

GROSSE IT-PROJEKTE UND IHRE ERFOLGSFAKTOREN (TEIL II): ÜBER PROJEKT-MONITORING

Im ersten Teil dieser Artikelserie über große IT-Projekte (OBJEKTSpektrum 6/07) wurden die unterschiedlichen Interessen, Strukturen und Kulturen der an einem Projekt Beteiligten aufgezeigt. Der zweite Teil behandelt nun das Projekt-Monitoring als eine erfolversprechende Strategie, um das Scheitern von Projekten zu verhindern. Wir selbst praktizieren Projekt-Monitoring seit etlichen Jahren und kennen seinen Wert.

In großen Projekten sind mögliche Fehlentwicklungen an der Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer frühzeitig erkennbar. Die Schnittstelle hat aber zwei verantwortliche Parteien, die zudem von eigenen Interessen getrieben sind. Projekt-Monitoring etabliert, wie das in anderen Industrien längst üblich ist, neben Auftraggeber und Auftragnehmer eine unabhängige Instanz. Der Projekt-Monitor hat die Aufgabe, den Projektbeteiligten frühzeitig und offen erfolgskritische Risiken zu benennen, damit rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

Für ein effektives Projekt-Monitoring wird auf erfahrene Manager- und Unternehmerpersönlichkeiten gesetzt. In diesem Artikel beschreiben wir auf der Basis umfassender Erfahrungen, warum Projekt-Monitoring eine außerordentlich sinnvolle Ergänzung etablierter Rollen bei IT-Projekten ist und welches die Hebel sind, an denen Projekt-Monitoring ansetzt. In der Schlussfolgerung ergibt sich das enorme Nutzenpotenzial, das durch die Einführung von Projekt-Monitoring erzielt werden kann.

Projekt-Monitoring stellt neben die Beteiligten eines IT-Vorhabens unabhängige, mit der Art des zu begehenden Terrains erfahrene Manager: die Projekt-Monitore. Diese sind dem Projekterfolg, aber keiner Partei verpflichtet und dadurch in der Lage und dazu beauftragt, relevante, unangenehme Fehlentwicklungen deutlich anzusprechen. Erst damit ermöglichen sie ein wirksames Risikomanagement. In ihrer Unabhängigkeit können und sollen sie auch politisch unerwünschte Wahrheiten ansprechen – wie einst der Hofnarr des Königs.

Projekt-Monitoring

Kern des Projekt-Monitoring ist die Erkenntnis, dass *Turnaround-Situation (T-Situation)* früh hätten wahrgenommen werden können – allein die für Auftragnehmer und -geber vorgegebenen Rollen und Prozeduren sahen ein proaktives Handeln nicht nur nicht vor, sondern verhierten es geradezu.

Wir charakterisieren Projekt-Monitoring durch folgende vier Eigenschaften:

- Projekt-Monitoring steht unabhängig neben Auftraggeber und -nehmer, beobachtet die Beziehungen und greift proaktiv ein, wenn sich T-Situations-elemente andeuten (wenn sich also eine Situation abzeichnet, der die Handelnden nicht gewachsen erscheinen).
- Es fokussiert die wesentlichen Risiken und Chancen, thematisiert also die Aspekte mit dem höchsten Kosten-/Nutzeneffekt.
- Projekt-Monitoring wird bereits mit der Projektinitialisierung etabliert und begleitet das Projekt bis zu einem Punkt, an dem eine T-Situation als unwahrscheinlich angesehen wird.
- Projekt-Monitore sollten geistig unabhängige, kommunikationsstarke und im Problembereich erfahrene Management-Persönlichkeiten sein.

Projekt-Monitoring ist in anderen Industrien ein bekanntes Muster. Beim Börsengang ist der Börsenkandidat der Kunde, eine Bank führt den Börsengang als Lieferant durch, eine weitere Bank, klein und unabhängig, begleitet Kunde und



Dr. Christoph Crasemann
(E-Mail: cra@vcbcompany.com) ist „Designated Member“ von VCB & Company LLP. Zu seinen Schwerpunkten gehört neben dem Projekt-Monitoring die spezielle Zusammensetzung von Projektteams.



Dr. Hartmut Krasemann
(E-Mail: krasemann@acm.org) ist freier IT-Architekt. Er arbeitet seit vielen Jahren im Umfeld komplexer Projekte als Projekt-Monitor, Systemintegrator und Systemarchitekt.



Dr. Raymund Vorwerk
(E-Mail: rv@vcbcompany.com) ist Chairman von VCB & Company LLP. Auf der Basis langjähriger Projekterfahrung ist er spezialisiert auf Risikoanalysen und Projekt-Monitoring.

Lieferant. Das beinhaltet auch eine *Due-Diligence*-Prüfung und weitere Aufgaben, bis hin zu Themen wie eine Absage oder Verschiebung des Börsengangs.

Darüber hinaus brauchen wir aber noch jenen Hofnarren, der unliebsame Wahrheiten unter heiterem Rütteln des Schellenbaumes mitteilt. Projekt-Monitoring hilft, Defizite von IT-Projekten durch eine einfache Ergänzung der üblichen Projektaufstellung besser zu erkennen sowie wesentliche Hebel zu bewegen und diese bei Bedarf umzulegen.

Was macht Projekt-Monitoring aus?

Wir charakterisieren Projekt-Monitoring über diese vier Eigenschaften:

- Unabhängigkeit, Neutralität
- Blick für das Wesentliche
- Begleitend von Beginn an
- Erfahrung

Projekt-Monitoring findet also – im Gegensatz zu Audits oder Gutachten – nicht punktuell, sondern projektbegleitend statt. Im Gegensatz zum Qualitätsmanagement ist es wirklich unabhängig.

Unabhängigkeit und Neutralität

Die neutrale und unabhängige Position eines Projekt-Monitors – aufgestellt neben den im Projekt handelnden Parteien – ermöglicht es, auch unbequeme Themen zu benennen, ohne in Interessenskonflikte verwickelt zu werden. Und genau hierin, im Fingerzeig auf die unbequemen Themen, liegt der Wert des Projekt-Monitoring. Der Monitor handelt wie der Bergführer, der den unerfahrenen Bergsteiger vor dem heraufziehenden Unwetter warnt.

Der Überbringer schlechter Botschaften wurde früher bisweilen ungnädig behandelt. Daher benötigt ein Projekt-Monitor per Dekret eine gewisse Immunität – auch Hofnarren wird dies zugesprochen. Wird eine Lieferung in zwei Monaten als mit 3% möglich und in vier Monaten als mit 50% wahrscheinlich angesehen, dann einigen sich Auftraggeber und -nehmer auf zwei Monate (vgl. [DeM03]). „Weil nicht sein kann, was nicht sein darf“, diese Einstellung zu erschüttern erfordert nicht nur geistige Unabhängigkeit, sondern auch materielle – der Karrierepfad darf nicht der Beobachtung und dem daraus folgenden Rat entgegenstehen.

Damit die Monitoring-Ratschläge auch gehört werden, muss die notwendige Unabhängigkeit gepaart sein mit Neutralität und Fairness gegenüber den Projektbeteiligten. Das ist um so wichtiger, als schwierige Themen die Chemie zwischen allen Beteiligten und auch deren Sozialkompetenz stark strapazieren können. Die Instrumentalisierung des Projekt-Monitoring durch eine Seite (Auftragnehmer oder -geber) darf nicht stattfinden: Projekt-Monitoring muss Parteien zusammenführen und darf nicht polarisierend wirken.

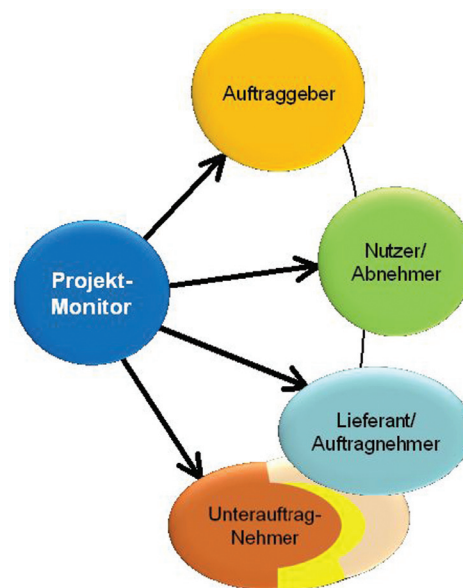


Abb. 1: Projekt-Monitoring für das Spannungsfeld zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Der Blick für das Wesentliche

Ein Projekt-Monitor soll die wesentlichen Aspekte der Auftraggeber/Auftragnehmer-Schnittstelle unter einer gegebenen Projektsituation identifizieren und über die Zeit mit ihren Veränderungen „monitoren“.

Das Detail dient dem Projekt-Monitor lediglich zur stichprobenhaften Überprüfung seines Bildes. Es geht um den Wald, nicht um die Bäume. Selbst wenn sich das Auftraggeber/Auftragnehmer-Management nur auf der Detailebene abholen lässt, darf sich das Projekt-Monitoring nicht im Detail verlieren. Die Erfahrung gibt dem Projekt-Monitor die entsprechenden Sensoren, aus den Details die richtigen Schlüsse zu ziehen und – wie ein guter General – zu einem richtigen Verständnis der Gesamtlage zu kommen.

Es nützt wenig festzustellen, dass bei einem Projekt eine Systemschnittstelle technisch unzureichend bedient wird, wenn das Grundproblem darin besteht, dass Auftraggeber und -nehmer kein gemeinsames Architekturverständnis haben und es außerdem auf der Auftragnehmer-Seite keine Architekturkompetenz gibt, die diesen Namen verdient. Es nützt auch wenig festzustellen, dass die Menge der Gesamtsystem-Tests völlig unzureichend ist, wenn das Grundproblem darin besteht, dass die Inhalte der Systemintegration nicht verstanden werden und der Auftraggeber sich auf die Position zurückzieht, der Auftragnehmer „werde es schon richtig machen“.

Der Fokus liegt – anders als bei einem Audit – nicht auf einem der Projektbeteiligten, sondern offiziell auf der Auftraggeber/Auftragnehmer-Situation:

- Vertrag und Vertragsinterpretation
- Verständnis bzw. Erwartung von Auftraggeber und -nehmer zum Lieferumfang
- Handlungen der Beteiligten
- Prozesse mit Auswirkung auf Auftraggeber und -nehmer

Bei der Vertragsprüfung sind auch Unterauftragnehmer-Verträge in den Fokus einzubeziehen; die Offenlegung der zentralen Teile von Unterauftragnehmer-Verträgen gehört mit zu den kritischen Punkten der Vertragswerke – formale Vereinbarungen wie ISO-Zertifizierungen reichen nicht aus. Vertragspreise gehören ausdrücklich nicht in den Fokus des Projekt-Monitors, auch wenn sich die Problematik von unterkalkulierten Projekten oder intern versprochenen Margen auf der Auftragnehmer-Seite auf die Handlungsweise der Beteiligten durchschlägt und unter Umständen Änderungswünsche zur Folge hat.

Es ist ein Allgemeinplatz, dass der Erfolg von Projekten von Personen abhängt. Trotzdem sind Begutachtungen der Handelnden ein Tabuthema. Dabei ist, wie man im Sport sehen kann, die richtige personelle Besetzung, Aufstellung und Motivation eines Teams zentral für den



Erfolg. Analog gilt das für das Auftraggeber/Auftragnehmer-Gespann als ein Team. Hier gleicht der Projekt-Monitor das Defizit aus, dass dieses Team kein gemeinsames Management hat.

Mit personellen Betrachtungen ist sensibel umzugehen, dennoch, an dieser Stelle darf darüber gesprochen werden: Die Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligten, ihrer Aufstellung und der Umgang mit den jeweiligen Umfeld-Einflüssen sind zentrale Punkten bei der Einschätzung der Situation und des Erfolgs von eingesteuerten Maßnahmen. Damit adressiert Projekt-Monitoring auch ein Standarddefizit von Projekten, nämlich das Fehlen einer Eignungsdiagnostik für die Projektaufgabe – für die Rollen von Linienorganisationen eine Selbstverständlichkeit.

Begleitend von Beginn an

Defizite von Projekten können bereits beim Aufsetzen des Projekts – in Vertrag, Budget, Leistungsbeschreibung, Terminplänen und Projekttrandbedingungen – beobachtet werden. Ein Teil der Defizite entsteht durch geteilte Verantwortung, sei es beim Auftraggeber oder Auftragnehmer oder bei beiden. Eine kontinuierliche, neutrale Begleitung reduziert Konfliktpotenziale frühzeitig. Es ist bekannt, dass eine Therapie, um Erfolg zu haben, über längere Zeit angewendet werden sollte. Damit kommen wir zu verschiedenen Szenarien.

- *Monitoring des Projektstarts:* Wegen der Kritikalität wird ein Projekt-Monitoring bei Projektstart eingesetzt. Der Zeitraum „Projektstart“ kann z. B. nur Vertragsprüfung bedeuten oder bis zu einem ersten relevanten Meilenstein gehen.
- *Schwerpunkt-Monitoring:* Das Monitoring umfasst den Projektstart und dann ein Wiederaufsetzen zu festgesetzten Punkten. Während Regel-Audits einem zeitlichen Muster folgen, das von organisatorischen Eckdaten geprägt ist, ist das Schwerpunkt-Monitoring inhaltlich getrieben. Die Zeiträume bis zum Wiederaufsetzen müssen so gewählt werden, dass Kurskorrekturen noch möglich sind.
- *Kontinuierliches Monitoring:* Mit einem kontinuierlichen Monitoring wird zu Beginn eine Dauerbegleitung festgelegt. Anderes als beim Schwer-

punkt-Monitoring werden Maßnahmen nicht über zeitlich versetzte Ergebnisse beurteilt, sondern die Maßnahmen selbst werden einer kontinuierlichen Prüfung aus der Sicht des Projekt-Monitoring unterworfen. Bei kritischen Themen ist das frühzeitige Warnen vor Fehlversuchen besonders wichtig. Das Monitoring geht bis zu einem definierten Zeitpunkt, z. B. der ersten Teilsystemlieferung. Zu diesem Zeitpunkt wurden die Projektprozesse einmal durchlaufen, sodass man ihren Reifegrad beurteilen kann.

- *Monitoring ab Krise/Restrukturierung:* Mit der Projektkrise kommen der Kasesturz und die Frage der Restrukturierung. Diese kann alle denkbaren Änderungen enthalten, bis hin zur Vertragsänderung, zum Austausch von Unterauftragnehmer oder zur Änderung eines Generalunternehmers. Auch hier ist der Einsatz von Projekt-Monitoring ebenso sinnvoll wie bei Projektstart.

Erfahrung

Neben dem Verständnis der Projekttechnik und -prozesse braucht der Projekt-Monitor auch ein gutes Verständnis der Psychologie gruppenspezifischer Prozesse und der Temperamente der handelnden Personen im Projekt. Er sollte also ein kompetenter Analytiker sein. Die Auftraggeber/Auftragnehmer-Situation erfordert darüber hinaus eine sachlich-neutrale Kommunikation, die auch Konfliktbereitschaft beinhaltet. Damit ist der Projekt-Monitor kein Mediator mehr – trotz aller Neutralität macht er das Projekt zu seiner Sache mit Erfolgsfaktoren, deren Verletzung er nachdrücklich anmahnt. Ein Projekt-Monitor ist auch kein Gutachter. Erkennt er, dass Gefahr im Verzug ist, muss schnell gehandelt werden – das ist mit dem Schreiben eines Abschlussberichts nicht getan.

Ein Projekt-Monitor muss also hinreichend fachlich kompetent sein, er muss betriebswirtschaftliches Augenmaß haben und Überzeugen und Ziele erreichen wollen, er sollte kommunizieren können und konfliktbereit sein – ein gewisses Maß an Kreativität ist dabei hilfreich.

Damit braucht ein Projekt-Monitor Eigenschaften und Erfahrungen eines Managers und Unternehmers. Genauso wenig, wie ein Unternehmenserfolg nach

dem Buch möglich ist, kann Projekt-Monitoring auf einfachen Checklisten basieren. Die Rezepte eines Weltklasse-Sportlers sind für die Nachahmer eben immer noch kein Erfolgsgarant.

Projekt-Monitoring aufsetzen

Die erfolgreiche Integration der Monitoring-Funktionen in das jeweilige Projekt besteht aus folgenden Schritten:

Projektierung

Bei der Projektierung des Projekt-Monitoring werden Aufgabenschwerpunkte, Berichtswege, zeitlicher Umfang, Projekt-Monitor-Besetzung, Unterstützung und Kontaktpersonen festgelegt. Im Rahmen von Einsatzszenarien werden diese Festlegungen als Teil einer Vereinbarung über Rechte und Pflichten des Projekt-Monitoring von Auftraggeber und -nehmer akzeptiert.

Eine Abstimmung mit geplanten Projektprozessen unterliegt der Feinabstimmung nach Vertragsschluss. Dabei wird die Prüfung der Auftraggeber/Auftragnehmer-Interaktion im Regel- und im Stichproben-Fall festgelegt. Hier macht sich dann auch die Art des Vorgehensprozesses bemerkbar (Standard-Vorgehensmodell oder agiles Vorgehen). Eine Anpassung des Projekt-Monitoring mit Blick auf den besten Nutzen findet situativ statt, gerade für den Fall, dass sich im Rahmen des fortschreitenden Projekts bestimmte Themen als kritisch herausstellen.

Der Zugriff auf die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Ressourcen wird ebenfalls durch Auftraggeber und -nehmer autorisiert. Notwendige Vertraulichkeitspflichten sind zuzusichern.

Aufgaben

Wie bei der Prüfung von Ausschreibungsunterlagen und Angebot sind auch bei der Vertragsprüfung die Stichproben auf inhaltliche Substanz wichtig. Dazu gehören neben Interpretationsfragen unter anderem auch die inhaltliche Validierung von Projekt-Master-Plänen, Integrations- und Betriebsthemen sowie wichtige Projektprozesse. In einem Konzernkontext mit Fachbereich als Auftraggeber und IT als Lieferant bekommen die Themen externer Lieferanten mehr Gewicht. Ein erstes Ergebnis kann darin bestehen, für die

begutachteten Themen Qualitätsmaße einzuführen, deren valide Fortschreibung über die Zeit verfolgt wird.

Mit dem Projektstart offenbart sich, wie das Team Auftraggeber/Auftragnehmer funktioniert, wie Personen Rollen ausfüllen und wie Prozesse von der Anforderungvalidierung bis zu den Projektbüros funktionieren.

Zum Repertoire des Projekt-Monitoring gehören punktuelle Interviews, Reviews der wesentlichen Dokumente, eine stichprobenartige Teilnahme an Managementveranstaltungen, die Teilnahme an Lenkungs Ausschuss-Sitzungen sowie die Einsicht in alle Unterlagen, die zwischen Auftraggeber/Auftragnehmer vereinbart wurden. Weitere Techniken wie statistisches Monitoring werden situativ eingesetzt.

Die Leitlinie des Projekt-Monitoring ist die Frage nach dem Wesentlichen. Dazu gehört nicht die Produktion von bunten, aber inhaltslosen Powerpoint-Folien. Natürlich ist eine ansprechende Darbietung von Ergebnissen bisweilen hilfreich. Wenn sich wesentliche Informationen aber schneller in einem Dreizeiler transportieren lassen, dann ist das der Weg der Wahl.

Der Nutzen des Projekt-Monitoring

Projekt-Monitoring als Frühwarnsystem basiert auf der Erfahrung des Monitors und vermeidet hohe Krisenbeseitigungskosten. Damit ist es eine klassische Risikoversorge, nur eben auf einer anderen Ebene als die vielen Einzelmaßnahmen zur Risikoversorge. Die Kosten für Projekt-Monitoring machen sich schnell bezahlt – jeder, der hinreichend Projekt-Neukalkulationen hinter sich hat, wird diese Erkenntnis teilen.

Beim Projektstart wird die inhaltliche Substanz der Leistungsbeschreibungen gerade im Hinblick auf ihre messbaren Leistungsgrößen begutachtet, damit für spätere Änderungen im Projektverlauf eine klare Grundlage vorhanden ist. Auch lassen sich Terminpläne gegen die geplanten Leistungen validieren, so kann mancher Überraschung vorgebeugt werden – dem Auftraggeber hilft es nicht, wenn der Auftragnehmer sich verkalkuliert hat.

Auch später noch wird der Projekt-Monitor auf Treminnen in Form unterschiedlicher vertraglicher und technischer Sichten aufmerksam machen, die sich we-

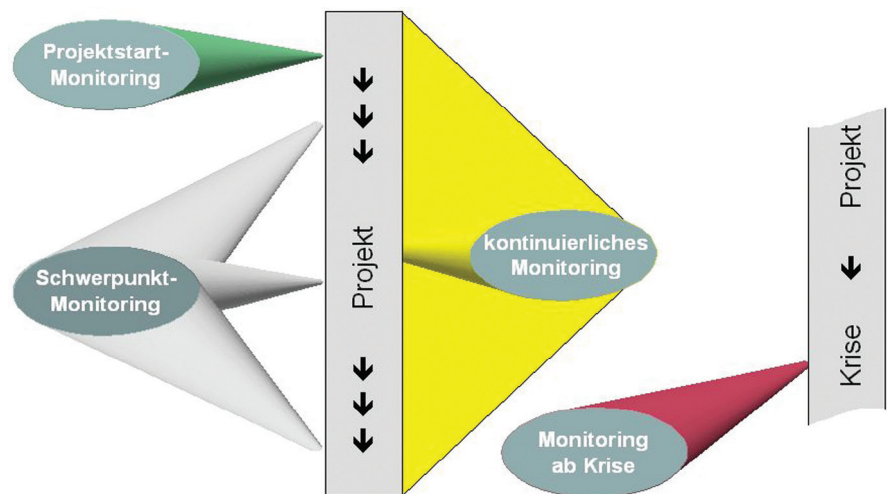


Abb. 2: Projekt-Monitoring; verschiedene Einsatzszenarien.

gen fehlender Detaillierung aus der Papierform nicht direkt ergeben. Qualitätsmanagement gehört zu den Auftraggeber/Auftragnehmer-übergreifenden Themen. Projekt-Monitoring nimmt inhaltlich Stellung und legt den Schwerpunkt des Qualitätsmanagements auf dessen sinnvollen Teile.

Mit der projektfokussierten Sicht werden die Ergebnisse von Audits und Reviews – inhalts gesteuert und priorisiert – bewertet und kommuniziert.

Mit der Auftraggeber/Auftragnehmer-übergreifenden Sicht auf die Vorgehensmodelle werden Prozesslücken erkannt und geschlossen.

Projekt-Monitoring achtet auf den Erhalt der Kontinuität von Maßnahmen – sei es durch Stützen der Projektleiter-Forderungen bei Auftraggeber und -nehmer, sei es durch die inhaltliche Forderung nach passender Dokumentation. Schließlich erstreckt sich die Risikoversorge durch Projekt-Monitoring auf:

- Auftraggeber/Auftragnehmer-übergreifende Risikobenennung und -verfolgung
- Thematisierung von Projektmanagement-Problemen, bevor die Auswirkungen für alle explizit werden
- Abgleich von Vertrag und Inhalt hinsichtlich einer einheitlichen Interpretation durch Auftraggeber und -nehmer
- Verbesserungspotenzial bei Auftrag-

geber und -nehmer und im Auftraggeber/Auftragnehmer-Verhältnis

Was zu beachten ist

Projekt-Monitoring für ein Projekt aufzusetzen, ist für viele Organisationen neu, auch wenn Teilaspekte davon in der einen oder anderen Form schon gepflegt werden. Im Folgenden diskutieren wir nicht nur Randbedingungen und notwendige Voraussetzungen, sondern auch die wichtigen Fragen des Vertrauens und des Entscheidungskriteriums für Projekt-Monitoring.

Notwendige Voraussetzungen

Projekt-Monitoring muss – ähnlich wie Projekt-Audits – Teil des Vertrags zwischen Auftraggeber und -nehmer sein. Ein Standardvertrag enthält heute bereits im Allgemeinen den Passus, dass auf Antrag von Auftraggeber oder -nehmer Projekt-Audits durch neutrale Dritte durchgeführt werden können – dem Auditor müssen aber beide Seiten zustimmen. In einem Konzern mit internen Beteiligten kann ein Projekt-Monitoring natürlich einfach angeordnet werden.

Im Idealfall ist das Projekt-Monitoring bereits Teil der Ausschreibung. Bilateral kann Projekt-Monitoring natürlich auch später Teil eines Vertrags werden, wenn die Parteien sich darauf einigen.

Projekt-Monitoring muss an die Managementebene oberhalb des Projektmanagements



angebunden sein. Das Projektmanagement unterliegt dem Projekt-Monitoring, man benötigt regelmäßige Meetings mit und Berichtswege an darüber liegende Instanzen, beispielsweise an Mitglieder von Lenkungsausschüssen und deren Vorgesetzte.

Das Vertrauen von Auftraggeber und -nehmer in die Loyalität des Projekt-Monitoring ist für die Arbeit des Projekt-Monitors notwendig. Es wird sich nicht einstellen, wenn die „Chemie“ zwischen den Personen nicht stimmt.

Die Anforderungen an das Profil von Projekt-Monitoren – ein Unternehmer/Manager-Profil mit entsprechendem betriebswirtschaftlichen Know-how – wurden bereits genannt. Dabei werden Erfahrungen mit Großprojekten und in Konzernwelten natürlich vorausgesetzt.

Aber wie viel Wissen wird darüber hinaus benötigt? In bestimmten Projekten ist Branchenwissen lebensnotwendig, in manchen Technologie-Hintergrund. Anlagenbau und Finanzwesen sind unterschiedlich, ebenso wie eingebettete Systeme und Informationsdatenbanken. In vielen Großprojekten wird ein internationales Standing erwartet. Im Bereich des Staates (öffentliche Auftraggeber) ist bereichsspezifische Erfahrung hilfreich.

Randbedingungen

Projekt-Monitoring funktioniert mit vier Augen besser als mit zwei. Dazu kommt situativ Unterstützungsleistung, wenn sie benötigt wird. Je nach Lage kann das Monitoring verteilt werden. Im einfachen Fall reicht manchmal ein Projekt-Monitor vor Ort. Dennoch sollte Projekt-Monitoring in der Regel nicht auf eine Ein-Mann-Schau reduziert werden – auch Audits werden normalerweise von mindestens zwei Auditoren durchgeführt.

Erfahrung und Intuition als Manager und Unternehmer findet man für die Projekt-Monitor-Rolle häufig in kleineren Managementfirmen und Berater-Netzwerken.

Schließlich muss das Projekt-Monitoring beauftragt und bezahlt werden. Dies kann formal über Auftraggeber oder -nehmer laufen – wichtig ist, dass in der Beauftragung die Rolle für das Gesamtprojekt festgehalten wird. Um die Unabhängigkeit eines Projekt-Monitors vom Auftragnehmer, der in der Leistungsverpflichtung steht, zu dokumentieren, eignet sich eine Beauftragung durch den Auftraggeber bes-

ser, aber das hängt auch von der Finanzierung ab.

Ein einfacher Weg der Finanzierung besteht darin, das Projekt-Monitoring gedanklich unter Risikovorsorge oder Qualitäts- bzw. Projektmanagement zu buchen und die entsprechenden Auftraggeber/Auftragnehmer-Budgets um diesen Anteil zu entlasten.

Der Wert des Projekt-Monitorings

Im Normalfall ist der Wert des Projekt-Monitorings direkt am Gesamtvolumen eines Vorhabens zu messen; entsprechend ist das Projekt-Monitoring nicht im, sondern neben dem Projekt auf gleicher Augenhöhe mit den Projekt-Stakeholdern angesiedelt. Anders als das Projekt- und Qualitätsmanagement ist das Projekt-Monitoring eine Risikovorsorge. Die Logik des Projekt-Monitorings spricht dafür, dass sich diese Risikovorsorge rechnet.

Bei Projekten mit interner Leistungsverrechnung ist der Nachweis von Mehrwerten schwieriger, obwohl gerade hier wegen des Fehlens der Messbarkeit von Projekt-Fehlleistungen eine Projektbegleitung sinnvoll ist.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Den Beteiligten muss klar sein, dass das Projekt-Monitoring einen Teil des Streits aus einem Projekt-Crash vorab austrägt – mit geringeren Kosten, aber nichtsdestotrotz mit Konfliktpotenzial für alle Beteiligten. Nicht für jeden im Projekt ist die Notwendigkeit eines Monitorings offensichtlich. Auch nach einer Phase befohlenen Einsatzes muss Projekt-Monitoring das Vertrauen der Beteiligten auf der Arbeitsebene erreichen, d. h. es darf nicht als Gängelung aufgefasst werden! Wird Projekt-Monitoring aufgesetzt, ohne dass das operative Projektmanagement von Auftraggeber und -nehmer zusammen es will, kann es sich von einer Hilfe zu einer Bedrohung für die Beteiligten wandeln.

Trotz einer Vereinbarung über Projekt-Monitoring können einzelne Personen dieses Vertrauen verweigern. Konstruktive Kritik kann versickern; bei Beurteilungen sind Fehler möglich, die von den Beteiligten als Munition genutzt werden. Ein Auftraggeber ist als Geldgeber häufig in der Position: „Ich als Auftraggeber mache doch nichts falsch“. Auf der Auftragnehmer-

Seite wird mit Kritik eventuell die Reputation einer ganzen Organisation in Frage gestellt – das kann man nicht zulassen. Diesen Problemen muss sich der Projekt-Monitor stellen, gegebenenfalls muss er die Ausstiegsoption wahrnehmen. Das gleiche gilt auch, wenn Auftraggeber und -nehmer als Absicherungsstrategie an Vertragsformalia festhalten, ohne fehlende Inhalte als solche zu erkennen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen („Wer bezahlt das dann?“).

„Ausstieg“ oder „wann beenden?“

Projekt-Monitoring geht über einen bestimmten Zeitraum. Damit stellt sich die Frage, wann es denn genug ist. Neben dem geplanten gibt es den situationsbedingten Ausstieg nach den folgenden Endkriterien:

- Das Projekt-Monitoring hält das Projekt für stabil und schlägt den eigenen Ausstieg vor.
- Die Beteiligten verlieren das Interesse an den Ergebnissen des Projekt-Monitorings; mit anderen Worten: Das Projekt-Monitoring erreicht die Handelnden nicht mehr, auch wenn im Kosten/Nutzen-Bereich noch Wesentliches geleistet werden kann.
- Die vertrauensvolle Zusammenarbeit ist gestört, Auftraggeber und -nehmer beschließen Aktionen, die vom Projekt-Monitoring nicht mehr mitgetragen werden können.

Wichtig ist, dass die Projekt-Monitoren die Ausstiegssituation ernst nehmen. Das ist schon deshalb sinnvoll, weil das Verpassen des richtigen Zeitpunkts zu hohen Reibungsverlusten führt. Außerdem geht es um die Glaubwürdigkeit der Unabhängigkeit der Projekt-Monitore.

Grenzen und Abgrenzung

Projekt-Monitoring kann sicher nicht alle Erwartungen erfüllen. Deshalb sollte auch klar sein, was Projekt-Monitoring nicht leisten kann.

Was ist Projekt-Monitoring nicht?

- Projekt-Monitore sind keine heimlichen Projektmanager. Sie können aber darauf hinweisen, dass es Projektmanagement-Defizite gibt.
- Projekt-Monitore sind keine Mediatoren oder Moderatoren.
- Sie sind keine reinen Kommunikatoren.

- Sie sind keine Supermänner und wissen daher, dass man nicht alles wissen kann, stellen aber aus ihrer Erfahrung die richtigen Fragen.
- Projekt-Monitoring ist kein Mentoring, auch wenn es damit verwandt ist. Projekt-Monitoring bringt eine zweite, unabhängige Meinung in ein Projekt ein und kann auch als ständige Beratung leitender Mitarbeiter/Manager gesehen werden.
- Projekt-Monitoring ist kein Coaching. Es stellt allerdings eine wirksame Risikoversorge dar, die zu vielen einzelnen Vorschlägen zum Risikoabbau und zur Vorsorge gegen konkrete Risiken führt.
- Projekt-Monitoring ist keine Rechtsberatung, aber ein Projekt-Monitor sollte juristisch bewandert sein – spezielles Know-how wird situativ hinzugezogen.

Projekt-Monitoring kann so bei der Angebotsprüfung oder bei der Anbieterauswahl in direkter, unabhängiger Vorarbeit für einen Auftraggeber auch einseitig Unterstützung leisten, um dann in die Rolle der Auftraggeber/Auftragnehmer-Begleitung zu wechseln.

Epilog

Projekt-Monitoring geht davon aus, dass Vorsorge besser ist als Nachsorge. Es greift

da ein, wo die Standards versagen, und tut dies an einer Stelle, die keinem gehört und die daher eine Keimzelle für Projektkatastrophen ist: der Auftraggeber/Auftragnehmer-Schnittstelle.

Wir halten Projekt-Monitoring nicht für eine Alternative zu bestehenden Projektmanagement-Instrumenten, sondern für eine mehr als sinnvolle Ergänzung für große Projekte, die auch einige Standardaufgaben aus den Bereichen Risiko und Qualität besser dastehen lässt.

Komplexe Themen werden heute nicht alleine bewältigt. Welches ist die beste Aufstellung dafür? Wir haben seit Jahren die Rolle, die wir hier als Projekt-Monitoring beschreiben, in den verschiedensten Facetten ausgeführt. Wir haben gesehen, dass mit einer in anderen Industrien üblichen Aufgabenteilung und Aufstellung ein hoher Wirkungsgrad erreicht wird. Und wird sind es leid, immer wieder die gleichen Fehler in den Projekten zu sehen, ohne als angeheuerter Krisenanalyst genügend aus der Krise heraus bewegen zu können.

Mit der Aufstellung als Projekt-Monitor ändert sich das grundlegend. So haben wir eine Chance, Fehler frühzeitig vermeiden zu helfen. Projekt-Monitoring sollte bei großen Investitionen zum gängigen Vertrags- oder Vereinbarungsbestandteil von Auftraggeber und -nehmer werden.

Wir haben dargestellt, dass es eine Reihe von Themen gibt, die Auswirkungen auf

den Projekterfolg haben, aber häufig durch das Verantwortungsraster fallen. Das Fehlen von ungeteilter Verantwortung ist grundsätzlich ein Punkt, der uns nervös macht. Projekt-Monitoring kann zumindest diejenigen Aspekte aktiv beleuchten, die sich einer ungeteilten Verantwortung entziehen. Damit werden also nicht Auftraggeber- oder Auftragnehmer-Aufgaben erledigt, sondern im Niemandsland wird ein Leuchtturm aufgestellt, der die Risiken früh beleuchtet.

Projekt-Monitoring benötigt gewisse Persönlichkeitseigenschaften, die wir bei Unternehmern und Managern finden. Die Persönlichkeiten für Projekt-Monitoring sucht man in kleinen Managementfirmen und Netzwerken. Unabhängigkeit ist dabei wichtig.

Der dritte Teil dieser Artikelreihe steht unter dem Thema „Temperamente“. Hier untersuchen wir Projektmitarbeiter-Typen und ihren Einfluss auf ein Projekt. ■

Literatur

[DeM03] T. De Marco, T. Lister, Waltzing with Bears: Managing Risk on Software Projects, Dorset House, 2003

[Set07] C. und M. Setzwein(Hrsg.), Turn-around-Management von IT-Projekten, dpunkt-verlag, 2007