
Fallen in Großprojekten

Project-Governance als Ergebnisorientierte Steuerung

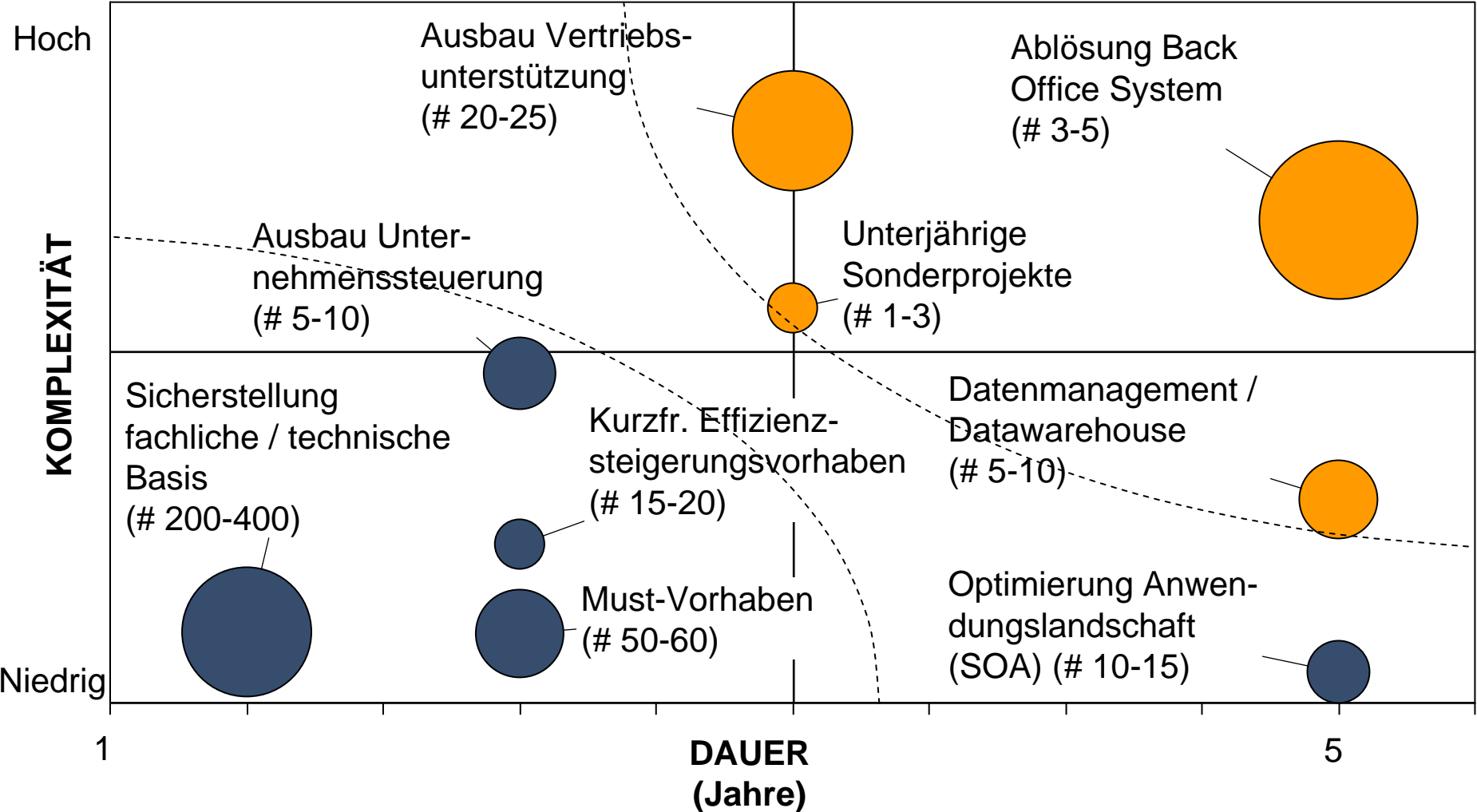
PMI - Event Chapter-Meeting-Stuttgart in Schwäbisch Hall / Management von Großprojekten

Autor: Thomas Klemmt, PTO, Version: 1.0

Stand: 27.04.2009

Status: Final

Typisches BSH IT Projektportfolio



= Anzahl Vorhaben ● = Run Business ● = Change Business ○ = Gesamtaufwand



Kennzeichen von Großprojekten und deren Entstehung

Typische Kennzeichen von Großprojekten

- Mehrjährige Laufzeit
- Hohe Komplexität
- Technologisches Neuland
- Hohe Anzahl Projektmitarbeiter bzw. Stakeholder
- Unternehmenskritisch
- Standortübergreifend (ggf. international)
- Bereichsübergreifende Anforderungen / Beauftragung
- Schwieriges Nutzeninkasso

Mögliche Ursachen für die Entstehung

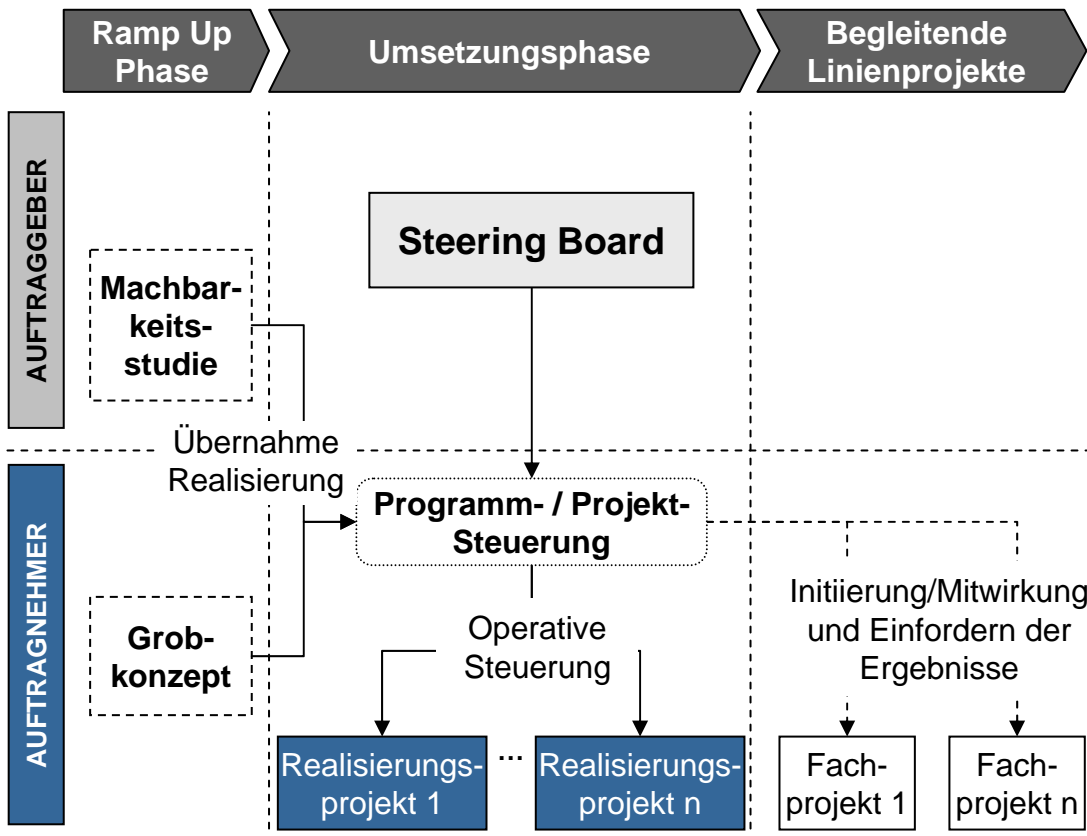
- Notwendigkeit der gleichzeitigen Ablösung eng verknüpfter Anwendungen
- Grundsätzliche Änderung in der IT Architektur
- Zusammenlegung von organisatorischen Optimierungsmaßnahmen und IT Projekten
- Merger / Fusionen
- Rechtliche bzw. regulatorische Einflüsse

Großprojekte entstehen selten allein aus der Änderung / Neuausrichtung der Geschäftsstrategie oder positivem internen Antrieb

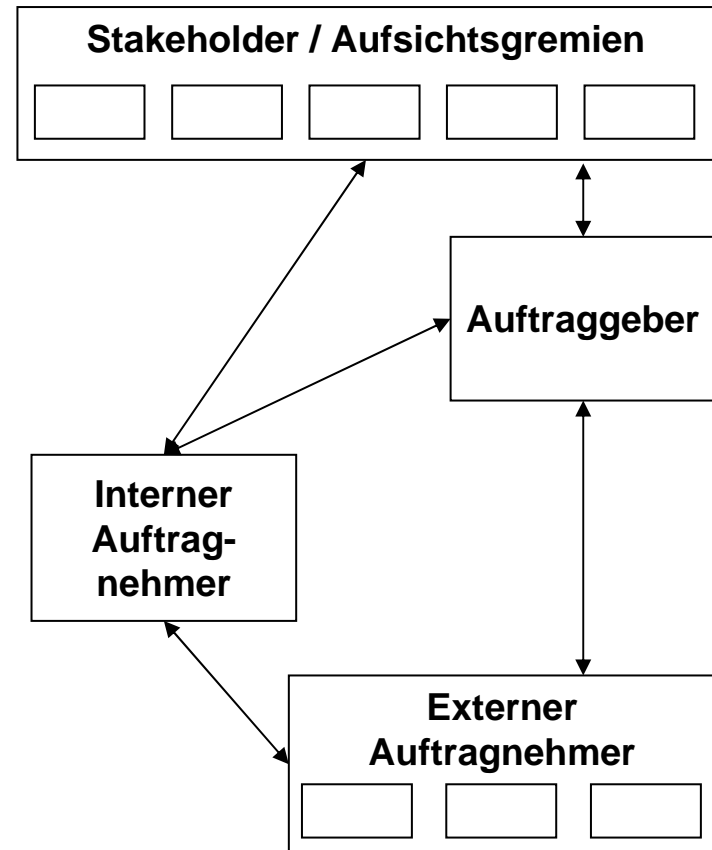
Warum Project Governance bei Großprojekten ???

Komplexität der Aufbau- / Beauftragungsstruktur und Spannungsfelder

Innere Perspektive

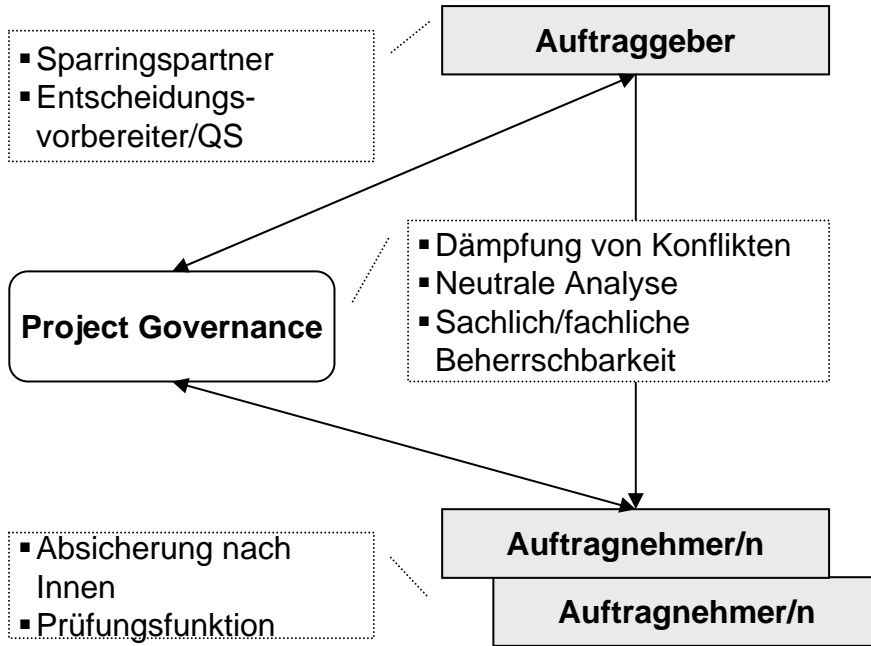


Äußere Perspektive

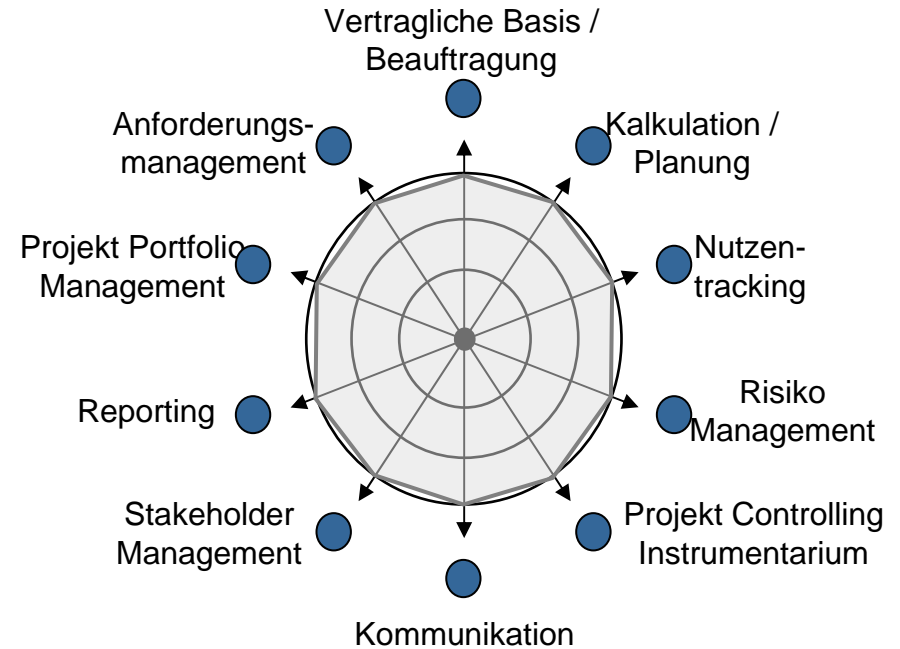


Project Governance als permanenter Regulator zwischen Auftraggeber und -nehmern

Rollenverständnis



Disziplinen der Project Governance



Wertbeiträge der Project Governance

Validierung der Planung

Sicherstellung der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit

Validierung Gesamtprojektsteuerung und Frühwarnsystem

Verlinkung mit IT-Strategie und Portfolio Management

Übergreifendes Risiko-Management



Problemfeld 1: Zu ehrgeizige und nicht belastbare Planung des Gesamtvorhabens

Typische Feststellungen

- Unterschätzung Komplexität bzw. Überschätzung eigenes Know How / Ressourcen
- Fehlende Kenntnis und Absicherung der Kern-Planungsprämissen und Erfolgskriterien
- Zu positive ROI Erwartungen / Zeitziele
- Überbewertung des Nutzens bzw. Unterbewertung der Risiken

Wertbeitrag der Project Governance

Absicherung der Verbindlichkeit und Validität der Planung

- Herausarbeiten und Hinterfragen von Top-Planungsprämissen
- Bewertung der Komplexität und technischen Realisierbarkeit
- Bewertung des vorgeschlagenen Einführungsszenarios bzw. Entwicklung von risikoreduzierenden Alternativen
- Validierung der Nutzenpotenziale und Nachhalten der Realisierung



Problemfeld 2: Projektorganisation und Projektstrukturen nicht vollständig integriert und unklare Verantwortlichkeiten

Typische Feststellungen

- Unklare Positionierung unternehmensinterner und -externer Dienstleister
- Abstimmungsprobleme / Friktionen zwischen Projekt und beteiligten Fachbereichen
- Fehlende Wahrnehmung der dem Projekt übertragenen Entscheidungskompetenz

Wertbeitrag der Project Governance

Validierung der Entscheidungsbasis und Sicherstellung der Handlungsfähigkeit

- Bewertung, Beschleunigung und Nachverfolgung notwendiger Entscheidungen
- Aufbereitung / Validierung von Entscheidungsbedarf und -alternativen für Gremien
- Moderation zwischen Auftraggeber und den Auftragnehmern
- Nachjustierung der Projektorganisation und der Projektstrukturen

Problemfeld 3: Nicht nachhaltig wirkende Steuerungsabläufe, mangelhafte Transparenz und inadäquate Steuerungsinstrumente

Typische Feststellungen

- Steuerungsinstrumente nicht auf Anforderungen eines Großprojektes abgestimmt
- Inkonsistente Informationsbereitstellung
- Fokussierung auf Ressourcensteuerung und „gefühlte“ Fertigstellungsgrade
- Zu lange Reportingzyklen zwischen Entscheidungs-Gremien

Wertbeitrag der Project Governance

Validierung eines zur Gesamtprojektsteuerung notwendigen Frühwarnsystems

- Bewertung und Optimierung der Steuerungsinstrumente / des Reporting
- Validierung der Reportinginhalte und Bewertung der Steuerungsmaßnahmen
- Verfolgung / Bewertung der Maßnahmenwirkung und Initiierung „Lessons Learned“
- Validierung Projektfortschrittsbewertung



Problemfeld 4: Nicht ausreichende Verlinkung mit IT-Strategie / Portfolio Management

Typische Feststellungen

- Unklare IT-strategische Priorisierung paralleler Großvorhaben
- Fehlende Berücksichtigung von Wechsel-Wirkungen zwischen Projekt und Portfolio
- Unterschätzung von Ressourcenkonflikten
- Isolierung Großprojekt vom Portfoliomanagement Prozess

Wertbeitrag
der Project
Governance

Übergreifendes Programmmanagement

- Reduzierung und Kanalisierung der projektexternen Einflüsse
- Transparenz über und Tracking von inhaltlichen Abhängigkeiten mit dem IT-Projektportfolio
- Sicherstellung Abstimmung der Anforderungen mit IT-Mehrjahresplanung und Integration mit IT-Strategieprozess

Problemfeld 5: Proforma Risikomanagement und fehlende Antizipation außergewöhnlicher Steuerungseingriffe

Typische Feststellungen

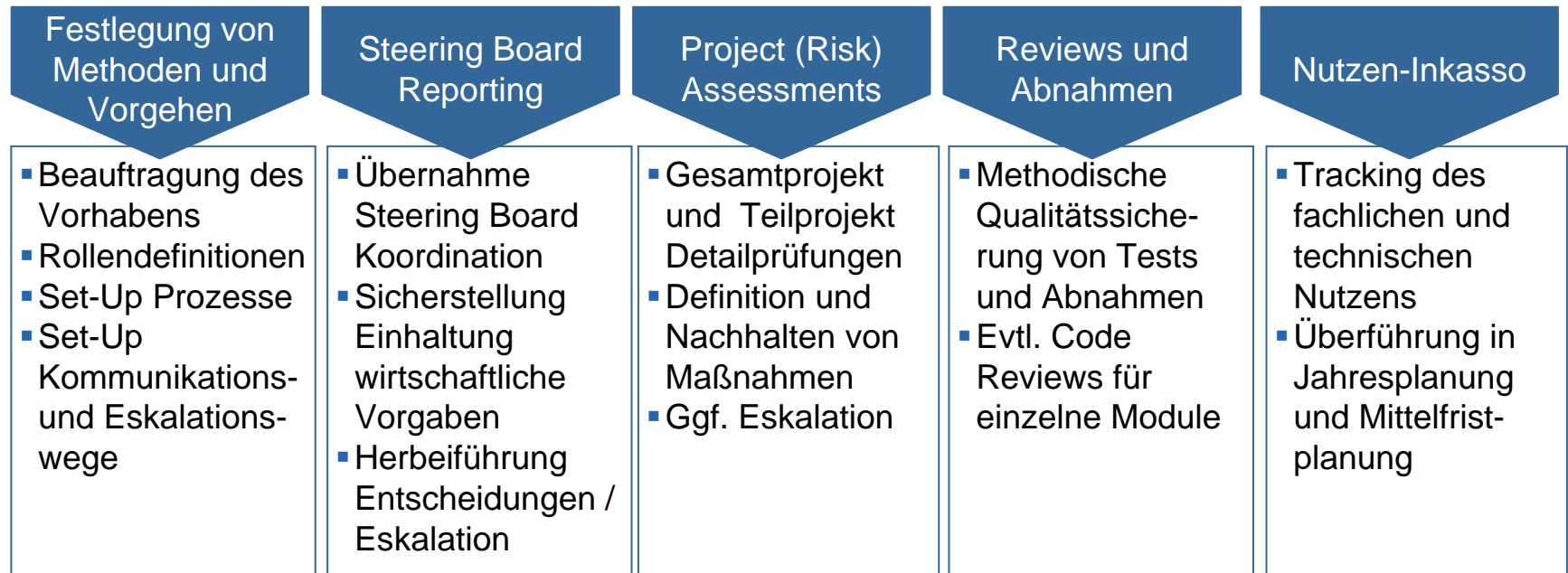
- Fehlende Exitpoints in (Teil-) Projekten
- Fehlende Planung für Projektunterbrechung
- Wesentliche projektgefährdende Risiken nicht vollumfänglich bekannt oder eingegrenzt
- Keine definierten Fall-Back Szenarien bei Wegfall wesentlicher Planungsprämissen
- Ignorieren von Warnsignalen

Wertbeitrag der Project Governance

Ausrichtung Projekt-Risikoprofil an Belastbarkeit der Organisation

- Validierung der Belastbarkeit und Vollständigkeit des Risikomanagements
- Initiierung und Bewertung risikoreduzierender Szenarien/Alternativen
- Entwicklung und Bewertung von Ausstiegsoptionen / Fall-Back Positionen

Durch die Wahrnehmung der Project-Governance wird dem Kunden während des Projektlebenszyklus Transparenz über den Projektstatus und notwendige Korrekturen gewährleistet



Die wesentlichen Hebeln des Wertbeitrags der Project-Governance in Großprojekten für den Auftraggeber

Keyfaktoren für die Rolle und Aufgaben der Project-Governance

- Project-Governance ist eine Projektinstanz, die die Interessen des Auftraggebers sammelt und in den Projekten vertritt.
- Die Project-Governance wird von den Auftraggebern gestellt bzw. berufen und berichtet direkt an die Auftraggeber. Sie ist unabhängig von den Auftragnehmern.
- Die Project-Governance fungiert als Vermittler zwischen den Auftraggebern und Auftragnehmer.
- Die Project-Governance begleitet das Projekt intensiv und erhält Einblick in alle Unterlagen und Teilergebnisse des Projektes. Die Prüfung der Planung und die Projektfortschrittskontrolle sind Teil ihrer Aufgabe.
- Die Berichterstattung an den Auftraggeber erfolgt über die Project-Governance
- Die Project-Governance ist Eskalationsinstanz und hat für die Auftraggeber die Funktion eines zusätzlichen Frühwarnsystems zu übernehmen
- Die Project-Governance ist berechtigt, Audits oder andere QS-Massnahmen zu fordern
- Die Project-Governance ist für die Maßnahmendefinition und -verfolgung aus dem laufenden Steuerungsprozess zuständig
- Die Project-Governance ist in den wesentlichen Gremien vertreten (Steeringboard, Jourfix) kann aber auch bei Bedarf auf weiteren Sitzungen teilnehmen (z.B. Testmeeting)