



# PROJEKTAUDITS – PRÜFSTAND FÜR PROJEKTE



*Von Siegfried Steins, 03.05.2013*

freier Berater, Master in Project Management (GWU)

[www.st1.de](http://www.st1.de)

Projektaudits bieten eine große Chance, Schwächen offen zu legen und Potenziale in einem Projekt zu heben. Wichtig ist hierbei, nicht mit dem Finger auf Personen zu zeigen und zu kritisieren, was falsch läuft, sondern zielorientiert aufzuzeigen, was und wie man es besser machen kann. Dabei ist der Auditor eben kein „Polizist“, sondern vielmehr aktiver Zuhörer und Coach oder Berater. Denn vertrauliche Gespräche bilden die wichtigste Basis.

Ein gutes Audit unterscheidet sich im Vorgehen wenig von einem guten Projekt. Auch ein Audit benötigt einen dedizierten Scope, eine gute Vorbereitung und Durchführung sowie einen sauberen Abschluss – hier als Präsentation, aus der konkrete Handlungsempfehlungen hervorgehen.

### **Scope**

Zu Beginn eines Audits muss festgelegt werden, worauf der Fokus gelegt werden soll. Dies hat großen Einfluss auf die Dauer und Tiefe des Audits und damit auch auf die spätere Qualität des Ergebnisses.

Im Scope wird definiert, welche Facetten des Projektmanagements beleuchtet werden sollen. Zu den harten Fakten gehören in der Regel Dokumentenprüfung, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Prozesskonformität und Qualitätssicherung. Weiche Faktoren, wie Qualifikation von Mitarbeitern oder Zusammenarbeit (im Team und an Abteilungs- oder Bereichsgrenzen) werden schon seltener betrachtet, sind aber genauso entscheidend für den Projekterfolg.

Ein zentraler Schwerpunkt sollte immer auf dem Anforderungs- und Change-management liegen. Denn hier spielt die wahre Musik: Anforderungssteller haben

mitunter ein anderes Bild davon, wie das Projektergebnis aussehen soll. Da kann der Scope eines Projektes schnell unendlich groß werden und damit Qualität, Geld und Zeit außer Kontrolle geraten.

Und auch die Art des Audits muss definiert werden: Ein Stichprobenaudit oder eine rein formale Prüfung kann zu (gefährlich) anderen Ergebnissen führen, als offene Gespräche mit Beteiligten und Betroffenen.

### **Auditvorbereitung**

Auf Basis des Scopes bereitet sich nun der Auditor auf seine eigentliche Kernarbeit vor. In dieser Phase werden die Rahmenrichtlinien des Unternehmens studiert und notwendige Unterlagen (z.B. Ergebnisse früherer Audits) herangezogen, gegen die später geprüft werden soll.

Hilfreich ist es, sich im Vorfeld eine Checkliste oder einen Fragenkatalog zu schnüren, der alles zu untersuchenden Facetten in etwa gleicher Tiefe abdeckt. Das erleichtert die spätere Auswertung und Ergebnispräsentation.

### **Auditdurchführung**

In der Regel beginnt das Audit mit einer Dokumentenprüfung. Dabei wird die Projektdokumentation be-

reits auf Abweichungen zum Standard untersucht. Es kann immer wieder gute Gründe geben, warum ein Projekt von einem im Unternehmen definierten Standard abweicht – dann muss es aber im Projekthandbuch erläutert werden.

Oft liegen die wirklichen Probleme eines Projektes jedoch tiefer verborgen und ein klares Bild ergibt sich erst nach vielen Gesprächen quer durch alle Hierarchieebenen. Denn augenscheinlich sauber dokumentierte Vorgehensweisen werden mitunter in der Praxis aus den verschiedensten Gründen nicht gelebt. Vor allem menschliche und organisatorische Hürden und Hemmschwellen gilt es zu identifizieren.

Finden sich bei der Dokumentenprüfung oder den Interviews neue Aspekte, die weiter hinterfragt werden müssen, so kann die Checkliste bzw. der Fragenkatalog jederzeit um diese neuen Prüfpunkte ergänzt werden.

### **Abschlusspräsentation**

Für die Ergebnispräsentation werden nun die Key Findings zusammengestellt und zu jedem Punkt konkrete Handlungsempfehlungen vorgeschlagen. Dabei sollte man sich zunächst von Problemstellungen der späteren Umsetzbarkeit befrei-

en, sondern sich ausschließlich danach richten, was für das konkrete Projekt akut sinnvoll ist.

Perspektivische Handlungsempfehlungen für die Organisation oder das gesamte Unternehmen sind natürlich zulässig, der Schwerpunkt

der Empfehlungen sollte jedoch auf dem Projekt liegen, damit es zeitnah erfolgreich fortgeführt werden kann und nicht erst aufwändige organisatorische Maßnahmen ergriffen werden müssten.

Empfehlenswert sind immer visuell klare Darstellungen. Das kann je nach Auditart von der einfachen „Projektampel“ bis hin zum reifegradmodellorientierten „Spinnendiagramm“ reichen.



Abbildung 1: Vorgehensweise eines Projektaudits

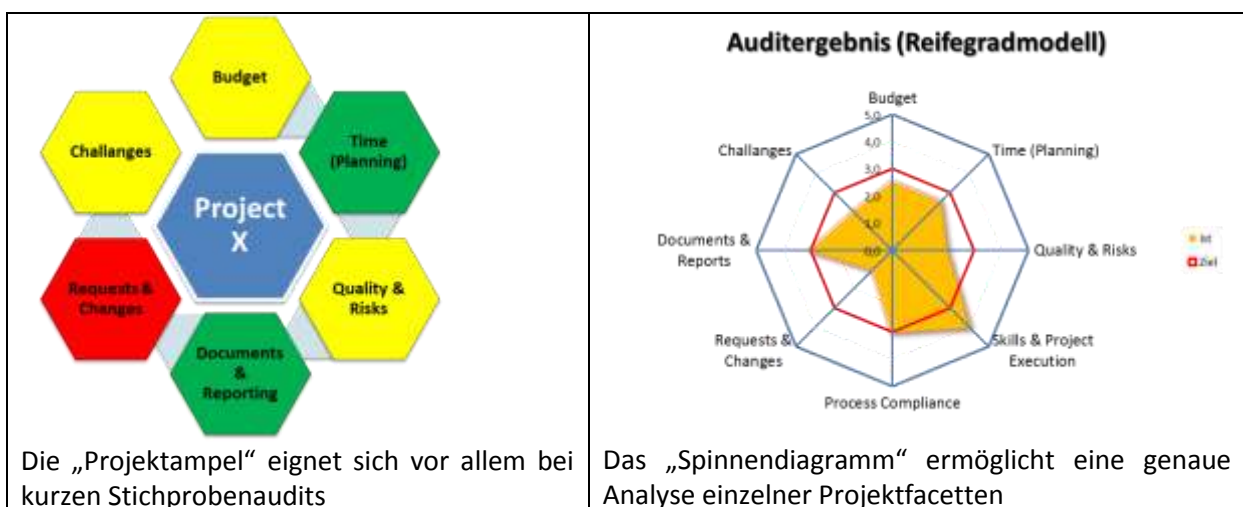


Abbildung 2: Beispiele für die visuelle Darstellung in Auditberichten