

Programm- und Projektprüfungen: Der Prüfungsansatz im Überblick

Programme¹ beeinflussen Organisation, Prozesse und IKT-Systeme, aber auch die Unternehmenskultur insgesamt. Ein Programm ist dann erfolgreich, wenn es einen messbaren Mehrwert schafft und das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. Insbesondere folgende Faktoren entscheiden über den Programmerfolg und bilden die Grundlage für unsere Prüfungen:

1. Umfeld: Werden mögliche Synergien, Zielkonflikte oder Doppelspurigkeiten zwischen dem Programm und dem Umfeld identifiziert und in geeigneter Weise behandelt?

2. Zweck: Besteht ein klarer Bedarf für das Programm?

3. Wert: Stimmt das Kosten-Nutzen-Verhältnis?

4. Programm-Setup: Ist das Programm zielführend aufgesetzt?

5. Umsetzung: Sind Mechanismen vorhanden, um die gewünschten Ergebnisse vollständig, effizient, zeitgerecht und in der erforderlichen Qualität zu erbringen und auf Änderungsanforderungen zu reagieren?

6. Nächste Schritte: Liefert das Programm den versprochenen Nutzen? Sind die nötigen nächsten Schritte aufgegleist?

1: Begriff umfasst auch Projekte resp. schliesst diese als Untermenge eines Programms mit ein.



Die Schlüsselfragen (1/2)



1. Umfeld

Das Umfeld bietet eine Umgebung, die eine erfolgreiche Programmumsetzung erlaubt.

1.1 Unternehmensziele & Strategie

Kennt die Stammorganisation ihre Ziele und weiss sie, wie sie diese erreichen möchte?

1.2 Programm-Portfolio-Management

Werden mögliche Synergien, Zielkonflikte oder Doppelspurigkeiten identifiziert und behandelt?

1.3 Risikomanagement Stammorganisation

Kennt die Organisation ihre wesentlichen Risiken, versteht sie sie und ergreift sie Massnahmen, um sie zu minimieren?



2. Zweck

Die zu erreichenden Ziele sind klar definiert, und die wichtigsten Stakeholder unterstützen sie.

2.1 Bedarf für Programm

Ist es klar, welche Ziele das Programm erreichen soll?

2.2 Portfolio und Abhängigkeiten

Macht das Programm aus Sicht der strategischen Prioritäten der Organisation Sinn?

2.3 Stakeholder-Einbindung

Stehen die relevanten Stakeholder hinter dem Programm (z. B. Kunden, Benutzer, Leistungserbringer, Entwickler)?



3. Wert

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt.

3.1 Nutzen

Weiss das Programm, welche messbaren Veränderungen es erreichen will? Wurde dazu eine Baseline etabliert?

3.2 Variantenwahl

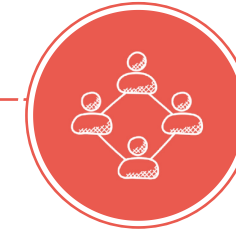
Können mit der gewählten Variante die Programmziele mit dem erwünschten Mehrwert erreicht werden?

3.3 Kosten und Termine

Basiert das Programm auf robusten Kosten- und Terminschätzungen?

3.4 Business Case

Weist der Business Case über die Lebensdauer der Lösung ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis aus?



4. Programm-Setup

Die gewählte Lösung und das Vorgehen sind geeignet, um die Programmziele zu erreichen. Das Programm ist richtig aufgesetzt. Programmorganisation und Methoden sind geeignet, um die Ziele zu erreichen.

4.1 Programm-Governance

Existieren die nötigen Strukturen und Prozesse (intern & extern) für eine effektive Programmsteuerung und -abwicklung?

4.2 Führung und Kultur

Verfügt das Programm über eine Führung mit der nötigen Durchsetzungskraft?

4.3 Ressourcen

Verfügt die Organisation über die zur Programmdurchführung nötigen Ressourcen (Personal, Ausrüstung usw.)?

4.4 Umsetzbarkeit

Sind die Geschäftsanforderungen realistisch, verstanden und genügend präzise formuliert, um realisiert zu werden?

4.5 Änderungsmanagement

Ist das Vorgehen zum Umgang mit Änderungen geregelt?

4.6 Qualitäts- und Risikomanagement

Ist ein Qualitätsmanagement eingerichtet? Werden Schlüsselrisiken identifiziert, verstanden und adressiert?

Die Schlüsselfragen (2/2)



5. Umsetzung

Während der Umsetzung werden der Programmfortschritt, die Kosten, die Termine und die Qualität der Ergebnisse überwacht und an die Entscheidungsträger rapportiert.

Änderungen an den ursprünglich geplanten Zielen und Inhalten werden geordnet behandelt.

Die Programmrisiken werden laufend überwacht und geeignete Massnahmen zu ihrer Beherrschung ergriffen.

5.1 Fortschrittskontrolle

Wird der Programmfortschritt gemessen, beurteilt und rapportiert, inkl. der Frage, ob das Programm angemessen ist?

5.4 Anforderungsmanagement

Liegen die nötigen Konzepte in der geforderten Detaillierung vor?

5.8 Einführung

Hat das Programm einen klaren Plan für den Übergang in den Normalbetrieb?

5.2 Änderungskontrolle

Gibt es effektive Mechanismen zum Änderungsmanagement und zur Kontrolle des Programmfumfangs?

5.5 Agile Reife

Setzt das Programm agile Methoden gemäss Best Practice ein?

5.9 Fehlerkultur & Lessons learned

Lernt das Programm aus seinen eigenen Erfahrungen und von Erfahrungen anderer?

5.3a Beschaffung und Lieferantenmanagement

Werden Beschaffungen rechtskonform und zeitgerecht umgesetzt?

5.6 Sicherheit

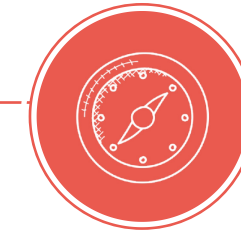
Werden die relevanten Sicherheitsrisiken identifiziert und angemessene Massnahmen dagegen ergriffen?

5.3b Beschaffung und Lieferantenmanagement

Stellt das Programm sicher, dass Partner die gewünschte Leistung effizient, zeitgerecht und in der erforderlichen Qualität liefern?

5.7 QS und Testen

Stellt das Programm mit geeigneten Massnahmen sicher, dass die eingeführte Lösung die Anforderungen erfüllt?



6. Nächste Schritte

Nach Programmabschluss ist zu prüfen, inwieweit der erwartete Nutzen realisiert werden kann. In der Regel sind weiterführende Massnahmen nötig und sinnvoll, um diesen zu erhalten oder noch zu steigern.

6.1a Bearbeitung von Pendenzen

Wurden Restanzen und Pendenzen aus dem Programm von der Stammorganisation übernommen und werden sie abgearbeitet?

6.3 Sicherheit im Betrieb

Wird der Sicherheit auch im nachfolgenden Betrieb die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt?

6.1b Lifecycle-Management

Wird das Lifecycle-Management der eingeführten Lösung aufgegleist?

6.2a Nutzenevaluation

Wird überprüft, ob die neue Organisation, die angepassten Prozesse und die neuen Lösungen den erwarteten Nutzen liefern?

6.2b Nutzenevaluation

Werden adäquate Massnahmen ergriffen, wenn der erwartete Nutzen nicht erreicht wurde?