


Projekt- und Qualitätsmanagement																												
Definition																												
Ein Projekt ist ein einmaliges, komplexes und zeitlich begrenztes Vorhaben, zu dessen Realisierung unterschiedliche Ressourcen herangezogen werden müssen.																												
⇒ Ressourcen sind z.B. Personen, Arbeitsgruppen, etc.																												
Projektgrösse																												
Die Grösse eines Projektes wird normalerweise an den Kosten, der Zeit sowie den Arbeitsstunden gemessen.																												
⇒ Akademisch auch in Form von Function Points.																												
Projekterfolg																												
Der Erfolg eines Projektes hängt direkt mit dessen Grösse zusammen.																												
⇒ Grosse Projekte sind i.d.R. nicht Erfolgreich!																												
<table><thead><tr><th>Function Points</th><th>Verfüllt (%)</th><th>Beibehalten (%)</th><th>Verspätet (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>14.2</td><td>83.1</td><td>0.2</td></tr><tr><td>10</td><td>11.0</td><td>83.1</td><td>5.7</td></tr><tr><td>100</td><td>6.2</td><td>74.8</td><td>11.8</td></tr><tr><td>1000</td><td>1.3</td><td>60.7</td><td>37.2</td></tr><tr><td>10000</td><td>0.2</td><td>23.8</td><td>49.0</td></tr><tr><td>100000</td><td>0.0</td><td>13.7</td><td>65.0</td></tr></tbody></table>	Function Points	Verfüllt (%)	Beibehalten (%)	Verspätet (%)	1	14.2	83.1	0.2	10	11.0	83.1	5.7	100	6.2	74.8	11.8	1000	1.3	60.7	37.2	10000	0.2	23.8	49.0	100000	0.0	13.7	65.0
Function Points	Verfüllt (%)	Beibehalten (%)	Verspätet (%)																									
1	14.2	83.1	0.2																									
10	11.0	83.1	5.7																									
100	6.2	74.8	11.8																									
1000	1.3	60.7	37.2																									
10000	0.2	23.8	49.0																									
100000	0.0	13.7	65.0																									
Make or Buy																												
Es ist nicht immer sinnvoll, ein Projekt selber durchzuführen. Je nach Kosten und Aufwand, kann sich auch eine «schlechtere» Standardlösung lohnen.																												
⇒ Wir nennen das den Make or Buy Entscheid.																												
⇒ z.B. CMR oder eigene Webseite?																												
OTOBOS																												
Wir können den Stand eines Projekts mittels OTOBOS beurteilen. Wir stellen uns dabei die Frage: Ist das Projekt...																												
<ul style="list-style-type: none">• ... on Time (OT)• ... on Budget (OB)• ... on Specification / Scope (OS)																												
Konflikte																												
Die 3 Aspekte von OTOBOS stehen grundsätzlich miteinander im Konflikt. Ändern wir einen Aspekt, so beeinflussen wir auch die andern.																												
⇒ Ein neues Feature (Scope) braucht mehr Zeit (Time).																												
Projektkontrolle																												
Definition																												
Unter «Controlling» in einem Projekt verstehen wir mehrere Tätigkeiten:																												
<ol style="list-style-type: none">1. Planung2. Kontrolle & Abweichungsanalysen3. Informationsversorgung & Berichtswesen4. Steuerung & Koordination																												

Grundsätzlich geht es darum, den Projektstand zu ermitteln , diesen zu kommunizieren und allfällige Änderungen am Projekt vorzunehmen . ⇒ «Controlling» ist also mehr als nur «kontrollieren».
Wer kontrolliert Projekte?
Schlussendlich dient das «Controlling» besonders den entscheidenden Akteuren eines Projekts:
<ul style="list-style-type: none"> • Der Lenkungsausschuss, also die Auftraggeber und Kunden, haben sinngemäss die stärkste Kontrolle über das Projekt (Soll). • Die internen Mitarbeiter wie Projekt-Controller, Audit und Portfolio-/Programm-Manager können ebenfalls beteiligt sein (Kann).
⇒ Portfolio: Alle Projekte, die ein Unternehmen ausmachen. ⇒ Programm: Zusammenhängende Projekte, die eine Teilmenge des Portfolios bilden.
Kontrolle & Abweichungsanalysen
Ausgangslage
Im ersten Schritt müssen wir den aktuellen Projektstand ermitteln. Das bedeutet, wir müssen den Projektfortschritt in irgend einer Form messen.
Methoden
Leider ist es faktisch kaum möglich, den genauen Projektfortschritt zu ermitteln. Wir können aber:
<ul style="list-style-type: none"> • Das Produkt betrachten und den Fertigungsgrad bestimmen. • Die Entwickler fragen, wie viel Zeit sie noch benötigen. • Die einzelnen Module betrachten und deren Fertigungsgrad bestimmen.
Für den Kunden müssen diese Werte dann in «einfache» Metriken umgewandelt werden. ⇒ z.B. Modul zu 55% fertig bedeutet noch «in Arbeit».
Messwerte
Haben wir den Projektfortschritt ermittelt, so können wir den Projektstand anhand der OTOBOS-Messwerte auswerten.
Darstellung
Nachdem der Projektstand ausgewertet wurde, müssen diese Werte für den

Kunden in eine «einfache» Metrik umgewandelt werden.

Ampel-Prinzip

Das Ampel-Prinzip hilft, Fakten transparent und klar zu kommunizieren. Ausserdem zwingen die 3 Stufen den Projektleiter dazu, klare Stellung zu nehmen.



Rot: Abweichung grösser 5% -> Eskalation

Gelb: Abweichung 0-5% -> Beobachtung

Grün: Alles läuft nach Plan

⇒ Jedes Unternehmen hat eine eigene Definition der Farben.

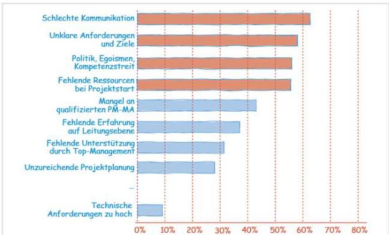
In Bezug auf OTOBOS können wir die Ampel auch anhand des maximum Prinzips aggregieren.

⇒ Also z.B. Budget: Rot ⇒ Gesamtprojekt: Rot

Informationsversorgung & Berichtswesen

Ausgangslage

Die meisten Projekte scheitern aufgrund **ungenügender Kommunikation**. Um das zu verhindern, benötigen wir im «Controlling» ein robustes Berichtswesen.



Ursache	Prozent
Schlechte Kommunikation	65%
Unklare Anforderungen und Ziele	55%
Politik, Egoismen, Kompetenzstreit	50%
Fehlende Ressourcen bei Projektstart	50%
Mangel an qualifizierten PM/BA	40%
Fehlende Erfahrung auf Leistungsebene	35%
Fehlende Unterstützung durch Top Management	30%
Unzureichende Projektplanung	25%
Technische Anforderungen zu hoch	10%

Abb. 2: Ursachen für das Scheitern von Projekten (Umfrage GPM)

Messwerte eines Projekts

Faktisch kann

Steuerung & Koordination

Change Management

Kein Projekt wird so durchgeführt, wie es ursprünglich geplant wurde. Um mit Änderungen im Projekt umzugehen, brauchen wir ein klares «Change Management».