projekte oder ein Projekt großen Umfangs, langer Dauer und hoher Komplexität in inhaltlich abgegrenzte Einzelprojekte aufteilen lässt, weisen Programme und Projekte aus prüferischer Sicht viele Gemeinsamkeiten auf. Es bietet sich daher an, diese in eine übergeordnete Organisation, einem Programm, zusammenzufassen. Die Gemeinsamkeiten lassen sich anhand der nachfolgenden (gemeinsamen) Objekte für Programme/Projekte aufzeigen, die entsprechend gleichartige Prüfungsansätze ermöglichen:

- (Programm-/Projekt-)Lenkungsausschuss
- (Programm-/Projekt-)Management

- (Programm-/Projekt-)Büro

73 Ergänzend können in Programmen zusätzliche Organisationsebenen, z. B. eine Programmleitung oder auch die Gründung einer Programmgesellschaft, die nach Erreichen des Geschäftsziels wieder aufgelöst wird, vorhanden sein. Ein Transformationsmanager, der größere Veränderungen, die von Programmen bewirkt werden, begleitet, kann wiederum auch bei größeren Projekten als eine regelmäßige Instanz vorhanden sein.

#### *Empfehlung*

- 74 Aufgrund der vielfältigen Überschneidungen von Programmen/Projekten ist es empfehlenswert, die Betrachtungsebenen der Programmintegration in vertikaler (Zusammenarbeit des Programms mit den einzelnen Projekten) und in horizontaler Hinsicht (Zusammenarbeit/Integration der Projekte untereinander) risikobezogen prüferisch zu betrachten.
- 75 Die prüferische Annäherung an ein Management von notwendigen Vorgaben und Kontrollen, die für ein funktionsfähiges prozessuales Zusammenspiel der Prüfungsobjekte Portfolio, Programm und Projekt notwendig sind, soll im nachfolgenden Kapitel betrachtet werden.

## 7 Prüfung eines Projekt-Management-Office

- 76 Für eine abschließende Bewertung aller relevanten Risiken des Projektmanagements ist eine Betrachtung der zugrundeliegenden organisatorischen Rahmen erforderlich. Ein solcher Rahmen wird üblicherweise durch ein Projekt-Management-Office (PMO) definiert. Dieses kann in unterschiedlichen Abteilungen oder auch bspw. in einem zentralen PMO verantwortet werden. Im Folgenden wird der Begriff PMO verwendet, auch wenn in vielen Organisationen diese Aufgaben dezentral organisiert sein können.
- 77 Die Aufgaben und Kompetenzen eines PMO können folgende Themen umfassen:
- Erstellung und Weiterentwicklung von Regelungen und Methoden
  - Kontrolle auf Einhaltung der unternehmensinternen Regelungen
  - Bereitstellung und Administration angemessener Werkzeuge für das Projekt- und Portfoliomanagement
  - Koordination/Vorbereitung von Gremiensitzungen
  - Koordination von Portfolio-Planungen
  - Datenqualitätsmanagement (Vorgaben für Projektstammdaten)
  - Controlling der Projekte inkl. Analysen (bspw. Meilensteintrendanalysen, Wertbeitrag, Steuerung der Projekt-/Portfoliobudgets).
- 78 Die Notwendigkeit von Prüfungen zur ordnungsgemäßen Abwicklung der o. g. Aufgaben ergibt sich bei Berücksichtigung des Three-Lines-of-Defense-Modells (s. Abbildung 3).

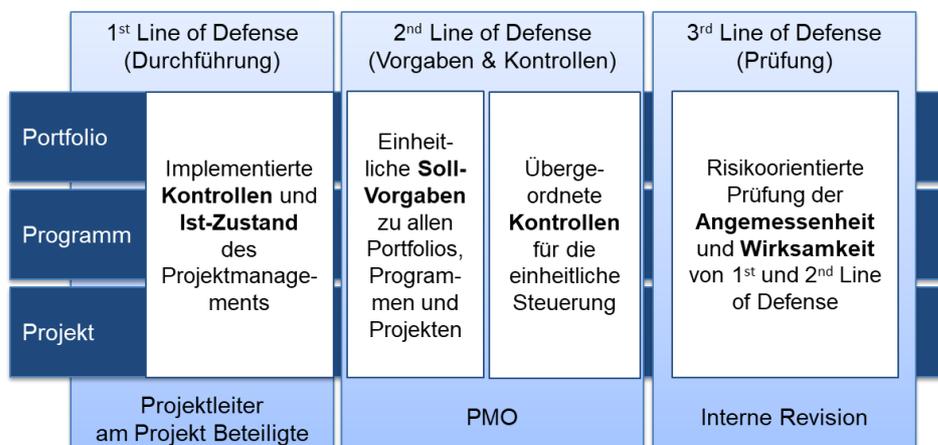


Abb. 3: Three Lines of Defense im Projektmanagement

- 79 Dabei wird das PMO als Funktion der 2nd Line innerhalb dieses Modells verstanden, das wichtige Kontrollfunktionen wahrnimmt.

*Empfehlung*

- 80 Die konsequente Anwendung des Three-Lines-of-Defense-Modells ist in der Prüfungsplanung zu berücksichtigen und auf den Vorgaben und Kontrollergebnissen der 2nd Line aufzubauen.

## 8 Begleitung von Projekten

- 81 Auslöser für die Begleitung eines Projektes durch die Interne Revision kann eine Anforderung der Geschäftsführung oder der Projektleitung sein. Aber auch das Erkennen besonderer Risiken aus den Projektzielen bzw. -aktivitäten durch die Prüfung und die Erfüllung regulatorische Anforderungen<sup>8</sup> können zu einer Projektbegleitung führen.
- 82 Diese unterschiedlichen Auslöser führen zu verschiedenen Arten der Begleitung – von der Sichtung von Projektunterlagen, über Prüfung von Projektmanagement und Projekthinhalten bis hin zur Involvierung von Revisoren in den Projekten. In der Praxis wird die Projektbegleitung oft als eine Vermischung von Projektprüfungen, Projektberatung und weiteren Tätigkeiten der Revision empfunden, die allein darin eine Gemeinsamkeit finden, dass sie begleitend zum Projektverlauf durchgeführt werden.
- 83 Im Sinne des Standards wird jedoch folgende, engere Auslegung des Begriffs der Projektbegleitung empfohlen, die eine Abgrenzung zur Prüfung und zur Beratung ermöglicht:
- 84 Ziel der Projektbegleitung ist der Informationsgewinn, um der Revision das dynamische Agieren wegen besonderer Risikosituationen, insbesondere bei dem Verdacht eines nicht funktionsfähigen IKS im Projekt, zu ermöglichen. Dieses dynamische Agieren kann bspw. das Auslösen von Ad-hoc-Prüfungen oder die Berücksichtigung von Projektthemen in Folgeplanungen sein. Dabei ist die Abgrenzung zu einer Projektprüfung insbesondere darin zu sehen, dass eine abschließende Beurteilung nicht das Ziel der Begleitung ist. Im Vordergrund steht die Informationsaufnahme. Bereits der Verdacht einer möglichen Schwachstelle kann ausreichen, um weitere Aktivitäten auszulösen. Im Gegensatz zu den Prüfungen werden Ergebnisse aus der Projektbegleitung häufig nur innerhalb der Revision und ggfs. des Projektes verwendet.
- 85 Weiterhin ist die Rolle der Revision im Rahmen der Projektbegleitungen zu klären und angemessen zu dokumentieren. Hierzu gehört die Wahrung der Unabhängigkeit. Dies bedeutet, dass die Revision ihren fachlichen und inhaltlichen Beitrag in das Projekt gibt, allerdings verfügt der Vertreter der Revision im Projekt nicht über eine Entscheidungsbefugnis.

---

<sup>8</sup> Die MaRisk fordern in BT 2.1 Tz. 2 die Begleitung wesentlicher Projekte.

- 86 Der formelle Rahmen, der für Prüfungen gilt, sollte in angepasster Form auch für die Begleitung gelten. Dies kann bspw. die Nutzung von Begleitungsaufträgen (einschl. Zielen, Umfang etc.) und Begleitungsankündigungen bedeuten.

#### *Formen der Projektbegleitung*

- 87 Abhängig vom Begleitungsauftrag kann der begleitende Revisor in unterschiedlicher Intensität die Informationsbeschaffung betreiben. Mögliche Formen der Projektbegleitung sind in Abbildung 4 dargestellt.

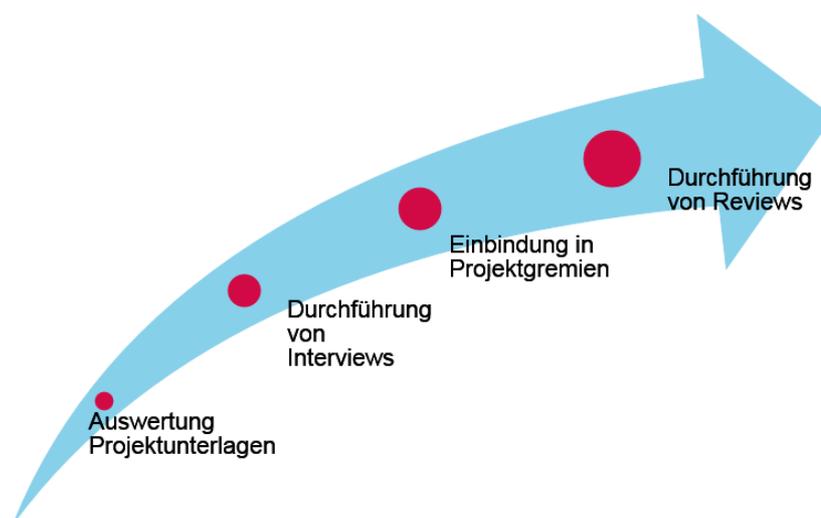


Abb. 4: Formen der Projektbegleitung

- 88 Die Auswertung der Projektunterlagen (Projektauftrag, Risikoübersichten, Projektreporting etc.) ist eine der zentralen Tätigkeiten der Revision im Rahmen von Projektbegleitungen. Die Revision verfügt idealerweise über Leserechte bei elektronisch erstellten Projektdokumentationen („Projektlaufwerk“).
- 89 Das Interview stellt ein wertvolles Werkzeug dar, um Fragen aus der Auswertung der Projektunterlagen zu beantworten oder sonstige Fragestellungen zu klären.
- 90 Eine weitere Möglichkeit der Begleitung ist die Teilnahme der Revision an Sitzungen von Projektgremien (z. B. Lenkungsausschüssen, Stakeholder Meetings). Bei der erstmaligen Teilnahme an einer Projektsitzung muss der Revisionsmitarbeiter sicherstellen, dass die übrigen Teilnehmer seine Rolle als nichtstimmberechtigter Gast verstehen.

- 91 In Projektbegleitungen kann auch die Analyse einzelner Projektmanagementprozesse im Rahmen von Revisions-Reviews sinnvoll sein. Ein Revisions-Review kann gerade zum Beginn einer Begleitung, insbesondere zu den Themen Risikomanagement, Qualitäts- und Testmanagement und zum Projektberichts-wesen, eine gute Basis für die weitere Begleitung darstellen.

#### *Berichterstattung*

- 92 Die Berichterstattung sollte generell an die Rolle der Internen Revision in der Projektbegleitung angepasst sein. Es hat sich bewährt, an die Revisionsleitung (kurze) Zwischenberichte über Umfang und Ergebnisse der Aktivitäten zeitnah nach Prüfungsdurchführung zu geben. Jedoch sind auch weitere Formen der Berichterstattung, bspw. mit Einbindung der Projektleitung, möglich.

## 9 Beratungsleistungen für Projekte

- 96 In Anlehnung an die internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision können Beratungsleistungen für Projekte auf ausdrückliche Anfrage eines Kunden erbracht werden.
- 97 Im Rahmen dieser Beratungsleistungen muss der Interne Revisor seine Objektivität wahren und darf daher keine Entscheidungs- oder Managementverantwortung übernehmen.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> IIA/DIIR (2019), „Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017“ - Version 7 – 1130.A3, S. 30.

## 10 Berücksichtigung von Projekten in der Prüfungsplanung

### 10.1 Berücksichtigung von Projekten in der Jahresprüfungsplanung der Revision

- 98 Die Jahresprüfungsplanung der Revision betrifft auch das Projektportfolio eines Unternehmens. Ziel ist, die Prüfungen des Projektportfolios zeitlich, sachlich und personell zu planen.
- 99 Zum Zeitpunkt der Erstellung der Jahresprüfungsplanung liegen häufig noch keine detaillierten Projektinformationen für die zu startenden Projekte vor. Eine detaillierte risikoorientierte Jahres- oder Mehrjahresplanung der Prüfung von einzelnen Projekten ist in diesem Fall wegen der noch unzureichenden Datenbasis nicht möglich. In diesem Fall kann im Rahmen der Jahresprüfungsplanung zunächst ein Kapazitätspuffer für die Prüfung von Projekten ermittelt und berücksichtigt werden.
- 100 Eine pauschalierte Ermittlung der Aufwände für die Prüfung von Projekten kann auf Basis allgemeiner Portfolioinformationen erfolgen (u. a. Portfolio-Budget, Anzahl Projekte, Anzahl Personentage). Eine Mehrjahresbetrachtung ermöglicht zudem die Berücksichtigung von Informationen zur Entwicklung des Portfolios sowie zur Entwicklung des Kapazitätspuffers für die Prüfung von Projekten.
- 101 Verfügt die Revision über eine mit der Prüfung von Projekten betraute Organisationseinheit, kann auch die entsprechende Personalkapazität ein Einflussfaktor für die Ermittlung des Kapazitätspuffers sein.
- 102 Ist im Zuge der Erstellung der Jahresprüfungsplanung zu erkennen, dass die für die Prüfung von Projekten vorgesehenen Personalkapazitäten der Revision nicht ausreichen, sollte dies im Rahmen der Personalplanung berücksichtigt und ggf. die Beauftragung externer Dienstleistungsunternehmen für die Projektprüfungen in Erwägung gezogen werden.
- 103 Die Prüfung von Projekten erfordert i. d. R. Know-how verschiedener Fachrichtungen. Es kann daher sinnvoll sein, eine Projektprüfung durch Prüfungsteams mit verschiedenen Prüfungskompetenzen durchführen zu lassen. Sind zum Prüfungszeitpunkt die erforderlichen Prüfungskompetenzen nicht verfügbar, ist dies im Rahmen der Personalplanung zu berücksichtigen und ggf. die Beauftragung externer Dienstleistungsunternehmen für die Projektprüfungen in Erwägung zu ziehen.

## 10.2 Risikoorientierte Auswahl der zu prüfenden oder zu begleitenden Projekte

- 104 Spätestens mit Genehmigung des Projektstarts bzw. bei Vorliegen aller hierfür erforderlichen Informationen sollte sich die Revision mit dem Einzelprojekt auseinandersetzen. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit bietet es sich an, Projekte im Audit Universe der Revision zu erfassen.
- 105 Es empfiehlt sich, die Projekte zu identifizieren, die für das Unternehmen unter Risikogesichtspunkten von besonderer Bedeutung sind. Hierzu sollte die Revision ein Risikobewertungsverfahren dokumentieren und einrichten.
- 106 Das Risikobewertungsverfahren sollte unternehmens- und branchenspezifisch ausgestaltet sein. Für den Fall, dass in begründeten Einzelfällen von dem Ergebnis der Risikobewertung abzuweichen ist, sollte dies durch die Führungskräfte der Revision entschieden und dokumentiert werden.
- 107 Folgende Fragestellungen können im Rahmen eines Risikobewertungsverfahrens berücksichtigt werden:
- Werden mit dem Projekt Inhalte umgesetzt, die durch interne oder externe Vorgaben veranlasst werden?
  - Sollen die Projekte die Erreichung finanzwirtschaftlicher und unternehmenspolitischer Unternehmensziele ermöglichen? Stehen die im Projekt umzusetzenden Maßnahmen im Einklang mit der Unternehmensstrategie?
  - Werden mit dem Projekt Inhalte umgesetzt, die voraussichtlich Gegenstand von Prüfungen Dritter sein werden?
  - Hat das Projekt eine Außenwirkung?
  - Welche Komplexität ergibt sich hinsichtlich des Projektaufbaus und -gegenstands?
    - Anzahl Einfluss nehmender bzw. im Projekt aktiv mitwirkender Stakeholder (u. a. auftraggebende Organisationseinheiten, Dienstleister, Kunden),
    - Anzahl und Komplexität betroffener IT-Systeme und
    - Organisation des Projektes in Teilprojekten.
  - Welche Abhängigkeiten sind zu beachten?
    - Verfügbarkeit und Abhängigkeit von internen und externen Mitarbeitern (insb. Know-how Träger),

- Zulieferung von Ergebnissen anderer Projekte, Interdependenzen zwischen Projekten und verbindlich einzuhaltende Fristen.
- 108 Die Risikobewertung zu einem Projekt sollte mit dem Projektbeginn abgeschlossen sein und anlassbezogen aktualisiert werden. Eine Risikobewertung sollte auf Basis der in den Projektunterlagen beschriebenen Informationen möglich sein. Bei Bedarf kann diese in einer zu definierenden Frequenz wiederholt werden.
- 109 Mit der regelmäßigen Validierung des Risikobewertungsverfahrens wird die Effektivität und Effizienz des prüferischen Vorgehens sichergestellt.

## 11 Projekte in der Berichterstattung der Internen Revision

- 110 Die Berichterstattung der Revision in Bezug auf Projekte entspricht dem Reporting zu anderen Prüfungstätigkeiten der Revision. Hierzu gehören
- Prüfungsbericht
  - Quartalsbericht
  - Jahresbericht
- 111 Verantwortlichkeiten und Eskalationsinstanzen können in Bezug auf Projekte von der Linienorganisation abweichen. Die Revision hat dies bei der Auswahl der Adressaten zu berücksichtigen.
- 112 Die Berichterstattung über die Ergebnisse von Projektprüfungen oder Prüfungen des Projektmanagementsystems erfolgt in der Regel nach demselben Format wie Standard-Revisionsprüfungen. Abweichende Formate sind jedoch möglich.
- 113 Sofern Projektreviews durchgeführt werden, sollten die Ergebnisse an die Projektverantwortlichen kommuniziert werden. Eine Berichterstattung an weitere Instanzen ist unter Berücksichtigung der Wesentlichkeit der Feststellungen in Betracht zu ziehen.
- 114 Auffälligkeiten oder Risiken, die im Rahmen der Begleitung von Projekten identifiziert werden, sollten den Projektverantwortlichen zeitnah kommuniziert werden. Bei wesentlichen Feststellungen ist auch hier eine Berichterstattung an weitere Instanzen in Betracht zu ziehen. Zudem kann eine regelmäßige Berichterstattung über die Ergebnisse der Projektbegleitung stattfinden. Insbesondere in der Kreditwirtschaft kann es weiterhin sinnvoll sein, bei langfristigen Projektbegleitungen (z. B. über den Jahreswechsel hinausgehende Tätigkeiten der Revision) Zwischenberichte zu erstellen, um hier die nach den MaRisk geforderte Zeitnähe nicht zu gefährden.
- 115 Die Prüfungspraxis zeigt, dass sich bei Projektprüfungen Feststellungen ergeben, deren Ursachen außerhalb des Projektes liegen können und die auch außerhalb des Projektes verantwortet werden.
- 116 Die Aktivitäten der Revision in Bezug auf Projekte sind im Jahresbericht sowie in den Quartalsberichten darzustellen.
- 117 Bei allen Berichtsformaten ist darauf zu achten, dass analog zu allen anderen Prüfungstätigkeiten der Revision in angemessenem Umfang und in nachvollziehbarer Weise Arbeitspapiere zum Nachweis der eigenen Feststellungen oder Erkenntnisse dokumentiert werden.

## 12 Anhang

### 12.1 Übersicht über die Prüfungsgebiete und Prüfungsfelder in klassischen Projekten

Folgende Prüfungsgebiete und Prüfungsfelder können bei der Betrachtung von Projekten über die verschiedenen Projektphasen untersucht werden.

| Projektphasen<br>Prüfungsgebiete/-felder | PROJEKT PHASE I<br>Findung Initialisierung                     | PROJEKT PHASE II<br>Planung  | PROJEKT PHASE III<br>Durchführung  | PROJEKT PHASE IV<br>Abschluss           | PROJEKT PHASE V<br>Nachschau                        |
|--|--|--|--|---|---|
| <b>I. Prüfgebiet Projektmanagement</b>   |  |  |  |   |   |
| 1. Projektorganisation                   | Projektauftraggeber, Umfeldanalyse in Bezug auf Akteure        | Plan, Projektorganisation, Projektleiter<br>Governance   | Projektorganisation, Projektrollen   | Projektorganisation, Projektrollen      | Auflösung Projektorganisation                       |
| 2. Integrationsmanagement                | Projektmandat, Vorläufiger Projektauftrag, Offene-Punkte-Liste | Projektplan, Projektstrukturplan, Projektmanagement-Plan, Bearbeitung der Offene-Punkte-Liste          | Projektleitungssitzungen, Lenkungsausschusssitzungen, 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  | Änderungsanträge, Update des Projektplans  | Übergabe der Projektergebnisse an Linie |   |
| 4. Terminplanungsmanagement              |  | Meilensteinplan, Aktivitätenplan und Reihenfolgeplanung, Ressourcen und Arbeitspakete, Kritischer Pfad | Terminplanung, Maßnahmen zur Einhaltung, Update der Pläne  |   |   |
| 5. Kostenmanagement                      |  | Kostenplan   | Kosten-/Nutzenvergleich (Soll/Ist, Forecast)   | Abschlussdarstellung                    | Kosten-/Nutzen-Nachkalkulation, Abweichungsanalysen |

| <b>Projektphasen</b><br><b>Prüfungsgebiete/-felder</b> | <b>PROJEKT PHASE I</b><br>Findung Initialisierung | <b>PROJEKT PHASE II</b><br>Planung   | <b>PROJEKT PHASE III</b><br>Durchführung                                     | <b>PROJEKT PHASE IV</b><br>Abschluss | <b>PROJEKT PHASE V</b><br>Nachschau |
|--|---|--|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 6. Qualitäts- und Testmanagement                       | Definition/Benennung des Qualitätsanspruches      | Qualitätsplan  | Qualitätsprüfungsberichte, Freigaben, laufende Lessons Learned Analysen      | Qualitätsprüfungsberichte, Freigaben | „Lessons Learned“                   |
| 7. Ressourcenmanagement                                | Skill-Definitionen                                | Personalbedarfsplan, Projektteam-Liste   | Personalbeschaffung, -steuerung, Liste interner/externer Mitarbeiter         | Auflösung Projektteam                |                                     |
| 8. Kommunikationsmanagement                            |   | Meeting-Liste, Kommunikationsplan, Projektdokumentationssystem, Konfigurationsplan | Projektleitungs-Treffen, Protokolle, Workshops, Projektergebnisdokumentation | Wissenstransfer (Übergang an Linie)  | „Lessons Learned“                   |
| 9. Projektberichtswesen                                |   | Vorlagen für Berichte, KPIs des Projekts   | Projektfortschrittsberichte  | Abschlussbericht                     |                                     |
| 10. Risikomanagement                                   | Initiale Risikoliste (inkl. Bewertung)            | Risikomanagement Plan, Update der Risikoliste, Setup Issues Management             | Risikomaßnahmen, Update der Risikoliste, Issues Management                   |                                      |                                     |
| 11. Beschaffungsmanagement                             | Initiale Bestellanforderungen                     | Einkaufsplan, Angebote   | Verträge, Abrechnungen, Vertragserfüllung                                    | Abschlussrechnungen                  |                                     |
| 12. Stakeholdermanagement                              | Initiale Stakeholderübersicht                     | Stakeholderübersicht, -analyse, Stakeholdermaßnahmenplan                           | Stakeholdermaßnahmen, Aktualisierung des Stakeholderportfolios               |                                      |                                     |
|  |   |  |  |                                      |                                     |

| Projektphasen<br>Prüfungsgebiete/-felder           | PROJEKT PHASE I<br>Findung Initialisierung  | PROJEKT PHASE II<br>Planung  | PROJEKT PHASE III<br>Durchführung  | PROJEKT PHASE IV<br>Abschluss      | PROJEKT PHASE V<br>Nachschau                           |
|--|---|--|--|------------------------------------|--|
| <b>II. Prüfungsgebiet Business Case</b>            |   |  |  |                                    |  |
| <b>Business Case</b>                               | Strategische Faktoren und Einordnung des Projekts im Unternehmenskontext<br><br>Projektziele, -nutzen und -umfang<br><br>(Möglicher) Projektponsor<br><br>Bewertung der Machbarkeit inkl. Projektrestriktionen und Annahmen<br><br>Nutzwertanalysen | Business Case, Kalkulationen, z. B. Kostenvergleichsrechnung, Gewinnvergleichsrechnung (Break-Even-Analyse), Rentabilitätsrechnung (ROI), Amortisationsrechnung, Kapitalwertmethode, Interne Zinsfußmethode<br><br>Marktanalysen und Benchmarks<br><br>Möglicher Zeitplan und potenzielle Engpässe<br><br>Kennzahlengenehmigungen, Budgetfreigaben | Ergänzungen des Business Case<br><br>Veränderungen der Annahmen  | Nachschau Nutzeninkasso            |  |
| <b>III. Prüfungsgebiet Fachliche Anforderungen</b> |   |  |  |                                    |  |
| <b>Fachliche Anforderungen</b>                     | Definition Scope  | Ergebnisse der Projektteams, z. B. Ist-Analysen, Pläne, Entwürfe   | Ergebnisse der Projektteams wie Fach-/Grob-/IT-Konzepte, Prototypen, Testpläne/-konzepte, Roll-outpläne, Testfälle | Finale Ergebnisse der Projektteams | Ergebnisse der Projektteams nach Übergang in die Linie |

Die Matrix zeigt nur eine Mindestgliederung auf. Weitere Untergliederungen sowie weitere Prüfungsgegenstände sind denkbar. Insbesondere die konkrete Bestimmung der Prüfungsgegenstände ist vom individuellen Projektinhalt und -verlauf sowie von der jeweiligen individuellen Prüfung abhängig. Zu beachten ist, dass die Prüfungsfelder nicht überschneidungsfrei sind.

## 12.2 Übersicht über die Prüfungsgebiete und Prüfungsfelder in agilen Projekten

Die Prüfungsgegenstände des klassischen Projektmanagements lassen sich nicht unmittelbar auf die agilen Methoden übertragen. Deswegen liefert die nachfolgende Tabelle eine Übersicht der „Scrum-Prüfungsgegenstände“ beispielhaft für agile Methoden für die im DIIR-Revisionsstandard definierten Prüfungsfelder einer Projektprüfung.

| Prüfungsgebiete und Projektphasen (Team Ebene) | PROJEKT PHASE I<br>Findung                         | PROJEKT PHASE II<br>Planung  | PROJEKT PHASE III<br>Durchführung  | PROJEKT PHASE IV<br>Abschluss                        |
|--|--|--|--|--|
| <b>I. Prüfgebiet Projektmanagement</b>         |  |  |  |  |
| Projektorganisation                            | Product Owner, Scrum Master                        | Product Owner, Development Team (7+-2), Scrum Master, Collocation                                      | Product Owner, Development Team (7+-2), Scrum Master, Collocation  | Product Owner, Development Team (7+-2), Scrum Master |
| Integrationsmanagement                         | Product Vision                                     | Product Backlog  | Product Backlog, Sprint Backlog, Product Backlog Refinement (Grooming), Impediment Backlog                                 | Product Backlog                                      |
| Inhalts- und Umfangsmanagement                 | Product Vision                                     | (ordered) Product Backlog, Product Backlog Refinement (Grooming)                                       | Product Backlog, Sprint Backlog, Product Backlog Refinement (Grooming)   |  |
| Zeitmanagement                                 | Definierte Sprint Länge/Sprint Kalender            | Release Planung, Task Breakdown, Planning Poker  | Sprint Burndown, Release Burndown  |  |
| Projektberichtsweisen                          | Initialer Product Backlog Workshop, Product Vision | Sprint Planning (1+2), Product Backlog Refinement  | Sprint Burndown, Release Burndown, Sprint Review   | Sprint Review, Sprint Retrospektive                  |
| Risiko-<br>management                          |  | interne Risiken werden behandelt über Daily Scrums, ordered Product Backlog, Definition of Ready (DoR) | interne Risiken werden behandelt über Daily Scrums, ordered Product Backlog, Definition of Ready (DoR), Impediment Backlog | Sprint Review, Sprint Retrospektive                  |

### 12.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Perspektiven der Projektprüfung im Projektwürfel

Abbildung 2: Mögliche Prüfungsobjekte im Projektmanagementsystem

Abbildung 3: Three Lines of Defense im Projektmanagement

Abbildung 4: Formen der Projektbegleitung

## 13 Autoren

Erarbeitet vom DIIR-Arbeitskreis Projektrevision

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Theodor-Heuss-Allee 108

60486 Frankfurt am Main

Veröffentlicht im September 2019 auf [www.diir.de](http://www.diir.de)

Version: 3.0