

# Warum immer Gelb?

Theorie und Praxis der Projekt Governance am Beispiel  
Qualitätssicherung!

PMI-Berlin

November 2007

- > 1. Wie rational sind Sie?
- > 2. Was ist Project Governance?
- > 3. Erfolgsfaktor „Mensch“
- > 4. Praxis der Qualitätssicherung
- > 5. Fragen und Diskussion

## Corporate Governance

## Basel II

SOX Compliance

COBIT als Governance Instrument

## IT-Governance Modelle

## Projekt Governance

## German Corporate Governance Kodex



Die Governance-Thematik existiert überall dort, wo eine Trennung von Budget/Kapitalverantwortung und operativer Umsetzungsverantwortung besteht.

**Die theoretische Begründung für Governancemodelle liegt insbesondere in folgenden Einzelproblemen:**

- ▶ Prinzipal-Agent-Theorie
- ▶ Theorie der Informationsasymmetrie
- ▶ Transaktionskostentheorie
- ▶ Theorie der unvollständigen Verträge

- Governance Modelle sind Instrumente, die einen Interessenausgleich zwischen unterschiedlichen Parteien institutionalisieren.



## Welche Elemente definieren das Profil von Projekten?

<b>Projektleitung</b>	Erfahrungswerte, Führungsstärke, interne Kenntnisse?
<b>Technologie</b>	Neue Technologie vs. Bestandstechnologie?
<b>Projekt-Governance</b>	Rollenbesetzung, Regel- und Steuerkreistermine, Audits?
<b>Vorgehensmodell</b>	Methodenverwendung und Kenntnisse, sonstige Methoden?
<b>Anzahl Fachbereiche</b>	Unternehmensübergreifendes Projekt, Einzelfachbereich?
<b>Externe Lieferanten</b>	Generalunternehmer, Lieferantenmanagement, Risiken?
<b>Aufwand/Laufzeit</b>	Projektlaufzeit, Anzahl Leistungsstufen?
<b>Ressourceneinsatz</b>	Vollzeitkapazitäten vs. Splitterkapazitäten?

- Die Ausprägung der Projektumfeldparameter stellt die Grundlage für die Projektrisiken und Intensität der Qualitätsmaßnahmen dar!

**Trotz bester Methoden und Prozesse ist es keine Seltenheit, dass**

- ▶ Projekte nicht im vorgesehen Zeitraum abgewickelt werden
- ▶ Nicht den geplante Ergebnisbeitrag oder Anforderung abdecken
- ▶ Die Budgetvorgaben sprengen
- ▶ Plötzliche Einzelrisiken auftreten, die den Projekterfolg gefährden



## 5 Fehler der menschlichen Informationsverarbeitung\*

1. **Selbsttäuschung** – Wir glauben, die Dinge seien besser als sie tatsächlich sind.
2. **Ungleichgewicht** – Wir überbewerten Indizien, die unser vorgefasstes Urteil von Dingen bestätigen und ignorieren Hinweise, die es in Frage stellen.
3. **Ignoranz** – Wir achten zu wenig auf unser Umfeld. Wir übersehen vermeidbare Überraschungen, da sie von der Entscheidung anderer abhängen.
4. **Trägheit** – Wir handeln zu langsam. Ein verlorener Tag am Anfang des Projekts ist genauso viel wert wie am Ende des Projektes.
5. **Verzögerung** – Wir vernachlässigen Probleme, die wir nicht persönlich erlebt haben oder die noch keine Schmerzen verursachen.

Die Basis der Qualitätsmaßnahmen sind Vorgehensmodelle z.B.

## SEP



## ITPM



### In der Praxis eingesetzte Instrumente der Qualitätssicherung

- |                       |                                    |
|-----------------------|------------------------------------|
| 1. Reviews            | -> Fachliche Abnahme               |
| 2. Gateways           | -> Management-Abnahme              |
| 3. Audits             | -> Revisionsgetrieben, umfassend   |
| 4. Lessons Learned    | -> hier gibt es große Unterschiede |
| 5. Online Review Tool | -> nur ein Hilfsmittel             |

## Grundidee

Die Lessons Learned stehen nicht nur am Ende, sondern auch am Anfang und während des Projekts, um dem Projektleiter wertvolle Hilfestellungen für die Projektdurchführung zu geben.



## Durchführung

§ Beim Projektstart wird ein fachlicher Workshop mit 2-5 Kollegen durchgeführt, die als Experten für den Bereich, Prozess oder Methode gelten.

§ Das Expertengremium ist in der Regel extern zum Projekt.

§ Ob auch während des Projekts Lessons Learned durchgeführt werden wird im Einzelfall abgestimmt.

§ Die Pflege des Experten-Netzwerks steht vor der formalen Dokumentation der Ergebnisse.

§ Am Ende des Projekts besteht die Aufgabe des fachlichen Gremiums zusammen mit dem Projektleiter darin, die generalisierbaren Erkenntnisse konzentriert dem gesamten Unternehmen zukommen zu lassen (Datenbank).



Lessons Learned fangen vor dem Projekt an!

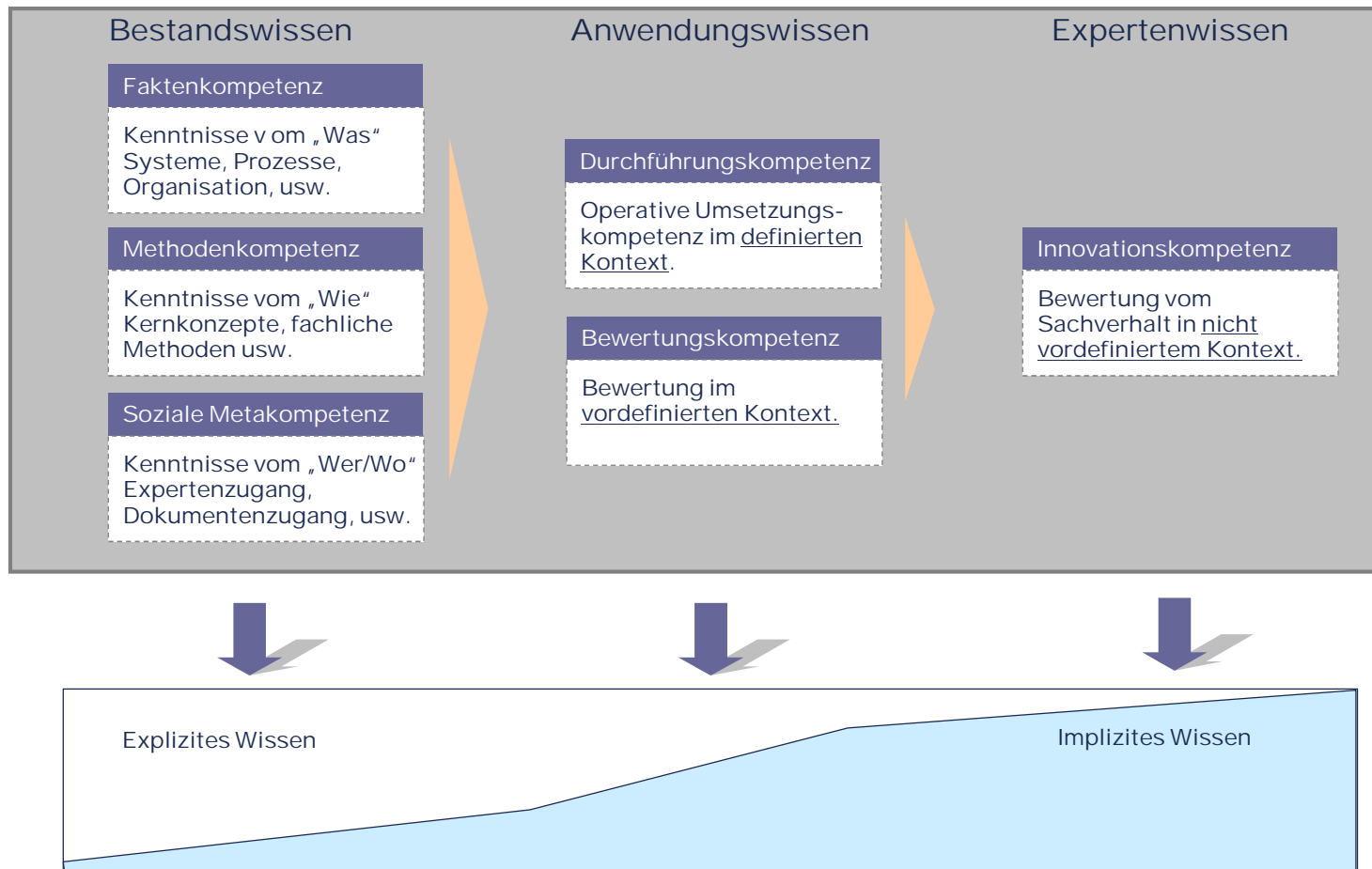
**Projekt-Governance beschreibt die grundsätzlichen Gremien, Rollen und Prozesse, die zu einer effektiven und übergreifenden Projektführung notwendig sind.**

Der Qualitätsfachberater für Projekte stellt ein wesentliches Element in der Projekt-Governance dar.

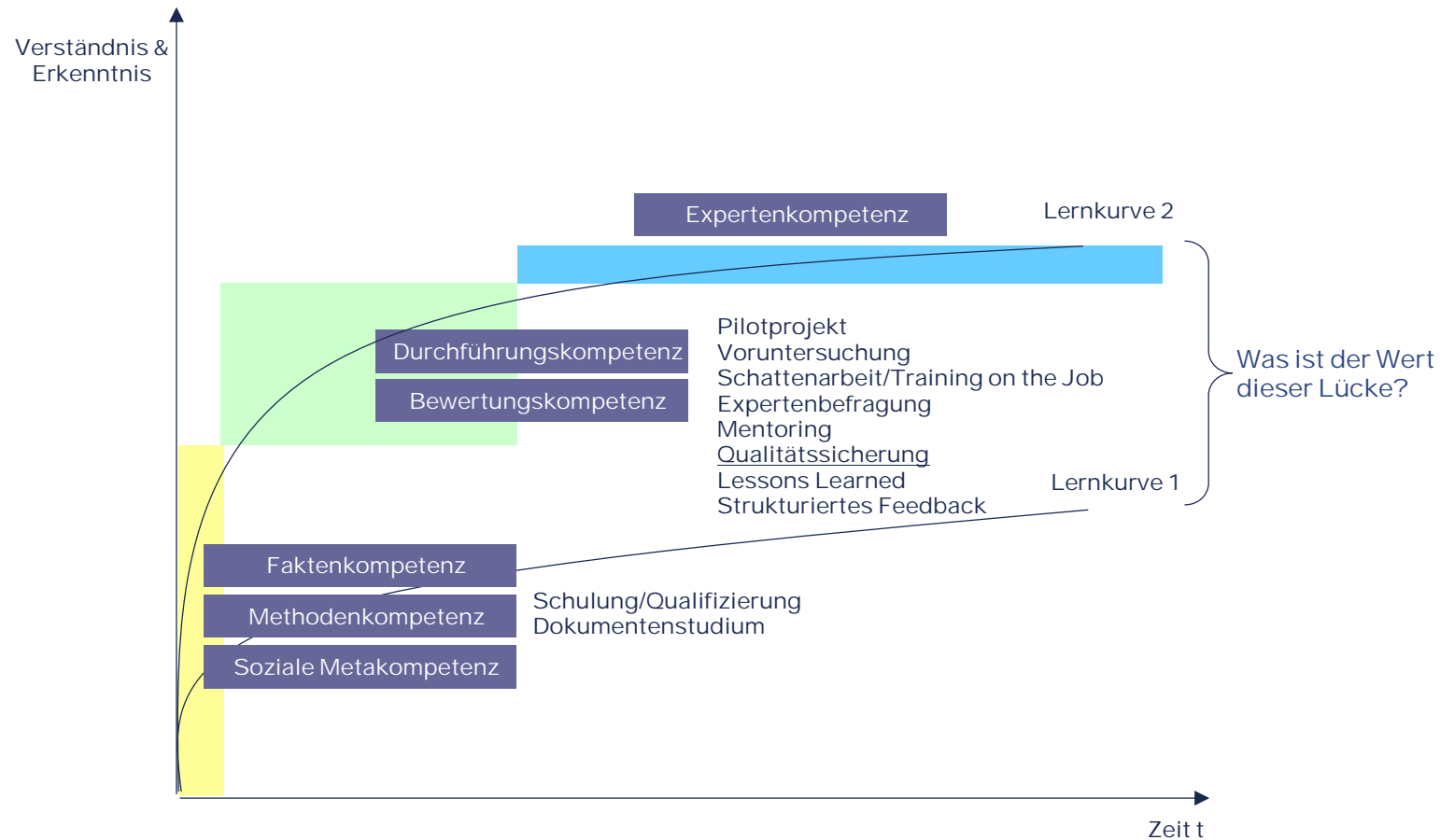
- ▶ Er ist fachlich dem CIO Qualitätsmanagement unterstellt und berichtet an diesen in Regelterminen
- ▶ Im Zusammenspiel mit dem Projektleiter
  - § ist er Sparringspartner für alle qualitätsrelevanten Projektthemen
  - § hat er die Verantwortung für operative Planung und Durchführung der Q-Maßnahmen
  - § ist er verantwortlich für die Anpassung (Tailoring) der Projekt-Phasen und Ergebnisse
  - § definiert er zusammen mit dem Projektleiter und Mitarbeitern die phasenbezogenen Ergebnisse
  - § leitet und moderiert er Reviews
  - § etabliert er den Q-Prozess als sinnhaftes Instrument bei allen Projektbeteiligten

- Der Q-Fachberater gewährleistet dem Projektleiter durch die phasenbezogene Auftragsklärung eine transparente und zeitnahe Steuerungsgrundlage.

# Stufen der Qualifikation



# Kosten der Qualitätssicherung



Durch geeignete Q-Maßnahmen kann die Lücke zur Anwendungskompetenz wesentlich verringert werden.



**Qualitätssicherung umfasst zunehmend die gesamte Wertschöpfungskette des Projekts – vom Lieferanten bis zur Abnahme und Übergang in den Betrieb!**

**Der Aufwand für stark methodengesteuerte Projekte hängt nach unseren Erfahrungen neben den klassischen Parametern (Projektlaufzeit, -komplexität und –grösse) ab:**

- ▶ Erfahrung des Projektleiters
- ▶ Projektrisiken/-umfeldparameter
- ▶ Anzahl von Reviews und ggf. Zwischen-Reviews
- ▶ Erfahrung der externen Dienstleister (Softwareentwickler usw.) Methode und Q-Prozess

- Der Aufwand für die Qualitätssicherung im Projekt beträgt in der Regel zwischen 2-3% des Gesamtaufwands in Manntagen.

# Kontakt

**PIELEN**  
**PARTNER**

Andreas Pielen  
Dorfstrasse 8b  
82211 Herrsching

Telefon 08152-981924  
Mobil 0172-7100520  
Email [pielen@pielen.com](mailto:pielen@pielen.com)