



Projekt 'Health Check' - Vorausschauende Vorsorge oder Akut-Therapie?

von Philipp Tenbieg, Fabio Keller

Unabhängig davon ob sich eine Bank aus Kosteneffizienzgründen, aus regulatorischer Notwendigkeit oder mit dem Ziel eines digitalen Wandels einem Transformationsvorhaben verschrieben hat: Gerät ein Projekt in Schieflage, wird des Öfteren ein externes Beratungsunternehmen zur Situationsanalyse und zur Ausarbeitung allfälliger Massnahmen beigezogen.

Aus der Erfahrung zahlreicher Projektengagements haben wir mit dem 'Projekt Health Check' ein standardisiertes Vorgehen entwickelt, dass es uns erlaubt, kritische Problembereiche in einem laufenden oder abgeschlossenen Projekt zu identifizieren.

Basierend auf einer strukturierten Analyse lassen sich geeignete Massnahmen identifizieren, um das Projekt im Anschluss wieder auf den Erfolgspfad zu führen oder zu verhindern, dass dieselben Fehler ein zweites Mal begangen werden.

Häufige Problembereiche und Ursachen von Projekten in Schiefelage

Trotz steter Professionalisierung des Bereichs Projektmanagement in modernen Unternehmen wird ein erheblicher Teil der Projekte mit Terminverzug, Kostenüberschreitungen oder Leistungsmängeln abgeschlossen.

Bei einer Vielzahl von Projekten sind solche Abweichungen von Planvorgaben bereits frühzeitig erkennbar, wenn dem Bereich Planung, Controlling und Reporting von Beginn weg eine gewisse Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Kleinere Abweichungen sind meist problemlos verkraftbar - wir stoßen jedoch bei unserer täglichen Arbeit immer wieder auf Differenzen, welchen nur noch mittels weitreichenderen Massnahmen beizukommen ist.

einer Vielzahl möglicher Faktoren (vgl. untenstehende Abbildung).

Droht ein Projekt aus dem Ruder zu laufen, sind oftmals wichtige Unternehmensziele gefährdet und nicht selten bricht in der betroffenen Organisation (oder Teilen davon) eine operative Hektik aus. In der Hitze des Gefechts fokussiert man sich auf eine pragmatische Flickerlösung und verliert dabei oftmals die grösseren Zusammenhänge aus dem Blick.

Diagnose des Projekterfolgs

Analog zum Hausarzt, der sich mit einem kranken Patienten konfrontiert sieht, gilt auch bei einem Projekt in Schiefelage: Erst die sorgfältige

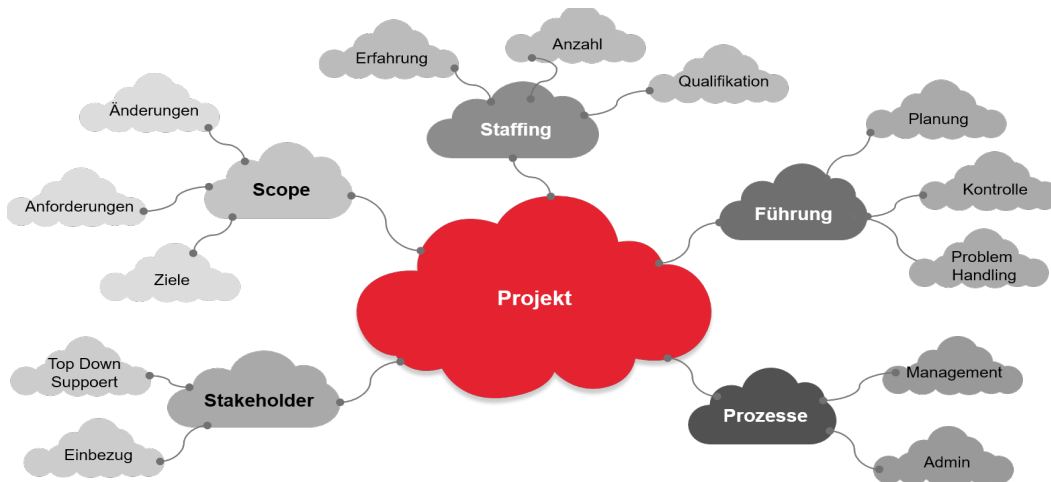


Abbildung: Problembereiche und mögliche Ursachen

Herausforderungen gehören zum Alltag

Die gezielte Bearbeitung und das erfolgreiche Lösen von Herausforderungen sind Kernkompetenzen eines guten Projektmanagers. Die Krux liegt darin, aus der Vielzahl an Herausforderungen jene zu identifizieren, welche eine potenzielle Gefahr für den Projekterfolg darstellen.

Die Suche nach kritischen Herausforderungen und möglichen Ursachen ist dabei nicht trivial - denn Risiken und Probleme treten in verschiedensten Bereichen auf und ergeben sich aus

Anamnese und Diagnose ermöglichen eine individuell auf das Projekt zugeschnittene und möglichst erfolgversprechende Therapie.

Für die Diagnose eines Projekts werden unterschiedlichste Aspekte beurteilt und oftmals eine Vielzahl von Mängeln und Verbesserungsmassnahmen identifiziert. Vor dem Hintergrund der im Projektalltag üblichen Personal-, Budget- und Zeitknappheit überrascht dies nicht. Jedes Projekt weist Mängel auf. Die entscheidende Frage dabei ist jedoch, ob und wie diese den Projekterfolg gefährden.

Unser Vorgehen

Die aktuelle Fachliteratur bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Beurteilung des Projekterfolgs. Wir fokussieren uns dabei auf ein eigen entwickeltes Vier-Phasen Modell.

Akute Symptome

In einem ersten Schritt geht es darum herauszufinden, wo der Schuh drückt oder welcher Bereich des Projekts aktuell gefährdet ist. Der aktuelle Zustand (IST) und offensichtliche Mängel werden festgehalten. Dies erlaubt uns zudem eine erste Einschätzung hinsichtlich der für den Projektabschluss notwendigen Erfolgskomponenten vorzunehmen.

Anamnese

Durch ein intensives und gründliches Unterlagenstudium (Projektauftrag, Projektplan, Business Case, Anforderungen, Protokolle, Budget, etc.) wird der SOLL-Zustand des Projekts ermittelt. Unsere Checkliste hilft uns dabei, allenfalls fehlende Dokumente zu identifizieren. Interviews mit dem Projektteam und Stakeholdern ermöglichen uns die Einschätzung der Termsituation, der aufgelaufenen Kosten sowie der Akzeptanz des Projekts. Die Beurteilung

der in Arbeit befindlichen Lieferobjekte erfolgt durch das Projektteam und Stakeholder gemeinsam.

Diagnose

Bei der GAP-Analyse wird der erhobene IST-Zustand des Projekts mit dem SOLL verglichen. Wir legen der Diagnose unser Erfolgsfaktor-Modell (siehe folgende Seite) zugrunde, anhand dessen die problembehafteten Bereiche identifiziert werden können. Parallel dazu führen wir eine Risikoanalyse durch, um jene Faktoren zu identifizieren, die für den Projekterfolg kritisch und gleichzeitig problembehaftet sind.

Therapie

Die Beurteilungen und Befunde unserer Diagnose lassen sich hervorragend anhand einer klassischen SWOT-Analyse herleiten und zusammenfassen, die alle wesentlichen endogenen und exogenen Einflussfaktoren abbildet. In einem nächsten Schritt werden Massnahmen definiert, um kritische Probleme und Risiken in den Griff zu bekommen. Um in unserer hier gewählten Terminologie zu bleiben: Wir definieren das Rezept und die individuelle Therapie.

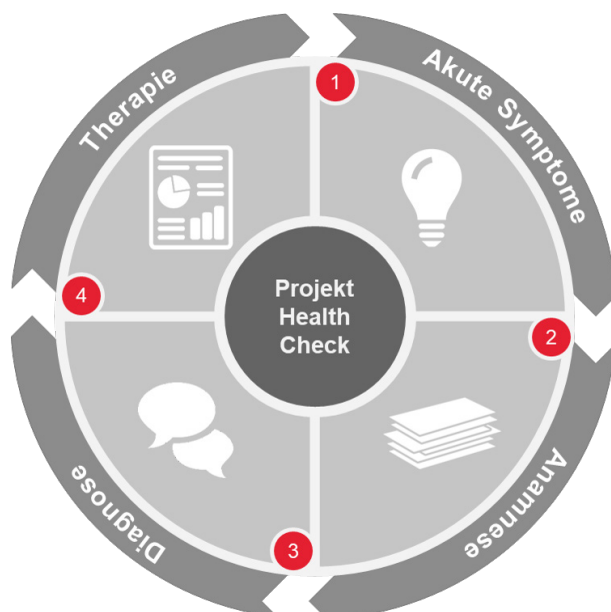


Abbildung:
TALOS 4-Phasen-Modell
"Projekt Health Check"

Beurteilung des Projekterfolgs - Erfolgsfaktor-Modell

Basierend auf unserer Erfahrung im Projektmanagement haben wir 16 Erfolgsfaktoren identifiziert, die für einen erfolgreichen Projektabschluss kritisch sind. Diese Faktoren lassen sich wiederum fünf Projektphasen zuordnen.

Initialisierung

Im Rahmen der Initialisierung wird die Validität des Business Cases sowie der eigentliche Projektauftrag kritisch hinterfragt und bewertet. Im Falle eines ex-post Health Checks fließt zudem die Übergabe von der Projekt- an die operative Organisation in die Bewertung mit ein.

Planung

In die Kategorie "Planung" gehört die Prüfung des Projektplans sowie der entsprechenden Meilensteine über die Projektlaufzeit. Weiter führen wir eine kritische Prüfung der Projektorganisation inkl. der relevanten Komitees durch und prüfen, ob die Projektplanung mit der Projektorganisation synchronisiert und entsprechende Arbeitsaufträge sinnvoll heruntergebrochen wurden. Auch der Bereich Kommunikation wird hier genauer untersucht. Wir unterscheiden dabei einerseits die interne Kommunikation innerhalb des Projekts - und andererseits die Kommunikation an relevante externe Stellen oder Komitees.

Lieferung

Hier wird die Projektausführung entlang der Timeline bewertet. Wir beginnen mit einem Review der Kick-Off-Aktivitäten beim Projektstart, betrachten im Anschluss die Handhabung von Problemen und Risiken während der Projektlaufzeit und die Qualität der Projektleitungs- und PMO Aktivitäten. Ferner prüfen wir ein allfällig vorhandenes Controlling Konzept auf mögliche Lücken und verschaffen uns einen Überblick über die Qualitätssicherung.

Abschluss

Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen des Öfteren zögern, ein Projekt abzuschließen und die dazugehörige Projektorganisation aufzulösen. Wir analysieren hier den Übergang von der Projekt- in die Unternehmensorganisation sowie die Zufriedenheit der Stakeholder im Anschluss an den Projektabschluss. Hat das Projekt seinen Zweck vollumfänglich erfüllt?

Phasenübergreifend

Nebst den erwähnten Faktoren gibt es generelle Punkte, welche sich über sämtliche Kategorien hinwegziehen. Dies ist zum einen die Qualität der projektrelevanten Dokumente und Lieferobjekte sowie die Verteilung von Rollen und Verantwortung in der Projektorganisation.

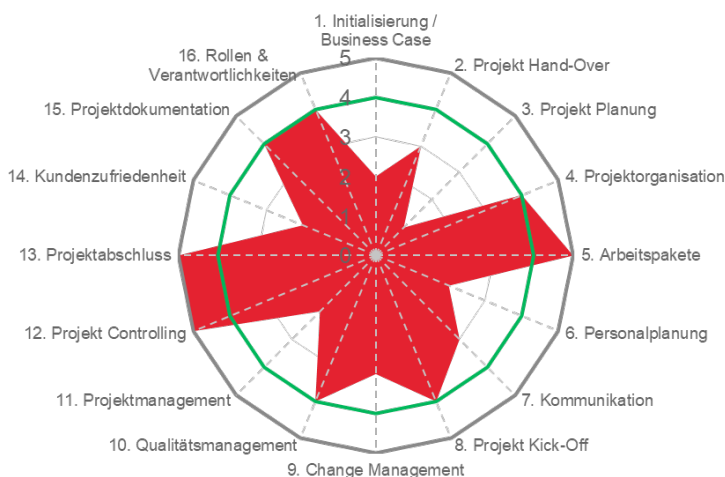


Abbildung: Projekt "Health Check" Erfolgsfaktoren

TALOS

Publikation

Wer wir sind

TALOS definiert neue Standards in der Managementberatung. Als spezialisierte Boutique mit Schweizer Wurzeln und Büros in Zürich und Luxembourg beraten wir namhafte Kunden aus der Europäischen Finanzindustrie.

TALOS wurde 2008 von erfahrenen Managementberatern gegründet und ist seither zu einem etablierten Beratungsunternehmen für Banken und Versicherungen gewachsen.

Als Experten im Transformationsmanagement decken wir die gesamte Bandbreite möglicher Fragestellungen ab, von der Analyse über die Strategie, bis hin zur Umsetzung.

Zürich

TALOS Management Consultants
Bleicherweg 45
CH-8002 Zürich

Luxemburg

TALOS Management Consultants
5, Rue Heienhaff | 2nd floor (Wing E – Suite 2E)
L-1736, Senningerberg

www.talos-consultants.com

www.shapenewstandards.com

Ihr Kontakt

Philipp ist Co-Geschäftsführer und Gründungspartner von TALOS. Er begann seine Karriere als Berater bei Accenture und war im Anschluss für b&m management sowie PwC tätig. Philipp berät schwerpunktmässig Universal- und Privatbanken in den Bereichen Top-Line Growth, Digital Readiness und Transformation Management.

Philipp Tenbieg

Managing Partner

Transformation Management

+41 44 380 14 40

philipp.tenbieg@talos-consultants.ch



Fabio ist Manager bei TALOS und PMP® sowie Prince2® zertifiziert. Er begann seine Karriere im Investmentbanking und ist seit 2014 für TALOS tätig. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Transformation Management, Turnarounds und Private Banking.

Fabio Keller

Manager

Transformation Management

+41 44 380 14 40

fabio.keller@talos-consultants.ch

