

06.2013

simplify complexity!

WELCHE POTENTIALE BIETEN PROJEKT-AUDITS?

Projektaudits können und sollten mehr generieren als nur einen Auditreport.

Mit dem richtigen Verständnis in einer Organisation oder einem Unternehmen werden Projektaudits der Schlüssel zu ständiger Verbesserung im Projektumfeld sein.



Kooperative Audits

PROJEKTAUDITS: EINE FRAGE DER KULTUR

Abenteuer Projektmanagement

Viele Unternehmen betreiben seit Jahren einen erheblichen Aufwand, um ihre Projektorganisationen und ihr Projekte erfolgreicher zu gestalten. Prozesse und Methoden werden eingeführt, die Termin-, Kosten-, Risiko- und Leistungsplanung wird optimiert und das Berichtswesen verfeinert.

Mit anderen Worten; das Feld für eine erfolgreiche Projektdurchführung wurde bestellt. Nach einer Studie der Standish Group scheitern jedoch 24% der IT-Projekte. Weitere Quellen gehen sogar von 70 – 80% aus.

Die Gründe, warum IT- Projekte scheitern, sind bekannt:

- Die Ziele und der Inhalt des Projekts sind vor dem Start des Projektes unklar
- Die Fertigstellungstermine für die einzelnen Projektkomponenten und für das Gesamtprojekt sind unrealistisch
- Das Risikomanagement hat keinen oder nur einen unzureichenden Aktionsplan definiert
- Die Kommunikation im Projekt und mit den Projektbeteiligten ist unzureichend ausgeprägt
- Zuständigkeiten sind nicht klar geregelt und die Kompetenzen von Mitarbeitern werden überschätzt
- Die Unterstützung durch die Projektsponsoren ist unzureichend
- ...

Allein die bekannten Gründe dürften die Unternehmen und die Organisationen dazu befähigen, die Quote der gescheiterten Projekte fortlaufend zu reduzieren. Dennoch belegen die Studien der letzten Jahre, dass sich die Quote der erfolgreich durchgeführten Projekte kaum verbessert hat.

Die Abhängigen

Als ein Grund hierfür sind die Abhängigkeiten der agierenden Personen und Organisationen innerhalb des Projektumfelds zu sehen, deren Interessen jeweils nur auf Teilaspekte des Projekts ausgerichtet sind.

Die Fachabteilungen oder die Unternehmensleitung (Projektsponsoren) erwarten eine schnelle und reibungslose Einführung. Für sie stehen die Geschäftsanforderungen im Vordergrund. Die Fachabteilung formuliert ihre Anforderungen an das Projekt und stellt sie dem IT-Projektteam zur Verfügung.

Das PMO bewertet die Projektanfrage, koordiniert und priorisiert den Projektantrag nach den strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung. Für die Umsetzung des Vorhabens stellt das PMO mit seinen Projektmanagementmethoden die Regeln bereit. Darüber hinaus sorgt es für die geeigneten Ressourcen und definiert die entsprechenden Tools und Prozesse für die Projektarbeit.

Das Projektteam, welches für die technische Umsetzung des Vorhabens verantwortlich ist, konzentriert sich im Wesentlichen auf die technische Machbarkeit und Umsetzung, sowie die Planung für den Realisierungszeitraum.

Zwischen allen Beteiligten besteht eine Abhängigkeit, welche zwingend zum Gelingen des Projekts erforderlich ist.

Alle an Bord?

Wenn verschiedene Personen und Organisationen miteinander ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, dürfen auch die entsprechenden Regeln für erfolgreiches Miteinander nicht fehlen. Die gängigen Projektmanagementmethoden geben Unternehmen und Organisationen ein vielfältiges Spektrum von Regeln an die Hand, nach denen IT-Projekte durchzuführen sind. Doch wie bei jedem Regelwerk braucht es auch jemanden der die Einhaltung der Regeln überwacht, auf die Regelverstöße hinweist und gegebenenfalls regelkonformes Verhalten einfordert. Diese Aufgabe ist dem Projektaudit zugewiesen.

Eine Frage der Definition

Ein Projektaudit ist die „von einem unabhängigen Auditor systematisch durchgeführte Projektanalyse“. Woran sich die Frage anschließt; was ist eine Projektanalyse? Diese ist wie folgt definiert; „auf einen Stichtag



Check-Listen sind nicht genug

bezogene Untersuchung des Projekts, deren Gegenstand, Inhalt und Ziele vorweg festgelegt werden.“ Im Wesentlichen sind hier der Projektablauf, die Struktur, die Risiken, der Nutzwert und die Kosten als Analysebereiche gemeint.

Es gibt noch viele weitere Namen und Definitionen von Projektaudits; Projekt-Controlling, Red Team Review, Projekt Review, Projekt-Qualitätsmanagement, um nur einige zu nennen. Ihnen allen ist gemein, dass sie sich im Aufbau und der Durchführung auf die Analyse der formalen Strukturen des Projekts beschränken.

Der Schiedsrichter im Team

Daraus ergibt sich, dass das Projektaudit im PMO anzusiedeln ist und an dieses berichtet, da die Verantwortung zur Einhaltung der definierten Prozesse und Methoden dort verankert ist.

Die sich daraus ergebende Problematik wird klar, wenn man sich das Zusammenspiel der Projektbeteiligten vor Augen führt. So wie das Projektteam und der Projektsponsor, ist auch das PMO Teil der Projektorganisation und somit auch Gegenstand des Projektaudits.

Durch diese Konstellation kann das Projektaudit die in der Definition festgelegten Kriterien von „unabhängig“ sowie „Inhalt und Ziele vorweg festgelegt“ nur schwer wahrnehmen. Mehr noch, die Beteiligten der Projektorganisation geben dem Projektaudit die Ziele sowie den Zeitpunkt des Audits vor.

Hefte raus! Klassenarbeit!

In dem beschriebenen Umfeld, welches sich in vielen Unternehmen und Organisationen so vorfindet, ist der typische Ablauf eines Projektaudits auf die formale Prüfung der Durchführung der vom PMO geforderten Prozesse beschränkt. Selbst wenn das Projektaudit von einer anderen Organisationseinheit durchgeführt wird, gibt das PMO den Rahmen vor.

In der Regel werden folgende Punkte geprüft.

- Ermittlung der bisherigen freigegebenen Projektplanung mit der Termin-, der Kosten- und der Leistungsplanung
- Ermittlung des aktuellen IST-Standes und der bisher verbrauchten Ressourcen ("IST")
- Ermittlung der noch erforderlichen Ressourcen zur Projektbeendigung (Cost-to-Complete / CTC)
- Durchführung einer Abweichungsanalyse (Termine, Kosten, Qualität)



Der Auditor ist immer auch Coach

- Bewertung der Annahmen auf Plausibilität, Eintrittswahrscheinlichkeit und Erfolgsaussichten
- Bewertung von Chancen und Risiken
- Verabschiedung eines Maßnahmenkataloges über das weitere Vorgehen im Projekt

Jedes Projekt sollte diese Informationen im Rahmen ihrer regelmäßigen Projektberichte selbstverständlich an die Projektbeteiligten kommunizieren. Das Projektaudit ist in diesem Fall nur eine weitere Berichtsinstanz.

Was ist zu tun?

Projektaudits sind keine Pflichtübung. Richtig angewendet, sind Projektaudits das geeignete Instrument zur Früherkennung von Fehlentwicklungen in Projekten sowie der Aufrechterhaltung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Dazu braucht es im Unternehmen oder der Organisation eine „Auditkultur“.

Das Projektaudit muss sich als Berater der Projektorganisation verstehen. Umgekehrt muss die Projektorganisation das Projektaudit möglichst früh in Planung und Organisation der Projekte mit einbeziehen. Projektaudits müssen kontinuierlich Rückmeldung an die Projektorganisation sowie deren Leitung geben und fester Bestandteil jedes Projekts sein. Im Bemühen einen wirklich transparenten und objektiven Einblick zum Zustand der durchgeführten Projekte zu geben, darf das Projektaudit nicht als Kontrolleur wahrgenommen werden. Vielmehr agiert es als unabhängiger Impulsgeber und Coach für Optimierung und Verbesserung.

Selbstverständlich steigen durch diesen Anspruch auch die Anforderungen an das Projektaudit selbst. Auditoren sind gleichsam die Nervenbahnen des Projektmanagementsystems: Ihre Botschaften werden erhalten und Steuerungssignale ausgesendet. Um diesen Mehrwert für das Unternehmen oder die Organisation sicherzustellen, sollten Auditoren nicht nur über das erforderliche Wissen und praktische Fertigkeiten in der Anwendung prozessorientierter Audittechniken verfügen. Mehr noch ist langjährige Führungserfahrung in Projekten sowie kommunikative und soziale Kompetenz der Schlüssel zu erfolgreichen Projektaudits, welche einen messbaren Mehrwert für die Projektorganisation generieren.

Kontakt

use it GmbH

T +49.40.8535.2498

F +49.40.8535.8735

info@useit.de

www.useit.de