

Klotz, Michael

**Working Paper**

## Grundlagen der Projekt-Compliance

SIMAT-Arbeitspapiere, No. 02-10-007

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Stralsund, Stralsund Information Management Team (SIMAT)

*Suggested Citation:* Klotz, Michael (2010) : Grundlagen der Projekt-Compliance, SIMAT-Arbeitspapiere, No. 02-10-007, Fachhochschule Stralsund, Stralsund Information Management Team (SIMAT), Stralsund,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0226-simat02100075>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60086>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**SIMAT Arbeitspapiere**  
Herausgeber: Prof. Dr. Michael Klotz

SIMAT AP 02-10-007

---

# Grundlagen der Projekt-Compliance

---

Prof. Dr. Michael Klotz

---

Fachhochschule Stralsund  
SIMAT Stralsund Information Management Team

September 2010

ISSN 1868-064X

Klotz, Michael: Grundlagen der Projekt-Compliance. In: SIMAT Arbeitspapiere. Hrsg. von Michael Klotz. Stralsund: FH Stralsund, SIMAT Stralsund Information Management Team, 2010 (SIMAT AP, 2 (2010), 7), ISSN 1868-064X

Download über URN vom Server der Deutschen Nationalbibliothek:  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0226-simat02100075>

### **Impressum**

Fachhochschule Stralsund  
SIMAT Stralsund Information Management Team  
Zur Schwedenschanze 15  
18435 Stralsund  
www.fh-stralsund.de  
<http://simat-stralsund.de/>

### **Herausgeber**

Prof. Dr. Michael Klotz  
Fachbereich Wirtschaft  
Zur Schwedenschanze 15  
18435 Stralsund  
E-Mail: [michael.klotz@fh-stralsund.de](mailto:michael.klotz@fh-stralsund.de)

### **Autor**

Prof. Dr. Michael Klotz lehrt und forscht am Fachbereich Wirtschaft der FH Stralsund auf den Gebieten der Unternehmensorganisation und des Informationsmanagements. Er ist u. a. Wissenschaftlicher Leiter des SIMAT, regionaler Ansprechpartner der gfo Gesellschaft für Organisation e.V., wissenschaftlicher Beirat und Academic Advocate der ISACA sowie Mitherausgeber der Zeitschrift „IT-Governance“.

Alle in diesem Arbeitspapier genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

---

Die „SIMAT Arbeitspapiere“ dienen einer möglichst schnellen Verbreitung von Forschungs- und Projektergebnissen des SIMAT. Die Beiträge liegen jedoch in der alleinigen Verantwortung der Autoren und stellen nicht notwendigerweise die Meinung der FH Stralsund bzw. des SIMAT dar.

# Grundlagen der Projekt-Compliance

Prof. Dr. Michael Klotz<sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** Compliance als Teilbereich der Corporate Governance betrifft zwar letztlich den Geschäftsalltag. Doch die hierbei genutzten Produkte bzw. Systeme werden vor ihrer Nutzung i. d. R. im Rahmen von Projekten – als üblicher Form zur Umsetzung von Vorhaben der Unternehmensentwicklung – geplant und realisiert. Also müssen Compliance-Anforderungen für die spätere Nutzung bereits in Projekten bei ihrer Gestaltung, Entwicklung und Implementierung berücksichtigt werden. Zudem unterliegt auch die Projektarbeit als solche – teilweise spezifischen – Compliance-Anforderungen. Wie bei der Durchführung von Geschäftsprozessen sind somit auch in der Projektarbeit zahlreiche Vorgaben aus Gesetzen, Standards, Normen, Verträgen und weiteren unternehmensinternen und -externen Regularien zu beachten. Das vorliegende Arbeitspapier unternimmt eine Begriffsklärung und entfaltet Projekt-Compliance als zunehmend wichtiges Handlungsfeld des Projektmanagements.

## Gliederung

- 1 Corporate Governance und Compliance
  - 2 Begriff der Projekt-Compliance
  - 3 Nutzen von Projekt-Compliance
  - 4 Perspektiven von Projekt-Compliance
  - 5 Regelwerke für das Projektmanagement
  - 6 Produkt- vs. prozessbezogene Projekt-Compliance
  - 7 Compliance von Projektmanagement-Software
  - 8 Ausblick
- Anmerkungen  
Abkürzungsverzeichnis  
Quellenangaben

**Schlüsselwörter:** Compliance – Governance – IPMA – Norm – PMBOK® – PMI – Projekt-Compliance – OCG – Projektmanagement – Projektorganisation – Projektmanagement-Software – Standard

**JEL-Klassifikation:** L29, M21, O22

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Michael Klotz, FH Stralsund, Fachbereich Wirtschaft, Zur Schwedenschanze 15, 18435 Stralsund, [michael.klotz@fh-stralsund.de](mailto:michael.klotz@fh-stralsund.de)

## 1. Corporate Governance und Compliance

„Compliance“ ist ein derzeit vieldiskutiertes Thema der Unternehmensführung bzw. der „Corporate Governance“, das immer noch mit großen Unsicherheiten bezüglich Inhalt, Umfang und struktureller Eingliederung belastet ist. Hinzu kommt, dass der Anglizismus „Compliance“ durchaus nicht einheitlich verstanden wird. Begriffsprägend wirkte hierzulande der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ (DCGK), nach dem der Vorstand einer Aktiengesellschaft „für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen“ und „auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen (Compliance)“ hinzuwirken hat.<sup>2</sup>

Compliance als neues Thema

Die öffentliche Aufmerksamkeit für die Befolgung von Gesetzen und sonstigen Regelwerken findet ihre aktuellen Anlässe in zahlreichen publik gewordenen Verstößen und Missbrauchsfällen sowie in Unternehmenskrisen, die durch fehlendes oder fehlerhaftes Risikomanagement, Organisationsmängel oder systematischen Betrug verursacht wurden – also in Fällen von Non-Compliance. "Klassiker" in diesem Sinne sind Worldcom und Enron in den USA, Flowtex, Balsam und Schneider in Deutschland. Die mit diesen Namen verbundenen Skandale und Unternehmenspleiten liegen zwar teilweise schon über zehn Jahre zurück, doch die Kette von Negativ-Beispielen reißt bis heute nicht ab – und beschäftigt die Gerichte mitunter über Jahre hinweg.

Aktualität von Compliance

- Im Jahr 2008 wurde bekannt, dass die Deutsche Telekom jahrelang Telefonverbindungsdaten von Aufsichtsräten, Managern, Betriebsräten und weiteren Einzelpersonen aufgezeichnet und ausgewertet und damit gegen das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und das Fernmeldegeheimnis verstoßen hat. Ziel dieser Maßnahme war es, undichte Stellen im Vorstand und im Aufsichtsrat aufzuspüren. Das gerichtliche Verfahren dauert bis heute an. Derzeit ist unklar, ob doch noch ein ehemaliger Vorstandschef belangt werden kann.<sup>3</sup>
- Die Drogeriekette Müller musste Anfang 2010 wegen verschiedener Datenschutz-Verstöße Strafzahlungen in Höhe von insgesamt 137.500,- € leisten. Das Unternehmen hatte unzulässigerweise Krankheitsdaten von Mitarbeitern verarbeitet und es zudem versäumt, gemäß der Vorgabe

Beispiele für Non-Compliance

---

<sup>2</sup> Regierungskommission 2010, § 4.1.3.

<sup>3</sup> Nach Klinger 2010.

des Bundesdatenschutzgesetzes einen Datenschutzbeauftragten zu ernennen.<sup>4</sup>

- Am 1. April 2010 stimmte die Daimler AG im Rahmen eines Vergleichs mit dem US-Justizministerium einer Strafzahlung in Höhe von 185 Mio. \$ zu. Das Unternehmen hatte zwischen 1998 und 2009 in mindestens 22 Staaten Entscheidungsträger bestochen, um an Aufträge zu gelangen.<sup>5</sup>
- Im August 2010 wurde bekannt, dass eine Sicherheitslücke Zugriff auf über sieben Millionen E-Mail-Adressen und 150.000 Adressdatensätze von Kunden des Schlecker-Onlineshops ermöglichte. Der Fehler trat bei einem beauftragten Dienstleister auf. Entdeckt wurde dies durch einen Internet-Experten, der den Vorfall publik machte. Die betroffenen Online-Kunden wurden von Schlecker mit einem Einkaufsgutschein in Höhe von 5,- € entschädigt.<sup>6</sup>

## 2. Begriff der Projekt-Compliance

In einem allgemeinen, grundlegenden Verständnis ist ein Unternehmen „compliant“, wenn es in seiner Geschäftstätigkeit bestimmte relevante Vorgaben befolgt. Neben „Befolgung“ werden auch Begriffe wie „Übereinstimmung“, „Einhaltung“, „Konformität“, „Erfüllung“ oder „Entsprechung“ verwendet. Welche Vorgaben relevant sind, ist einerseits unternehmensextern vorgegeben (beispielsweise durch Gesetzgeber, Regulierungsbehörden oder Aufsichts- und Prüfungseinrichtungen), andererseits vom Unternehmen selbst gewählt (z. B. bei der freiwilligen Anwendung von Branchenstandards). Dementsprechend gilt folgende Definition:

Definition von Compliance

Compliance liegt vor, wenn alle Vorgaben, die dem Unternehmen extern auferlegt sind bzw. die das Unternehmen intern als verbindlich akzeptiert, nachweislich eingehalten werden.

Eine besondere Bedeutung kommt hierbei der nicht nur potenziellen, sondern faktischen Nachweisbarkeit in der Bedarfsituation zu. Diese ist not-

Bedeutung der Dokumentation

<sup>4</sup> Nach *Sueddeutsche.de* 2010; *Datenschutz Praxis* 2010.

<sup>5</sup> Nach *Faz.net* 2010.

<sup>6</sup> Nach *Focus Online* 2010; *Zeit Online* 2010.

wendig, damit sich die Verantwortlichen im Verdachts- und Streitfall exkulpieren können.<sup>7</sup> Eine lückenlose Dokumentation ist somit ein Kernelement guter Compliance-Praxis. Dies gilt insbesondere auch für die Projektdokumentation.

Entsprechend der Definition adressiert Compliance ein Unternehmen als Institution – und damit sein gesetzlich vorgesehene Vertretungsorgan, also den Vorstand, die Geschäftsführung oder den geschäftsführenden Inhaber. Compliance liegt somit im Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung, die entsprechendes Commitment zeigen und als treibende Kraft agieren muss. Strukturell hat sie dafür zu sorgen, dass Compliance durch das Interne Kontrollsystem (IKS) des Unternehmens sowie interne und externe Prüfungen sichergestellt wird.

Verantwortung der Unternehmensleitung

Neben einer auf das gesamte Unternehmen bezogenen „Corporate Compliance“ finden sich funktionspezifische Ausprägungen, beispielsweise Compliance im Personalwesen, im Finanzbereich, in der Produktion oder in der betrieblichen Informationsverarbeitung. Somit stellt sich auch die Frage, was Compliance im Rahmen des Projektmanagements (PM) bedeuten kann (im Folgenden als „Projekt-Compliance“ bezeichnet). Dass diese Frage berechtigt ist, resultiert aus folgender Überlegung: Compliance betrifft zwar letztlich den Geschäftsalltag. Doch die hierbei genutzten Produkte bzw. Systeme werden vor ihrer Nutzung i. d. R. im Rahmen von Projekten – als üblicher Form zur Umsetzung von Vorhaben der Unternehmensentwicklung – geplant und realisiert. Also müssen Compliance-Anforderungen bereits in Projekten bei der Produkt- und Systemgestaltung, -entwicklung und -implementierung berücksichtigt werden. Zudem unterliegt auch die Projektarbeit als solche – teilweise spezifischen – Compliance-Anforderungen.

Ausprägungen von Compliance

In Übertragung des oben angeführten allgemeinen Compliance-Begriffs lässt sich Projekt-Compliance wie folgt beschreiben:

Projekt-Compliance

Projekt-Compliance liegt vor, wenn alle Vorgaben, die dem Projekt extern auferlegt sind bzw. die für das Projekt intern als verbindlich akzeptiert werden, nachweislich eingehalten werden.

Projekt-Compliance ist ein Zustand, der zu einem bestimmten Zeitpunkt während und ggf. auch einen festgelegten Zeitraum nach der Projektlaufzeit

... als Zustand

<sup>7</sup> Nach Klotz 2009a, S. 3.

gegeben ist. Dieser Zustand stellt sich jedoch nicht von selbst ein, sondern ist durch geeignete Compliance-Maßnahmen anzustreben. Damit handelt es sich bei Projekt-Compliance um ein Ziel. Dieses kann mal mehr, mal weniger erreicht werden, vor allem deswegen, weil viele Vorgaben einer kontinuierlichen Veränderung oder Erneuerung unterliegen und die Regelungsdichte im nationalen und internationalen Maßstab tendenziell weiter steigt.

### 3. Nutzen von Projekt-Compliance

Projekt-Compliance sorgt im Falle der Erfüllung externer Vorgaben vor allem für die Vermeidung von Nachteilen. In dieser Hinsicht kommt der Projekt-Compliance eine Präventivfunktion zu, wie folgende Beispiele verdeutlichen.

Vorteile von  
Projekt-  
Compliance

- Zahlreiche Projektverträge sehen Strafzahlungen vor, wenn ein Vertragspartner seine vertraglich vereinbarten Leistungen nicht in der festgelegten Form, Zeit oder Qualität erbringt, wobei mit zunehmendem Verzug häufig auch die Höhe der Strafzahlung steigt.
- Projekte stehen häufig, zumindest kurz vor dem Erreichen von Meilensteinen, Zwischenabnahmen oder unmittelbar vor dem Projektabschluss, unter hohem Termindruck. Dies führt oft zu einem erhöhten Bedarf an Arbeitskapazität, der entweder durch Wochenendarbeit oder ein Überschreiten der 8-Std./Tag-Grenze gedeckt wird. Wenn das Unternehmen danach nicht für einen Ausgleich sorgt, liegt eventuell ein Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz (AZG) vor.
- Ein Schaden kann auch dann entstehen, wenn ein Unternehmen im Rahmen einer gerichtlichen Auseinandersetzung nach einem Projekt (z. B. in Bezug auf Gewährleistungspflichten) beweishebliche Daten und Dokumente nicht vorlegen und damit seiner Beweispflicht nicht nachkommen kann.
- In der Zusammenarbeit mit externen Projekt-Auftragnehmern sind unternehmensinterne und -externe Vorgaben zu beachten. Wird dies versäumt, können sich Nachteile in der Arbeitsqualität ergeben (weil nicht der leistungsfähigste Anbieter ausgewählt wurde), oder es liegen gar Rechtsverstöße vor (z. B. wenn bei projektbezogenen Finanztransaktionen Sorgfaltspflichten nach dem Geldwäschegesetz nicht erfüllt werden).

- Wo in Projekten beträchtliche Vermögenswerte be- oder verarbeitet werden, ist immer auch die Gefahr von betrügerischem Verhalten gegeben. Hierdurch kann einem Unternehmen ein beträchtlicher Schaden entstehen – nicht nur finanziell, sondern auch in Bezug auf seine Reputation, wenn der Fall öffentlich wird.

Das Missachten externer, vor allem gesetzlicher Anforderungen wird im Regelfall nach Möglichkeit geheim gehalten, um einen Imageschaden für das Unternehmen zu vermeiden. So sind es noch am ehesten Projekte öffentlicher Einrichtungen, die sich der Überprüfung durch institutionalisierte Kontrollorgane (z. B. Rechnungshöfe) ausgesetzt sehen – und hierdurch eine unerwünschte Öffentlichkeitswirkung mitunter nicht vermeiden können, wie folgende Beispiele zeigen.

Beispiele für Non-Compliance im Projekt

- So gewährte T-Systems 2007 der Bundesagentur für Arbeit (BA) einen Nachlass in Höhe von 5 Mio. € auf den ursprünglich vereinbarten Festpreis. Eine Software zur Bearbeitung von Arbeitslosengeldansprüchen war von T-Systems nicht wie geplant fertiggestellt worden, so dass die BA vertragliche Schadenersatzansprüche geltend machte (wobei der Schaden sogar wesentlich höher gewesen sein soll, aber wegen einer vertraglichen Begrenzung nie endgültig berechnet wurde).<sup>8</sup>
- Bei der Einführung des Maut-Systems auf den deutschen Autobahnen kam es zu beträchtlichen Verzögerungen. Hierfür will der Bund nunmehr Schadenersatzzahlungen und Vertragsstrafen in Höhe von 5,1 Mrd. € plus Zinsen gegenüber dem Systembetreiber, der Toll Collect GmbH, gerichtlich geltend machen, nachdem ein seit 2004 laufendes Schiedsgerichtsverfahren bislang ergebnislos blieb.<sup>9</sup>
- Welcher Schaden in der Projektarbeit durch Non-Compliance entstehen kann, zeigt auch der Fall des Kölner U-Bahn-Baus, wo Qualitätssicherung und Bauüberwachung versagt haben. Im Februar 2010 wurde bekannt, dass an mehreren, im Bau befindlichen Haltestellen für die Stabilisierung der Grubenwände wichtige Stahlbügel fehlten. Sie waren offenbar gestohlen und an Schrotthändler verkauft worden.<sup>10</sup>

Auf der anderen Seite sollen durch Compliance aber auch Vorteile in der Projektarbeit realisiert werden. Dies können eine erhöhte Qualität von Pro-

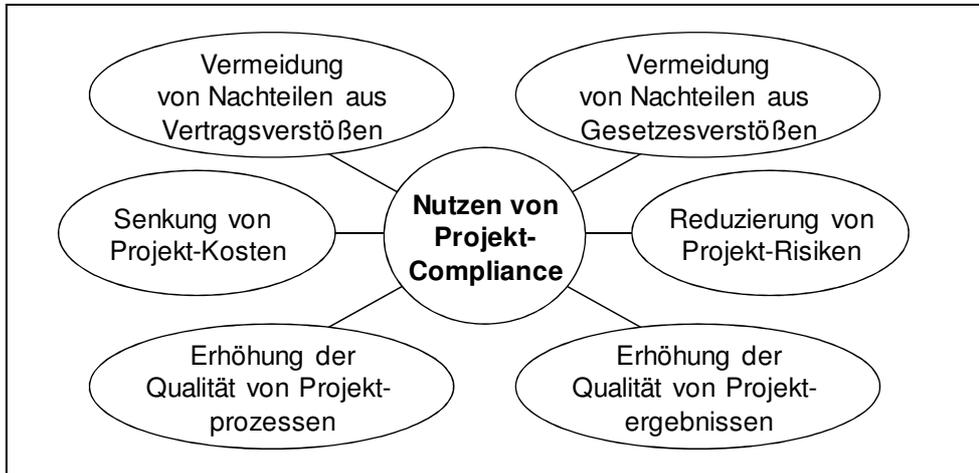
---

<sup>8</sup> Nach *Deutscher Bundestag 2007*.

<sup>9</sup> Nach *Spiegel Online 2010*.

<sup>10</sup> Nach *Klein 2010*.

jektprozessen und -ergebnissen oder eine Verringerung von Projektrisiken und Projektkosten sein, s. Abbildung 1. Letztlich erhöht Projekt-Compliance die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes.<sup>11</sup>



**Abbildung 1**  
Nutzen von  
Projekt-  
Compliance

Viele Maßnahmen zur Herstellung von Projekt-Compliance tragen zu einer höheren Qualität von Projektergebnissen und/oder -prozessen bei. Die Erhöhung der Qualität zeigt sich dabei in vielfältigen Aspekten. Vor allem eine Konformität mit Best-Practise-Verfahren, Projektmanagement-Normen und -Standards führt zu einer Steigerung der Prozessqualität, häufig verbunden mit einer höheren Nachvollziehbarkeit und Sicherheit in der Projektdurchführung. So dient beispielsweise die Zuordnung von Personen zu Aufgaben und Rollen dem Nachweis der ordnungsmäßigen Bearbeitung (kritischer) Projektprozesse durch autorisierte Personen. Eine höhere Qualität bewirkt zudem eine Reduzierung der Komplexität. Dies wiederum führt zu einer verbesserten Steuerungsfähigkeit und Auditierbarkeit eines Projektes.

Erhöhung der  
Projekt-Qualität

Compliance-Maßnahmen in Projekten adressieren zu einem hohen Anteil den Schutz von Unternehmensressourcen (Personen, Liegenschaften, maschinelle Ausstattung etc.). Hieraus resultieren Synergiepotenziale mit dem Risikomanagement des Unternehmens, die bei einer abgestimmten Vorgehensweise realisiert werden können, beispielsweise im Bereich der Awareness für Compliance-Risiken oder der Wirksamkeit von risikoreduzierenden Maßnahmen.

Reduzierung von  
Projekt-Risiken

<sup>11</sup> Vgl. von Brisinski/Vollmer 2010, S. 2.

Maßnahmen für das Erreichen von Projekt-Compliance verursachen einerseits Kosten, haben andererseits oft aber nur einen schwer nachweisbaren monetären Nutzen. Zwar wird durch Projekt-Compliance der Erfolg eines Projektes sichergestellt. Wie groß aber der Anteil von projektbezogenen Compliance-Maßnahmen am Projekterfolg wirklich ist, lässt sich wohl kaum zuverlässig ermitteln.

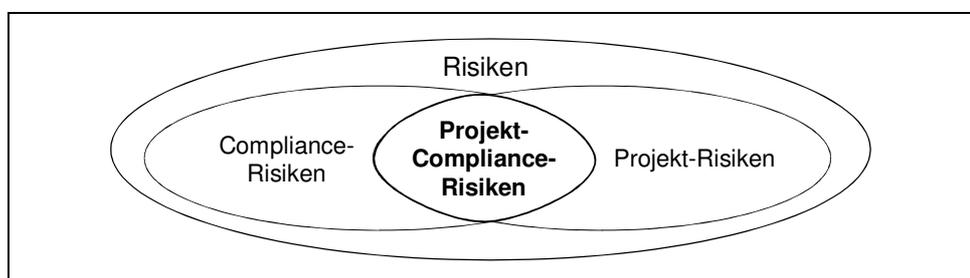
Senkung von  
Projekt-Kosten

Grundsätzlich muss auch bei Compliance das ökonomische Prinzip (maximaler Ertrag bei minimalem Einsatz) Beachtung finden. Hieraus folgt, dass es sich nicht lohnt, für einen minimalen Nutzen hohe Investitionen zu tätigen. Für eine rationale Dimensionierung von Compliance-Maßnahmen bedeutet dies, dass im Rahmen einer Risikobewertung eine Klärung herbeigeführt werden muss, welche projektbezogenen Compliance-Risiken bis zu welchem Ausmaß akzeptiert werden. Eine Risikoübernahme, d. h. die bewusste Entscheidung, keine oder nur begrenzte Compliance-Maßnahmen zu ergreifen und einen möglichen Schaden ggf. zu tragen, kommt aber nur für eher unbedeutende, nicht projektgefährdende Risiken in Betracht.

#### 4. Perspektiven von Projekt-Compliance

Die Perspektive von Projekt-Compliance als Zustand wurde bereits eingangs beschrieben (s. Kapitel 2). Diese Sichtweise adressiert ein projektbezogenes Risikomanagement, das Schwachstellen, die unternehmensinternen und -externen Bedrohungen ausgesetzt sind<sup>12</sup>, fokussiert – und damit im Wesentlichen eine Zustandsbeschreibung darstellt. Im Mittelpunkt stehen hierbei die projektbezogenen Compliance-Risiken. Diese ergeben sich als Schnittmenge von Projekt-Risiken einerseits und Compliance-Risiken andererseits, s. Abbildung 2.

Bezug zum  
Risikomanagement



**Abbildung 2**  
Projekt-Compliance-Risiken als Schnittmenge

<sup>12</sup> So eine mögliche Definition von Risiko, vgl. z. B. *Laudon u.a. 2010*, S.1040.

Der mit projektbezogenen Compliance-Risiken verbundene potenzielle Schaden stellt sich dar als:

Schaden aus Non-Compliance

- Freiheitsstrafen, Buß- und Zwangsgelder,
- steuerliche Nachteile (z. B. durch Steuernachzahlungen, Abzugsverbote, Schätzungen),
- Gewinnabschöpfungen,
- Vertragsstrafen und Schadenersatzleistungen an Kunden, Wettbewerber und sonstige Geschäftspartner,
- Eingreifen von Aufsichtsbehörden,
- Umsatzausfälle (z. B. durch Kundenverlust),
- Imageschäden bei Belegschaft, Kunden und Öffentlichkeit (v. a. durch negative Berichterstattung in den Medien),
- Wertverfall des Unternehmens (z. B. durch einen sinkenden Aktienkurs),
- Wettbewerbsnachteile (z. B. durch Ausschluss bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen).

Relevant sind hier nicht alle diesbezüglichen Risiken, sondern nur solche, die den Projekterfolg oder gar das Unternehmen wesentlich gefährden.

Um Projekt-Compliance zu erreichen, müssen sich die Projektbeteiligten regelkonform verhalten. Die Perspektive „Projekt-Compliance als Zustand“ wird somit von der Perspektive „Projekt-Compliance als Verhalten“ ergänzt, die sich in verhaltensbeeinflussenden, -steuernden oder -kontrollierenden Maßnahmen ausprägt.<sup>13</sup> Hierbei steht die Befolgung von kodifizierten Vorgaben, aber auch von ethisch fundierten Handlungsprinzipien im Vordergrund. Ein häufig genutztes Instrument sind Verhaltensnormen, die von den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern beispielsweise fordern, dass sie

Projekt-Compliance als Verhalten

- ihre Projektaufgaben mit Ehrlichkeit, Sorgfalt und Kompetenz wahrnehmen;
- alle für das Projekt relevanten Regelwerke sowie die damit verbundenen ethischen Werte einhalten;

---

<sup>13</sup> Im Folgenden nach *Klotz 2009b*.

- mit Projektlieferanten und anderen Geschäftspartnern des Projekts fair und vertragskonform zusammenarbeiten,
- die Infrastruktur des Projektes und das im Projekt erarbeitete Know-how als Vermögenswerte ansehen und entsprechend schützen.

Soweit diese Verhaltenserwartungen explizit festgehalten werden, entstehen Verhaltenskodizes, die den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern eine Orientierung geben, wie sie in bestimmten Entscheidungssituationen agieren sollen, aber auch welche Sanktionen bei Verstößen drohen. Vom Kodex angebotene Orientierungen sollten weitestgehend konkretisiert werden, letztlich bis hin zu Verfahrensanweisungen, denen verbindlich zu folgen ist (z. B. für den Umgang mit Lieferanten im Projekt, für die Projektkommunikation, für den Schutz von Projektdaten). In der Regel wird es aber nicht sinnvoll sein, für jedes einzelne Projekt einen eigenen Verhaltenskodex vorzugeben. Sinnvoller ist es, im gesamten Unternehmen einen Kodex für die Projektarbeit zu nutzen, und diesen nötigenfalls um projektspezifische Erweiterungen zu ergänzen.

Verhaltenskodizes

Eine sensible Frage in diesem Zusammenhang ist die Aufforderung, dass Projektbeteiligte ihnen bekannt gewordene Verstöße gegen den Verhaltenskodex melden sollen. Es wird von der Einrichtung eines generellen Hinweisgebersystems im Unternehmen abhängen, inwieweit dies hinsichtlich der Projekt-Compliance praktiziert wird. Die Projektleitung scheidet jedoch in jedem Falle als Adressat aus. Besser geeignet sind die Interne Revision oder eine spezielle Vertrauensstelle in der Corporate Compliance. In jedem Falle bedarf es spezifischer Informations- und Beratungsstrukturen, die den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern kontinuierlich eine Hilfestellung bieten, z. B. eine Compliance-Helpline oder Compliance-Schulungsangebote.

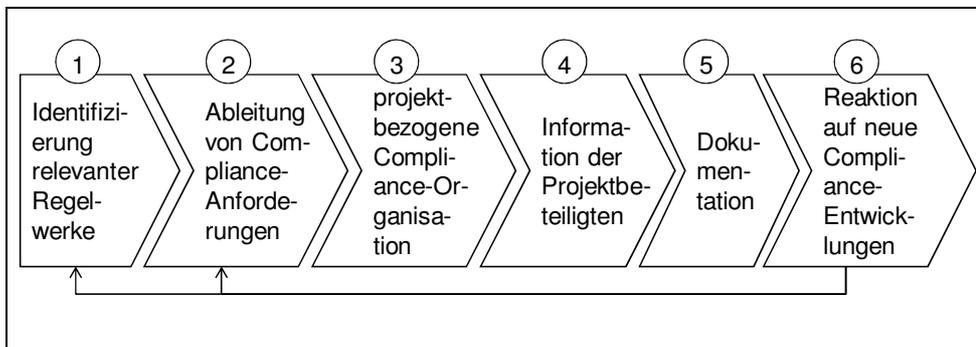
Hinweisgebersysteme

Natürlich können präventiv wirkende Kodizes, Schulungsmaßnahmen und Beratung kein vorsätzliches Missachten oder gar kriminelles betrügerisches Handeln verhindern, wie das oben angeführte Beispiel des Kölner U-Bahn-Baus zeigt. Insofern ist eine Ergänzung durch kontrollierende und entdeckende Maßnahmen erforderlich, von der Implementierung einzelner projektbezogener Kontrollen (z. B. Projektaudits durch die Interne Revision) bis hin zur Nutzung des allgemeinen Anti-Fraud-Managementsystems auch für die Projektarbeit.

Vorsätzlicher Betrug

Projekt-Compliance als Zustand und als Verhalten – beides will erreicht werden. Hierzu sind Maßnahmen erforderlich, die sich systematisch ineinanderfügen sollten. Dies wird gewöhnlich dadurch erreicht, dass sich zielorientierte Handlungen im Rahmen eines Managementsystems vollziehen. Ein solches dürfte aufgrund der Bedeutung und Komplexität von Projekt-Compliance genauso erforderlich sein, wie für andere Managementbereiche in der Projektarbeit auch (wie z. B. projektbezogenes Risiko-, Sicherheits- oder Qualitätsmanagement). Projekt-Compliance als Teil des Projektmanagementsystems ist also die dritte Perspektive. Hier gilt es vor allem, den projektbezogenen Compliance-Prozess in die Prozessorganisation des Projektes zu integrieren. Dieser Prozess besteht aus folgenden sechs Aufgabenbereichen, s. Abbildung 3:<sup>14</sup>

Projekt-Compliance  
als Teil des PM-  
Systems



**Abbildung 3**  
Projektbezogener  
Compliance-  
Prozess

- (1) Identifizierung von für das Projekt relevanten Regelwerken;
- (2) Ableitung und Dokumentation der Compliance-Anforderungen, die aus diesen Regelwerken für das Projekt resultieren;
- (3) projektbezogene Organisation von Prozessen, Verfahrensregelungen, Delegationen und Kontrollen zur Überwachung der Einhaltung der Compliance-Anforderungen;
- (4) Information aller in irgendeiner Form im Hinblick auf die Compliance-Anforderungen handelnden Projektbeteiligten inklusive ggf. entsprechend eingesetzter Dritter über die einzuhaltenden Regelungen;
- (5) Dokumentation sowohl der Information als auch der projektbezogenen Organisation und insbesondere deren Überwachung im Projekt;

Aufgabenbereiche

<sup>14</sup> vgl. Klotz 2009a, S. 26f.

- (6) Reaktion auf neue Compliance-Entwicklungen, z. B. in Bezug auf erkannte projektbezogene Compliance-Schwachstellen und -Risiken, mit der Folge einer Rückkopplung zu den Aufgabenbereichen 1 und 2.

Neben dieser prozessorientierten Integration muss das Projektberichtswesen um Informationen zur Projekt-Compliance so erweitert werden, dass die Projektleitung und andere Adressaten (vgl. Kapitel 6) über Compliance-Status, -Schwachstellen und -Risiken sowie wesentliche Compliance-Maßnahmen unterrichtet werden. Bei Einsatz einer Projektmanagement-Software sollte diese das Erreichen von Projekt-Compliance in Bezug auf projektbezogene Compliance-Anforderungen, -Verantwortlichkeiten, -Maßnahmen etc. unterstützen (vgl. Kapitel 7).

PM-Berichtswesen  
und  
PM-Software

Allerdings müssen die Handlungen zum Erreichen bzw. Bewahren von Projekt-Compliance auch durchgeführt werden. Hierzu müssen den Projektbeteiligten entsprechende Aufgaben und Befugnisse übertragen werden, so dass sie ihrer Compliance-Verantwortung in der Projektarbeit gerecht werden können. Der übertragene Aufgabenumfang kann lediglich in der Ausführung von Compliance-Aufgaben bestehen oder auch planende und überwachende Aufgaben beinhalten. Je größer insofern der Aufgabenumfang ist, umso eher ist die Position eines Compliance-Beauftragten für das Projekt sinnvoll, der die Projektleitung in der Wahrnehmung der projektbezogenen Compliance-Verantwortung unterstützt. Diese Institutionalisierung führt zur vierten Perspektive: Projekt-Compliance als Teil der Projektorganisation. Diese richtet sich auf die Übertragung von projektbezogenen Compliance-Aufgaben sowie eine entsprechende Zuweisung von Befugnissen und Verantwortung an die Projektbeteiligten. Grundlage für die aufbauorganisatorische Institutionalisierung der Projekt-Compliance ist die Frage, wie im Unternehmen das Projektmanagement auf der einen, die Corporate Compliance auf der anderen Seite strukturiert ist; insbesondere ob hier jeweils eine zentrale oder eine dezentrale Ausrichtung dominiert.

Projekt-Compliance als Teil der Projektorganisation

Viele größere Unternehmen etablieren derzeit einen Compliance-Bereich, der von einem Corporate Compliance Officer bzw. einem Compliance-Beauftragten geleitet wird. In dieser Abteilung sind allgemeine Fragen des Compliance-Managements angesiedelt (Compliance-Organisation, Richtlinien, Kontrollen, Reviews etc.), die sich auch auf die Projekt-Compliance erstrecken, wie folgendes Beispiel aus dem Siemens Compliance-Programm zeigt.

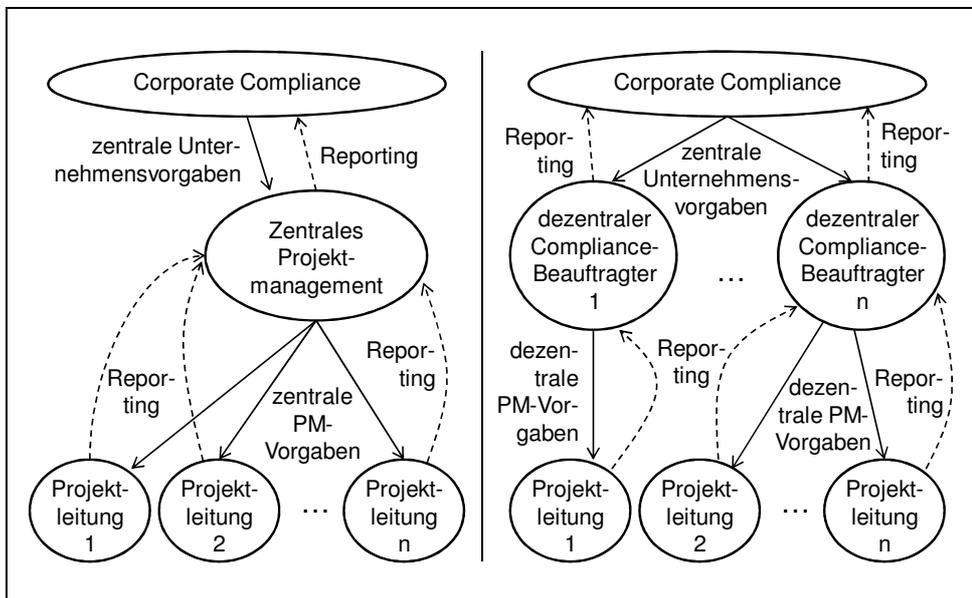
Corporate Compliance und Projekt-Compliance

„Im internationalen Projektgeschäft ist es von besonderer Bedeutung, dass stets hohe Standards im Hinblick auf Compliance erfüllt sind. Bei Siemens unterliegt das Projektgeschäft weltweit strengen Regelungen für die Freigabe. Dabei werden wesentliche rechtliche, ethische, technische, wirtschaftliche, kommerzielle und vertragliche Kriterien systematisch in die Entscheidung eingebunden.“<sup>15</sup>

Beispiel: Siemens AG

Ist die Corporate Compliance zentralisiert, bieten sich für die organisatorische Eingliederung der Projekt-Compliance zwei grundsätzliche Alternativen an, s. Abbildung 4.

Organisatorische Alternativen



**Abbildung 4**  
Alternative Formen der organisatorischen Eingliederung

- Erfolgt das Projektmanagement im Unternehmen zentral, ist dieses in das Compliance-Management einzubeziehen. Das zentrale Projektmanagement hätte dann die Verantwortung für die allgemeine Projekt-Compliance und wäre gegenüber der Corporate-Compliance berichtspflichtig. Im Projekt würden dann zusätzliche projektspezifische Compliance-Fragen verantwortet. Die Berichtspflicht der Projektleitung adressiert in diesem Falle das zentrale Projektmanagement.
- Ist die Corporate Compliance dezentral strukturiert und kein zentrales Projektmanagement vorhanden, kommt der Projektleitung eine um-

<sup>15</sup> Nach *Siemens o.J.*

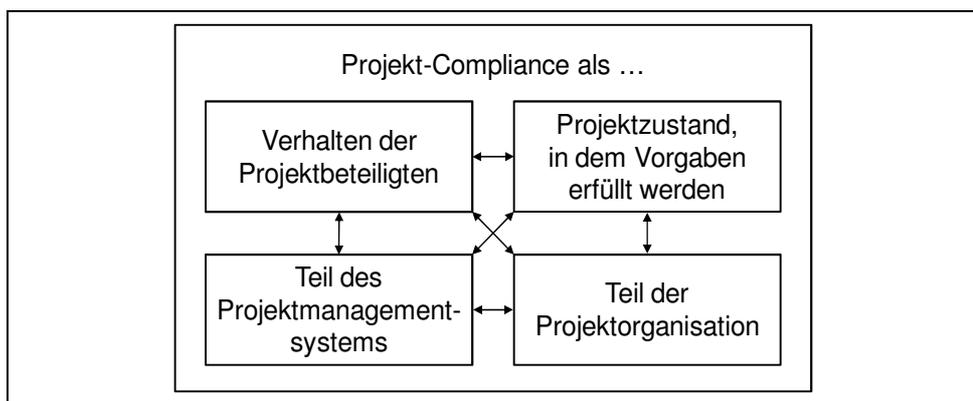
fangreichere Verantwortung für die Projekt-Compliance zu. In diesem Fall ist sie direkt gegenüber dem bzw. den dezentralen Compliance-Verantwortlichen berichtspflichtig (und ggf. zusätzlich gegenüber einem Projektsteuerungsgremium).

Die Beziehung zwischen der Projektleitung und der mittleren Ebene (d. h. zentrales Projektmanagement oder dezentraler Compliance-Beauftragter) ist sinnvollerweise als begrenzte funktionale Weisungsbefugnis auszugestalten. Der Projektleitung kommen in dieser Konstellation folgende Aufgaben im Rahmen ihrer projektbezogenen Compliance-Verantwortung zu:

Compliance-  
Verantwortung der  
Projektleitung

- Identifizierung von projektspezifischen Regelwerken
- Ableitung von projektrelevanten Compliance-Vorgaben
- Ermittlung projektbezogener Compliance-Risiken
- Einleitung projektbezogener Compliance-Maßnahmen
- Überwachung der Ausführung und Dokumentation der projektbezogenen Compliance-Maßnahmen
- Berichterstattung an den dezentralen Compliance-Beauftragten bzw. das zentrale Projektmanagement
- Überwachung der Einhaltung der projektbezogenen Compliance-Vorgaben und Aufdecken von Non-Compliance
- Zusammenarbeit mit der Corporate Compliance-Funktion bzw. dem Zentralen Projektmanagement bei Vorliegen von Non-Compliance.

Abbildung 5 fasst die vier beschriebenen Perspektiven zusammen.



**Abbildung 5**  
Perspektiven der  
Projekt-  
Compliance<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Vgl. Klotz/Dorn 2008, S. 11.

Nicht immer lassen sich diese vier Perspektiven trennscharf unterscheiden. Dies ist aber auch gar nicht erforderlich, denn in der Projektpraxis müssen sie sowieso zusammenspielen, um Compliance erreichen zu können. Voraussetzung hierfür ist in jedem Falle die Kenntnis der relevanten Vorgaben, die aus den verschiedensten Regelwerken stammen. Diese lassen sich, wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird, in verschiedene Gruppen einteilen.

## 5. Regelwerke für das Projektmanagement

Wie bei der Durchführung von Geschäftsprozessen sind auch in der Projektarbeit zahlreiche Vorgaben aus Gesetzen, Standards, Normen, Verträgen und weiteren unternehmensinternen und -externen Vorschriften zu beachten – auch wenn dies noch nicht als eigenständiger Aufgabenbereich des Projektmanagements erkannt ist.<sup>17</sup> Ansätze für die Berücksichtigung von Compliance-Belangen finden sich jedoch in unterschiedlicher Form in verschiedenen Projektmanagement-Normen und -Standards.

Ansätze für  
Projekt-  
Compliance

- So fordert der PMBOK<sup>®</sup> Guide, die international verbreitete US-amerikanische Projektmanagement-Norm, „staatliche und branchenbezogene Vorschriften“ im Rahmen der Entwicklung des Projektauftrages zu berücksichtigen.<sup>18</sup> Eine vertragsbezogene Compliance berücksichtigt PMBOK<sup>®</sup> (Projekt Management Body of Knowledge) im Rahmen des Beschaffungsmanagements. Hier hat die Vertragsabwicklung sicherzustellen, dass alle Vertragsparteien ihre vertraglichen Verpflichtungen erfüllen und die eigenen Rechte geschützt werden.<sup>19</sup>
- Die „ICB – IPMA Competence Baseline“ beschreibt die für ein erfolgreiches Projektmanagement benötigten Kompetenzen. Im Rahmen des Kompetenzfeldes „Information und Dokumentation“ wird die Notwendigkeit der Compliance mit entsprechenden Richtlinien des Unternehmens und externen regulatorischen Anforderungen herausgestellt.

---

<sup>17</sup> So sucht man in Standardwerken des Projektmanagements derzeit noch vergeblich nach dem Stichwort „Compliance“, vgl. z. B. *Litke 2004*, *Keßler/Winkelhofer 2004* und *Burghardt 2006*. Lediglich das Einhalten von Verträgen und Vereinbarungen ist in den Werken zu finden, z. B. bei Keßler/Winkelhofer im Rahmen des Risikomanagements, vgl. *Keßler/Winkelhofer 2004*, S. 218, oder bei Burghardt im Rahmen der Qualitätssicherung, vgl. *Burghardt 2006*, S. 415f.

<sup>18</sup> Dies erfolgt im Rahmen des Integrationsmanagements, siehe *PMI 2004*, S. 83.

<sup>19</sup> Nach *PMI 2004*, S. 290.

Die Projektleitung hat insbesondere die Beachtung von Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutzanforderungen sicherzustellen. Außerdem soll die formelle Beendigung des Projektes auch ein Review der vertraglichen Compliance beinhalten.<sup>20</sup>

- Auch der für Softwareentwicklungsprojekte im öffentlichen Bereich entwickelte PM-Standard „V-Modell<sup>®</sup> XT“ beinhaltet Ansätze zur Projekt-Compliance. So ist gefordert, im Rahmen der Vertragsgestaltung relevante Vorschriften und Gesetze im Angebot festzuhalten.<sup>21</sup> Ebenso sollen Gesetzesbestimmungen bei der Festlegung der Anwenderanforderungen im Lastenheft erfasst und ihre Erfüllung bewertet werden.<sup>22</sup>

Um „compliant“ zu sein, muss Projektarbeit Anforderungen aus unterschiedlichsten Regelwerken bei der Erstellung des Leistungsgegenstandes berücksichtigen und/oder ihnen in der Projektarbeit nachkommen. Folgende Beispiele verdeutlichen dies:

Regelwerke für das PM

- Im Rahmen der Projektdurchführung werden mitunter personenbezogene Daten verwendet, z. B. in einem Projekt zur Einführung eines Systems für das Customer Relationship Management (CRM). Dementsprechend sind die Vorgaben des BDSG zu beachten.
- Im Rahmen eines Investitionsprojektes kommt es zu einem Ersatz alter Produktionsmaschinen, die nun entsorgt werden müssen. Diesbezüglich ist § 9 Abs. 1 ElektroG (Elektro- und Elektronikgerätegesetz) zu berücksichtigen, wonach Altgeräte einer getrennten Versorgung zuzuführen sind.
- Bei der Projektdurchführung werden teilweise externe Auftragnehmer hinzugezogen. Diesen gegenüber sind verschiedene, vertraglich festgelegte Leistungen in den Bereichen der Prüfung und Dokumentation zu erbringen.
- Im Rahmen eines Systementwicklungsprojektes werden verschiedene Software-Entwicklungstools eingesetzt. Für die Nutzung dieser Softwarewerkzeuge muss das Unternehmen über eine entsprechende Anzahl von Lizenzen verfügen.

---

<sup>20</sup> Vgl. *IPMA 2006*, S. 74, 81, 148.

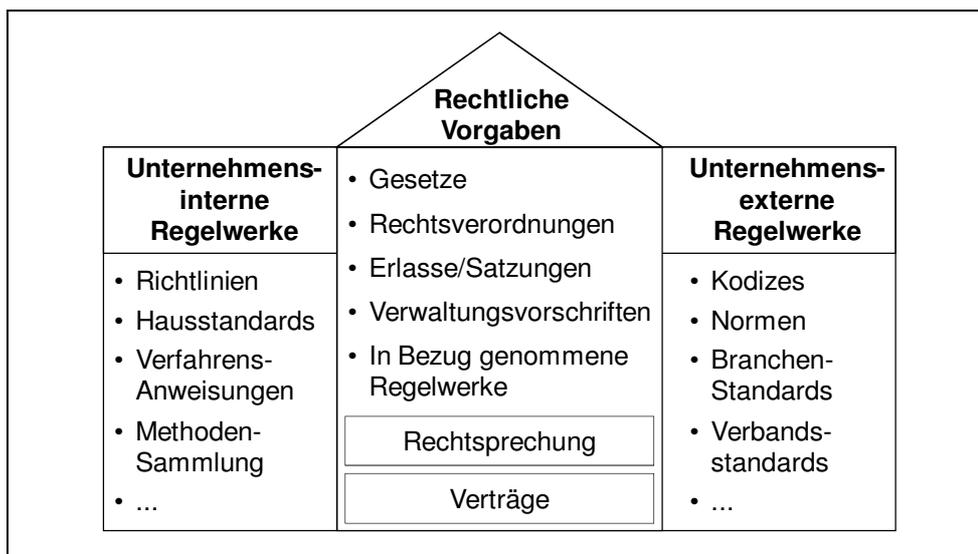
<sup>21</sup> *BfIT 2009*, S. 5-20.

<sup>22</sup> Vgl. *ebd.*, S. 5-90 und 6-70.

- Das interne Qualitätsmanagement trifft verschiedene Vorgaben für die Dokumentenlenkung. Die entsprechenden Anforderungen an die Erstellung, Prüfung, Freigabe und Verteilung von Dokumenten sind auch im Rahmen der Projektarbeit für die dort erstellten Projektdokumente zu erfüllen.
- Ein Unternehmen orientiert sich bei der Projektdurchführung an der Projektnorm DIN 69901, um die professionelle Durchführung des Projektes sicherzustellen. Die Vorgaben dieser Norm sind somit bei der Projektdurchführung einzuhalten.

Bei einer Verallgemeinerung dieser Beispiele lassen sich grundsätzlich drei Gruppen von Regelwerken unterscheiden, die in ihrer Summe ein Grundgerüst für eine systematische Ableitung und Analyse von Compliance-Vorgaben für das Projektmanagement darstellen, vgl. Abbildung 6:

Klassifikation der Regelwerke



**Abbildung 6**  
Klassifikation der Regelwerke<sup>23</sup>

- rechtliche Vorgaben, d. h. vor allem für den Leistungsgegenstand relevante Gesetze, Rechtsverordnungen, Erlasse und Satzungen, Verwaltungsvorschriften sowie weitere Regelwerke, auf die in Gesetzen, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften verwiesen wird oder die von der Rechtsprechung zur Auslegung herangezogen werden; zu den rechtlichen Vorgaben zählen weiterhin die Rechtsprechung und Verträge, die ein Unternehmen mit Lieferanten und externen Dienst-

<sup>23</sup> Vgl. Klotz/Dorn 2008, S. 11.

leisten, Projektpartnern und sonstigen Projektbeteiligten in Bezug auf das Projekt abschließt;

- unternehmensexterne, auf das Projekt und das Projektmanagement bezogene Regelwerke, wie Normen, Standards, Zertifikate oder Richtlinien vielfältiger Institutionen;
- unternehmensinterne Regelwerke, wie z. B. Unternehmensrichtlinien, Organisations- oder Verfahrensanweisungen zur Projektorganisation und zum Projektmanagement oder entsprechende Hausstandards zur Projektdurchführung.

In die Gruppe der unternehmensexternen Regelwerke fallen viele derjenigen Regelwerke, die im Projektmanagement große Aufmerksamkeit erfahren, vor allem die als „Referenzmodell“ oder „Best-Practise-Modell“ gehandelten Normen (z. B. DIN 69901 oder PMBOK<sup>®</sup>) und Standards (z. B. PRINCE2<sup>®</sup> der OGC oder die IPMA Competence Baseline). Insgesamt sind die in dieser Gruppe vertretenen Regelwerke höchst unterschiedlich. Die Spannweite reicht von Normen (z. B. DIN-Normen) über Standards internationaler und nationaler Verbandsorganisationen (z. B. IPMA<sup>®</sup>) und behördlicher Einrichtungen (z. B. OGC) bis hin zu Empfehlungen oder Konzepten, die sich über die Zeit durch Informations- und Erfahrungsaustausch in der Fachwelt herausgebildet haben, vgl. Tabelle 1.

Unternehmens-  
externe  
Regelwerke

OCG	Das „Office of Government Commerce“ (OGC) ist eine dem britischen Schatzamt (HM Treasury) zugeordnete, aber von diesem unabhängige Regierungsbehörde, die auf die Unterstützung öffentlicher Beschaffungsaufgaben sowie Projektmanagement und die Verwaltung öffentlicher Liegenschaften ausgerichtet ist. Die OGC ist Eigentümer international anerkannter und zertifizierbarer Managementstandards, u. a. von PRINCE2 <sup>®</sup> . <sup>24</sup>
IPMA	Die 1965 gegründete „International Project Management Association“ (IPMA <sup>®</sup> ) mit Sitz in Nijkerk, Die Niederlande, ist ein ursprünglich europazentrierter, mittlerweile weltweit tätiger Projektmanagement-Verband. Als Dachverband umfasst die IPMA mehr als 50 Mitgliedsvereinigungen mit insgesamt über 40.000 Mitgliedern auf allen Kontinenten. In Deutschland ist die IPMA vertreten durch die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. <sup>25</sup>

**Tabelle 1**  
PM-Institutionen

<sup>24</sup> Vgl. *OCG 2009*.

<sup>25</sup> Vgl. *IPMA o. J.*, und *GPM o. J.*

PMI	<p>Das „Project Management Institute“ (PMI®), mit Sitz in Pennsylvania, USA, ist ein gemeinnütziger Berufsverband, in dem jeder Mitglied werden kann, der sich aktiv in Forschung, Lehre und Praxis mit der Thematik des Projektmanagements beschäftigt. Das PMI ist vom ANSI, dem „American National Standards Institute“, als eine „ANSI Standards Development Organization“ anerkannt, so dass der vom PMI® verantwortete PMBOK® Guide eine US-amerikanische Norm ist.</p> <p>Seit 2008 kooperieren PMI® und die IPMA®, um gemeinsam den Beruf des Projektmanagers weltweit zu fördern.<sup>26</sup></p>
-----	---

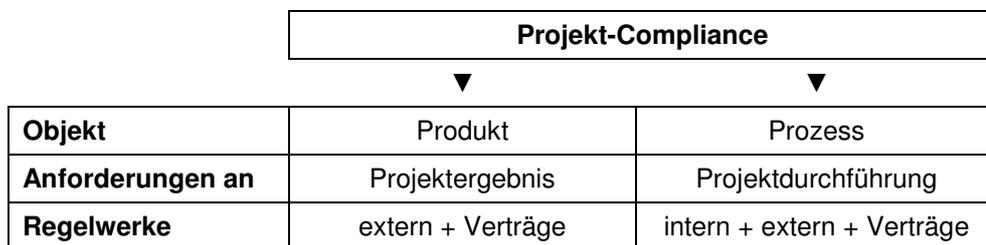
An der Erstellung eines Regelwerkes können über die Zeit mehrere Organisationen mitgewirkt haben. Ein Beispiel hierfür ist das bereits erwähnte V-Modell® XT, welches als Vorgehensmodell für die Softwareentwicklung ursprünglich vom Bundesministerium für Verteidigung initiiert, lange Zeit durch die Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt) und heute nunmehr durch die Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik zur Verfügung gestellt wird (seit dem 1. Februar 2009 in der Version 1.3)<sup>27</sup>. Die Weiterentwicklung erfolgt durch einen Verein, den WEIT e.V., ein Erfahrungsaustausch (z. B. Anwenderkonferenzen) durch wird die Anwendervereinigung ANSSTAND e. V.<sup>28</sup> organisiert.

Bsp.:  
V-Modell® XT

## 6. Produkt- vs. prozessbezogene Projekt-Compliance

Es wurde bereits eine wichtige Unterscheidung angesprochen, wenn es um Projekt-Compliance geht, nämlich die Frage, was Objekt der Compliance ist, d. h. worin der Projektbezug von Projekt-Compliance besteht. Hierfür gibt es zwei Sichtweisen, vgl. Abbildung 7.

Differenzierung



**Abbildung 7**  
Formen der  
Projekt-  
Compliance

<sup>26</sup> Vgl. *PMI.Org 2010*.

<sup>27</sup> Vgl. *BfIT 2009*.

<sup>28</sup> Vgl. *Ansstand 2010*.

- Dies kann einmal der Leistungsgegenstand des Projektes sein, also das Produkt, das im Rahmen der Projektarbeit konzipiert, entwickelt, getestet, eingeführt etc. werden soll.
- Zum anderen kann aber auch die Art und Weise der Projektdurchführung, insbesondere hinsichtlich des Projektmanagements, fokussiert werden.

Projekt-Compliance in Bezug auf den Leistungsgegenstand richtet sich auf die Frage, welche Regelwerke das als Projektergebnis erstellte Produkt zu erfüllen hat. Compliance ist hier insofern in die Zukunft gerichtet, als es wesentlich um die spätere, den Vorgaben entsprechende Nutzung des Produktes geht. So haben Produkte z. B. Produktnachweis-, Sicherheits- oder Umweltschutzanforderungen zu genügen. Damit diese Anforderungen erfüllt werden, sind diese im Rahmen des Projektes zu berücksichtigen. Beispielsweise ist die Projektdokumentation daran auszurichten, dass Nachweispflichten im Rahmen einer eventuellen Produkthaftung auch noch Jahrzehnte nach Abschluss eines Entwicklungsprojektes erfüllt werden können. Regelwerke, insbesondere Gesetze, Normen und Projektverträge, gehen in dieser Sichtweise als Compliance-Anforderungen an das Projektergebnis in das Projekt ein. Insofern lässt sich hier von einer produktbezogenen Projekt-Compliance sprechen, die in erster Linie externen Compliance-Anforderungen unterliegt.

Produktbezogene  
Projekt-  
Compliance

Auch unabhängig vom Leistungsgegenstand sind in der Projektarbeit Regelwerke zu beachten. Diese können sich auf die Art und Weise der Projektdurchführung beziehen. Hier handelt es sich vor allem um diejenigen Fälle, in denen spezifische Projektverfahren – gerade auch für das Projektmanagement – zur Anwendung gelangen sollen. Vertragliche Verpflichtungen aus einem Projektvertrag sind ebenso Teil dieser Sichtweise, wie die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, z. B. des Arbeitsschutz- oder des Bundesdatenschutzgesetzes. Hier gehen die Regelwerke als Anforderungen an die Projektdurchführung in das Projekt ein. Insofern lässt sich von einer prozessbezogenen Projekt-Compliance sprechen, die internen und externen Anforderungen gleichermaßen unterliegt.

Prozessbezogene  
Projekt-  
Compliance

In der Projektpraxis sind beide Sichtweisen teilweise nicht zu trennen. Ein Beispiel hierfür ist die oben genannte Anforderung an die Projektdokumentation. Fordert eine gesetzliche Verpflichtung bestimmte Dokumentationsformen oder -umfänge für ein im Rahmen des Projektes entwickeltes Produkt als Projektergebnis, ist dies in der Projektdurchführung im Rahmen

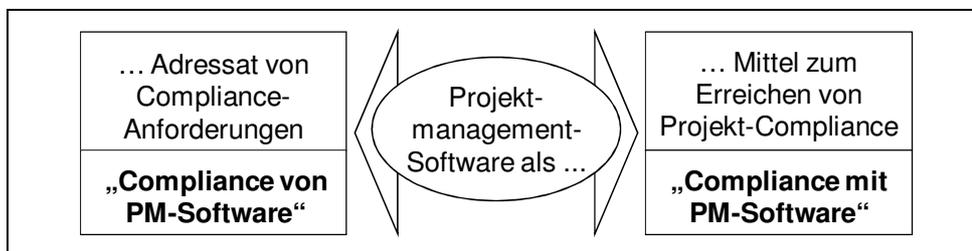
Abgrenzung

eines Dokumentationsprozesses entsprechend umzusetzen. Ein weiteres Beispiel liegt vor, wenn Umweltschutzbestimmungen die Verwendung bestimmter Materialien für ein bestimmtes Produkt ausschließen. Dies wäre dann eine Anforderung an die Produktkonstruktion als Teil der Projektdurchführung.

## 7. Compliance von Projektmanagement-Software

Mit der Relevanz von Projekt-Compliance stellt sich die Frage, inwieweit auch der Einsatz von Projektmanagement-Software betroffen ist. Auch hier gibt es wieder zwei Perspektiven, s. Abbildung 8.

Projekt-Compliance und PM-Software



**Abbildung 8**  
Sichtweisen bzgl. PM-Software

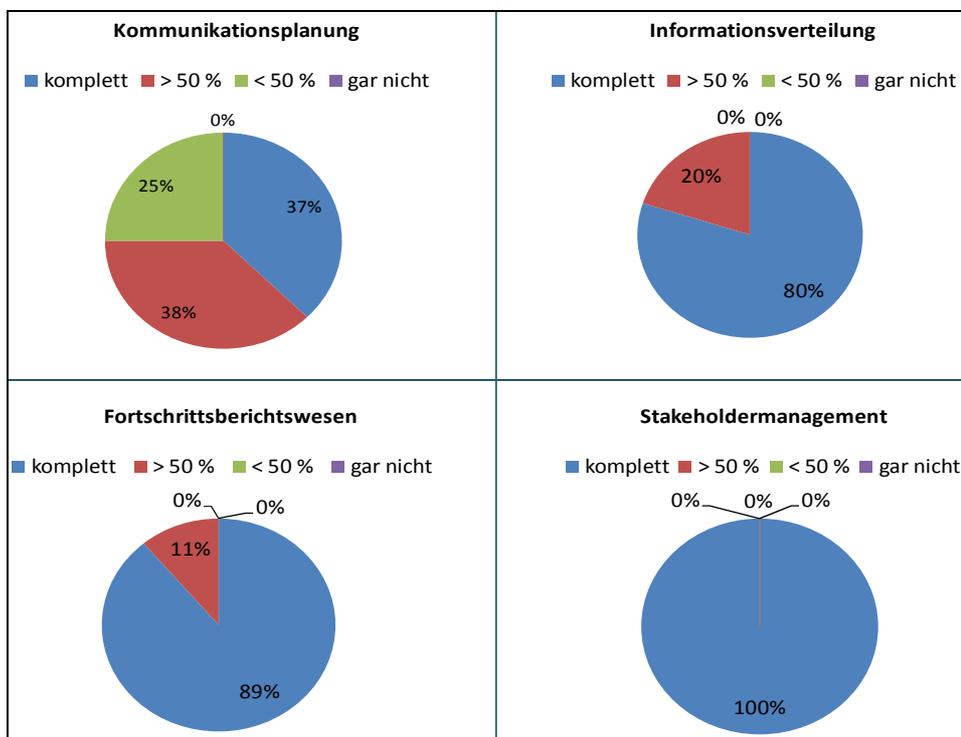
- Zum einen soll Projektmanagement-Software die Wahrnehmung der Compliance-Verantwortung in der Projektarbeit unterstützen. So sollen mit dem Tool beispielsweise Compliance-Aufgaben und -Verantwortung abgebildet, Compliance-Maßnahmen verfolgt, compliance-relevante Ergebnisse dokumentiert und entsprechend berichtet werden können. Die Projektmanagement-Software ist in dieser Sichtweise ein „Mittel zum Zweck“.
- Zum anderen sind bei der Nutzung von Projektmanagement-Software aber auch Compliance-Vorgaben zu berücksichtigen. Beispielsweise fallen bei der Nutzung von PM-Software in aller Regel personenbezogene Daten an. Die Verarbeitung dieser Daten mittels der Projektmanagement-Software hat den Anforderungen des BDSG zu genügen. Hierfür muss die Software entsprechende Funktionalitäten aufweisen (z. B. zur Dokumentation der Herkunft der personenbezogenen Daten oder zum Schutz dieser Daten). In dieser Sichtweise ist die Projektmanagement-Software Adressat von Compliance-Anforderungen, denen sie nachweislich nachzukommen hat.

Ein wichtiger Teilbereich der Compliance von Projektmanagement-Software ist die Frage, ob und in welchem Umfang eine spezielle PM-Software

Compliance von PM-Software

bestimmte Projektmanagement-Normen bzw. -Standards unterstützen. Aus Gründen der Investitionssicherheit ist es wichtig zu wissen, inwieweit die im Unternehmen eingesetzte oder zu beschaffende Projektmanagement-Software „compliant ist“ zu bestimmten PM-Normen und -Standards.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung sind die PM-Normen und -Standards auf ihre Compliance-Anforderungen hin zu analysieren und der Grad der Erfüllung dieser Anforderungen durch PM-Software ist zu bestimmen. Wie hierbei vorzugehen ist, wurde in einer früheren Arbeit für die Projektmanagement-Software „Projektron BCS“ hinsichtlich der Prozesse des Wissensgebietes „Kommunikationsmanagement“ exemplarisch gezeigt.<sup>29</sup> Hier konnte ermittelt werden, dass die betreffende PM-Software die PMBOK®-Anforderungen ganz überwiegend, d. h. zu 72 %, erfüllt, 21 % der Anforderungen werden deutlich, d. h. zu über 50 % erfüllt. Es gibt keine Anforderung, die überhaupt nicht erfüllt wird. Im Detail wurde sodann gezeigt, dass eine Einschränkung daraus resultiert, dass es mit der Software nicht möglich ist, einen Kommunikationsmanagementplan als Output des Prozesses zu generieren. Abbildung 9 zeigt die detaillierte Bewertung für jeden der vier Prozesse des Kommunikationsmanagements nach PMBOK®.



**Abbildung 9**  
Beispielhafte  
Compliance-  
Bewertung

<sup>29</sup> Siehe Klotz 2010.

## 8. Ausblick

Die hier vorgenommene Grundlegung zur Projekt-Compliance kann naturgemäß nur ein erster Aufriss der Thematik sein. Wie bei der Corporate-Compliance auch ist davon auszugehen, dass es mehrere Jahre dauern wird, bis sich Projekt-Compliance in Theorie und Praxis etablieren kann. Trotzdem wird an dieser Stelle die Prognose gewagt, dass Projekt-Compliance sich in den nächsten drei bis fünf Jahren als ein eigenständiges Gebiet des Projektmanagement durchsetzen und Eingang in die gängigen Normen und Standards des Projektmanagements finden wird. Dies erscheint deswegen als begründet, als für die Projektpraxis ein immer höherer Bedarf am Management der projektbezogenen Compliance gesehen wird. Zudem werden viele Unternehmen fortfahren, ihre Corporate Compliance auf- bzw. weiter auszubauen. Hierbei wird Projekt-Compliance nach und nach als dringender Gestaltungsbereich erkannt und durch entsprechende konzeptionelle Maßnahmen umgesetzt werden.

Weitere Entwicklung  
der Projekt-  
Compliance

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ANSSTAND	Interessenvertretung der ANwender des SystementwicklungsSTANDards V-Modell
AZG	Arbeitszeitgesetz
BA	Bundesagentur für Arbeit
BCS	Business Coordination Software
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
CRM	Customer-Relationship-Management
DIN	Deutsche Institut für Normung e. V.
ElektroG	Elektro- und Elektronikgerätegesetz
E-Mail	Electronic Mail
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement
HM	Her Majesty's
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA <sup>®</sup>	International Project Managers Association
IKS	Internes Kontrollsystem
KBSt	Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung
OGC	Office of Government Commerce
PM	Projektmanagement
PMBOK <sup>®</sup>	Project Management Body of Knowledge
PMI <sup>®</sup>	Project Management Institute
PRINCE2 <sup>®</sup>	PRojects IN Controlled Environments
US	United States
USA	United States of America
V-Modell <sup>®</sup> XT	Vorgehensmodell eXtreme Tailoring

## Quellenangaben

- Ansstand 2010*: Ansstand e. V. – Anwender des Software-Entwicklungsstandards der öffentlichen Verwaltung: Wer ist ANSSTAND e.V. ?, abrufbar unter: <http://www.ansstand.de/verein.html>, Zugriff am 14.09.2010.
- BfIT 2009*: Die Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik: Das V-Modell XT, abrufbar unter: [http://www.cio.bund.de/cln\\_093/DE/IT-Methoden/V-Modell\\_XT/v-modell\\_xt\\_node.html](http://www.cio.bund.de/cln_093/DE/IT-Methoden/V-Modell_XT/v-modell_xt_node.html), Zugriff am 14.09.2010.
- Burghardt 2006*: Burghardt, Manfred: Projektmanagement – Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten, hrsg. von Siemens AG, 7., wesentl. überarb. u. erw. Aufl., Publicis Corporate Publishing, München 2006
- Datenschutz Praxis 2010*: Datenschutz-Aufsicht verhängt Bußgeld gegen Drogeriemarktkette Müller, Datenschutz Praxis, abrufbar unter: <http://www.datenschut-praxis.de/fachwissen/fachnews/datenschutzaufsicht-verhangt-busgeld-gegen-drogeriemarktkette-muller>, Zugriff am 14.09.2010.
- Deutscher Bundestag 2007*: BA rechnet Schaden wegen unzulänglicher Software nicht weiter nach, Deutscher Bundestag vom 16.04.2007, abrufbar unter: [http://www.bundestag.de/presse/hib/2007\\_04/2007\\_099/01.html](http://www.bundestag.de/presse/hib/2007_04/2007_099/01.html), Zugriff am 14.09.2010.
- Faz.net 2010*: Vergleich in Schmiergeld-Affäre – Daimler muss 138 Millionen Euro zahlen, FAZ.NET vom 02.04.2010, abrufbar unter: <http://www.faz.net/s/RubD16E1F55D21144C4AE3F9DDF52B6E1D9/Doc~E4AEE4DDD7E0640A58F0D651252E65525~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Zugriff am 14.09.2010.
- Focus Online 2010*: Kundendaten von Schlecker nach Datenleck im Netz, FOCUS Online vom 27.08.2010, abrufbar unter: [http://www.focus.de/finanze/n/news/datenschutz-kundendaten-von-schlecker-nach-datenleck-im-netz\\_aid\\_545814.html](http://www.focus.de/finanze/n/news/datenschutz-kundendaten-von-schlecker-nach-datenleck-im-netz_aid_545814.html), Zugriff am 14.09.2010.
- GPM o. J.*: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Über uns, abrufbar unter: [http://www.gpm-ipma.de/ueber\\_uns/organisation.html](http://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/organisation.html), Zugriff am 14.09.2010.
- IPMA 2006*: International Project Management Association: ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0, Van Haren, Zaltbommel, abrufbar unter: [http://www.ipma.ch/Documents/ICB\\_V.3.0.pdf](http://www.ipma.ch/Documents/ICB_V.3.0.pdf), Zugriff am 14.09.2010.
- IPMA o. J.*: International Project Management Association: About IPMA®, abrufbar unter: <http://www.ipma.ch/about/pages/default.aspx>, Zugriff am 14.09.2010.
- Keßler/Winkelhofer 2004*: Keßler, Heinrich; Winkelhofer, Georg: Projektmanagement – Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, 4. überarb. Aufl., Springer, Berlin u.a. 2004
- Klein 2010*: Klein, Hendrik: Kölner U-Bahn – Skandal um Bau-Pfusch wird immer größer, Epoch Times online vom 12.02.2010, abrufbar unter: <http://www.epochtimes.de/articles/2010/02/12/546420.html>, Zugriff am 14.09.2010.
- Klinger 2010*: Klinger, Anita: Telekom-Spitzelprozess: Vorstandschef Ricke schwer belastet, ZDNet.de vom 03.09.2010, abrufbar unter: [http://www.zdnet.de/news/wirtschaft\\_sicherheit\\_security\\_telekom\\_spitzelprozess\\_vorstandschef](http://www.zdnet.de/news/wirtschaft_sicherheit_security_telekom_spitzelprozess_vorstandschef)

- [ricke\\_schwer\\_belastet\\_story-39001024-41537242-1.htm](#), Zugriff am 14.09.2010.
- Klotz 2009a*: Klotz, Michael: IT-Compliance - Ein Überblick, dpunkt.verlag, Heidelberg 2009.
- Klotz 2009b*: Klotz, Michael: Facetten der IT-Compliance, in: IT-Service Management, 2009, 4. Jg., Heft 9, S. 5-8.
- Klotz 2010*: Klotz, Michael: PMBOK-Compliance der Projektmanagement-Software Projektron BCS, in: SIMAT Arbeitspapiere. Hrsg. von Michael Klotz, Stralsund: FH Stralsund, SIMAT Stralsund Information Management Team, 2010 (SIMAT AP, 2(2010), 5).
- Klotz/Dorn 2008*: Klotz, M.; Dorn, D.-W., IT-Compliance – Begriff, Umfang und relevante Regelwerke. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 45 (2008), Nr. 263, S. 5-14.
- Laudon u.a. 2010*: Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P.; Schoder, Detlef: Wirtschaftsinformatik – eine Einführung, 2. aktualisierte Aufl., Pearson Studium, München 2010.
- Litke 2004*: Litke, Hans-D.: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 4., überarb. u. erw. Aufl., Carl Hanser, München 2004
- OCG 2009*: Office of Government Commerce: Who we are, Stand: 13.07.2009, abrufbar unter: [http://www.ogc.gov.uk/about\\_ogc\\_who\\_we\\_are.asp](http://www.ogc.gov.uk/about_ogc_who_we_are.asp), Zugriff am 14.09.2010.
- PMI 2004*: Project Management Institute (Hrsg.): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 3. Aufl., dt. Ausgabe, American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004, PMI, Newton Square 2004.
- PMI.Org 2010*: Project Management Institute (Hrsg.): About us – Project Management Institute: Who We Are and What We Do, abrufbar unter: <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/FactSheet.aspx>, Zugriff am 14.09.2010.
- Regierungskommission 2010*: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex: Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26.05.2010, abrufbar unter: <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/4.html>, Zugriff am 14.09.2010.
- Siemens o. J.*: Siemens AG: Siemens-Compliance-Programm: Vorbeugen, abrufbar unter: <http://www.siemens.com/sustainability/de/compliance/vorbeugen.htm#oc-2>, Zugriff am 14.09.2010.
- Spiegel Online 2010*: Forderung gegen Toll Collect – Maut-Milliarden sollen Haushaltslöcher stopfen, Spiegel Online vom 26.01.2010, abrufbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,674102,00.html>, Zugriff am 14.09.2010.
- Sueddeutsche.de 2010*: Drogeriekette Müller – Wer schnüffelt, muss zahlen, sueddeutsche.de vom 11.01.2010, abrufbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/drogeriekette-mueller-wer-schnueffelt-muss-zahlen-1.59570>, Zugriff am 14.09.2010.
- von Brisinski/Vollmer 2010*: von Brisinski, Niklas Spitzczok; Vollmer, Guy: Pragmatisches Projektmanagement – Softwareentwicklungsprojekte auf der Basis des PMBOK Guide führen, dpunkt.verlag, Heidelberg 2010.
- Zeit Online 2010*: Fünf Euro für Betroffene der Schlecker-Datenpanne, Zeit Online vom 30.08.2010, abrufbar unter: <http://www.zeit.de/digital/datenschutz/2010-08/schlecker-datenpanne-gutscheine>, Zugriff am 14.09.2010.

## Das Stralsund Information Management Team (SIMAT)

Das von Prof. Dr. Michael Klotz geleitete „Stralsund Information Management Team“ (SIMAT) ist am Fachbereich Wirtschaft der FH Stralsund angesiedelt. Es bündelt akademische Lehre und Forschung, Weiterbildungsangebote und Projekte im Themenbereich des betrieblichen Informationsmanagements. Informationsmanagement richtet sich auf die effektive und effiziente Nutzung der informationellen Ressourcen eines Unternehmens. Diese Zielsetzung wird heute von verschiedenen spezialisierten Fachrichtungen in der Informatik, der Wirtschaftsinformatik und der Betriebswirtschaftslehre verfolgt. Das SIMAT arbeitet insofern interdisziplinär, wobei die inhaltlichen Schwerpunkte in Kompetenzzentren (Competence Center) fokussiert werden. Im Rahmen des RD&D-Ansatzes (Research, Development and Demonstration) dienen Labore, die mit aktuellen Tools des Informationsmanagements ausgestattet sind, sowohl der fachlichen Arbeit als auch zu Demonstrationszwecken. Eine intensive Kooperation mit ausgewiesenen Expertinnen und Experten sowie mit privatwirtschaftlichen Unternehmen und die Mitarbeit in anwendungsnahen Fachorganisationen gewährleisten eine praxis- und lösungsorientierte Vorgehensweise. Die Zusammenarbeit mit Lehrstühlen anderer Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen und eine umfangreiche Publikationstätigkeit stellen sicher, dass sich das SIMAT am State-of-the-Art des Informationsmanagements orientiert und diesen mitprägt. Auf diese Weise sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SIMAT in der Lage, anspruchsvolle Konzepte und Lösungen zu konzipieren und zu realisieren.

Das SIMAT versteht sich als Mittler zwischen akademischer Forschung und Lehre auf der einen, und der Wirtschaftspraxis auf der anderen Seite. Diese Transferaufgabe, verankert im Landeshochschulgesetz Mecklenburg-Vorpommerns, bildet den Schwerpunkt der Arbeit des SIMAT. Forschung und Lehre werden nicht als Selbstzweck begriffen, sondern führen zu handlungsrelevanten, innovativen Konzepten und Lösungen, die in die Unternehmenspraxis transferiert werden. Die berufliche Weiterbildung bildet hierbei ein wesentliches Element.

Die anwendungsnahe Forschung am SIMAT ist auf eine ökonomische Verwertung hin orientiert. Es sollen Innovationen entwickelt und in Kooperation mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, Fach-Institutionen und Unternehmen in eine nachhaltige und profitable Praxis umgesetzt werden. Hierzu werden eigene F&E-Projekte auf dem Gebiet des Informationsmanagements und Innovationsprojekte mit Partnern durchgeführt. Zudem hat sich das SIMAT auf die betriebswirtschaftliche Begleitberatung bei IT-nahen Technologieprojekten spezialisiert. Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Möglichkeit eröffnet, an

der Lösung praktischer Problemstellungen zu arbeiten und sich so optimal auf das spätere Berufsleben vorzubereiten.

Die studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten im SIMAT Einblick in die Arbeitsmethodik sowohl auf wissenschaftlichem als auch auf wirtschaftlichem Gebiet. Aus den Projekten des SIMAT entstehen zahlreiche Abschlussarbeiten, die den Studierenden der FH Stralsund offen stehen. Das SIMAT bietet zudem eine berufliche Perspektive für Studierende, die sich als wissenschaftliche Mitarbeiter in der anwendungsnahen Forschung qualifizieren wollen.

Das SIMAT beteiligt sich zudem an der Diskussion der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Hierzu werden regelmäßig Arbeitspapiere veröffentlicht, die den Stand der Arbeit des SIMAT in die Öffentlichkeit tragen und zur Diskussion anregen sollen. Das SIMAT lädt zudem andere Wissenschaftler, aber auch Referenten aus der Praxis als Vortragende ein. Auf diese Weise lernen die SIMAT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sowie andere interessierte Studierende aktuelle Forschungsergebnisse und praktische Fragestellungen aus erster Hand kennen. Erkenntnisse aus diesen Aktivitäten sowie aus den verschiedenen F&E-Projekten werden systematisch in die Lehre überführt, so dass alle Studierenden von der Forschungsarbeit des SIMAT profitieren können.

Zum Zwecke des ökonomischen Transfers verfolgt das SIMAT den RD&D-Ansatz (Research, Development and Demonstration). Hierzu wird ein Labor als Demonstrationsbereich unterhalten, das einerseits als Testbed, andererseits als Showroom dient.

- Testbed: Im Rahmen des Testbed werden Produkte und Lösungen von Kooperationspartnern des SIMAT in den Bereichen des Informations-, Projekt- und Prozessmanagements betrieben. Auf dieser technischen Grundlage werden im Rahmen von Projekten durch das SIMAT-Team prototypische Lösungen erarbeitet.
- Showroom: Im Showroom werden die erarbeiteten Lösungen und komplexe Nutzungen der verfügbaren Technologie einem Auditorium präsentiert. Hierbei werden sowohl prototypische als auch praktisch erprobte Realisierungen gezeigt.

## Kontakt

FH Stralsund • SIMAT • Zur Schwedenschanze 15 • 18435 Stralsund

Ansprechpartner: Prof. Dr. Michael Klotz (Wissenschaftlicher Leiter)

☎ +49 (0)3831 45-6946

✉ [michael.klotz@fh-stralsund.de](mailto:michael.klotz@fh-stralsund.de)

🌐 [www.simat-stralsund.de](http://www.simat-stralsund.de)

## Verzeichnis der SIMAT-Arbeitspapiere

<b>AP</b>	<b>Datum</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
01-09-001	01.2009	M. Klotz	Datenschutz in KMU – Lehren für die IT-Compliance
01-09-002	02.2009	M. Klotz	Von der Informationsgesellschaft zum Informationsarbeiter
01-09-003	09.2009	L. Ramin M. Klotz	Aufgaben und Verantwortlichkeiten von IT-Nutzern anhand von COBIT
01-09-004	10.2009	S. Kubisch	Corporate Governance gemäß BilMoG und SOX
02-10-005	06.2010	M. Klotz	PMBOK-Compliance der Projektmanagement-Software Projektron BCS
02-10-006	07.2010	A. Woltering	Kontinuierliche Verbesserung von Desktop-Services mittels Benchmarking
02-10-007	09.2010	M. Klotz	Grundlagen der Projekt-Compliance