



Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren für IT Projekte

Rainer Volk, ESI International
PMI Chapter Meeting in München
30. August 2010



Agenda



- § Einleitung
- § Definition von Erfolg und Misserfolg
- § Primäre Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren
- § Diverse Studienergebnisse
- § Konkrete Maßnahmen bei Problemen
- § Fragen und Antworten

Vorstellung Rainer VOLK



Rainer
Volk



IPMA»
international
project
management
association

- Zwei höhere technische Ausbildungen (Tiefbau und IT)
- Studium an der University of Derby (Computer Science)
- 25 Jahre Projektmanagement Erfahrung
- Abteilungsleitung bei Motorola, Compaq und HP
- Seit 2003 selbstständig; Schwerpunkte Projektleitung, Training, Consulting und Coaching
- Zertifiziert nach PMI (PMP) und IPMA (zSPM)
- Autor des Fachbuches „Fifty years IT experience – why do still so many projects fail?“
- Derzeit externer Projektmanager für die Telekom Austria und Trainer für ESI International (www.esi-intl.de)
- Mehr Infos unter www.rainer-volk.at





1981 gegründet in den USA, seit 2005 Teil der Informa Holding

ESI zählt seit mehr als 25 Jahren zu den führenden Anbietern in den Bereichen Projektmanagement- und Business Analysis Training

- § Training – mehr als 65 unterschiedliche Trainings (offene Seminare, Onsite Training und e-Learning) in über 12 Sprachen
- § 400 festangestellte Mitarbeiter + 600 Trainer und Berater weltweit
- § Consulting – Methodenentwicklung, Coaching und Mentoring, Einführung von PMO, Performance Appraisals von Projektmanagern und Organisationen

Bis heute wurden etwa 1 Mio. Projektmanager durch ESI ausgebildet

- § Jährlich mehr als 4.600 Trainings in 75 Städten in aller Welt
- § Im Jahr 2009 nahmen weltweit über 100.000 Projektmanager an ESI Trainings teil
- § ESI ist Charter Member und **Registered Education Provider (R.E.P.) des PMI** und arbeitet seit über 25 Jahren mit der **George Washington University (GWU)** zusammen
- § Gold Sponsor des PMI Munich Chapter seit August 2009



Fragestellungen:

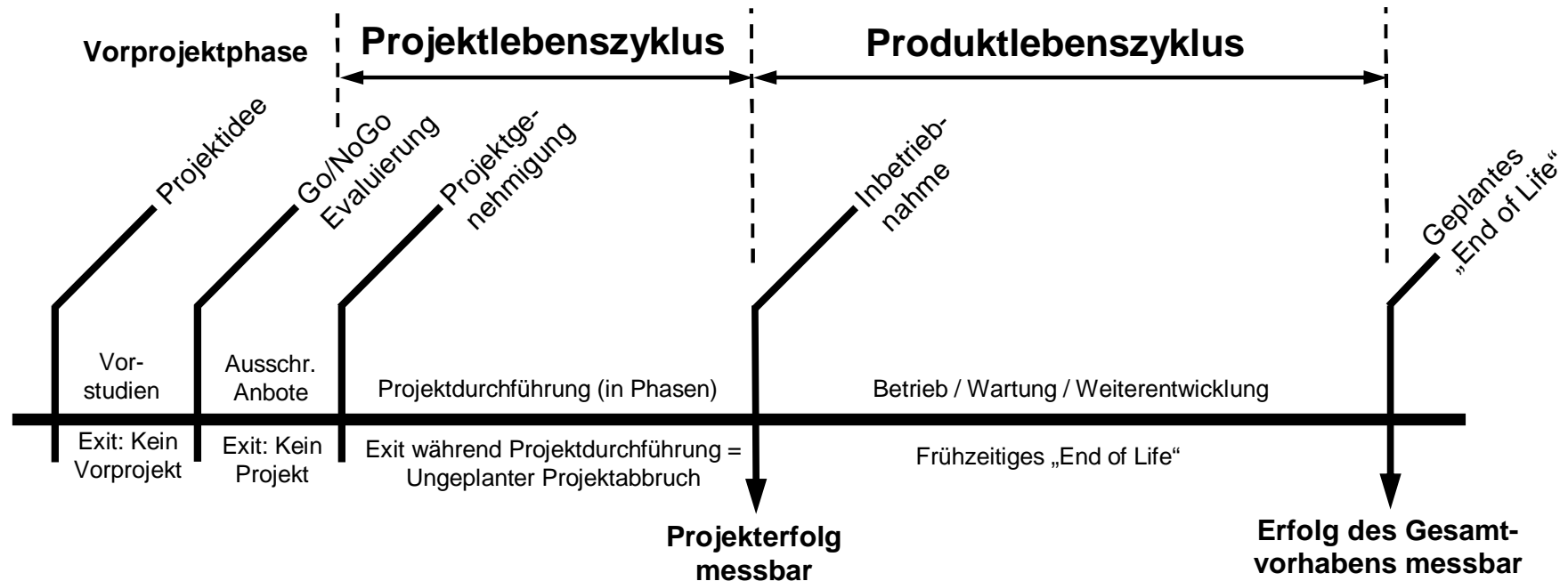
- § Wann kann man von Erfolg bzw. Misserfolg von IT-Projekten sprechen?
- § Wie kann Erfolg bzw. Misserfolg von IT-Projekten definiert werden?

Teilnehmerfeedback



§ (Input der Teilnehmer)

Projekt- und Produktlebenszyklus



Übliche Erfolgskriterien während des Projektes:

- Kosten und Termine eingehalten
- Anforderungen lt. Spezifikation implementiert

Übliche Erfolgskriterien während der Produktnutzung:

- Business Case erfüllt? (kommerzieller Erfolg)
- Stakeholder zufrieden? (Kunden- / Benutzerakzeptanz)
- Qualitätsziele erfüllt?



Fragestellung:

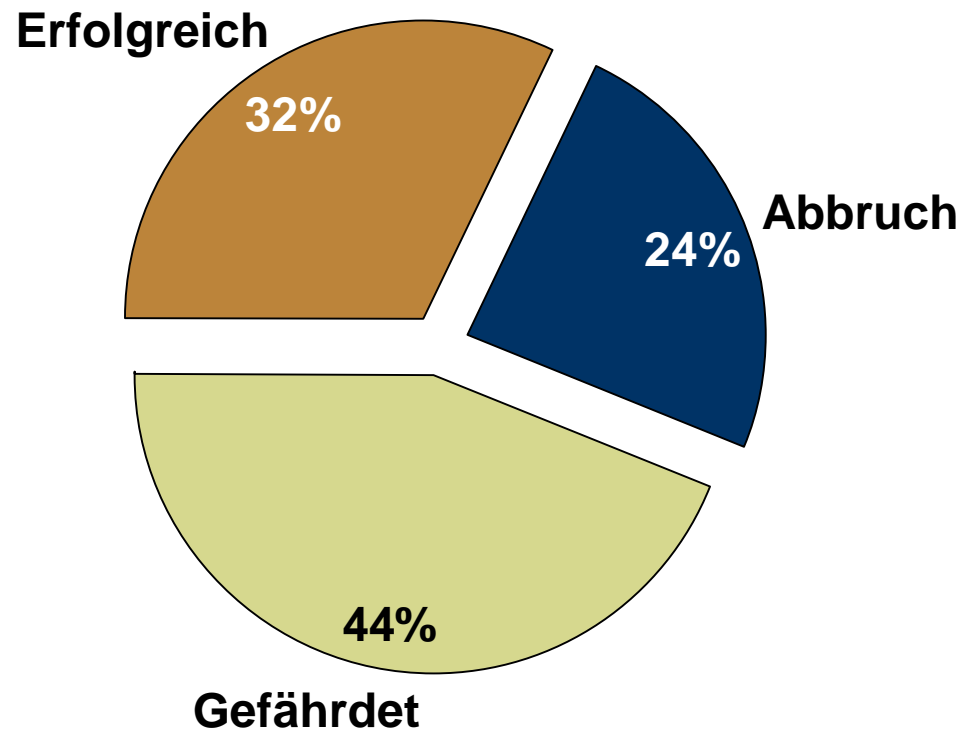
§ Was sind die wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren bei IT Projekten?

Teilnehmerfeedback



§ (Input der Teilnehmer)

Internat. Studienergebnisse Chaos Report der Standish Group



Top 10 Misserfolgskfaktoren

- § Mangelnder Input der Benutzer
- § Nicht komplette Anforderungen
- § Änderungen in den Anforderungen
- § Mangelnder Support durch Management
- § Technologische Inkompetenz
- § Mangel an Ressourcen
- § Unrealistische Erwartungen
- § Unklare Ziele
- § Unrealistische Termine
- § Neue Technologien

Quelle: Standish Group, 2009



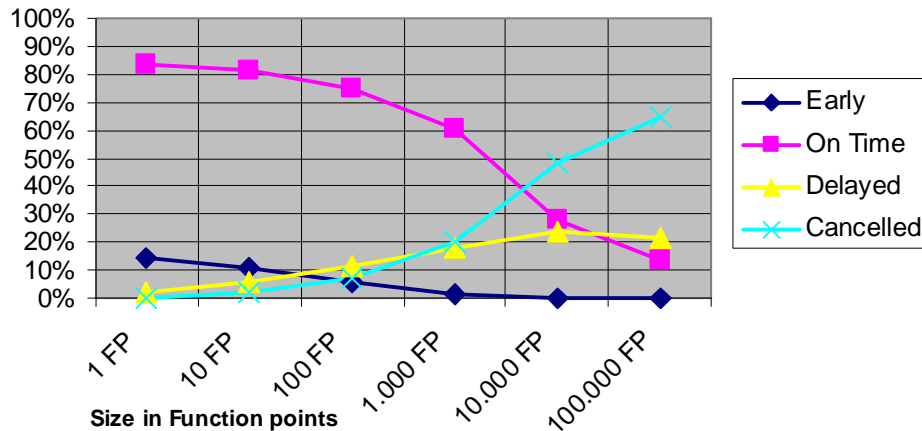
Top 8 Misserfolgsfaktoren (in absteigender Reihenfolge)

- § Projektziele nicht klar spezifiziert
- § Schlechte Planung und Aufwandschätzung
- § Für das Unternehmen neue Technologie
- § Schlechte Projektmanagement Methoden
- § Zu wenig erfahrende Ressourcen
- § Schwache Lieferantenleistungen
- § „Falscher“ Projektmanager
- § Schlechte SW-Entwicklungsmethoden

Internat. Studienergebnisse Analyse von Capers Jones



Wahrscheinlichkeit der Einhaltung der Termine
in Abhängigkeit der Projektgröße



Quelle: Capers Jones,
Patterns of Software Systems Failure and Success

Management Probleme

- § Inadäquate Pläne
- § Schwaches Controlling
- § Nicht methodische Aufwandschätzungen

Technische Probleme

- § Geringe Wiederverwendung von Komponenten
- § Inadäquate Entwicklungstools
- § Unstabile Anforderungen

Soziale Probleme

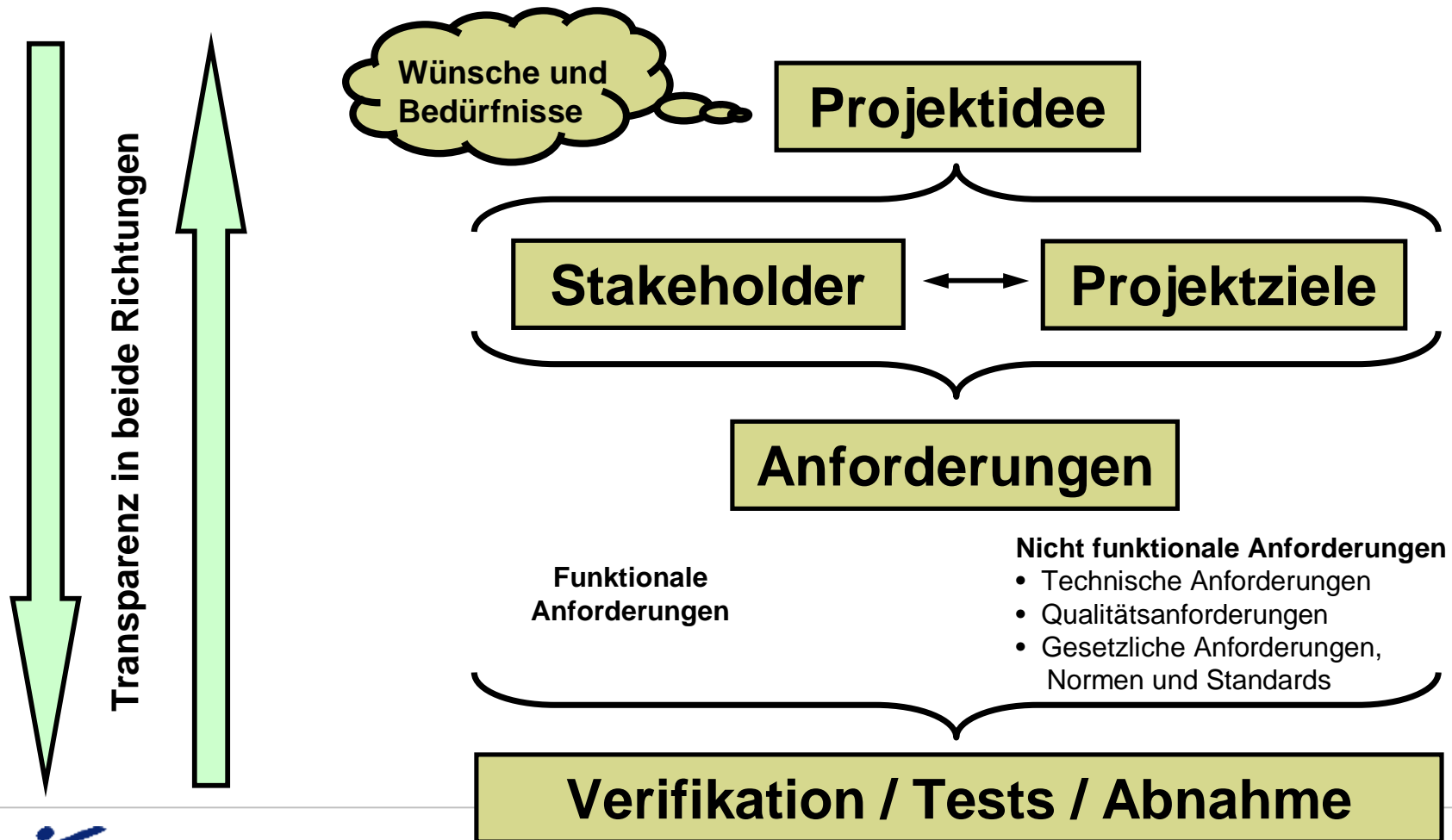
- § Unerfahrene Mitarbeiter
- § Zu wenige Spezialisten (primär Generalisten)
- § Unerfahrenes Management
- § Unerfahrene Kunden

Top 7 Erfolgsfaktoren It. Linkedin CIO Forum



- § Klare Definition von Erfolg à „SMARTe“ Ziele
- § Bereitschaft für unbeliebte Entscheidungen
à keine „Schönwetterpiloten“
- § Training und „Post-Live Betreuung für Benutzer
à Eigene „Transition & Stabilisation Phase“
- § Klar definierte Rollen und Verantwortungen
à Konsequentes RACI Diagramm
- § Transparente Abläufe
à Projekthandbuch bzw. Project Management Plan
- § Prozess für Veränderungen definieren
à Fokus auf „Meinungsmacher“
- § Konsequentes Risiko Management à Awareness auf allen Ebenen

Von der Projektidee zur Abnahme



Zusammenfassung Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren



Hauptfaktor	Hauptgründe für Misserfolge	Maßnahmen zum Erfolg
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Ausbildung • Mangelnde bzw. fehlende PM Methoden • Mangelnde soziale Kompetenz • „If you fail to plan, you plan to fail“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainings • Anwendung von PM Standards (z.B. PMI / IPMA) • Assessments VOR Ernennung zum Projektmanager • Achten auf Hard facts UND Soft facts
Anforderungs-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Instabile Anforderungen • Unklare bzw. widersprüchliche Anford. • Ungeplante Änderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare und abgestimmte Ziele, erst danach Anforderungen • Klare Priorisierung • Anwendung von Methoden (z.B. UML bei IT-Projekten) • Stringentes Change Management
Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Risikokultur im Unternehmen • Kein „ernsthaftes“ Risiko Management • Keine laufende Risikoüberwachung 	<ul style="list-style-type: none"> • Awareness auf allen Ebenen, primär bei Top Mgmt. • Risikomanagement als Teil der PM Prozesse • Risk Reviews als Teil der laufenden Projektmeetings
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Einbindung der Stakeholder • Ungelöste Stakeholderkonflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Projektziele mit den Key-Stakeholdern • Stakeholderanalyse mit konkreten Maßnahmen
Oberes Management	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnder Support durch das obere Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Rolle des oberen Mgmt., besonders beim Start • Mgmt. wird aktiv bei Konflikten / Problemen eingebunden • Professionelles Eskalationsmanagement

Top 10 Gegenmaßnahmen bei Projektproblemen lt. KPMG

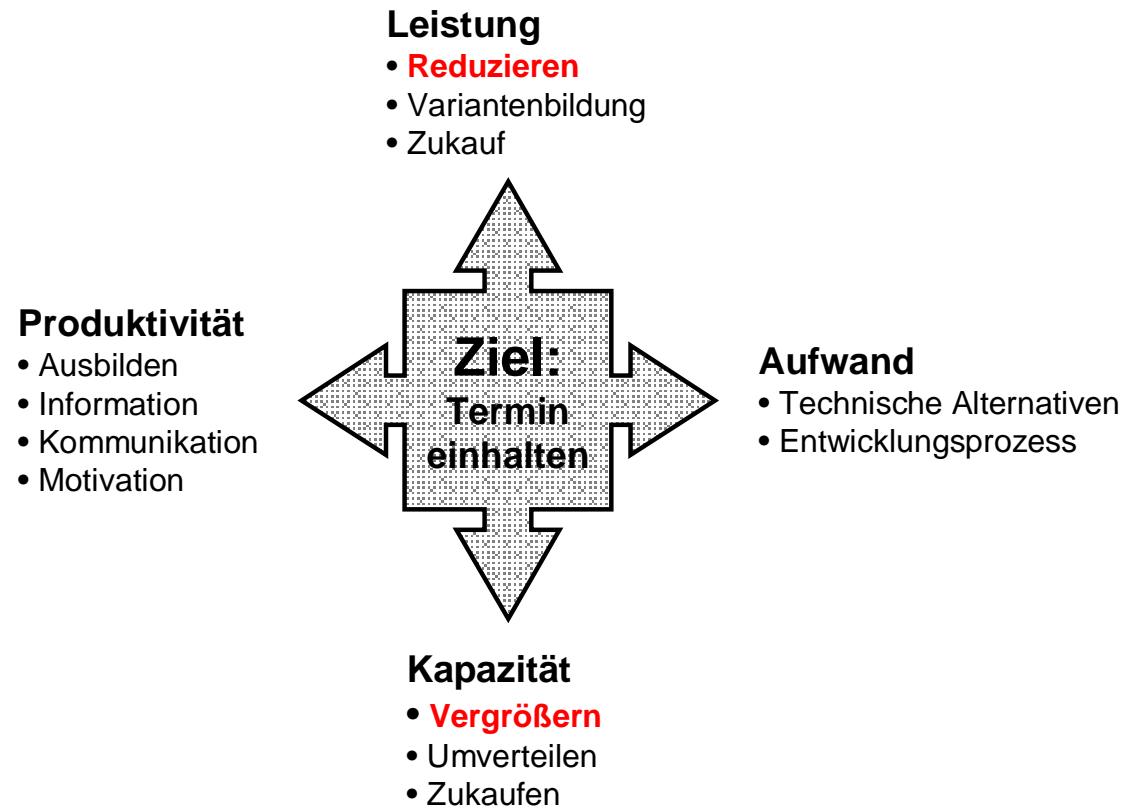


Top 10 Gegenmaßnahmen (in absteigender Reihenfolge)

- § Mehr Zeit
- § Bessere Projektmanagement Methoden
- § Mehr Mitarbeiter (jedoch nicht knapp vor Fertigstellungstermin → Brooks)
- § Budgeterhöhung
- § Druck auf Lieferanten durch Zurückhaltung von Zahlungen
- § Reduktion des Projektinhaltes
- § Externe Hilfe
- § Bessere Entwicklungswerkzeuge
- § Druck auf Lieferanten mittels Androhung von rechtlichen Konsequenzen
- § Änderung der verwendeten Technologie

Quelle: KPMG Management Consulting

Welche Steuerungsmaßnahmen gibt es bei drohendem Misserfolg?





VIEWPOINTS

VIEWPOINTS

WHY DO PROJECTS REALLY FAIL?

Those who forget history are doomed to repeat it.

BY KAREEM SHAHER, PMP

Project failure has always been a hot topic. For the mystery behind what drives projects off track is never so false. Organizations have come a long way when it comes to forecasting the root causes of failure.

Here are some of the top reasons projects fall short—and tips for how you can use that knowledge to stop making the same mistakes over and over again:

1. Poor alignment

The right project asks about the most profitable one, but it does not align with the organization's vision. If not, a lack of executive backing will most likely doom it. If the project will deliver value to customers and users, though, stakeholder support and ownership should be strong.

2. Bad planning

The old adage tells us, "If you fail to plan, you plan to fail." The planning stage of the project has to be taken seriously. Project managers must identify key risks, dependencies, stakeholders, and communication and quality needs. Consulting team members and subject matter experts will help ensure the team begins and commences.

3. Lack of executive support

The gap between project managers and executives has always been there. All too often, a senior manager is made the project sponsor without enough knowledge of the project—or even a basic knowledge of a project manager's role.

Project managers can find themselves alone when it comes to working with project teams, stakeholders



conflicts, and lack of cooperation from executive managers, system users, team members and other support departments.

The sponsor must agree to study the project charter and have a full understanding of each and every section. Once the charter is formally accepted and signed, the sponsor should then send a notice asking all stakeholders to give full support to the project manager. This can lead to great results in organizations that are not projectized. Executive support must be continuously given to empower the project manager during all stages of the project and should be on the agenda of steering committee meetings.

4. Incomplete requirements

One issue that haunts IT projects in particular is the high level of uncertainty. To avoid chaotic changes during later stages, project managers should follow a robust requirements

analysis process and build a consensus among conflicting stakeholders from the start.

5. Unclear expectations

Different stakeholders may perceive a project in different ways, and each has his or her own ideas about its duration, cost and quality. Make sure on an expectations and establish that some deviation is inevitable. Without that step, a key stakeholder is likely to wield undue power and could easily get the project canceled. Throughout the project, continue to anticipate and monitor stakeholder attitudes, demands and actions.

6. Scope creep

Uncontrolled changes can bust a budget. Project managers must institute a robust change-management process that can handle both minor and major shifts. Focus on "gold plating" another form of scope creep, where some eager-to-please additions are included by a project team in an attempt to delight stakeholders.

A project manager has to promote a culture of change management and protect the boundaries of the project to a certain extent with its charter. Ideally, all changes should be assessed for their impacts on cost, time, risk and quality.

7. Lack of resources

The mission fundamentally altered the way organizations work. Projects come with fewer resources, stricter deadlines, higher expectations and smaller budgets. Working in a web-centric environment only compounds matters because resources are shared among more than one project,

and the functional manager often defines priorities. To secure resources and gain executive support, project managers should be well-versed in people skills.

8. Choice of technology

With new technology comes risk. Selecting the wrong technology, inadequate system integration and inadequate product can all lead to trouble. Vendors are quick to over-sell their products, and many project managers have been duped. Project managers and their teams must conduct robust due diligence and demand that vendors present relevant case studies and prove the technology does what the company says it will.

9. Inexperience

Though they're loath to admit it, project professionals themselves can be the main reason projects fail. Some lack education or experience, while others adopt an improper management style. Few project managers will accept accountability when a project doesn't work out—but it's the first step in learning from their mistakes.



Kareem Shafer, PMP, is a project manager at Duke Energy. He has over 17 years of experience in IT project consulting and has been rated as top 100 in his field.

VOICES ON PROJECT MANAGEMENT

VOICES ON PROJECT MANAGEMENT

Join the discussion on PML.org/Voices

In her post, "Developing Swift Trust," Lynda Bourne, DPM, PMP, explains, "Swift trust occurs when a diverse group of experts are brought together in a temporary organization such as a virtual team created for an urgent project." Ahmad Al-Ari, MG, PMP, commented that project managers "should build (rather than have) such a skill, since many projects are short-term ones involving strangers from outside the comfort zone."

RAISE YOUR VOICE

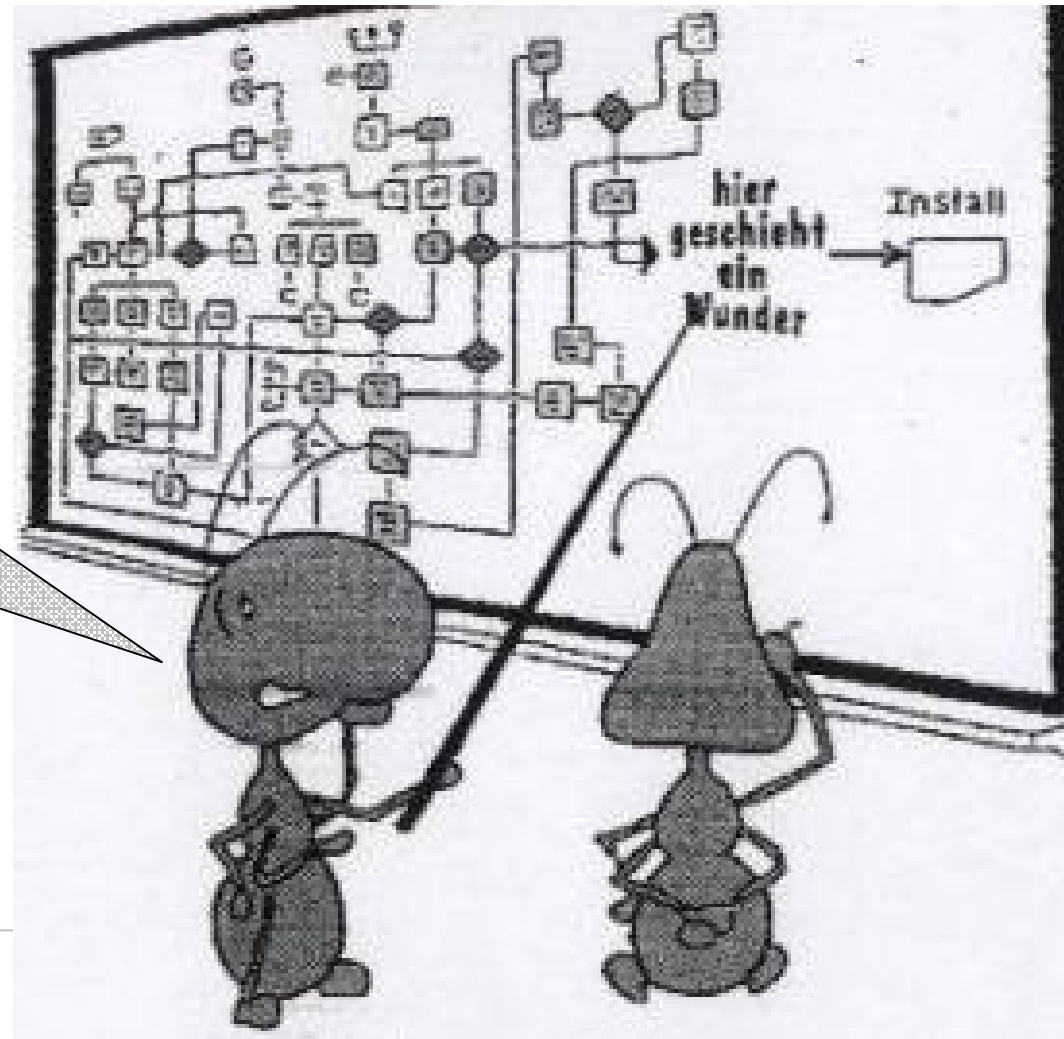
No one knows project management better than you, the practitioners in the trenches. So PM Network launched its Voices on Project Management column. Every month, project managers share ideas, experiences and opinions on everything from sustainability to talent management, and all points in between. If you're interested in contributing, please send your idea to pmnetwork@imghepub.com.

Bestätigung der „üblichen“ Erfolgs- und Misserfolgs-kriterien

Wunder im Projekt



Sehr gute Arbeit!
Aber sollten wir hier
vielleicht nicht noch ein
wenig detaillierter
werden?



Fragen & Antworten

