



Projekt Management Office für IT-Projekte

Werner Achtert



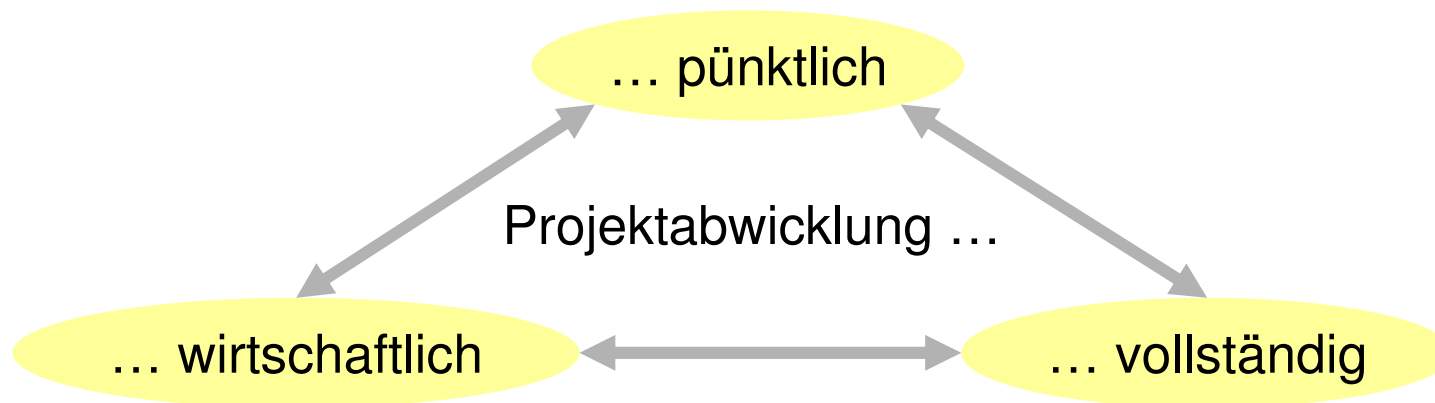
Ziele und Agenda

- Ziel des Vortrags
 - Vorstellung eines Konzepts zum Aufbau eines Projekt Management Office
- Agenda
 - Rahmenbedingungen für IT-Projekte
 - Aufgaben eines Projekt Management Office
 - Methodische Konzepte

Projektmanagement und Qualitätsmanagement

Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes (DIN 69901)

Qualitätsmanagement bezeichnet grundsätzlich alle organisierten Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen (ISO 9000)



Lösungsansatz zur Qualitätsverbesserung

- Beratung von IT-Projektleitern in Fragen des Projektmanagements
- Standardisierung von IT-Projektstrukturen und -steuerungsprozessen
- Zentrales Projektcontrolling
- Zentrales Portfoliomanagement

**Einrichtung eines
Projekt Management Office (PMO)
als Dienstleister für IT-Projekte**

Mögliche Aufgaben eines PMO

- Bündelung von Know-How zum Projekt- und Qualitätsmanagement
- Einführung standardisierter Methoden für Projektmanagement und Qualitätsmanagement
- Verwalten gemeinsamer Arbeitsmittel
- Überwachung der Einhaltung der Projektmanagementstandards durch Audits
- Koordination projektübergreifender Kommunikation
- Projekt-Portfoliomanagement
- Systematische und unabhängige Qualitätssicherung

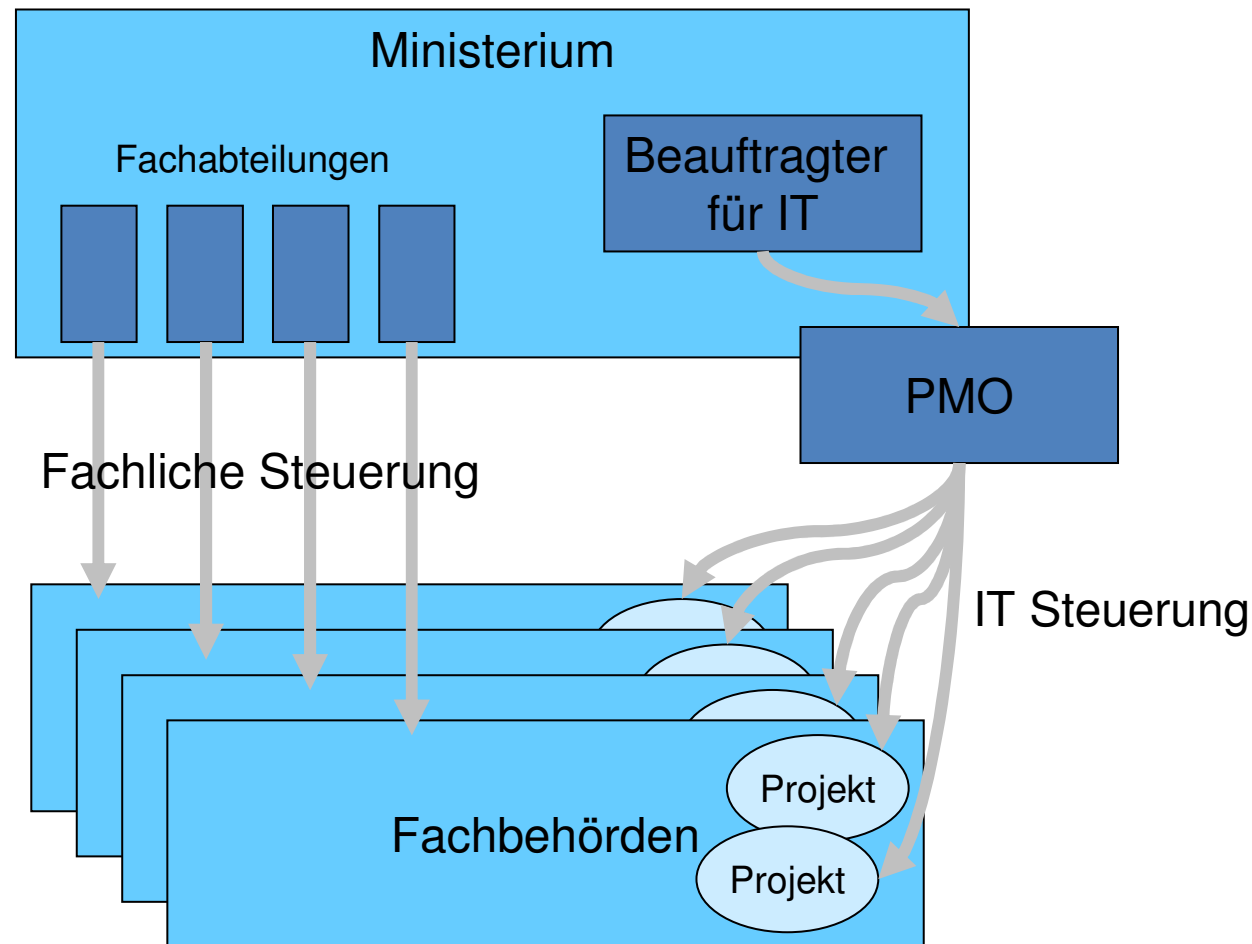
Leistungen eines PMO

- Schulung und Beratung von Projektleitern und Projektmitarbeitern
- Unterstützung bei der Durchführung von Projektmanagement-Prozessen in konkreten Projekten
- Verantwortliche Durchführung einzelner Projektmanagementprozesse in konkreten Projekten
- Verantwortliche Durchführung projektübergreifender Projektmanagement-Prozesse

Abgrenzung Projektleiter und PMO

- Der Projektleiter ist verantwortlich für die Erreichung der vorgegebenen Projektziele, das PMO schafft die projektübergreifenden Voraussetzungen für die Projektabwicklung.
- Der Projektleiter wendet im Projekt geeignete Methoden an, das PMO stellt Methoden zur Verfügung.
- Der Projektleiter steuert einzelne Projekte, das PMO koordiniert Projekte.

Mögliche organisatorische Einbindung eines PMO in einem Ressort



Methodische Konzepte eines PMO

Generisches Phasenmodell

Initialisierung Gesamtprojekt

Phase 1:
Definition der fachlichen Prozesse und Anforderungen

Phase 2:
Definition Lastenheft für IT-System

Phase 3:
Auswahl interner oder externer Realisierer

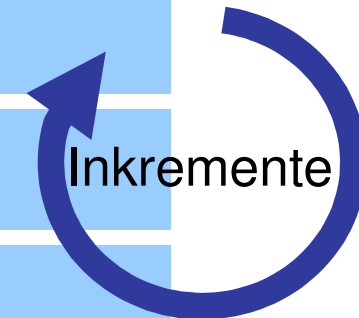
Phase 4:
Definition Pflichtenheft für IT-System

Phase 5:
Design und Implementierung

Phase 6:
Test und Abnahme

Phase 7:
Inbetriebnahme

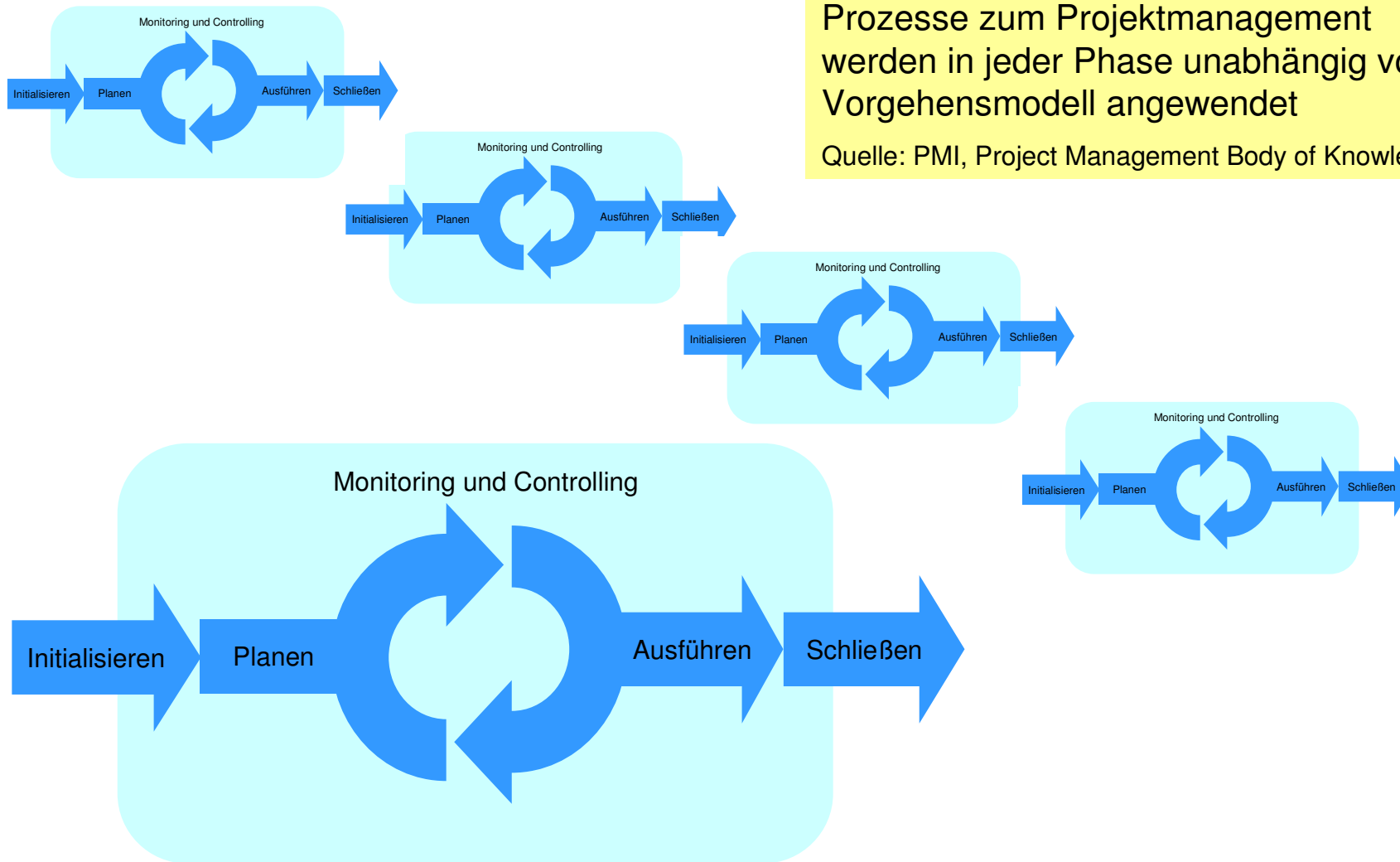
Abschluss Gesamtprojekt



Die Phasen werden durch definierte Qualitygates mit messbaren Zwischenergebnissen abgeschlossen

Methodische Konzepte eines PMO

Projektmanagement innerhalb einer Phase



Prozesse zum Projektmanagement werden in jeder Phase unabhängig vom Vorgehensmodell angewendet

Quelle: PMI, Project Management Body of Knowledge

Methodische Konzepte eines PMO

Prozesse zum Projektmanagement

Initialisieren	Planen	Management der Ausführung	Monitoring	Steuerung	Schließen
Projektauftrag entwickeln	Projektmanagementplan entwickeln	Projektausführung lenken und leiten	Terminplan und Kosten überwachen	Terminplan und Kosten steuern	Projekt abschließen
Projektbeteiligte identifizieren	Projekt-Umfang festlegen	Qualitätssicherung managen	Qualität überwachen	Qualität steuern	
	Projektzeitplan entwickeln	Personal managen	Risiken überwachen	Risiken steuern	
	Projektbudget planen	Kommunikation managen		Änderungen steuern	
	Qualität planen				
	Personal-bedarfsplan entwickeln				
	Kommunikation planen				
	Risikomanagement planen				

Einführung zentraler Projektsteuerungsprozesse

- Einsatz von Standard-Kennzahlen und Ermittlung zusätzlicher spezifischer Kennzahlen („GQM-Methode“)
- Einsatz von Mess-Plänen und Mess-Vorlagen zur systematischen Erfassung der Kennzahlen
- Durchführung von strukturierten Dokumenten-Reviews und Jour Fixes
- Auswertung der Kennzahlen zum Projektfortschritt mittels Meilensteintrendanalyse (MTA), Earned Value Analyse (EVA), kritischer Pfadanalyse und Entscheidungsbäumen
- Vorschlag von Maßnahmen zur Steuerung und Korrektur des Projektfortschritts auf der Basis der Kennzahlen, Dokumenten-Reviews und Jour Fixes

Methodische Konzepte eines PMO

Beispiel für Balanced Scorecard für IT-Projekte

Ergebnisqualität			
Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Maßnahmen
Erfüllung der definierten Anforderungen	Incident-meldungen	<10 pro Woche	Projekt-begleitende QS Reviews in allen Phasen Quality Gate
	Restfehler bei Produkt-einführung	<5 pro 1000LOC	

Kosten			
Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Maßnahmen
Einhaltung der Kostenziele	Kumulierte externe Kosten	+/-5%	Monatliche Kontrolle der Kosten und Stunden Analyse von Abweichungen
	Kumulierte interne Stunden	+/-5%	

Termineinhaltung			
Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Maßnahmen
Erreichung der Terminziele	Fertigstellungs-grad	<10% Abweichung von Planung	Unabhängige Bewertung der Ergebnisse Meilenstein-trendanalyse
	Erreichung Meilensteine	<10% Abweichung von Planung	

Risiken			
Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Maßnahmen
Minimierung Projektrisiko	Hohe Risiken ohne Maßnahme	0	Regelmäßige Risikobewertung, Brainstorming Bildung von Risikoklassen
	Unvorhergesehene Probleme	<10% der Probleme	

Quality Gates

- Quality Gates sind Entscheidungspunkte zwischen zwei aufeinanderfolgenden Projektphasen.
- Quality Gates werden durch den Projektmanager oder den Projektlenkungsausschuss durchgeführt
- Für jedes Quality Gate müssen Eingabebedingungen und Kriterien zum Bestehen des Quality Gates vorab festgelegt werden.
- Wird ein Quality Gate bestanden, kann die nächste Phase begonnen werden. Ansonsten müssen die Ergebnisse der Vorphase nachgebessert werden und das Quality Gate erneut durchschritten werden.

Unabhängiges Risikomanagement

- Regelmäßige Risikoerhebung durch Workshops mit den Projektbeteiligten
- Risikoanalyse und Bewertung der Risiken mit einer Risiko-Matrix
- Priorisierung der Risiken und Verfolgung der Top-Risiken
- Vorschlag von Maßnahmen zur Risikominderung
- Darstellung und Verfolgung der Risiken mit Kennzahlen und Ampeldarstellungen

- Im abschließenden Projekt-Review werden Ergebnisse und Aufwände mit den Vorgaben des Projektauftrags verglichen und analysiert.
- Für die Erfahrungssicherung wird vom PMO ein Wissensmanagement aufgesetzt, mit welchem Lessons-Learned anderen Projekten zur Verfügung gestellt werden können.
- Die Nachkalkulation umfasst die Erfassung der Ist-Aufwände und Ressourcen für das Gesamt- und die Teilprojekte einschließlich Begründung für Unter- und Überschreitungen des Budgets.

Konzeption eines zentralen Projektportfoliomanagement

- Ein Projekt muss nicht nur unmittelbare Projektziele erreichen, sondern auch einen Beitrag zur Erreichung übergeordneter Geschäftsziele leisten.
- Prozesse des IT-Projektportfoliomanagement
 - Definition der IT-Strategie mit Festlegung der Ziele und Kriterien zur Messung ihrer Erreichung
 - Strategische Planung der IT-Projekte in den verschiedenen Organisationseinheiten
 - Bewertung und Planung einzelner Projekte aus Sicht der IT-Strategie
 - Durchführung der zentralen Projekt-Steuerungsprozesse auf Ebene des gesamten IT-Portfolios

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

TÜV Informationstechnik GmbH

Unternehmensgruppe TÜV NORD

Werner Achtert
Leiter IT Quality

Langemarckstr. 20
45141 Essen

Telefon: +49 201 8999 – 504
Telefax: +49 201 8999 – 544
E-Mail: w.achtert@tuvit.de
URL: www.tuvit.de