

Leistungsbeschreibung

Projekt-Scouting

Projekterfolg durch Kompetenz²:

k.bischoff@evolog.de

ein Leistungsangebot
der Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR

EVOLOG
Beratersozietät GbR

0221 / 92 15 95 -0
0221 / 92 15 95 -25

c.meiss@evolog.de
www.evolog.de

© EVOLOG
Systemgesellschaft mbH
Else-Lang-Str. 1
50858 Köln

Projekt-Scouting

GLIEDERUNG

	Seite
I. Projekte und ihre besondere Dynamik	3
1. Projekte scheitern? – Projekte Scheitern!	3
2. Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Projekten	3
2.1 Von „weichen“ und „harten“ Faktoren	4
2.2 Weiche Faktoren sind nicht „in“	5
2.3 Projekte in Schieflage – Audits sind angesagt	5
2.4 Vernetzung, Kompensation der Erfolgsfaktoren	6
2.4.1 Projekte sind individuell	6
2.4.2 Pflicht und Kür der Projekte	6
2.5 Handeln im Projekt	7
2.5.1 Das Richtige tun – und es richtig tun	7
2.5.2 Projekte verlaufen nicht linear	8
2.5.3 Fachkompetenz und Projektkompetenz	8
II. Beherrschen der Projektdynamik	10
1. Projekt-Scouting	10
2. Kompetenz² – mehr als nur die Summe der Kompetenzen	11
3. Kompetenz² und Projekt-Scouting –	11
3.1 – als neue, eigene Instanz	11
3.2 – in der Praxis	13
3.3 – ein kostspieliger Luxus?	14
3.4 – ein Rechenexempel	15
4. Projekt-Scouting durch EVOLOG – gelebte Kompetenz²	16

Projekt-Scouting

I. Projekte und ihre besondere Dynamik

1. Projekte scheitern? – Projekte Scheitern!

Eine Untersuchung der Standish Group von über 50.000 IT-Projekten weltweit während der letzten 10 Jahre hat ergeben, dass nur rund 30% aller Projekte erfolgreich eingeführt werden. Unter „erfolgreich“ wird dabei verstanden, dass ein Projekt

**70% der IT-Projekte
verlaufen nicht
erfolgreich**

- im geplanten Zeitrahmen,
- im geplanten Budget sowie
- im ursprünglich vereinbarten Funktionsumfang

geblieben ist.

Bei dieser recht engen Definition von Erfolg wurde noch nicht berücksichtigt, ob die Effekte erzielt wurden, die ursprünglich gewollt waren. Projekte werden initiiert, nicht um in time und in budget abgeschlossen zu werden, sondern um Einsparungen, Beschleunigung von Geschäftsprozessen, Qualitätsverbesserungen etc. zu erzielen.

Letztlich gilt es, mit dem Projekt einen Return on Invest in einem vorgegebenen Zeitraum zu erzielen. Würden diese Kriterien bei der Beurteilung von Erfolg oder Misserfolg von Projekten zusätzlich herangezogen, so würde das Ergebnis vermutlich die 20%-Marke nicht überschreiten.

2. Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Projekten

Standish Group ging weiter der Frage nach, welches die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind, die zum Gelingen von Projekten beitragen – oder im Umkehrschluss zum Misserfolg führen, wenn sie nicht vorhanden sind. Bemerkenswert ist, dass sich hier im Laufe der letzten 10 Jahre keine nennenswerten Veränderungen ergeben haben.

**10 Erfolgsfaktoren
-
in 10 Jahren kaum
verändert**

Projekt-Scouting

Erfolgsfaktor	Anteil	kumuliert
EF01 - Unterstützung durch GF	18%	18%
EF02 - Einbeziehung der Nutzer	16%	34%
EF03 - Erfahrene Projektleiter	14%	48%
EF04 - Eindeutige Geschäftsziele und Verantwortung	12%	60%
EF05 - Minimierung der Projektgröße	10%	70%
EF06 - Standardisierte SW-Infrastruktur	8%	78%
EF07 - Stabile grundlegende Anforderungen	6%	84%
EF08 - Angemessenes V-Modell + QS für gesamten SLC	6%	90%
EF09 - Verlässliche Schätzungen	5%	95%
EF10 - Sonstiges	5%	100%

Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich bei den genannten Erfolgsfaktoren auf 10; dabei fällt auf, dass eine ganze Reihe von Kriterien fehlen, die – zugegebenermaßen – nur schwer konkret auf einer Bewertungsskala einzuordnen sind. Das mag einer der Gründe dafür sein, dass man auf die Nennung dieser Erfolgsfaktoren verzichtet hat.

Dazugehören würden beispielsweise die Funktionalität eines Projektbüros, die Qualität der Dokumentation des Projektfortschritts, die verbindliche Zuordnung von Mitarbeiterkapazitäten und das Controlling. Aber auch die Kommunikation im Projekt und nicht zuletzt die Qualität der Steuerung des gesamten Projekts mit all seinen Facetten, die diese Aufgabe oft so komplex erscheinen lässt.

2.1 Von „weichen“ und „harten“ Faktoren

Und dennoch: Vermutet man – trotz oder gerade wegen der reduzierten Liste der Standish-Group-Faktoren - gemeinhin eine starke Dominanz von Methoden, Werkzeugen, Plattformen etc., so ist man bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren – sortiert nach ihrer Wichtigkeit für den Projekterfolg – doch eher überrascht: Es fällt auf, dass die gewichtigsten Faktoren nicht auf den üblichen „harten“ Fakten beruhen, sondern vielmehr Themen fokussieren, die die Sozialdynamik in Projekten behandeln (Unterstützung durch die Geschäftsführung, Einbeziehung der Nutzer, Erfahrung der Projektleiter ...).

Zieht man nun noch die oben genannten, in der Umfrage nicht berücksichtigten „weichen Faktoren“ hinzu, dann erfährt das Ergebnis der Umfrage nur noch eine zusätzliche Bestätigung.

Projekt-Scouting

2.2 Weiche Faktoren sind nicht „in“

Obwohl bei Erfüllung der Erfolgsfaktoren 1-5 bereits eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 70% für IT-Projekte besteht, konzentrieren sich üblicherweise alle Optimierungsversuche auf neue Schätzmethoden, noch bessere Vorgehensmodelle etc. Es wird trefflich darüber gestritten, ob das deutsche „V-Modell“ mit seinen rund tausend Ergebnistypen oder doch lieber das britische „Prince2“ (beides Vorgehensmodelle für Projekte der öffentlichen Einrichtungen in den jeweiligen Staaten) das Nonplusultra ist.

Weiche Faktoren dominieren - sind aber kaum gefragt

Kaum jemand stellt zu Beginn oder auch im Laufe eines Projekts bewusst die Frage, ob denn die späteren Nutzer auch hinreichend gut in das Projekt einbezogen worden sind, ob die Geschäftsziele, die durch das Projekt erreicht werden sollen, allen Beteiligten wirklich bekannt sind, oder ob die Unterstützung durch die Geschäftsführung wirklich in dem Maße gegeben ist, wie es für den Projekterfolg notwendig wäre. Auch wenn gerade das die Themen sind, die laut Standish Group von den Entscheidern mit der höchsten Priorität versehen wurden. Noch weniger ist zu erwarten, dass nach der fünften Änderung der Anforderungen (die sog. „CRs“ – Change Requests“) die Frage gestellt wird, ob denn damit das ursprüngliche Projektziel immer noch verfolgt und erreicht wird.

2.3 Projekte in Schiefelage – Audits sind angesagt

Bezeichnenderweise werden solche Fragen aber gestellt, wenn Projekte in eine Schiefelage geraten sind und drohen zu scheitern. Es werden dann außerplanmäßige Audits durchgeführt, in denen unter anderem Antworten auf solche Fragen gesucht werden. Aber weil die Bewertung solch weicher Faktoren ungewohnt ist und schwer fällt, tendiert man auch hier wieder hin zu Fragen, die messbare Antworten erwarten lassen. Es ist dann schon die Ausnahme, wenn Faktoren aus dem Spitzenfeld der Standish-Group-Rangliste bewertet werden. Die von uns genannten, die Projektdynamik und Projektprozesse betreffenden Kriterien finden hier kaum ihren Niederschlag.

Insgesamt werden Audits leider meist mit dem Fokus darauf durchgeführt, den oder die Schuldigen zu finden und weniger mit dem Ziel, es das nächste Mal besser zu machen. Anderenfalls würde die Statistik nicht über einen so langen Zeitraum nahezu unveränderte Ergebnisse ausweisen.

Projekt-Scouting

2.4 Vernetzung, Kompensation der Erfolgsfaktoren

Natürlich, jeder der aufgezählten Faktoren stellt für sich genommen eine notwendige Voraussetzung für den Projekterfolg dar, aber er kann den Erfolg nicht garantieren.

**Mängel lassen sich
manchmal
kompensieren**

Klar ist, dass im Laufe eines Projekt-lifecycles Defizite *eines* Erfolgsfaktors durch *andere* teilweise ausgeglichen werden können. So kann zum Beispiel die mangelnde Erfahrung des Projektleiters teilweise dadurch geheilt werden, dass ein verlässliches Vorgehensmodell verbindlich für das Projekt vereinbart wurde und ein definierter QS-Prozess gelebt wird.

2.4.1 Projekte sind individuell

Klar ist aber auch, dass die genannten Komponenten in jedem Projekt einen anderen Stellenwert haben können und dass die Art und Weise, wie ein Mangel sich im Projekt auswirkt, völlig unterschiedlich sein kann.

Die Komplexität wird noch gesteigert durch den Umstand, dass das Zusammentreffen unzureichend ausgeprägter Komponenten in dem einen Projekt eine dramatische, explosive Situation heraufbeschwören kann, in einem anderen Projekt aber zunächst kaum auffällt. Das macht es unmöglich zu generalisieren, welches Defizit an einem Erfolgsfaktor durch welchen anderen wann ausgeglichen werden kann bzw. wie darauf zu reagieren ist. Es muss dies jeweils projektindividuell festgestellt und bewertet werden.

Wichtig ist dabei, sich zunächst der Defizite bewusst zu sein, um dann projektindividuell geeignete Maßnahmen initiieren zu können.

2.4.2 Pflicht und Kür der Projekte

An dieser Stelle wird klar, dass das Gelingen von größeren Projekten – insbesondere von IT-Projekten – nicht allein darin liegen kann, für die 100%ige Erfüllung aller bekannten Erfolgsfaktoren zu sorgen. Dies könnten wir als die Pflicht bezeichnen.

Die Kür besteht dagegen darin, den Gesamtprozess einschließlich der nicht-technischen, der nicht-fachlichen und der nicht im engeren Sinne projekt-steuernden Aktivitäten zu beobachten und wirksam zu steuern.

Projekt-Scouting

Es sind gerade die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Komponenten, die den Projekterfolg beeinflussen. Eine einmal nicht hinreichend kommunizierte und verankerte Information über bestimmte Teilziele des Projekts kann in der fachlichen und/oder technischen Ausrichtung sehr weitreichende, aber zunächst kaum sichtbare Folgen haben.

Diese Kür kann keine einmalige Aktion – zum Beispiel zum Projektstart – sein; Projekte unterliegen einer Dynamik, die in den unterschiedlichen Phasen, zu unterschiedlichen Zeitpunkten Auffälligkeiten zeigen können, auf die es zu reagieren gilt. Das kann schon kurz nach dem Projektauftritt sein – genauso wie unmittelbar vor dem Einführungstermin, wenn erfahrungsgemäß der gesamte Sinn des Projekts „gern“ in Frage gestellt oder grundlegende Anforderungen plötzlich noch einmal einer Überprüfung unterzogen werden.

2.5 Handeln im Projekt

2.5.1 Das Richtige tun – und es richtig tun

Die üblichen Maßnahmen, die getroffen werden, um die Erfolgchancen eines Projekts zu erhöhen, richten sich darauf, möglichst „fehlerfrei“ die Aufgaben in den verschiedenen Projektphasen zu erfüllen und in den verschiedenen Rollen die erforderlichen Mandate zu verankern.

Damit ist noch nicht sichergestellt, dass fachlich auch die richtigen Entscheidungen getroffen worden sind („das Richtige zu tun“). Ebenso ist es nicht üblich, dass diese Entscheidungen auch während des Projektprozesses immer wieder verifiziert und reflektiert werden – Markt-, Umfeldbedingungen, gesetzliche Anforderungen etc., die einst zur Initiierung eines Projekts geführt hatten, können sich ändern.

Projekt-Scouting

2.5.2 Projekte verlaufen nicht linear

In keinem der gängigen Vorgehensmodelle ist eine Aktivität zu finden, die genau diese immer wiederkehrende Überprüfung sicherstellt. Als würde davon ausgegangen, dass eine einmal getroffene Entscheidung per se für die Gesamtdauer eines Projekts ihre Gültigkeit behält und dass nur noch sichergestellt werden muss, dass die Umsetzung wie durch einen perfekten Automaten fehlerfrei abläuft.

Genau genommen muss man sich das Steuern eines Großprojekts wie das Führen einer Yacht auf hoher See vorstellen: Der gewählte Kurs muss durch ständiges Justieren an der Pinne sichergestellt werden – und immer wieder treten Situationen ein, die Manöver erfordern, um auf Kurs zu bleiben. In diesem Bild gesprochen, steuern wir heute oft Großprojekte ebenso, als würde der Skipper nach dem ersten Trimmen die Pinne festbinden.

2.5.3 Fachkompetenz und Projektkompetenz

Denkt man das Gesagte weiter, so stellt man fest, dass wir es hier mit zwei Komponenten zu tun haben:

- sicherzustellen, dass fachlich sachlich die richtigen Entscheidungen getroffen, die richtigen Dinge getan werden, und
- sicherzustellen, dass diese Entscheidungen auch während des Projektverlaufs ihre Gültigkeit behalten bzw. dass auf Veränderungen rechtzeitig reagiert wird.

Sachlich und fachlich das Richtige tun, erfordert – natürlich – Kompetenz im Fachthema; die Kostenquote für eine Vertriebsorganisation zu reduzieren erfordert z. B. Kenntnisse in der Ermittlung und Zuordnung der verschiedenen Kostenarten oder Kenntnisse von alternativen Vertriebsstrukturen. Für den Aufbau der Datenbasis eines DataWarehouses ist es sinnvoll, die unterschiedlichen Möglichkeiten von Datenmodellen mit ihren Besonderheiten zu kennen, um sich dann für jenes entscheiden zu können, das den bestehenden Anforderungen optimal gerecht wird.

Projekt-Scouting

Damit allein wird es aber nicht getan sein. Motivation des Fachpersonals, Information der Beteiligten und Klarheit bei allen darüber, was das Ziel des Vorhabens ist, eine Projektorganisation, die sowohl den „gewohnten Projektverlauf“ effizient unterstützt als auch mit Ausnahmesituationen fertig wird: das sind Faktoren, die als Projektrahmenbedingungen – sozusagen als Projektkompetenz – die fachliche Kompetenz zur Wirkung bringen. Vergleichbar mit einem Fahrzeug, bei dem erst das Zusammenspiel mit Getriebe und Reifen die PS des Motors auf die Straße bringt.

Es liegt auf der Hand, dass das Thema Veränderung der Ausgangsvoraussetzungen (oder Veränderungsfähigkeit im Projektprozess überhaupt) an Wichtigkeit zunimmt bzw. umso mehr Risiken birgt, je länger die Laufzeit eines Projekts beträgt. Ein Ergebnis der Standish-Group-Untersuchung scheint das zu untermauern: Die einzige deutlich positive Abweichung bei der Anzahl erfolgreich eingeführter Projekte (auf 34%) gab es in der Umfrage der Jahre 2001/2002; hier wird ein deutlicher Zusammenhang vermutet mit der Tatsache, dass im Abflauen des e-business- und Internet-Hypes (ab dem Jahr 2000) kurzfristig eine Vielzahl von Großprojekten gestoppt oder auf einen Bruchteil ihres ursprünglichen Volumens reduziert wurde.

**Je länger die
Projekt-Laufzeit,
desto wichtiger die
Fähigkeit zur
Veränderung**

Projekt-Scouting

II. Beherrschen der Projektdynamik

Stellt sich nun die Frage, wie diese Kür gelebt, die beschriebene Dynamik in den Projekten beherrscht werden kann.

Die Schwierigkeit: Es sind hier grundsätzlich unterschiedliche Kompetenzen gefordert, die in einer einzigen Person vereint – z. B. dem Projektmanager – nie oder fast nie angetroffen werden. Das Spektrum reicht dabei vom Wissen über die anwendungsfachliche Thematik, über IT-Architekturen, Projektmanagementmethoden und -werkzeuge weiter über die Fähigkeit, Projektgruppen auch in schwierigen Phasen zu motivieren und erfolgreich zu führen bis hin zu der Fähigkeit, Strategie-, Entscheidungs- oder sonstige Projekt- und Arbeitsprozesse erfolgreich zu steuern.

**Der Supermann / die
Superfrau
ist nicht zu finden**

1. Projekt-Scouting

Insofern fehlt es heute offensichtlich bei der Besetzung und dem Management von Großprojekten in der IT an einem Input bzw. an einer Kompetenz, die für den Erfolg wesentlich wäre: Wir schlagen für die Beherrschung der Projektdynamik das Projekt-Scouting vor.

Projekt-Scouting erfolgt zusätzlich zu den bekannten Funktionen, Rollen bzw. Aktivitäten und ist eine Instanz, die durch die spezifische Bündelung von Kompetenz und Erfahrung (siehe weiter unten) zur Behebung der Defizite in der Lage ist.

Die scheinbar einfachste Lösung, nämlich die geforderten Kompetenzen durch mehrere geeignete Personen, durch Spezialisten auf ihren einzelnen Fachgebieten, in den Projekten zu platzieren, greift nicht. Das wäre ein wenig wie bei dem Wortspiel „Wenn jeder an sich denkt, so ist an alle gedacht“. Abgesehen davon, dass es allein am vollständigen Vorhandensein dieser Kompetenzen in den meisten Projekten schon mangelt, kann es nicht die Lösung sein. Es wäre nicht sichergestellt, dass die Interaktion, die sinnvolle Verzahnung der Kompetenzen auch funktioniert.

Projekt-Scouting

Darüber hinaus beschränkt sich das Mandat des Einzelnen üblicherweise auf das ihn betreffende Aufgabengebiet – Mängel, die im fehlenden Zusammenwirken einzelner Bereiche oder Funktionen bestehen, können von den handelnden Personen in der Regel, wenn überhaupt erkannt, so doch nicht behoben werden.

Es ist also eine zusätzliche Instanz erforderlich, die sich genau dem widmet, was heute im Projektalltag vernachlässigt wird.

2. Kompetenz² – mehr als nur die Summe der Kompetenzen

Das Projekt-Scouting als zusätzliche Aktivität und Funktionalität in Großprojekten der IT zielt darauf, die vorhandenen Kompetenzen systematisch zusammenzubringen, wenngleich sie oft so gegensätzlich und kaum vereinbar erscheinen:

- Informatik und Psychologie,
 - Tiefe im Fachthema und Kommunikation im Projekt,
 - Ergebnisdynamik und Sozialdynamik,
- die Beispiele lassen sich fortsetzen.

Sie alle wirken oft wie zwei Welten, die sich begegnen, sind aber in Wahrheit doch immer zwei Seiten ein und derselben Medaille.

3. Kompetenz² und Projekt-Scouting –

3.1 – als neue, eigene Instanz

Das Zusammenführen dieser Welten erfordert eine ganz spezifische Rolle im Projekt. Sie ersetzt keine der bestehenden, wichtigen und richtigen Rollen wie Sponsor, Owner, Projektmanager, Changemanager, Projektcontroller, Testmanager etc. Eine Besonderheit dieser Rolle ist, dass sie in der Regel nicht durch eine einzige Person („den Projekt-Scout“) ausgefüllt wird, sondern durch ein Tandem zweier Personen, das die so unterschiedlichen Kompetenzen (Informatik ↔ Psychologie, ... s. o.) in gebündelter Form repräsentiert.

**Projekt-Scouting
im Tandem**

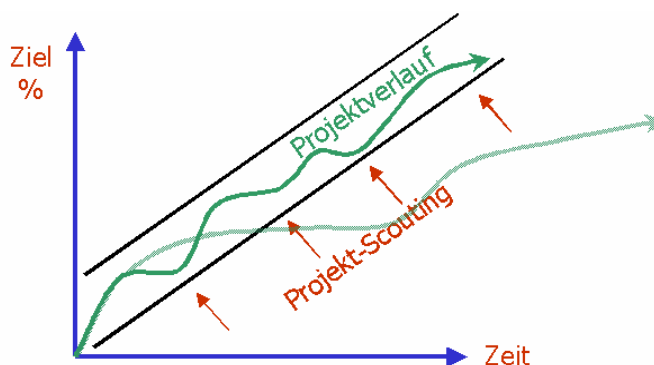
Projekt-Scouting

Sie muss als zusätzliche Instanz betrachtet werden. Eine Instanz, die mit Hilfe der eigenen Kompetenz und Erfahrung im Zusammenwirken der verschiedenen Komponenten die Fähigkeit zur Integration und Synthese besitzt, aber auch zur Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse – ohne die bestehenden Rollen damit zu ersetzen, sondern vielmehr im Sinne eines Coachings der Rolleninhaber oder punktueller Übernahme spezifischer Aufgaben.

Wie eingangs schon beschrieben, kann es hier nicht mit dem einmaligen Aktivwerden dieser Instanz getan sein. Sie muss während des gesamten Projekts dieses begleiten und selbst agieren können.

**Projekt-Scouting als
Projektbegleitung**

Wir sehen die Lösung in der Einrichtung einer ganzheitlichen Projektbegleitung, die bei allem was sie unternimmt auf das Ziel, den Projekterfolg hin ausgerichtet ist und den Weg, den Prozess im Visier hat, der zu diesem Erfolg führt.



Aufgaben des Projekt-Scoutings sind dabei

- Feststellen des aktuellen Projektstatus' zu Beginn des Scoutings
- periodisch stattfindende Gespräche mit den unterschiedlichen Rolleninhabern (Projektleiter, Qualitätsmanager, Owner des Projekts, Projektcontroller ...)
- Teilnahme an wesentlichen Meetings, die das Projekt betreffen (Lenkungskreis, QS-Reviews, Projekt-Status-Meeting ...)
- Beobachtung und Analyse des Projektprozesses und der Kommunikation in allen Phasen unter dem Aspekt der Erfolgsaussichten

Projekt-Scouting

- Beratung der Projektleitung aus diesem Wissen heraus zur weiteren Gestaltung des Projekts und seines Prozesses
- Initiierung von zunächst bilateralen Gesprächen zur Lösung/Vermeidung von Spannungen zwischen den Rolleninhabern
- Initiierung von Gesprächsrunden, wenn bilaterale Lösungsversuche ergebnislos bleiben (Initiierung einer Eskalationsstufe)
- Punktuelle Mitwirkung im Projekt z. B. als Coach und Moderator der verschiedenen Rolleninhaber, Übernahme des Projektcontrollings etc.

3.2 – in der Praxis

Projekt-Scouting – von EVOLOG durchgeführt – startet mit dem Feststellen des aktuellen Projektstatus, sofern es sich um ein bereits laufendes Projekt handelt. Hierfür ist die Durchführung von Befragungen, Interviews und die Einsicht in wesentliche Aufträge, Entscheidungen, Beschlüsse und sonstige für das Projekt essenzielle Dokumente Voraussetzung.

Projektstatus

Aufbauend auf dem so festgestellten Projektstatus wird mit dem Auftraggeber vereinbart, ob und an welchen Stellen des Projektprozesses Eingriffe, Veränderungen etc. wirksam werden sollen und wo direkte Unterstützung im Projekt Not tut. Das kann dann in der Praxis beispielsweise so aussehen, dass ein wirksames Projektcontrolling etabliert oder optimiert wird oder dass wesentliche Projektmeetings (Lenkungsausschusssitzungen, Statusmeetings, sonstige Projektmeetings nach Bedarf) von EVOLOG geleitet und/oder zumindest begleitet werden.

Projektprozess

Geleitet meint dabei im Sinne der Funktion des Moderators, begleitet meint die Protokollierung und das Erstellen eines qualifizierten Berichts über jede Sitzung. Unter einem qualifizierten Bericht versteht EVOLOG mehr als das übliche Ergebnisprotokoll einer Sitzung; aus ihm geht insbesondere hervor, wie der Weg bis zum Finden von Ergebnissen, Entscheidungen etc. verlief, welche Meinungen, Überzeugungen der Beteiligten Parteien vorlagen oder wie sie sich verändert haben.

Projekt-Scouting

Rechte und Mandate

Generell erfordert das Projekt-Scouting bestimmte Rechte und Mandate, um seine Aufgabe wirksam erfüllen zu können. Dazu gehört die direkte Anbindung an das Entscheidungsgremium (Lenkungsausschuss, Projektkoordinierungskreis – die Namen sind vielfältig), die oben schon erwähnte Einsicht in wesentliche Aufträge und Entscheidungen sowie die Freiheit, im Rahmen des verabschiedeten Budgets auch über die Besetzung der im Zuge des Projekt-Scoutings erforderlichen Kompetenzen entscheiden zu können.

Die Gespräche mit den Rolleninhabern haben eine Beratungs- und Coachingfunktion, bei denen zwar Handlungsempfehlungen gegeben werden, aber z. B. der Projektleiter immer die Verantwortung behält. Bleiben Empfehlungen – aus welchem Grund auch immer – ergebnislos, so kann das Scouting bilaterale Gespräche initiieren, um erkannte Problemfelder zu behandeln. Fruchten auch diese nicht, so hat das Scouting das Recht und die Pflicht, den Auftraggeber zu informieren und z. B. eine Gesprächsrunde zu initiieren, in der das Scouting als nicht direkt Beteiligter oder Betroffener die Aufgabe der Moderation übernehmen kann.

Kompetenz² kommt bei allen Aktivitäten zu ihrer Entfaltung, weil hier das Wissen und die Erfahrung mit anwendungsspezifischen Themen (meint hier Themen der Fachbereiche), IT-fachlichen Themen, Themen der Projektdynamik, Sozialdynamik bis hin zur Unternehmensstrategie nicht losgelöst voneinander in unterschiedlichen Funktionen, sondern eng verzahnt zum Einsatz kommen. Nur so kann eine kontinuierliche und ganzheitliche Betrachtung des Projektprozesses sichergestellt werden.

3.3 – ein kostspieliger Luxus?

Sicher erscheint die Durchführung eines Projekt-Scoutings auf den ersten Blick als mit zusätzlichen Kosten verbunden, die im geplanten Projektbudget so nicht vorgesehen waren. Hält man sich aber vor Augen, dass – wie oben beschrieben – rund 70% der Projekte mit höherem Aufwand als geplant oder später als vorgesehen oder überhaupt nicht eingeführt werden und dass weiter das Projekt-Scouting dazu beiträgt, die dadurch entstehenden Mehrkosten zu vermeiden, so ist die Rentabilität dieser Maßnahme einleuchtend.

Projekt-Scouting

Ein weiteres Argument für Projekt-Scouting: Im Falle der Schieflage eines Projekts werden in der Regel ohnehin außerplanmäßige Projektaudits angeordnet, die aber zunächst nur eine rückwirkende Betrachtung durchführen können und dabei häufig noch den Projektfortschritt hemmen (da nachträglich eine Vielzahl von Informationen bereitgestellt werden müssen) und an der Qualität des weiteren Projektverlaufs zunächst einmal überhaupt nichts ändern.

Setzt man nur einen Bruchteil des Aufwandes, der mit der Durchführung eines nachträglichen Audits verbunden ist, von vornherein für ein Projekt-Scouting ein, so liegen die Vorteile auf der Hand:

- Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit für das Projekt
- Vermeidung eines Audits im Krisenfall mit der damit verbundenen hemmenden Wirkung auf den Projektfortschritt
- Vermeidung der mit einem Audit verbundenen Mehrkosten
- Know-how-Transfer durch Coaching und punktuelle Mitarbeit im Projekt
- Steigerung der Effizienz und der Qualität der Projektarbeit

3.4 – ein Rechenexempel

Mit welchen Größenordnungen ist für den Aufwand eines Projekt-Scoutings zu rechnen?

Ein Beispiel:

- Gegeben sei ein Projekt mit einer Laufzeit von 9 Monaten, bei dem durchschnittlich 20 Mitarbeiter eingesetzt sind. Die Anzahl der Mitarbeiter ist hier eher moderat bemessen für übliche IT-Projekte, berücksichtigt man z. B. die Fachbereiche, die für Vorgaben, Pflichtenhefterstellung, Tests etc. einbezogen werden, sowie die diversen Entscheidungsgremien während der Projektlaufzeit.
- Daraus ergibt sich ein Gesamt-Projektaufwand von 3.600 PT.

Projekt-Scouting

- Für die Durchführung eines Projekt-Scoutings ist ein durchschnittlicher Aufwand von rd. 3 PT je Woche ausreichend. Je nach Grad der Aufgliederung in viele oder wenige Teilprojekte kann der Aufwand geringfügig höher oder niedriger liegen. Wir gehen von einem Gesamtaufwand von ca. 100 PT für die gesamte Projektlaufzeit aus.
- Nicht berücksichtigt ist hierbei der Effekt, dass durch die Maßnahme üblicherweise die Kommunikation verbessert, die Effizienz von Projektmeetings erhöht, der Aufwand für aussagekräftige Statusberichte verringert wird etc.
- Damit ergibt sich – gemessen am Gesamtaufwand für das Projekt – ein Anteil von rd. 2,5% für das Projekt-Scouting.
- 100 PT werden von 20 Mitarbeitern innerhalb einer Woche „verbraucht“ – die Maßnahme amortisiert sich also bereits, wenn durch sie eine Verzögerung des Projekts um nur 1 Woche vermieden wird (verbunden durch die damit vermiedenen Mehraufwände).

4. Projekt-Scouting durch EVOLOG – gelebte Kompetenz²

Das Beispiel zeigt, wie Sie mit verhältnismäßig geringem Aufwand – im Vorwege an der richtigen Stelle eingesetzt – Projektrisiken vermeiden, die am Ende mit wesentlich höheren Aufwänden zu Buche schlagen würden.

**Mit geringem
Aufwand
den Projekterfolg
maximieren**

EVOLOG bringt mit dem Projekt-Scouting durch ihre Kompetenz, Erfahrung und die Fähigkeit zur Integration und Synthese eine zusätzliche neue Qualität in die Projekte.

EVOLOG/14.02.2005/KB/FA/ML