



Externer Reviewer

Angehörige eines Projektteams, die sich einige Zeit mit ein und derselben Aufgabe beschäftigen müssen und normalerweise derselben Organisation angehören (Unternehmung, Verwaltung, Abteilung, Verband, etc.), in welcher eine bestimmte, seit Jahren organisch gewachsene Kultur herrscht, solche Menschen verfallen in der Regel einer «Betriebsblindheit», die sich auf das Projektergebnis auswirkt. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, vor allem während, oft auch nach dem Projekt einen Externen Reviewer beizuziehen, der aus einer systemfremden und daher neutralen Warte aus das Projektvorgehen studieren, auf eventuelle Denkumwege hinweisen und entsprechende Verbesserungsvorschläge machen kann.

Funktionen und Aufgaben des Externen Reviewers

Die Analyse des Externen Reviewers soll verhindern, dass die Projektabwicklung durch unbemerkt aufgetretene Turbulenzen und Friktionen vom geplanten Weg abweicht, ohne dass dies vom internen Standpunkt des Auftraggebers und der Projektleitung aus wirklich realisiert wurde. Vom Externen Reviewer wird erwartet, dass er das Projekt einerseits bezüglich seiner Einbettung in den gesellschaftlichen, konzernweiten und kooperativen Gesamtzusammenhang und andererseits bezüglich Machbarkeit, Kreativität der Lö-

sungen und ihren Neben- und Fernwirkungen untersucht. Darüber hinaus kann der Externe Reviewer das Projekt in einen ganzheitlichen Kontext hinein stellen und über die Grenzen der entsprechenden Organisations-einheit und sogar der Gesamtorganisation hinaus blicken. Auch strategische Projekte werden heute meist aus Zeitnot oder unter anderen Zwängen in einem zu engen Rahmen abgewickelt, ohne auf einen konzernweiten, gesellschaftlichen und kooperativen Kontext zu achten. Ein kooperativer Kontext berücksichtigt auch Einflüsse von Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern.

Der Externe Reviewer hat daher u.a. folgende Hauptaufgaben:

- Lösungen, Denkansätze und heuristische Wege zu hinterfragen
- Auf Denkfallen, Fehler, Sackgassen, Umwege und Unzulänglichkeiten hinweisen und unzulässige Präferenzen aufzudecken
- Immer wiederkehrende Denkmuster zu brechen, wenn diese eine kreative Lösungsfindung in Frage stellen oder stellen
- Aus einer externen Sicht das Projekt und seine Dynamik in einen ganzheitlichen Zusammenhang zu stellen
- Risikoabschätzungen vornehmen und geplante Massnahmen beurteilen und ergänzen
- Auf psychologische und politische Hindernisse hinweisen

Herkunft und Fähigkeiten des Externen Reviewer

Der Externe Reviewer ist entweder ein Mitarbeiter, der jedoch aus einem projektfremden Verantwortungsbereich stammt, oder er ist ein externer Berater, der in keiner Weise und zu keinem Zeitpunkt im Projekt involviert war und eigens mit der Revieweraufgabe beauftragt wird. Für grössere Projekte empfiehlt es sich, einen unabhängigen Berater zu beauftragen, der sich jeglichem Einfluss der jeweiligen Unternehmenskultur entziehen und das Bewährte loslassen kann.

Da die Bildung einer Kultur eine gewisse Komplexität des Systems/Unternehmens voraussetzt, eignen sich als Externe Reviewer vor allem Generalisten aus kleinsten Beratungsunternehmen oder Einzelfirmen. Solche Berater können die Aufgaben eines Externen Reviewers am denkneutralsten wahrnehmen, ohne von irgend einer Unternehmenskultur vorgeprägt zu sein.

Ein Externer Reviewer soll in erster Linie die Fähigkeit besitzen, in ganzheitlichen Zusammenhängen denken und ihre Dynamik antizipieren zu können. Um die Lösungsansätze zu hinterfragen muss er über hervorragende analytische Fähigkeiten verfügen. Damit er Denkfallen aufdecken und verhindern kann, muss er auch das Unmögliche denken und naive Fragen stellen können sowie die Dinge so betrachten, als sähe er sie zum ersten Mal.

Es gibt keinen Königsweg, wie man zum besten Externen Reviewer kommt. Ein recht gutes Vorgehen ist das Einholen von Referenzen bei Freunden und Kollegen sowie in der Abteilung für Organisationsberatung oder dergleichen und bei den Autoren des Project Guidebooks.

Erwartete Resultate des Projektreview

Dem Externen Reviewer kommt keine Controlling-Aufgabe im Sinne des allgemeinen Rechnungswesens zu; er ist kein Revisor. Die Hauptaufgabe des Externen Reviewers liegt in der inhaltlichen und organisatorischen Beurteilung des Projekts und dessen Einbettung in den Gesamtzusammenhang der Unternehmung. Dem Externen Reviewer stehen dazu sämtliche Projektdokumente und Informationen zur Verfügung. Er kann diese ergänzen durch Interviews und Befragungen der Projekt- und Geschäftsleitungsmitglieder sowie der zukünftigen Benutzer.

Die folgende Liste von Fragen sollte der Externe Reviewer in seinem Bericht beantworten. Die Liste ist nicht vollständig

- Gibt es kognitive Fehler?
- Wurde in Kausalketten, anstatt in nichtlinearen Kausalnetzen gedacht?
- Sind exponentielle Abläufe in ihrer Dynamik richtig erfasst und antizipiert worden?
- Welches Realitätsmodell lag den «Architekten» des Projektgegenstandes zu Grunde?
- Welche Variablen und Teilsysteme weist das Modell auf und wie ist ihre Beziehung untereinander?
- Welche Prozesse erklärt das Modell? Wurden damit die Prozesse, die die Projektergebnisse regeln und beeinflussen, abgebildet und erfasst?
- Ist das Modell eher statisch oder prozessorientiert?
- Basiert die Fragestellung/Problemstellung auf reduktionistischer Hypothesenbildung?
- Sind Informationen nur einseitig oder mangelhaft gesammelt worden? Gingen die Projektmitarbeiter bei der Datenerhebung und In-

formationssammlung mit selektiver Wahrnehmung vor?

- Welche «Was wäre, wenn...»-Fragen sind untersucht worden? Welche könnte man noch stellen?
- Wurde die Ist-Situation und der Handlungsbedarf erschöpfend analysiert bevor Lösungen gesucht wurden?
- War die Lösungsfindungsphase ausführlich genug oder wurden vorgefasste Lösungen realisiert?
- Wären andere Lösungen auch denkbar gewesen? Wie hätte sich ihre Realisierung von der aktuellen unterschieden?
- War die Zielformulierung und Projektplanung korrekt?
- Gibt oder gab es Zielkonflikte?
- Sind die Ziele und der geplante Projektverlauf allen Projektmitarbeitern bekannt und verständlich?
- Sind die Ziele angepasst worden, wenn sich während des Projektverlaufs die Umweltparameter veränderten?
- Wurden mit der Problemlösung eventuell neue Probleme geschaffen, an die vorher niemand gedacht hatte («Auslassungen im Denkprozess»)?
- Wurden Teilprobleme isoliert betrachtet, z.B. durch die Überbewertung des aktuellen Motivs (das, womit man sich intensiv beschäftigt, erscheint am wichtigsten) oder durch informelle Überlastung der Projektmitarbeiter?
- Existiert das Projekt im jeweiligen Projekt-Portfolio? Kennt der Projektportfolio-Manager das Projekt und hat er es im Portfoliomanagement integriert (auch mental)?
- Wie beeinflusst das Projekt andere Projekte innerhalb desselben und in fremden Projekt-Portfolios?
- Wie verhält sich das Projektumfeld zum Projekt? Welche Beeinflussungen

haben stattgefunden und werden in Zukunft noch stattfinden?

- Wie ordnen sich die zu realisierenden Projektergebnisse in die konzernweite Werterhaltung und die Konzernkultur ein?
- Wie wird sich der Projektgegenstand in den gesellschaftlichen Kontext einpassen?
- Wie passt der Projektgegenstand in aktuelle und künftige Modeströmungen des Marktes?
- Welche Auswirkungen haben die Projektergebnisse auf das Kundengeschäft? Wie könnten sie die Kundenbeziehungen verbessern?
- Welche Auswirkungen haben die Projektergebnisse auf die Lieferantenbeziehungen? Wie können sie Kooperationen unterstützen?
- Wie verändert das Umfeld den Projektfortschritt und umgekehrt? Welche Wirkungszusammenhänge, Neben- und Fernwirkungen bestehen?
- Sind die Projektrisiken richtig eingeschätzt worden?
- Sind den erkannten Risiken genügend Gewicht zugemessen worden?
- Sind die jeweiligen zwei übergeordneten Managementstufen über das Projekt informiert und kennen sie die Projektziele?
- Wie wirkt sich das Projekt auf die zukünftige Entwicklung der Division und der gesamten Bank aus?
- Lag am Anfang des Projekts ein Pflichtenheft vor? Sind die Vorgaben in der Zielformulierung und Projektplanung vollständig berücksichtigt worden?
- Entsprechen die bisher erreichten Projektergebnisse immer noch den Vorstellungen der zukünftigen Benutzer?
- Wurden die Erwartungen aller zukünftigen Benutzer-

gruppen erfasst und berücksichtigt?

- Wurden alle Änderungsanträge speziell der zukünftigen Benutzer behandelt?
- Wurden Änderungsanträge, denen nicht oder nur teilweise entsprochen werden konnten, mit dem Antragsteller diskutiert und mit ihm einen gemeinsam annehmbaren Weg gesucht? Ist dieser Weg vernünftig, wurde er begangen?
- Wurden bei Änderungen die Detailziele sofort angepasst? Wie lange wurde jeweils mit den «alten» Zielen noch gefahren?
- Waren am Ende der Steuerungsphasen die obligatorischen Dokumente als Entscheidungsgrundlagen vorhanden?
- Basierten die Entscheidungen zum Eintreten in die nächste Steuerungsphase auf den obligatorischen Dokumenten und wurden die Entscheidungen korrekt gefällt?
- Haben periodische Koordinationssitzungen unter den verschiedenen Projektorganen stattgefunden?
- Wie gestaltet sich die Kommunikation und Kooperation zwischen den einzelnen Projektorganen und zwischen dem Projekt und der Projektumgebung?
- War die Fachunterstützung genügend oder wurde aus Mangel an Fachunterstützung oftmals in einem Kompetenzvakuum gefahren?
- Sind geforderte Normen und Standards eingehalten worden?

(Viele der hier aufgelisteten Fragen stammen aus dem Buch «Die Logik des Misslingens» von Dietrich Dörner. Es kann einem gewissenhaften Externen Projektreviewer als Grundlage seiner Arbeit dienen).

[home](#)