

Project Audit - Gesundheits-Check up für Ihr Projekt

Was den Leser erwartet:

Sie lernen im Überblick, wie ein Project Audit angelegt sein muss, um notleidende oder bedrohte Projekte wieder in die Spur zu bringen. Der Begriff und die Notwendigkeit werden kurz erläutert, Anzeichen für aufkommende Probleme werden aufgelistet und der typische Ablauf eines Project Audit wird erklärt.

1 Was ist ein Project Audit?

Ein Project Audit ist in etwa vergleichbar mit einer Diagnose eines Facharztes über den Gesundheitszustand eines Patienten, zusammen mit einem ersten Therapieplan. Danach sollte klar sein, wie es mit dem Patienten weitergehen soll. So müssen Sie als Entscheider bzw. Verantwortlicher nach einem Project Audit wissen, wie sie mit einem in die Krise geratenen oder einem bedrohten Projekt weiter verfahren sollten.

Wie in der Medizin kann man bei Project Audits unterscheiden zwischen „Vorsorgeuntersuchungen“, die man entweder regelmäßig oder bei den ersten Krisensymptomen durchführt, und „Notfallmedizin“, die erst hinzugerufen wird, wenn es schon fünf vor zwölf ist. Beide Fälle sind abzugrenzen von einer oft ebenfalls als „Projekt-Audit“ bezeichneten projektbegleitenden Supervision. Diese zielt stärker auf die Einhaltung von Projektprozessen, um sicher zu stellen, dass die Projektergebnisse revisionskonform sind. Wir fokussieren uns in diesem Beitrag auf die beiden erstgenannten Fälle, bei denen es um die rechtzeitige Erkennung von Fehlentwicklungen und Fehlsteuerungen in einem Projekt sowie um die Identifizierung von Maßnahmen geht, um es „back on track“ zu bringen.

2 Wann sollte ein Project Audit durchgeführt werden?

In medizinischen Fragen ist dem Menschen klar ist, dass eine Vorsorgeuntersuchung besser ist als eine Operation am offenen Herzen. So sollte man mit einem Project Audit auch nicht warten, bis das Projekt an die Wand gefahren ist. Bereits

bei der Häufung gewisser Symptome sollte das Projekt kritisch unter die Lupe genommen werden.

Folgende Symptome sollten den Projekt-Eigner oder auch den Sponsor aufmerken lassen:

- Unklare oder widersprüchliche Aussagen über Projektziel und – davon sauber zu trennen! – Projektauftrag
- Absagen von Besprechungsterminen, zu späte oder ausbleibende Rückrufe auf Anfragen
- Häufiges Umplanen der Projekthinhalte
- Ständiges Verschieben bzw. Nicht-Einhalten von Meilensteinen
- Projekt- oder Teilprojektleitung kann inhaltliche oder planerische Fragen nicht oder nur ungenügend beantworten
- Auftreten von „Überraschungen“ im Projekt
- Neuplanungen des Projektverlaufs unter Inkaufnahme steigender Risiken
- Viele „rote Ampeln“
- Zu optimistisches Reporting („gelbe Ampeln“, obwohl alle Beteiligten den Status eher auf „rot“ sehen)
- Fehlender objektiver Überblick über die Gesamtsituation
- Akzeptanz der Resultate bei wichtigen Stakeholders (Kunden, Nutzer, etc.) ist in Gefahr
- Fehlende Transparenz über Ressourcenverbrauch im Projekt (Kosten, Investitionen, Projektmitarbeiter) oder deutliche Budgetüberschreitungen
- Missstimmungen im Projektteam

3 Wie läuft ein Project Audit ab?

Grundlage eines Project Audit ist es, zu erkennen, warum ein Projekt zu scheitern droht. Der folgende Analyserahmen hilft, alle relevanten Faktoren zu berücksichtigen und die richtigen Fragen zu stellen (Schaubild 1):

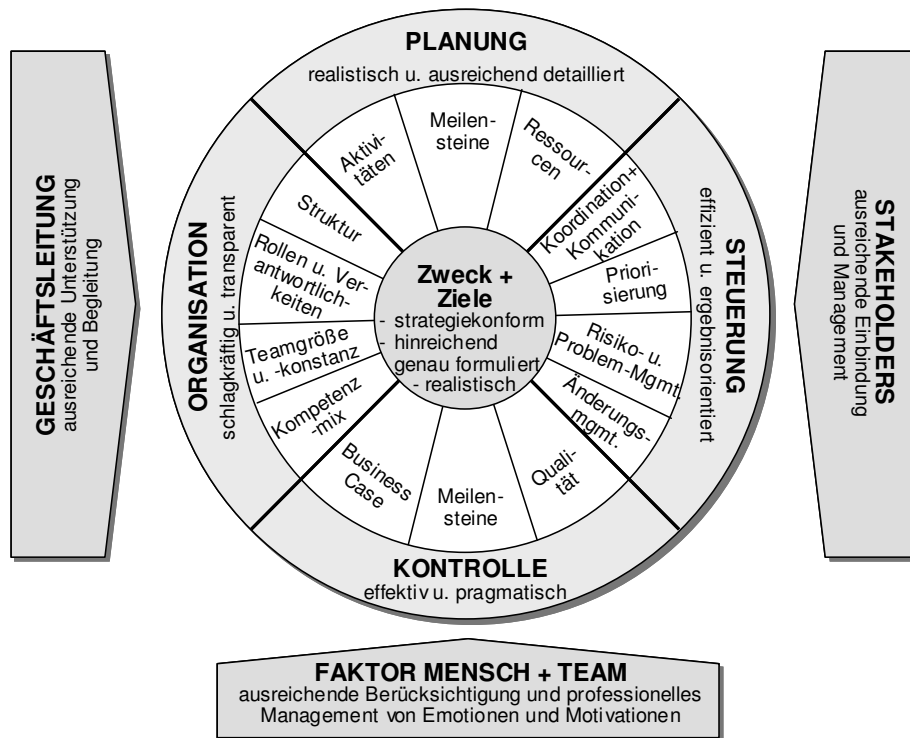


Schaubild 1

Fünf übergeordnete Untersuchungsbereiche mit einer Vielzahl von Facetten sind zu unterscheiden. Dabei hängt die jeweilige Erfolgsrelevanz insbesondere von der Art des Projekts (Strategieentwicklung, Softwareentwicklung, Produkteinführung etc.) abhängt:

- Im Zentrum stehen **Projektzweck, -auftrag und -ziele**, die strategiekonform, hinreichend genau detailliert und realistisch erreichbar sein sollten. In der Praxis ist gerade dieses häufig nicht gegeben bzw. es werden „moving targets“ verfolgt. Das bringt den besten Projektmanager zum Scheitern.
- Das grundlegende Handwerkzeug, also **Projektdesign und -management**, muss beherrscht und professionell angewandt werden: Aufbau- und Ablauforganisation des Gesamtprojekts und seiner Entscheidungsorgane, realistische und hinreichende detaillierte Planung, effiziente und ergebnisorientierte Steuerung, effektive und pragmatische Kontrolle.
- Ausreichende Einbeziehung von und **Unterstützung / Begleitung durch die Geschäftsführung** sollten selbstverständlich sein, sind es aus unterschiedlichsten Gründen aber oftmals nicht – ein wesentlicher Grund für die Blockade des gesamten Projektteams.
- Ausreichende Einbindung und **Erwartungs-/ Meinungsmanagement der wichtigsten Stakeholder** (Nutzer, Betriebsrat, Mitarbeiter...) können essentiellen Einfluss auf den letztendlichen Projekterfolg haben. Denn eines ist klar: objektiv

gute, auftragskonforme Projektergebnisse sind nichts wert, wenn sie von wichtigen bzw. mächtigen Beteiligten subjektiv nicht als solche gesehen werden.

- Die weichen Faktoren sind oftmals die härtesten für Projektmanager: Gerade in komplexen Projekten mit der Notwendigkeit des kooperativen, kreativen Zusammenwirkens von Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen und hierarchischen Positionen ist der professionelle **Umgang mit dem Faktor Mensch und Team** äußerst erfolgsentscheidend.

Der Rolle des Projektleiters (-in) kommt immer eine besondere Bedeutung hinsichtlich seiner Erfahrung, Persönlichkeit, Verankerung in der Organisation, etc. zu.

Das Audit selbst wird in Interviews bzw. Workshops durchgeführt, auf Führungsebene ausschließlich durch Einzelinterviews. Alle in den Interviews geäußerten Behauptungen sollten möglichst belegt werden, um als Fakten anerkannt zu werden („keine Behauptung ohne Beleg“).

Je nach Projektumfang und –komplexität dauert ein solches Audit ca. 2 bis 4 Wochen, manchmal auch deutlich länger. Der Zeitraum muss in Zusammenarbeit mit den Entscheidern so gewählt werden, dass sowohl genügend Tiefgang für akzeptierte Ergebnisse möglich ist, als auch das Projekt nicht unnötig lange gebremst wird. Wenn der Projektzweck und der zu seiner Erreichung durch das Projektteam eingeschlagene Weg einer grundsätzlichen Überprüfung bedürfen, muss für belastbare Aussagen in der Regel mit einer verlängerten Audit-Laufzeit gerechnet werden.

4 Benötigt man externe Unterstützung?

Für die erfolgreiche Durchführung eines Project Audit ist der Einsatz eines neutralen, in solchen Dingen erfahrenen externen Beraters unbedingt empfehlenswert: dem Externen fällt es in aller Regel viel leichter, die notwendigen unangenehmen Fragen zu stellen, eine wirklich objektive Einschätzung des Projektstatus und der Projekthistorie zu geben, und ggf. unpopuläre Empfehlungen auszusprechen. Der Berater sollte neben der Erfahrung in der Auditierung von Projekten und ausgeprägter eigener Projektleitungserfahrung über eine ausreichende Seniorität verfügen. Das sichert die Akzeptanz in der Organisation und wappnet ihn gegen mögliche „politische Spielchen“ im Projekt. Außerdem muss der Berater mit dem Geschäft des Kunden gut vertraut sein. Denn der Nutzen des Project Audit hängt genauso sehr von der Beurteilung der inhaltlichen Qualität der Projektergebnisse wie von der Feststellung der Fehler in Organisation und Management eines Projektes ab.

5 Was sollten Sie nach einem Project Audit in der Hand haben?

Sie sollten mindestens fünf wesentliche Ergebnisse nach einem Project Audit erwarten können:

- Einen objektiven Überblick über den **Projektstatus** mit einer zusammenfassenden Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit, falls das Projekt unverändert weiter gefahren wird.
- Eine rein faktenbasierte **Projekthistorie** als Hintergrundinformation ohne jegliche Wertung.
- Die Erkenntnisse aus der Anwendung des oben vorgestellten Analyserahmens bezüglich der zukunftsorientierten **Stärken und Schwächen des Projekts** und eine Einschätzung des jeweiligen Einflusses auf den Projekterfolg bzw. ein mögliches Scheitern.
- Qualifizierte **Handlungsempfehlungen** für die Problembereiche. Das kann – falls gewünscht und notwendig – bis zu einem vollständigen Projektanierungsplan reichen.
- Eine **Kommunikationsstrategie**, damit sowohl der Audit als solcher, die Audit-Ergebnisse und auch die weitere Vorgehensweise bei der Geschäftsleitung, den Stakeholders und den Projektmitarbeitern entsprechend nahe gebracht werden können.

Die Erkenntnisse und Empfehlungen sollten mit den wichtigsten Beteiligten abgestimmt sein, damit sie belastbar sind und den notwendigen Rückhalt in der Organisation haben.

Die Erfahrung zeigt, dass drohende Fehlinvestitionen noch abgewendet oder deutlich abgemildert werden können, wenn ein Project Audit rechtzeitig durchgeführt und anschließend die Korrekturmaßnahmen entschlossen umgesetzt werden. Stellen Sie die richtigen Fragen, bevor ein Dritter es tut!

Berlin, April 2010

Theron Advisory Group