

PROJECT HEALTH CHECK

SO SICHERN SIE DEN ERFOLG IHRES
PROJEKTS UND MEISTERN JEDE KRISE

DIAGNOSE-
TOOL FÜR
PROJEKT-
ANALYSE



TORSTEN J. KOERTING
THE GAME CHANGER





Mein Name ist Torsten J. Koerting und ich bin durch und durch Projektmanager, strategischer Denker, Visionär und Management-Berater.

Seit mehr als 25 Jahren lebe und denke ich Projektmanagement. Ich habe mich auf komplexe IT-Projekte spezialisiert sowie auf Projekte in Schieflage – die ich wieder zurück auf Erfolgskurs bringe.

Darüber hinaus engagiere ich mich als Redner auf vielen Konferenzen und habe verschiedene Fach- und Sachbücher geschrieben.

TORSTEN J. KOERTING



www.facebook.com/torsten.koerting/



www.twitter.com/torstenkoerting/



www.linkedin.com/in/torstenkoerting/



www.xing.com/profile/Torsten_Koerting



eMail: change@torstenkoerting.com

Mobil: +49(0) 172 372 3759

www: www.torstenkoerting.com



TORSTEN J. KOERTING
THE GAME CHANGER



INHALT

AUSGANGSSITUATION

Die Welt wird volatiler, komplexer, unklarer, vieldeutig – was heißt das für Projekte?

05-15

PROJECT HEALTH CHECK

Ein methodischer Ansatz, um hinter die Kulissen des Projektes zu schauen

16-28

HERAUSFORDERUNGEN

Die Anwendung und die damit verbundenen Herausforderungen einfach erklärt

29-32

VORTEILE

Die Ergebnisse sprechen für sich und bringen enorme Vorteile für das gesamte Projektumfeld

33-39

FAZIT

Den Project Health Check nicht anzuwenden, ist keine Option

40-41

TIEFER EINSTEIGEN

Für alle, die den Project Health Check für sich und ihr Projekt nutzen wollen

42-43

1

AUSGANGSSITUATION

Die Welt wird volatiler, komplexer, unklarer, vieldeutig –
was heißt das für Projekte?

HERAUSFORDERUNGEN IM PROJEKT

Wer ein Projekt führt, sieht sich einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber – es gilt, das Projekt zu planen und organisieren, dabei die einzelnen Disziplinen des Projektmanagements abzudecken (wie Risk Management, Quality Management, Communication Management, etc.), die weichen Faktoren (wie Teamentwicklung) und natürlich die spezifischen Bereiche des Projekts (wie zum Beispiel bei Software-Entwicklungsprojekten Analyse, Design, Entwicklung etc.) zu berücksichtigen. Dabei gerät oft die Frage in den Hintergrund, wie es um das Projekt an sich und die anzuwendende Vorgehensweise überhaupt bestellt ist.

**” SIND ALLE NOTWENDIGEN
SCHRITTE DER PROJEKT-
VORGEHENSWEISE
ERFÜLLT?**

**” IN WELCHEN BEREICHEN
SIND VERBESSERUNGEN
NOTWENDIG?**

**” WAS LÄUFT SO GUT, DASS
ES UNTERNEHMENSWEIT
ALS BEST PRACTICE
DIENEN KANN?**



In diesem E-Book stelle ich Ihnen ein **Diagnose-Tool** vor, mit dessen Hilfe Sie Antworten auf diese Fragen finden – es bietet einen **strukturierten Ansatz**, mit dem Sie Ihr Projekt und die angewandte Vorgehensweise während seines gesamten Lebenszyklus' analysieren und bewerten können.

So können Sie sowohl **Best Practices** ausmachen als auch Bereiche, in denen Sie das Projekt noch optimieren müssen.

Weil Sie das entsprechende Assessment während des Projektverlaufs mehrere Male vornehmen, können Sie **Fortschritte in Bezug auf die Vorgehensweise** des Projekts leicht erkennen und kommunizieren.

56

Worte: das
Vaterunser

279

Worte: die
Zehn Gebote

300

Worte: die amerikanische
Unabhängigkeitserklärung

25.911

Worte: die Importregelung
der EU für Karamellbonbons

ZUNEHMENDE KOMPLEXITÄT IN DEN PROJEKTEN

In den letzten Jahren und Jahrzehnten sind Projekte immer komplexer geworden. Laut Wikipedia ist Komplexität die Eigenschaft eines Systems oder Modells, dass es in seinem Gesamtverhalten selbst dann nicht beschrieben werden kann, wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen besitzt.

Ein Beispiel dafür sind U-Bahn-Netze der Metropolen, die mitunter aus den wichtigsten Gründen zusammenbrechen. Im Lauf der Zeit sind viele Dinge sehr komplex geworden. Das Vaterunser beispielsweise hat 56 Wörter, die Zehn Gebote haben 279 Wörter, die amerikanische Unabhängigkeitserklärung 300. Die Importregelung der EU für Karamellbonbons hat dagegen 25.911 Wörter. Und dies ist nur ein Beispiel für die gestiegene Komplexität der Dinge, die uns jeden Tag umgeben.

Es gibt einige Punkte, die entscheidend dazu beigetragen haben, dass unsere Welt und damit auch unsere Projekte immer komplexer geworden sind – Thomas Friedman beschreibt sie in seinem Buch „The world is flat“.

DAS INTERNET

bietet die Möglichkeit, jederzeit schnell an unglaubliche Mengen an Informationen zu kommen – Google hatte 2016 64.000 Suchanfragen pro Sekunde.

Durch die modernen Kommunikationstechnologien können wir all diese Informationen überall und zu jeder Zeit abrufen; wir sind Informations-Junkies geworden.

DER FALL DER BERLINER MAUER

brachte das Ende des kalten Krieges und somit eine Öffnung neuer Märkte in Osteuropa mit sich; Arbeitskräfte von dort sind nun auch hier verfügbar und müssen in Projekte integriert werden.

MICROSOFT-OFFICE

macht den Austausch von Dokumenten schnell und leicht möglich bzw. erlaubt es, dass mehrere Menschen gleichzeitig am selben Dokument arbeiten; HTML- und HTTP-Protokolle stellen die technische Übertragbarkeit der Dokumente sicher.

OPEN SOURCE

bedeutet, dass Software mit öffentlich zugänglichem Quelltext permanent weiterentwickelt wird und für jedermann nutzbar ist. Der Betriebssystem Linux ist hier das beste Beispiel – viele Großunternehmen setzen es selbst für kritische Anwendungen ein.

OUTSOURCING

bewirkt, dass nicht wertschöpfende Tätigkeiten wie Call Center oder Buchungsservices zu niedrigen Kosten ausgelagert werden – in andere Unternehmen, in andere Länder.

OFFSHORING

verlagert unternehmerische Funktionen und Prozesse ins Ausland, weil dort die Rahmenbedingungen günstiger sind, vor allem die Arbeitskosten.

SUPPLY CHAINING

bringt die Warenbestände ganzer Industriezweige auf die Straße.

INSOURCING

platziert Prozesse und Funktionen in einzelne Unternehmen; ein Beispiel dafür ist die Zusammenarbeit von Toshiba und UPS: Soll ein Toshiba-Rechner repariert werden, kümmert sich UPS nicht nur um den Transport, sondern gleich um den gesamten Reparaturprozess.



**DIE WELT IST VOLATIL,
UNGEWISS, KOMPLEX
UND VIELDEUTIG.
PROJEKTE WERDEN
KOMPLEXER.
HERAUSFORDERUNGEN
WERDEN GRÖßER.**

Weil Projekte also komplexer geworden sind, gibt es mehr Dinge, die Projektmanager bedenken, berücksichtigen und in ihre Arbeit einbeziehen müssen.

Es gilt beispielsweise mehr Zeitzonen abzudecken, weil die Unternehmen viel globaler agieren als noch vor zwanzig Jahren – ihre Lieferanten sind nicht mehr in ihrer Nähe, sondern arbeiten auf anderen Kontinenten. Hinzu kommt: Heute sind wesentlich mehr Menschen in ein Projekt involviert. Sie kommen aus viel mehr Kulturen, deshalb sind Projektmanager auch in diesem Bereich viel stärker gefordert.

PROBLEMSTELLUNG

Projektmanager müssen also mit komplexen Situationen umgehen und in jedem Moment das Projektumfeld und das Projektsetting durchschauen, in dem sie agieren.

Die Probleme vieler Projekte lassen sich im Wesentlichen auf diese fünf Punkte reduzieren:

- + Es stürzen zu viele Informationen auf Projektmanager ein und sie schaffen es nicht mehr, sie richtig einzuschätzen bzw. das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen.
- + Falsche Wahrnehmung: Projektmanager sehen nur das, was sie sehen wollen und nicht das, was tatsächlich geschieht.
- + Eingeschränkte Sicht: Was sich hinter den Kulissen abspielt, bleibt Projektmanagern oft verborgen.
- + Komplexe Übergabe: Ein Projekt an einen anderen Projektmanager zu übergeben, ist eine Aufgabe, die oft nicht gut gelöst wird.
- + Das Reporting ist zu sehr auf Meilensteine fixiert, darüber werden Methoden, Herangehensweise und vor allem das Ziel des Projekts vergessen.

Deshalb ist es wichtig, ein Projekt immer aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Nur dann bringt es die gewünschten Ergebnisse.



PROJECT HEALTH CHECK

Ein methodischer Ansatz, um hinter die Kulissen
des Projektes zu schauen

HERANGEHENSWEISE

Was also können Projektmanager tun?
Natürlich gibt es etliche Lösungsansätze
und Optionen dafür – ich stelle Ihnen
hier jedoch ein ganz besonderes Konzept
vor, das Sie in Ihrer täglichen Arbeit als
Projektmanager anwenden können:

- + Der Project Health Check ist ein Instrument zur strukturierten Analyse der angewandten Projektmechanismen – ein Project Assessment. Mit diesem Tool können Sie Ihre Projektvorgehensweise und angewandte Methodik anhand eines strukturierten Prozesses genau prüfen und einschätzen.
- + Der Project Health Check bietet außerdem den Vorteil, dass er proaktiv eingesetzt werden kann. Sie müssen also nicht warten, bis Ihr Projekt in irgendeine Schiefelage geraten ist, sondern können ihn schon vorab anwenden und entsprechende Verbesserungen in die Wege leiten.
- + Dieses Tool deckt alle Projektmanagementaufgaben bzw. Projektmanagementdisziplinen bzw. Knowledge Areas des PMI Frameworks ab. Es ist damit vollständig bzw. gibt Ihnen einen Überblick über die verschiedenen Disziplinen.
- + Außerdem ist der Project Health Check vollständig eingebettet in die Governance-Struktur Ihres Unternehmens.

Projekt: xxx

Datum Project Health Check: xxx

Berichtszeitraum: xxx

Status: xxx

Grund: xxx

Autor: xxx

Datum, Unterschrift:

Teilnehmer: xxx

Übergreifende Priorität: xxx

Gesamtkategorie: xxx

Priorität: xxx

Kategorie: xxx

Start des Projekts: TT.MM.JJJJ

Ende des Projekts (geplant): TT.MM.JJJJ

Ende des Projekts (momentan): TT.MM.JJJJ

Gesamtumfang: ca. xxx T Euro

Umfang: ca. xxx T Euro

Anzahl an Mitarbeitern am Gesamtprojekt: xxx

Anzahl an Mitarbeitern in diesem Teil: xxx

Meilensteine: xxx

Ziel des Projekts: Ziel des Projektes hier eintragen



AUFBAU UND STRUKTUR PROJECT HEALTH CHECK

Das Tool liegt in Form eines Excel-Workbooks vor. Auf einer Überblickslasche sind Name, Ziel etc. des Projekts dargestellt, das Datum und die Beteiligten des Assessments und die Phase, in der sich das Projekt gerade befindet.

Auf der Lasche „Result“ sind die verschiedenen Bereiche des Projektmanagements gelistet wie beispielsweise Projektplanung, Projektübergabe, Stakeholder Management, Risk-, Change- oder Quality Management. Hinzu kommt der Software-Development-Lifecycle-Prozess. Innerhalb dessen sehen Sie die Deviations (Abweichungen) und die Mitigations (Maßnahmen, um die Abweichung zu verringern).

Im unteren Bereich des Arbeitsblatts sehen Sie verschiedene Reiter. Dahinter verbirgt sich das Kernstück des Project Health Check: ca. 130 bis 140 unterschiedlichen Fragen, die Sie beantworten müssen, um die angewandte Methodik Ihres

Budget/Finanzen		Bedeutung: Kosten und Profitabilität überwachen		0	überhaupt nicht
				1	angefangen
				2	fertiggestellt, in Überprüfung
				3	überprüft und akzeptiert
				4	als vorbildliches Verfahren identifiziert
Abweichungen und Massnahmen eintragen ...					
Kosten- und Zeitplaneventualität		Wurde ein angemessenes Level an Kosten- und Zeitplankontingent im Plan einbezogen?		0	überhaupt nicht
				1	ein geringerer Beitrag mit der nötigen Vollständigkeit
				2	ein großer Beitrag ohne die nötige Vollständigkeit
				3	Planung fertiggestellt mit der nötigen Vollständigkeit
				4	als vorbildliches Verfahren identifiziert
Abweichungen und Massnahmen eintragen ...					
Zielleistung erreichen		Erfüllt das Projekt seine anvisierte Finanzleistung?		0	überhaupt nicht
				1	Risiken identifiziert
				2	Risikobewertung durchgeführt und anfänglich
				3	alles oben genannte plus Risikobewusstsein
				4	als vorbildliches Verfahren identifiziert
Abweichungen und Massnahmen eintragen ...					
4 korrigierende Handlungen		Werden Korrekturmaßnahmen ergriffen, um signifikante Kosten- oder Zeitplanabweichungen zu lösen, wie Neuplanung der übrigen Arbeit oder Aktionen, um die Leistung zu verbessern?		0	überhaupt nicht
				1	reaktiv verwaltet
				2	proaktiv verwaltet
				3	proaktiv verwaltet und Konsequenzen aktiv
				4	als vorbildliches Verfahren identifiziert
Abweichungen und Massnahmen eintragen ...					
.5 Vertrauen in Anstrengungen		Besteht Vertrauen in die übrige Anstrengung, um die Schätzungen zu erfüllen?		0	überhaupt nicht
				1	teilweise / angefangen
				2	aktuell
				3	volles Vertrauen
				4	als vorbildliches Verfahren identifiziert
Abweichungen und Massnahmen eintragen ...					
.6 Arbeit erfasst		Wird alle Arbeitszeit erfasst?		0	überhaupt nicht
				1	ein geringerer Beitrag mit der nötigen
				2	ein großer Beitrag ohne die nötige Vo
				3	Zeit erfasst mit der nötigen Vollständi
				4	als vorbildliches Verfahren identifiziert
Abweichungen und Massnahmen eintragen ...					
.7 prompte Kundenzahlung		Wird prompte Kundenzahlung aller fälligen Beträge laut Vertrag?		0	überhaupt nicht
				1	weder rechtzeitig, noch vollständige
				2	entweder nicht rechtzeitig oder nur
				3	vollständige, rechtzeitige Zahlung
				4	als vorbildliches Verfahren identifiziert

Projekts zu analysieren – beispielsweise zur Organisation und den Stakeholdern des Projekts, zur Testphase, zu Überwachung und Steuerung des Projekts. Als Antwortmöglichkeiten stehen unterschiedliche Punktzahlen zur Verfügung, die höchste Punktzahl ist 4 (beispielsweise für „Best Practice“, 0 wäre „not at all“). Abhängig von der Bewertung, die Sie sich nun selbst geben oder die Sie erhalten, bekommen Sie ein Bild davon, wie „gesund“ Ihr Projekt ist.

Einige Fragen können Sie als „Killerfragen“ klassifizieren (wie zum Beispiel die nach den Stakeholdern). Wird eine Killerfrage schlechter als das zu erwartende Ergebnis bewertet, dann wirkt sich das stärker auf die Bewertung des gesamten Bereichs aus, als es eine normale Frage tun würde.

Auf der nebenstehenden Abbildung sehen Sie, wie einer dieser Reiter aussieht, und zwar „Project Organisation and Stakeholder Management“. Sie finden hier die verschiedenen Fragen und Antwortmöglichkeiten für die Diagnose.

Abweichungen hier einfügen ...

Projekt ist unter Kontrolle
Abweichungen hier einfügen ...

Kunde ist davon überzeugt, dass die Anforderungen erfüllt werden
Abweichungen hier einfügen ...

bemerktes Umfangswachstum wird bewältigt
Abweichungen hier einfügen ...

Teammitglieder sind zufrieden mit der Kommunikation innerhalb des Projekts
Abweichungen hier einfügen ...

Teammitglieder verstehen ihre Aufgaben und Verpflichtungen
Abweichungen hier einfügen ...

Das Projektteam verfügt über alle erforderlichen Fähigkeiten
Abweichungen hier einfügen ...

Result

Mini Project Health Check - Ergebnis / wichtige Abweichungen

Wi

Es sind Fragen, die Sie sich als Projektmanager selbst stellen würden oder die Sie als Program Manager Ihre Projektmanager fragen würden, wenn Sie wissen wollen, wie es um deren Projekte steht, beispielsweise:

„Steht Ihre Projektorganisation auf soliden Füßen?“

„Haben Sie alle Stakeholder identifiziert?“

„Sind die Erwartungen verstanden, die die Stakeholder an Sie und die Kommunikation haben?“

„Sind die richtigen Mitarbeiter in den richtigen Rollen?“

„Wurden Skilldefizite erkannt und Maßnahmen aufgesetzt, diese zu schließen?“

„Wurden Risiken identifiziert und werden die risikomindernden Maßnahmen nachhaltig umgesetzt?“

0		überhaupt nicht
1		ein geringerer Bei
2	x	ein großer Beitr
3		Planung fertiges
4		als vorbildliches

0		überhaupt nicht
1		Risiken identifiz
2	x	Risikobewertur
3		alles oben gen
4		als vorbildliche

0		überhaupt nic
1		reaktiv verwe
2	x	proaktiv verv
3		proaktiv verv
4		als vorbildlic

0		überhaupt
1		teilweise /
2	x	aktuell
3		volles Ver
4		als vorbild

0		überhau
1		ein gerir
2	x	ein groß
3		Zeit erf
4		als vort



FOKUS

Der Project Health Check lässt sich individuell an unterschiedliche Gegebenheiten anpassen. Die kleinste Version umfasst 15 Fragen, deren Beantwortung Sie in ungefähr 15 Minuten selbst vornehmen. Anschließend haben Sie einen guten Eindruck davon, wo Ihr Projekt steht.

In einer mittleren Version hat das Tool ca. 40 bis 60 Fragen, das Assessment dauert damit ungefähr ein bis zwei Stunden. Sie führen es entweder selbst durch oder lassen es moderieren.

Falls Sie noch nie so ein Assessment durchgeführt haben, ist es besser, Sie nehmen diese Variante und nicht die umfangreichste – die bis zu 150 Fragen enthält, ca. vier Stunden dauert und auf jeden Fall moderiert durchgeführt werden sollte.

Dokumente

1	Projektmanagement
1.1	Anfängliches Briefing anfängliches Briefing
1.2	BRD Business Requirements Document
1.3	SCD Solution Concept Design
1.4	Projektanfrage Project Request für
1.5	Business Case (Geschäftsszenario) Business Case mit allen geeigneten Bereichen
1.6	Overall Project Management Plan (PMP oder SOW) (Gesamtprojekt) SOW für das Gesamtprojekt
1.7	Part Project Management Plan (PMP oder SOW) (Teilprojektmanagement) A PMP / SOW für jedes Teilprojekt
1.8	Projektstrukturplan (Arbeitspakete per Teilprojekt)
1.9	Zeitplan und Etappenplan MS Project Plan oder anderes Format
1.10	Projekthandbuch regelt Lieferungen und Übergangsstellen zwischen SPM, regelt Schlüsselverfahren in
1.11	Project Organisation Diagram (OrgChart) (Projektorganisationsstruktur)
1.12	Übergangsstellenplan (Verkäufer / Business-Mirror-Organisation)

3

ZEITPUNKT DER ANWENDUNG

Der beste Zeitpunkt, um dieses Assessment in Ihrem Projekt anzuwenden ist – immer. Grundsätzlich gilt: so früh wie möglich, durchaus schon in der Initiierungsphase eines Projektes. So können Sie sicherstellen, dass die notwendigen Weichen seitens der Methodik gestellt werden und Sie beim Aufsetzen eines Projektes nichts vergessen. Sie können das Assessment in jeder Phase des Projekts einsetzen. Oft wird es erst dann durchgeführt, sobald klar wird, dass das Projekt in eine Schieflage geraten ist.

Existiert. Wenn ja, dann Namen	
Divisonal Support Accountant	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
Teil-Projektmanager	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
Qualitätsmanager	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
Systemarchitekt	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
Operational Enabling (Ausführungsmöglichkeit) / Übergang	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
Führungsgruppe	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
Vereinbarungen über Stellvertreter	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
Übergangsstellen	
2.1 Geschäftsführung	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
2.2 IT Lead Business Analyst	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
2.3 Solution Designer	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
2.4 Verkäufer	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
2.5 IT Ops	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
2.6 Entwicklung (Development)	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
2.7 Support	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben
2.8 IT PMO	Existiert. Wenn ja, dann Namen und Telefonnummer in die Kommentare schreiben

4

MODERATION

Besonders dann, wenn es noch nie ein ähnliches Assessment im Projekt gab oder wenn das Projekt aus irgendwelchen Gründen Konfliktpotential birgt, ist es empfehlenswert, einen externen Moderator für den Project Health Check zu engagieren. Das kann beispielsweise ein Mentor sein, der Risk Manager Ihres Unternehmens oder ein anderer Sparringspartner.

Ein externer Moderator ist deshalb sinnvoll, weil es im Assessment nicht nur darum geht, simple Fragen zu stellen und eine wohlwollende Bewertung abzugeben – sondern auch darum, in die Tiefe zu gehen, nachzuboahren, warum bestimmte wichtige Schritte nicht erfolgt sind, oder sich Dokumente wie einen Kommunikationsplan zeigen zu lassen. Auch Projektmanager haben blinde Flecken, die es zu identifizieren gilt. Das gelingt manchmal besser, wenn das jemand tut, der von außerhalb des Projekts kommt.

Abweichungen hier einfügen ...

Fortschritt am Projekt wird überwacht
Abweichungen hier einfügen ...

Projektüberwachung ist präzise
Abweichungen hier einfügen ...

Projektüberwachung ist auf dem neusten Stand
Abweichungen hier einfügen ...

Geschäftsrisiko wurde quantitativ bestimmt und mit
Abweichungen hier einfügen ...

Technisches Risiko wurde quantitativ bestimmt und
Abweichungen hier einfügen ...

Fortschritt am Projekt wird überwacht
Abweichungen hier einfügen ...

Das Projekt ist unter Kontrolle
Abweichungen hier einfügen ...

Der Kunde ist davon überzeugt, dass die Anforder
Abweichungen hier einfügen ...

5

TEILNEHMER

Zu den Teilnehmern des Assessments gehört natürlich der Projektmanager, aber auch alle anderen Personen, die einen wertvollen Beitrag zur Beantwortung der Fragen leisten können.

Wenn Sie sich beispielsweise gerade auf die Designphase Ihres Projekts vorbereiten, ist es sinnvoll, die Personen einzubeziehen, die die Analysephase und die Designphase verantworten.

Handelt es sich um ein großes Projekt, sollte das PMO (Projekt Management Office) eingebunden werden, damit die entsprechenden Fragen nach Zeitplänen, Kommunikationsplänen und anderen Dokumenten korrekt beantwortet werden können.

Vertrauenslevel!
Fügen Sie ein 'X' zwischen 0 und 10 ein, wobei 10 maximales Vertrauen in das entsprechende Statement bedeutet.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spalte
D - N

8

7

5

3

0

4

3

2

3

3

2

3



DAUER UND WIEDERHOLUNGEN

Je nach Umfang dauert das Assessment eine bis vier Stunden und sollte regelmäßig alle sechs bis acht Wochen wiederholt werden. Das hat den Vorteil, dass man Fortschritte schnell erkennen kann. Ungeachtet dessen können Sie in jeder Projektphase damit beginnen – bei jeder weiteren Wiederholung können Sie sehen, wie sich Ihre Projektvorgehensweise weiterentwickelt hat.



BEISPIELFRAGEN **AUS DER ANALYSE**

Der Project Health Check fragt nicht nur harte Faktoren ab, sondern auch die weichen. Es geht also nicht nur darum, ob beispielsweise ein Kommunikationsplan erstellt wurde, sondern auch um Themen wie Teamdynamik, Teamentwicklung, Teamzusammensetzung oder darum, wie beispielsweise die Kommunikation mit Dienstleistern und Stakeholdern aussieht.

Eine der Fragen bzw. Aussagen aus dem Bereich Teamentwicklung lautet: „**Coachingbedarf der Team-Mitglieder wurde analysiert und adressiert.**“ Die Bewertung dieser Frage bzw. Aussage kann folgendermaßen vorgenommen werden: von „**0 = weder identifiziert noch adressiert**“ bis „**4 = Coachingbedarf identifiziert und adressiert, ein Coach steht zur Verfügung und die Team-Mitglieder coachen sich gegenseitig**“.

Das Ziel solcher Fragen ist klar: Sie bewirken, dass Sie als Projektmanager mit Ihrem Team sprechen und herausfinden, ob das Team tatsächlich alle benötigten Qualifikationen hat oder ob es ein Training bzw. Coaching braucht. Solche Fragen verschaffen Ihnen und Ihrem Projektmanagement also eine neue Perspektive und Impulse, aber vor allem neue Maßstäbe, die Sie an Ihr Projekt anlegen können.

Nachdem die Frage gestellt und beantwortet wurde, liegt es nun an Ihnen, die Maßnahmen zu identifizieren, die die Lücke zwischen der aktuellen Situation und dem gewünschten Zielzustand Ihres Projekts schließen. Ein Beispiel für eine solche Maßnahme mit einem entsprechenden Zieltermin und Verantwortlichen wäre: „Erfahrung der Mitarbeiter ist zu erfragen und möglicher Trainings- und Coaching-Bedarf daraus abzuleiten. Im Anschluss ist dieser durch die Projektleitung zu bewerten und – soweit es das Budget zulässt – zu beauftragen.“

Bewertungsrichtlinien		Berechnungsergebnis	
0 1 2 3 4	überhaupt nicht angefangen fertiggestellt, in Überprüfung überprüft und akzeptiert als vorbildliches Verfahren identifiziert	2 nein nein	1 KQ CA FALSCH
0 1 2 3 4	überhaupt nicht ein geringerer Beitrag mit der nötigen Vollständigkeit und Qualität ein großer Beitrag ohne die nötige Vollständigkeit und Qualität Planung fertiggestellt mit der nötigen Vollständigkeit und Qualität als vorbildliches Verfahren identifiziert	2 nein nein	1 KQ CA FALSCH
0 1 2 3 4	überhaupt nicht Risiken identifiziert Risikobewertung durchgeführt und anfängliches Risiko identifiziert und alles oben genannte plus Risikobewusstsein im Team verbreitet als vorbildliches Verfahren identifiziert	2 nein nein	1 KQ CA FALSCH
0 1 2 3 4	überhaupt nicht reaktiv verwaltet proaktiv verwaltet proaktiv verwaltet und Konsequenzen aktiv verwaltet als vorbildliches Verfahren identifiziert	2 nein nein	1 KQ CA FALSCH
0 1 2 3 4	überhaupt nicht teilweise / angefangen aktuell volles Vertrauen als vorbildliches Verfahren identifiziert	2 nein nein	1 KQ CA FALSCH
0 1 2 3 4	überhaupt nicht ein geringerer Beitrag mit der nötigen Vollständigkeit und Qualität ein großer Beitrag ohne die nötige Vollständigkeit und Qualität Zeit erfasst mit der nötigen Vollständigkeit und Qualität als vorbildliches Verfahren identifiziert	2 nein nein	1 KQ CA FALSCH
0 1 2 3 4	überhaupt nicht weder rechtzeitig, noch vollständige Zahlung entweder nicht rechtzeitig oder nur teilweise Zahlung entweder nicht rechtzeitig oder nur teilweise Zahlung als vorbildliches Verfahren identifiziert	2 nein nein	1 KQ CA FALSCH

Hier ist ein Beispiel für eine der „Killeraussagen“:

„DIE MITARBEITER ENTSPRECHEN DEN ERFORDERLICHEN ANFORDERUNGEN AN ERFAHRUNGEN UND FÄHIGKEITEN. ABWEICHUNGEN WURDEN IDENTIFIZIERT UND DOKUMENTIERT SOWIE DIE NOTWENDIGEN MASSNAHMEN AUFGESETZT, UM ETWAIGE LÜCKEN ZU SCHLIESSEN.“

Auch diese Frage bzw. Aussage wird Ihnen den Impuls geben, Ihr Team zu überprüfen und zu entscheiden, ob Sie anderes Personal brauchen bzw. Trainingsmaßnahmen aufzusetzen. Die entsprechende Handlungsempfehlung erscheint dann im Ergebnisreport – Sie bekommen pragmatische Impulse für Ihre individuelle Situation.




HERAUSFORDERUNG

Die Anwendung und die damit verbundenen Herausforderungen
einfach erklärt

ERFORDERLICHE ANPASSUNG AN/BERÜCKSICHTIGUNG **VON PM-METHODIK IM UNTERNEHMEN**

Die Kernfrage für Sie ist, wie Sie dieses Tool an Ihre Projektmanagementmethodik und Vorgehensweise Ihres Unternehmens anpassen können. Hierbei sind Ihre Projektmanagementprozesse, die zu erbringenden Dokumente, Sign-Off-Prozesse, die Unternehmenskultur etc. relevant, die in solch einem Assessment abgefragt werden sollen. Dieses Diagnose-Tool an die Bedürfnisse einer Organisation oder einer Projektmanagementmethode anzupassen, ist ein nicht ganz einfacher Prozess, der natürlich nicht über Nacht gelingt – das gilt auch für die Anpassung der Fragen an die jeweiligen Erfordernisse. Im Wesentlichen gilt es, die relevanten Fragen im Hinblick auf Ihre Projektvorgehensweise und zu erstellenden Dokumente abzuleiten und zu beschreiben.

Denn Sie können nur etwas prüfen bzw. hinterfragen, was den Anforderungen entspricht bzw. bei Ihnen auch eingeführt ist. Das ist eine Aktivität, die im Vorfeld der Nutzung zu berücksichtigen ist. Jedoch beruhen viele Fragen in den hier vorgestellten Templates (Excel-Workbooks) auf einem Common Sense bzw. gesundem Menschenverstand und sind durchaus auf die breite Masse von Projektvorgehensweisen anwendbar. Ein pilothafter und pragmatischer Einsatz dieser Templates ist sicherlich ohne Weiteres möglich, ich empfehle allerdings, Fragen und Antwortmöglichkeiten stringent an den jeweiligen Einsatz anzupassen.



**WENN DER MEHRWERT
ERKANNT WIRD,
WIRD DAS REPORTING
AUTOMATISCH TEIL
DER GOVERNANCE.**

2

EINBETTUNG IN DIE CORPORATE GOVERNANCE

Eine weitere Herausforderung ist es, das Assessment in die bestehende Projekt-Governance zu integrieren – und in die Kultur des Unternehmens bzw. des Projekts.

In manchen Unternehmen bzw. Projekten ist es kein Problem, das Assessment als obligatorisch zu verankern. In anderen Unternehmen empfiehlt es sich dagegen nicht, das zu tun, sondern es ist besser, es als ein freiwilliges Instrument zu implementieren und es vielleicht erst nach zwei oder drei Jahren obligatorisch zu machen – denn so lange dauert es mitunter, bis die Menschen im Unternehmen verstehen, welchen Wert dieses Tool hat, und darauf vertrauen.



**GESPÜR FÜR DIE
PROJEKT- UND
UNTERNEHMENS-
KULTUR IST
ENTSCHEIDEND
FÜR DEN ERFOLG.**



KANN ALS AUDIT-TOOL MISSVERSTANDEN WERDEN

Das Assessment kann durchaus als Audit-Tool missverstanden werden – und es hängt wieder sehr stark von der Unternehmenskultur ab, ob das als positiv oder negativ empfunden wird.

Auch hier empfehle ich die Einführung im Projektkontext bzw. durch vertrauenswürdige Sparringspartner, um zu verhindern, dass es als Audit-Tool missverstanden wird. Ggf. kann das Assessment später den Auditoren als strukturiertes Mittel zur Verfügung gestellt werden.

A large white outline of the number '4' is positioned on the left side of the image. The background is a dark, starry night sky with the Milky Way galaxy visible. In the foreground, there is a dark silhouette of a person standing on a rocky outcrop, looking up at the stars. The overall scene is dramatic and evokes a sense of vastness and achievement.

4

VORTEILE

Die Ergebnisse sprechen für sich und bringen enorme Vorteile für das gesamte Projektumfeld

Health Check - Mini

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Das Projektteam wird die Anforderungen erfüllen Abweichungen hier einfügen ...										X	
Das Geschäftszenario ist immer noch gültig und wurde verstanden Abweichungen hier einfügen ...										X	
Das Projektteam versteht was wann geliefert werden muss Abweichungen hier einfügen ...										X	
Der Fortschritt am Projekt wird überwacht Abweichungen hier einfügen ...										X	
Die Projektüberwachung ist präzise Abweichungen hier einfügen ...										X	
Die Projektüberwachung ist auf dem neusten Stand Abweichungen hier einfügen ...										X	
Das Geschäftsrisiko wurde quantitativ bestimmt und minimiert Abweichungen hier einfügen ...										X	
Technisches Risiko wurde quantitativ bestimmt und minimiert Abweichungen hier einfügen ...										X	
Der Fortschritt am Projekt wird überwacht Abweichungen hier einfügen ...										X	
Das Projekt ist unter Kontrolle Abweichungen hier einfügen ...										X	
Der Kunde ist davon überzeugt, dass die Anforderungen erfüllt werden Abweichungen hier einfügen ...										X	
Unbemerktes Umfangswachstum wird bewältigt Abweichungen hier einfügen ...										X	
Teammitglieder sind zufrieden mit der Kommunikation innerhalb des Projekts Abweichungen hier einfügen ...										X	
Teammitglieder verstehen ihre Aufgaben und Verpflichtungen Abweichungen hier einfügen ...										X	
Das Projektteam verfügt über alle erforderlichen Fähigkeiten Abweichungen hier einfügen ...										X	

2

MESSBAR

Weil das Diagnose-Tool eine strukturierte Vorgehensweise mit denselben Fragen bietet, sind die Antworten mess- und vergleichbar, auch über mehrere Projekte hinweg. Sie können also sowohl den Fortschritt sehen, den Sie innerhalb Ihres Projekts machen, als auch den Fortschritt, den verschiedene Projekte in verschiedenen Gebieten machen.

Das hat den großen Vorteil, dass Sie die Schwachstellen Ihrer Organisation identifizieren können, ganz unabhängig von Ihrem Projekt. Wenn Sie beispielsweise feststellen, dass der Bereich Finanzen immer schlecht bewertet wird, ganz ungeachtet des Projekts, dann wissen Sie, dass dort etwas nicht stimmt – und dass es ein Problem im Bereich Finanzen ist, und nicht eines, das es nur in Ihrem Projekt gibt.

3

FORTSCHRITT

Wenn Sie bei einem Assessment ein Problem ausfindig gemacht haben, dann können Sie mit diesem Tool nach sechs bis acht Wochen leicht nachvollziehen, welchen Fortschritt Sie schon erzielt haben.



P Projektplanung, Organisation und Arbeitspakete

- .1 **Projektplanung / Deadlines**
Wichtige Daten und Etappen wurden mit dem Unternehmen koordiniert (eventuell so
Ausführungsphase wurde geplant und dokumentiert (z. B. Arbeitspakete, Ressource
- .2 **Projektplanung / Angebot**
Das Projektangebot wurde dem momentanen Planungsstand angepasst.
- .3 **Projektteam**
Aufgaben und Zuständigkeiten werden für alle Positionen im Projektteam beschrieben
Organisationstabelle (OrgChart) ist verfügbar. Die Qualifikationen der Mitarbeiter v
- .4 **Arbeitspakete / Arbeitsergebnisse**
Arbeitspakete wurden bezüglich Voraussetzungen, Abhängigkeiten, betroffener A
Voraussetzungen wurden für jedes Arbeitspaket identifiziert. Arbeitspakete wurde
- .5 **Subunternehmer**
Es existieren gültige Verträge mit den Subunternehmern, Jobs und Pflichten wur
das Verfahren im Falle von Abweichungen und ungelösten Fällen wurde abgESP
- .6 **Abnahmeplanung**
Abnahmeplan wurde vom Kunden unterschrieben, verantwortliche Personen un
entsprechend Projektplan und Ordnung, ernannt.

Ergebnis

Schlussfolgerungen / Kommentare

Hier Schlussfolgerungen und Kommentare einfügen ...



KATALYSATOR ZUR HERAUSSTELLUNG VON PROBLEMEN IN PROJEKTEN AN DIE RELEVANTEN STAKEHOLDER

Wenn Sie Unterstützung von Ihrem Senior Management benötigen, ist dieses Tool sehr dafür geeignet, diese zu bekommen. Strukturen, Grafiken, Diagramme, eine geordnete Vorgehensweise, wie Sie Ihre Ziele erreichen wollen – das alles sind die besten Voraussetzungen für das Commitment des Managements. Wenn Sie Ihrem Management sagen können:

„WIR HABEN ZWEI ASSESSMENTS GEMACHT, DIES HIER SIND DIE ERGEBNISSE, UND FÜR DIESE PUNKTE BENÖTIGEN WIR NUN IHRE UNTERSTÜTZUNG“,

dann verspreche ich Ihnen – Sie werden sie bekommen.

Project Health Check - Mini

		0	1	2	3	4	5	6
	Die Leistung des Projektteams wird die Anforderungen erfüllen <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
	Das Geschäftsszenario ist immer noch gültig und wurde verstanden <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
	Das Projektteam versteht was wann geliefert werden muss <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
	Fortschritt am Projekt wird überwacht <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
	Projektüberwachung ist präzise <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
	Projektüberwachung ist auf dem neusten Stand <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
.7	Geschäftsrisiko wurde quantitativ bestimmt und minimiert <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
.8	Technisches Risiko wurde quantitativ bestimmt und minimiert <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
.9	Fortschritt am Projekt wird überwacht <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
.10	Das Projekt ist unter Kontrolle <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
.11	Der Kunde ist davon überzeugt, dass die Anforderungen erfüllt werden <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
.12	unbemerkttes Umfangswachstum wird bewältigt <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
.13	Teammitglieder sind zufrieden mit der Kommunikation innerhalb des Projekts <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
.14	Teammitglieder verstehen ihre Aufgaben und Verpflichtungen <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
.15	Das Projektteam verfügt über alle erforderlichen Fähigkeiten <i>Abweichungen hier einfügen ...</i>							X
Result								

5

GEMEINSAMES BEWUSSTSEIN, SPRACHE UND SICHTWEISE ÜBER DIE **ANGEWANDTEN PROJEKTMANAGEMENT-MECHANISMEN**

Durch den Project Health Check werden Sprache, Bewusstsein und Sichtweise der eingesetzten Projektmanagementmethoden standardisiert. Ein Beispiel hierfür ist die Stakeholder-Matrix.

In manchen Unternehmen wird diese als strukturierte Analyse der Beteiligten inner- und außerhalb des Projektes verstanden – mit einer Bewertung, inwieweit diese unterstützend und beeinflussend auf das Projekt wirken.

In anderen Unternehmen ist es eine schlichte tabellarische Aufstellung aller Beteiligten inkl. der jeweiligen Kontaktinformationen.

Durch solch ein Assessment wird über kurz oder lang ein einheitliches Verständnis solcher Grundlagen erreicht.



FAZIT

Den Project Health Check nicht anzuwenden, ist keine Option

In den letzten zwanzig Jahren ist die Welt komplexer geworden und mit ihr die Projekte, in denen wir jeden Tag arbeiten. Um dieser gestiegenen Komplexität zu begegnen, ist es wichtig, Projekte aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten.

Mit dem vorgestellten Project Health Check gelingt das. Er bietet einen strukturierten Ansatz, mit dem Sie Ihr Projekt und die angewandte Projektvorgehensweise während seines gesamten Lebenszyklus analysieren und bewerten können. So können Sie sowohl Best Practices ausmachen als auch Bereiche, in denen Sie das Projekt noch optimieren müssen. Weil Sie das entsprechende Assessment während des Projektverlaufs mehrere Male vornehmen, können Sie Fortschritte und Erfolg des Projekts leicht erkennen und kommunizieren.

Weitere Informationen und das Template finden Sie auf www.TORSTENKOERTING.com/project-health-check/

PROJECT HEALTH CHECK

Weitere Module, die Sie bei der Anwendung unterstützen:

- + 3-stündiges Hörbuch
- + 3 Excel-Workbooks mit Analysefragen (kleine, mittlere, große Version des Project Health Check, sofort anwendbar)
- + 2-stündiges Coaching mit Torsten J. Koerting persönlich – für alle Ihre Fragen rund um den Project Health Check: von der Anpassung über die Nutzung bis zur Auswertung



www.TORSTENKOERTING.com/project-health-check/

»Turnaround. Wenn Projekte kopfstehen und klassisches Projektmanagement versagt«

Projekte durchlaufen Krisen. Und Projekte scheitern – sie erreichen weder ihre Ziele, noch liefern sie die geforderte Qualität. Die große Herausforderung liegt nicht darin, dies zu verhindern. Sondern darin, Krisen zu managen und den TurnAround zu meistern. Dieses Buch zeigt, dass es geht.

Softcover, 408 Seiten

€ 34,95

www.TORSTENKOERTING.com/turnaround/



CHANGE
YOUR
LIFE

CHANGE
YOUR
BRAND

CHANGE
YOUR
PROJECT

CHANGE
YOUR
ORGANISATION



TORSTEN J. KOERTING
THE GAME CHANGER

TORSTENKOERTING.COM

