

# Projekt Audit

## Ein Interview mit Wolfgang Toelsner

1.11.2010

### Zusammenfassung:

Das Interview behandelt das Thema und das Werkzeug „Projekt Audit“.

Wie muss ein „Projekt Audit“ an- und ausgelegt sein, um in einem Unternehmen notleidende oder bedrohte Projekte wieder in die Spur zu bringen.

Dabei wird versucht den Begriff „Projekt Audit“ zu definieren, die Notwendigkeit und die wirtschaftlichen Folgen werden kurz erläutert, Anzeichen für aufkommende Herausforderungen und Risiken aufgelistet und der typische Ablauf wird erklärt.

Abschließend wird aufgezeigt, wie eine „Externe Unterstützung“ wirkungsvoll eingesetzt werden kann.

Wolfgang Tölsner ist ein unabhängiger Unternehmensberater, der auf eine 34jährige Berufspraxis vornehmlich als Führungskraft im industriellen Anlagengeschäft zurückblickt, in seiner letzten Position als Chief Operating Officer (COO) des weltgrößten Herstellers der Schienenfahrzeugindustrie, Bombardier Transportation, mit 7 Mrd€ Umsatz und 30000 Mitarbeitern. W. Tölsner ist derzeit u.a. unabhängiger Verwaltungsrat bei der OC Oerlikon AG in Pfäffikon (CH).

### Frage: Was ist ein Projekt Audit?

**A.:** Will ein Facharzt den Gesundheitszustand eines Patienten bestimmen, nimmt er eine Diagnose vor und baut auf dieser einen Therapieplan auf, der aufgezeigt, wie es mit dem Patienten weitergehen soll.

Das ist gewissermaßen ein „Projekt Audit“ – sie erhalten als Entscheider bzw.

Verantwortlicher nach einem Audit einen Plan, wie sie mit einem in die Krise geratenen oder einem bedrohten Projekt weiterverfahren sollen.

Dabei kann man wie in der Medizin unterscheiden zwischen Projekt Audits mit dem Charakter „Vorsorgeuntersuchung“, die per Definition entweder regelmäßig oder bei ersten Krisensymptomen durchführt und „Notfallmedizin“, die bestimmungsgemäß erst hinzugezogen wird, wenn es fünf Minuten vor zwölf ist, das Kind praktisch in den Brunnen gefallen ist.

Beide Fälle sollte man aber abgrenzen von einem ebenfalls als „Projekt Audit“ oder „Projekt Review“ bezeichneten projektbegleitenden Controlling. Dieses zielt mehr in die Richtung der Einhaltung von Projektprozessen und Projekthandbüchern, um sicher zu stellen, dass die Projektergebnisse und ihre kommerziellen Konsequenzen revisionskonform sind.

Ich möchte mich mehr auf die beiden erstgenannten Fälle fokussieren, denn das rechtzeitige Erkennen von Fehlentwicklungen und Fehlsteuerungen in einem Projekt, sowie die Identifizierung von Maßnahmen, um das Projekt „back on track“ zu bringen, sind für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens weitaus wichtiger.

### **Frage: Was ist der Anlaß für ein Projekt Audit ?**

**A.:** Ist das Projekt gegen die Wand gefahren ist es zu spät für ein Audit, so wie es in medizinischen Dingen besser ist eine Vorsorgeuntersuchung vorzunehmen, als direkt zur Operation zu gelangen.

Häufen sich gewisse Symptome sollte ein Projekt kritisch unter die Lupe genommen werden.

### **Frage: Und was sind nun die Symptome?**

**A.:** Folgende Anzeichen sollten den „project-owner“ alarmieren, ich nenne sie auch gerne „early warnings“:

- widersprüchliche und unklare Aussagen über das Projektziel, aber auch den Projektauftrag (Auftrag und Ziel sind immer klar zu trennen)
- zu optimistisches Reporting (viele „gelbe Ampeln“, obwohl alle Beteiligten das Gefühl haben, den Status eher auf „rot“ zu sehen)
- viele „rote Ampeln“
- Häufiges Umplanen der Projekthalte und Versuch der Neudefinition
- Meilensteine werden permanent verschoben, bzw. Nicht-Eingehalten
- Besprechungstermine werden abgesagt, bzw. verschoben. Anfragen werden verspätet oder gar nicht bearbeitet
- Gesamtsituation kann mangels Überblick nicht objektiv wiedergegeben werden
- Projekt- bzw. Teilprojektleitung kann inhaltliche oder planerische Fragen nicht oder nur unzureichend beantworten
- Projekthalte werden wiederkehrend umgeplant
- Auftreten von „Überraschungen“ im Projekt
- Risiken können nicht quantifiziert werden
- Chancen, bzw. Claims werden nicht erkannt, bzw. nicht verfolgt
- Fehlende Transparenz über Ressourcenverbrauch im Projekt, bzw. deutliche Budgetüberschreitungen
- Contingencies werden aufgebraucht, aber nicht nachgeführt
- Akzeptanz der Resultate bei den wichtigsten stakeholders ist in Gefahr
- Kundenbeschwerden nehmen zu, bzw. können nicht plausibel begegnet werden
- Betriebsklima im Projektteam verschlechtert sich, „finger-pointing“ startet, bzw. nimmt zu
- Projektleitung fühlt sich nicht verantwortlich, bzw. lässt sich nicht auf Ziele verpflichten
- Mitglieder des Projektteams wechseln häufig

## Frage: Wie ist der Ablauf eines Projekt Audits?

**A.:** Ziel des Audits ist es, zu erkennen, warum ein Projekt zu scheitern droht. Dabei kann die nachfolgend beschriebene Analysestruktur helfen, alle relevanten Faktoren zu berücksichtigen und die richtigen Fragen zu stellen.

Im Prinzip sind es **fünf unterschiedliche Untersuchungsgebiete** mit einer Anzahl von Parametern. Dabei ist darauf zu achten welche Art von Projekt betrachtet wird (Strategieentwicklung, Softwareentwicklung, System- Produktherstellung, Produktentwicklung etc.). Die jeweiligen Erfolgsfaktoren sind projektbezogen zu wichten.

1. Zentral sind **Projektzweck, -auftrag und -ziele**, die spezifikations- und strategiekonform, hinreichend genau detailliert und realistisch erreichbar sein sollen.  
In der Praxis bestehen hier die größten Schwierigkeiten, es bestehen sehr oft „moving targets“. Hier ist meistens schon das Scheitern des besten Projektmanagers vorprogrammiert.
2. Das Handwerkzeug, **Projektplanung und -management**, muss professionell beherrscht und angewandt werden. Das bedingt: Aufbau- und Ablauforganisation des Gesamtprojektes und seiner Entscheidungsgremien müssen stimmen. Realistische und hinreichend detaillierte Planung einschließlich eines transparenten zeit-kosten- und ressourcengesteuerten Masterplans, eine effiziente und ergebnisorientierte Steuerung und letztlich eine effektive und pragmatische Kontrolle inklusive eines sinnvollen Datenverfolgungssystems.
3. Ausreichende Einbeziehung von **Unterstützung/ Begleitung durch die Geschäftsführung, bzw. eines bei der Geschäftsführung angesiedelten „Projekt-Sponsors“** sollten selbstverständlich sein.  
Es gibt in der Praxis leider viele Gründe, warum dem nicht so ist – dieses ist eine wesentliche Ursache für die Blockade/Scheitern ganzer Projektteams.
4. Je nach Projekttyp die ausreichende **Einbindung und das Erwartungs-/ Meinungsmanagement der wichtigsten Stakeholder** (Kunde, Nutzer, Betriebsrat, Mitarbeiter ....) haben entscheidenden Einfluss auf den letztendlichen Projekterfolg.  
Denn eines sollte einleuchten: objektive, gute, auftragskonforme Projektergebnisse sind wenig wert, wenn sie nicht von wichtigen bzw. einflussreichen Beteiligten subjektiv als solche gesehen werden. Dieses ist besonders bei Restrukturierungs- und Veränderungsprojekten sehr wichtig.
5. Die größte Herausforderung stellen die **weichen Faktoren** für den Projektmanager dar.  
Besonders in komplexen Projekten mit der Notwendigkeit der harmonischen, konstruktiven und kreativen Zusammenarbeit von Menschen mit den

unterschiedlichsten Hintergründen und Hierarchien ist der professionelle **Umgang mit dem Faktor Mensch und Team** äußerst erfolgsentscheidend.

Es kann nicht oft genug betont werden, dass der Rolle des Projektmanagers immer eine besondere Bedeutung zukommt.

Dieses betrifft seine Erfahrung, Persönlichkeit, Charisma, Integrität und Akzeptanz in der Organisation und bei den Stakeholder.

Ein guter Projektmanager hat ein Stehvermögen und hinreichende emotionale Intelligenz um „Schicksalsstunden im Projekt“ zu durchstehen.

Das Audit selbst wird überwiegend mittels Interviews und workshops durchgeführt, auf Führungs-/Leitungsebene ausschließlich in Einzelinterviews, aber auch die Teilnahme an Projektteamsitzungen kann aufschlussreich sein.

Die in den Interviews geäußerten Behauptungen sind zu belegen (Faktencheck: „keine Behauptung ohne Beleg“)

Ein derartiges Audit dauert je nach Projektumfang und -komplexität bis zu 4 Wochen, kann aber auch deutlich länger dauern.

Der Zeitraum ist davon abhängig, wie viel Detailtiefe und Tiefgang für akzeptierte Ergebnisse gewünscht wird, aber auch wie lange ein Projekt ggf. gebremst werden kann. Gleichfalls ist ein projektbegleitendes Audit denkbar, hierbei läuft das Projekt wie „geplant“ weiter.

Wenn jedoch der Projektzweck und der zu seiner Erreichung eingeschlagene Weg einer grundsätzlichen Überprüfung bedürfen, muss für belastbare Aussagen mit einer außerordentlichen Laufzeit gerechnet werden.

### **Frage: Was kann ein externer Berater bei einem Projekt Audit bewirken?**

**A.:** Der Einsatz eines neutralen, unabhängigen in Audits erfahrenen Beraters ist für die erfolgreiche Durchführung eines Projekt Audits immer empfehlenswert.

In der Regel fällt es dem Berater immer leichter, die notwendigen unangenehmen Fragen zu stellen, eine objektive Einschätzung des Projektstatus und der -historie zu geben, und unpopuläre Empfehlungen auszusprechen.

Die Qualifikation des Beraters sollte dabei unbedingt Erfahrung in umfangreichen Projekt Audits und dem Management komplexer Projekte beinhalten, dabei sollte er eine ausreichende Seniorität und belastbare erfolgreiche Führungserfahrung aufweisen. Er sichert sich somit Akzeptanz in der Organisation und ist immun gegen „politische Spielchen“ im Projekt. Das Geschäft des Kunden sollte vom Berater ebenfalls gut verstanden werden.

Ein gutes nutzenbringendes Projekt Audit hängt von der Beurteilung der inhaltlichen Qualität des Projektergebnisses genauso ab, wie von der Feststellung der Fehler in Organisation und Management eines Projektes.

### **Frage: Was sollten die Ergebnisse eines Projekt Audits sein?**

**A.:** Sie sollten fünf wesentliche Ergebnisse erwarten können:

1. Eine **objektive Einschätzung und Überblick über den Projektstatus mit einer zusammenfassenden Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit und des Ergebnisses**, falls das Projekt unverändert weitergefahren wird.

2. Eine **faktenbasierte Projekthistorie** als Hintergrundinformation ohne jegliche Wertung
3. Als Ergebnis der strukturierten Analyse: eine **zukunftsorientierte Stärken- und Schwächendarstellung des Projektes**, inklusive des jeweiligen Einflusses auf den Projekterfolg/ -mißerfolg.
4. **Qualifizierte Handlungsempfehlungen** für die Problembereiche, das kann bis zu einem Projektsanierungsplan führen.
  - a. **Eine Risiko-/Chancenliste** sollte quantifiziert erstellt sein
5. **Eine Kommunikationsstrategie**, um die Ergebnisse und Erkenntnisse des Audits und die weitere Vorgehensweise der Geschäftsleitung, den Stakeholders und den Mitarbeitern nahe zu bringen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse belastbar sind, um weiteren Spekulationen den Boden zu nehmen.

**Frage: Ihre persönliche Einschätzung und Ihr Fazit aus langjährigem Umgang mit Projektmanagement und Projekt Audits?**

**A.:** Projektmanagement ist kontinuierliches Risikomanagement. Die Erfahrung zeigt, dass drohende Fehlinvestitionen noch abgewendet, zumindestens deutlich reduziert werden können, wenn ein Projekt Audit rechtzeitig durchgeführt wird und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen entschlossen und zeitnah umgesetzt werden. Stellen Sie die richtigen Fragen, bevor es ein Dritter tut, oder wie ich es immer meinen Mitarbeitern gesagt habe: „Solange Sie über ihr Schicksal noch selbst bestimmen können, nutzen Sie diesen Freiraum, aber versuchen Sie in Ihrem eigenen Interesse nichts zu vernebeln.“