Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Controlling, Berichte, Praxistools

Stakeholder, Sponsorship, Rollen und Konflikte

Wrap-Up

- **Prozessschritte bei der Stakeholder-Analyse:**

1. Interessengruppen identifizieren (Stakeholder-Übersicht)
2. Anforderungen der Interessengruppen ermitteln
3. Einfluss bestimmen (Einfluss-Interessen-Matrix)
4. Beziehungen visualisieren (Stakeholder-Map)
5. Maßnahmen ausarbeiten (Stakeholder-Maßnahmen)
6. Analyse regelmäßig auf Aktualität prüfen
7. Lessons learned für weitere Projekte dokumentieren

Stakeholder, Sponsorship, Rollen und Konflikte

Einfluss-Interessen-Matrix

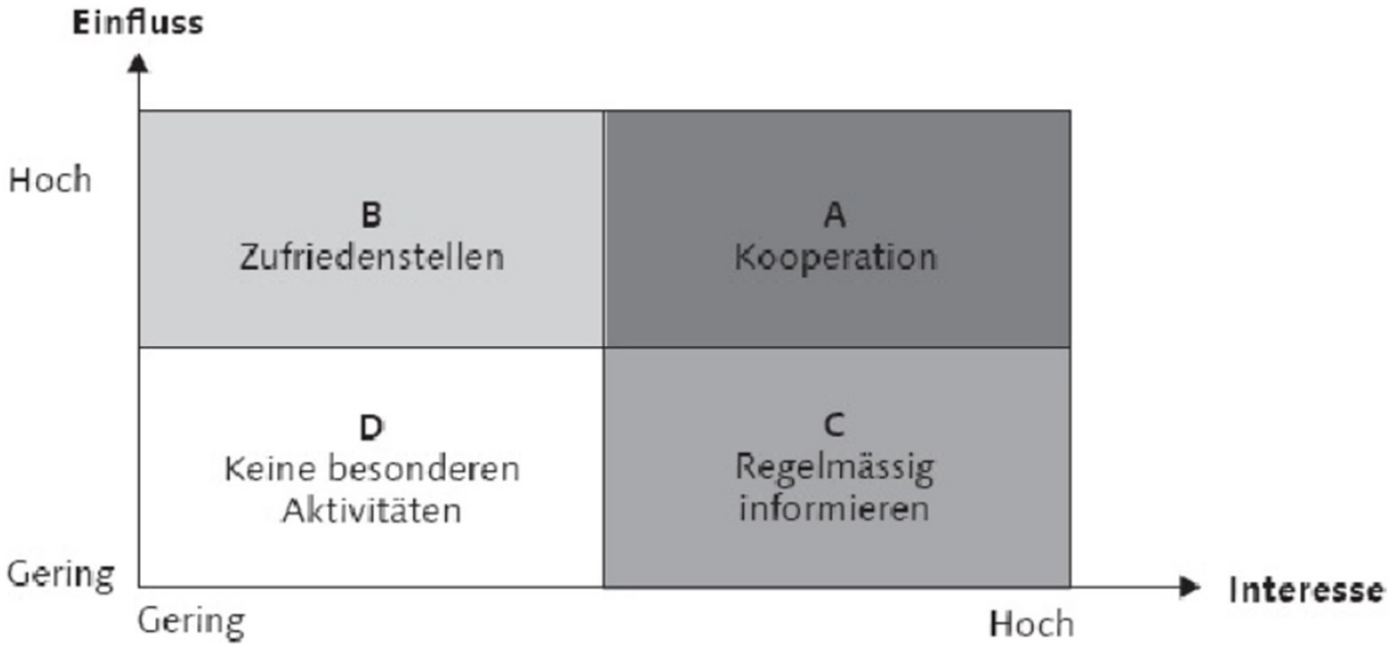


Abbildung 16: Einfluss-Interessen-Matrix

Stakeholder, Sponsorship, Rollen und Konflikte

Stakeholder-Map

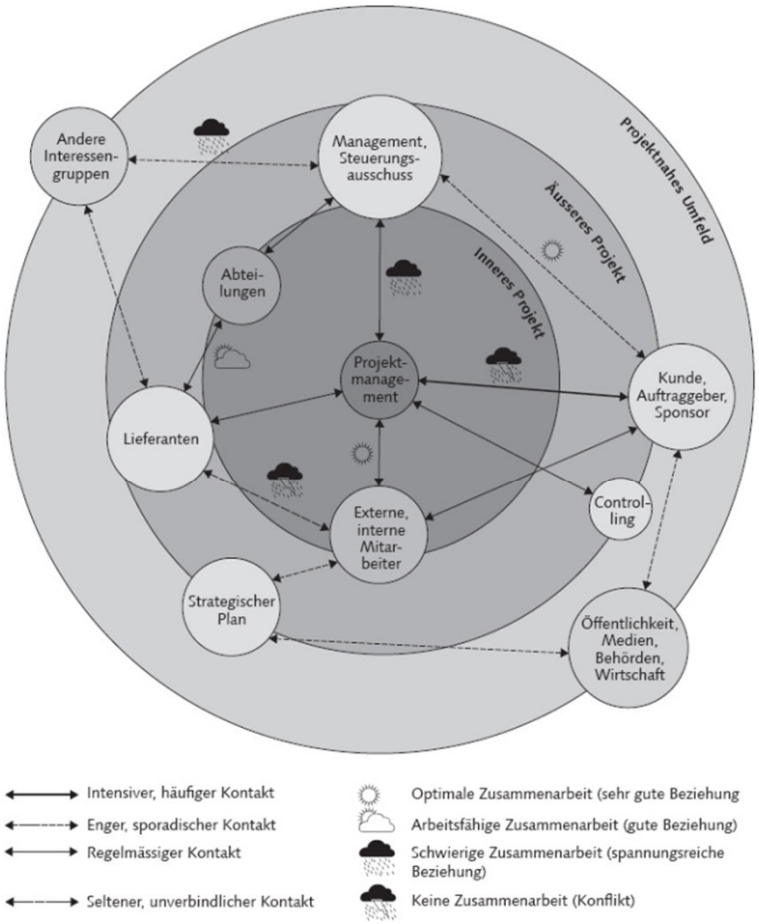
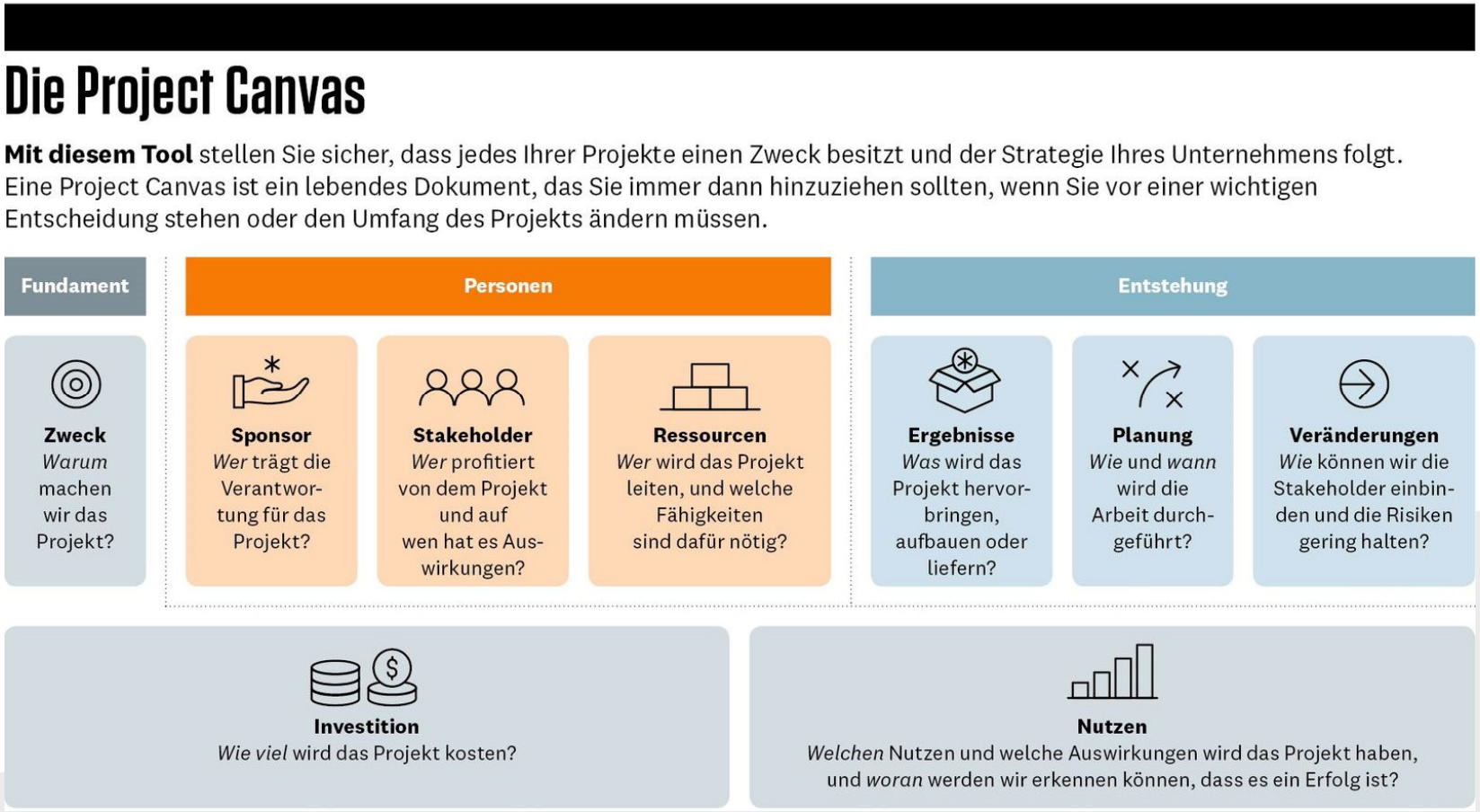


Abbildung 18: Die Stakeholdermap

Im Auftrag der DH SH

Stakeholder, Sponsorship, Rollen und Konflikte

Einordnung: The Project Canvas



Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Projektcontrolling

- **Projektcontrolling sind alle Prozesse, die zur Sicherung des Erreichens der Projektziele beitragen**
- Dazu gehören:
- Qualitätssicherung (Qualitätscontrolling)
- Identifikation und Beurteilung von Risiken (Risk Controlling)

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Projektcontrolling

- **Regelmäßig, z.B. bei wichtigen Meilensteinen, werden folgende Schritte durchgeführt:**

1. Projektkontrolle (Überprüfung der Zielerreichung in Bezug auf Termine, Kosten, Qualität)
2. Projektbeurteilung (Überprüfung der Projektweiterführung unter Neubewertung von Risiken)
3. Reporting (Dokumentation und Kommunikation)
4. Projektsteuerung (Korrekturmaßnahmen aus der Projektkontrolle)
5. Projektänderungen (Maßnahmen im laufenden Projekt)

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

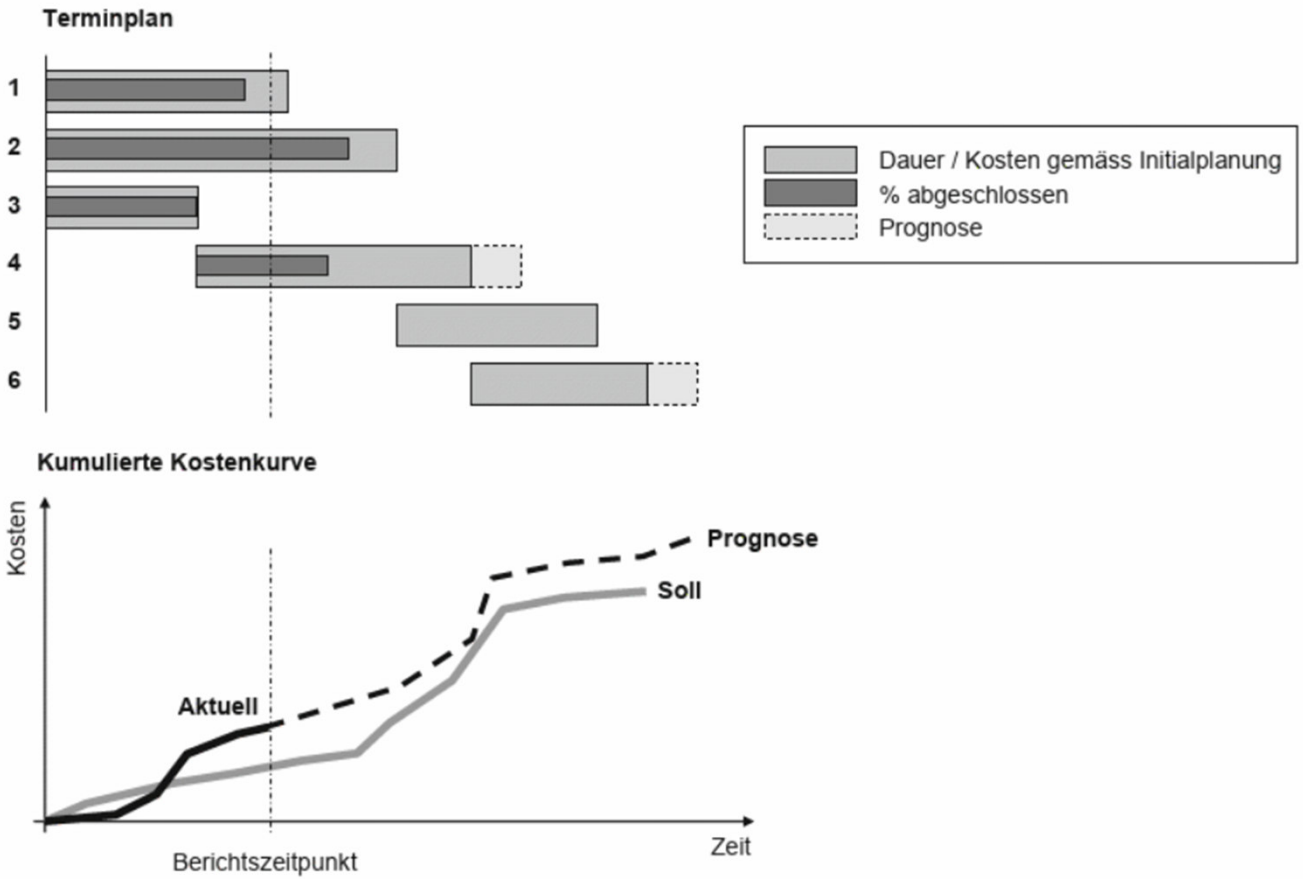
Termin- und Kostenkontrolle

- **Bei der Termin- und Kostenkontrolle nutzt man eine Gegenüberstellung von Kennzahlen**
- Die Daten müssen häufig aufwendig zusammengesucht werden
- Geplante und effektive Dauer
- Geplante und effektive Kosten
- Erfüllungsgrad in %

- Die Intervalle der Kontrollen müssen an die Projektdauer angepasst sein

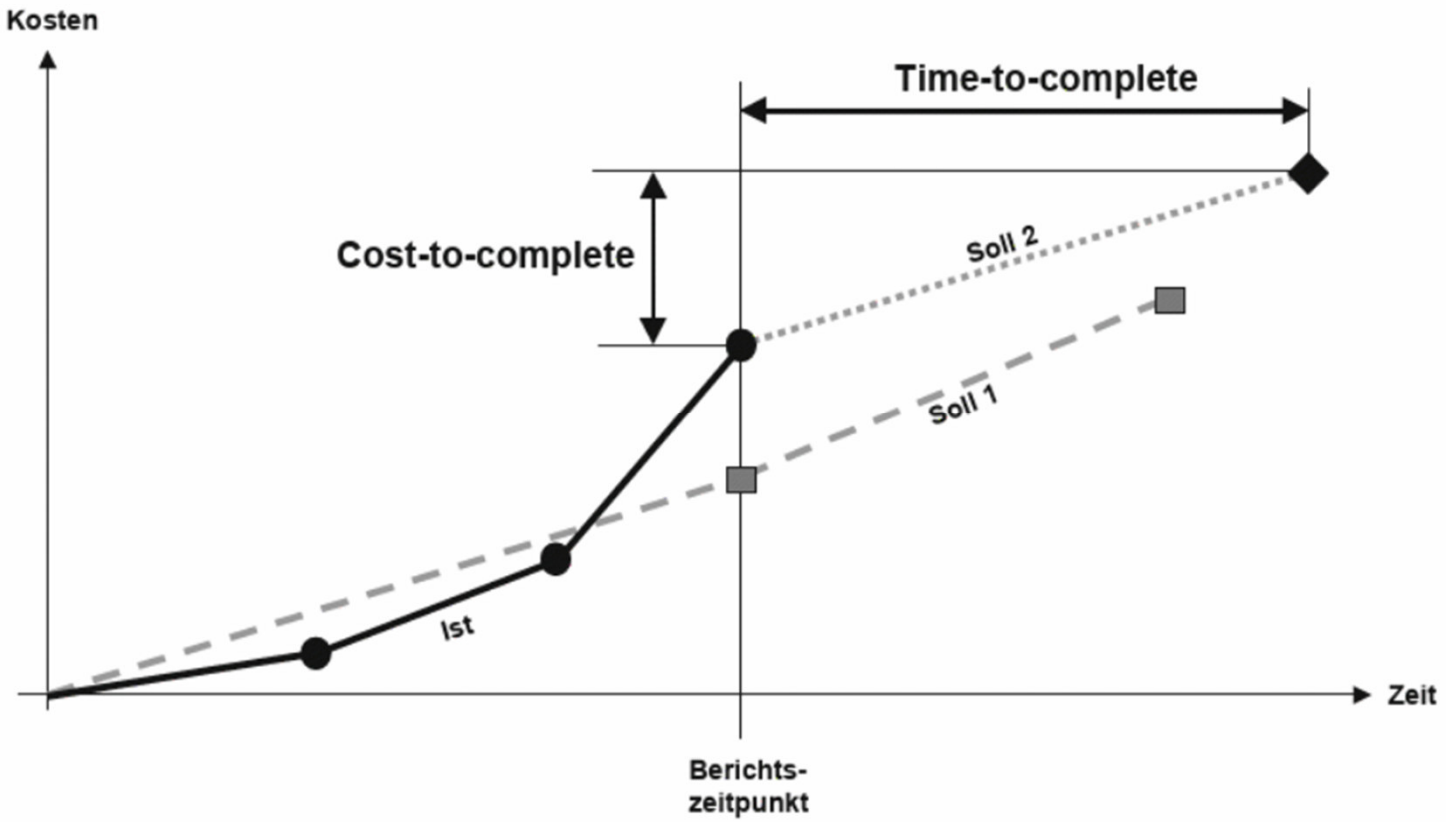
Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Termin- und Kostenkontrolle



Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Termin- und Kostenkontrolle



Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Ressourcenkontrolle

- **In der Praxis ist die Ressourcenkontrolle am kompliziertesten**
- Wenn der nötige Personaleinsatz zu Beginn falsch geplant wurde oder die benötigten Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, ergeben sich Probleme in der Projektabwicklung
- Typische Ursachen:

- Projektleitung wird vom Management nur halbherzig unterstützt
- Führungskräfte haben keinen Überblick über die von ihnen zugesagten Ressourcen und halten sich nicht an Absprachen
- Es wurden wesentlich mehr Projekte gestartet, als Ressourcen zur Verfügung stehen

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Ressourcenkontrolle

- Es gibt keine Einsatzplanung oder Koordination der Ressourcen
- Projekte werden nicht zentral organisiert und priorisiert

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Meilensteinsitzungen

- Häufig werden Meilensteine verwendet, um die Projektbeurteilung durchzuführen
- Typische Frageliste:

  - Ist die Erreichung der Projektziele nach wie vor gewährleistet?
  - Ist die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens nach wie vor sichergestellt?
  - Welche Risiken können das Projekt gefährden (inkl. Massnahmen)?
  - Gelten die Annahmen noch oder sind neue Rahmenbedingungen aufgetaucht?
  - Gibt es offene Probleme, die eine Weiterbearbeitung des Projektes verhindern?
  - Wird die nächste Projektphase freigegeben? Mit welchen Auflagen?
  - Soll das Projekt vorzeitig abgebrochen werden?

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

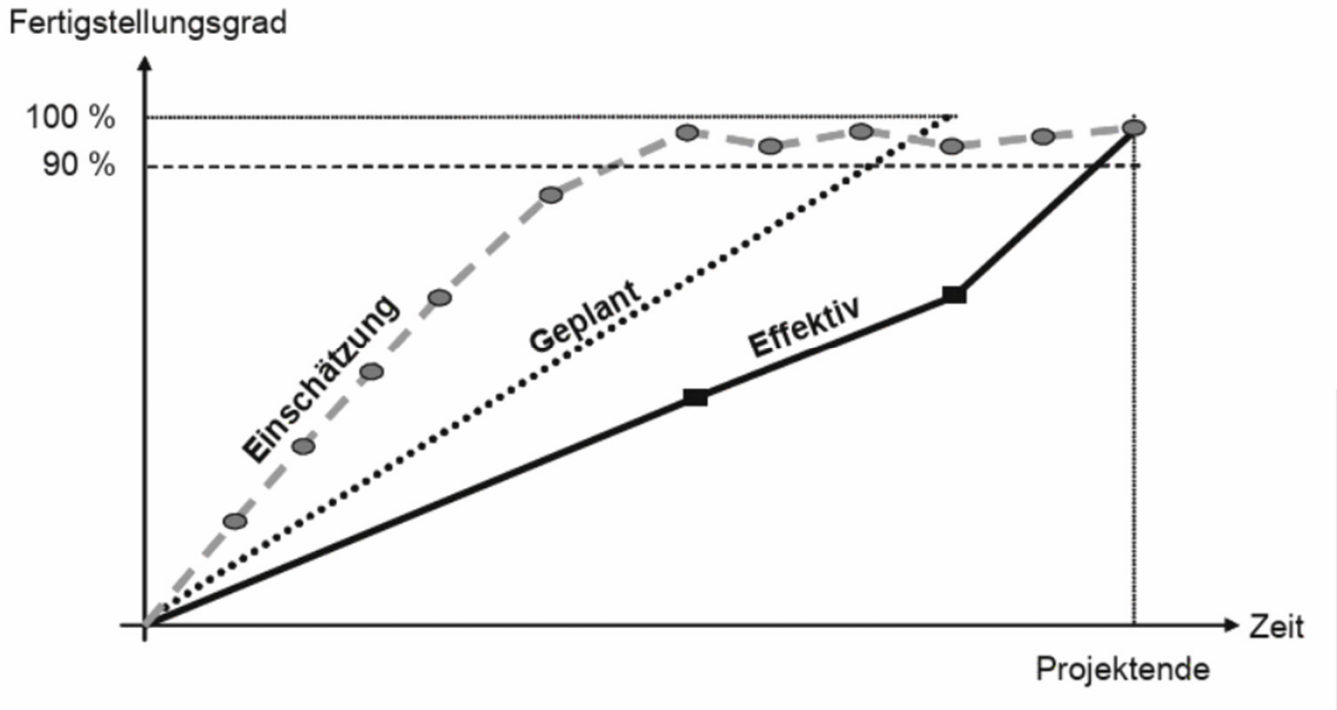
Meilensteinsitzungen

- Problem von Fehleinschätzungen: Das 90%-Syndrom
- Schon relativ bald nachdem das Projekt so richtig in Gang gekommen ist, glauben einige Projektbeteiligte, dass ja eigentlich schon ein Grossteil der Projektarbeit erledigt ist (90%).
- Dieses Phänomen tritt auf, weil sich bereits einige realisierbare Lösungsideen abzeichnen.
- Unterschätzt werden allerdings die Hindernisse und noch nicht bekannten Probleme, welche dann in der Realisierungsphase auftauchen.

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Meilensteinsitzungen

- Problem von Fehleinschätzungen:



Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Meilensteinsitzungen

- **Objektive Kontrollmethoden** können helfen, z.B.
- 0/100-Methode: Es gelten nur Tätigkeiten, die vollständig erledigt sind
- Messbar formulierte Projekt- und Meilensteinziele (z.B. 100 Telefonate geführt, Plakate in den Druck gegeben, Prototyp auf Messe vorgestellt,…)
- Ressourceneinsatz/ Kostensituation aktuell, vollständig und realistisch darstellbar

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

- **Das Management von Risiken ist eine besonders wichtige Aufgabe der Projektleitung**
- Wenn ein Projektleiter ein Projekt nicht erfolgreich abschließt (z.B. der Mehrwert ist am Ende geringer als das Investment) obwohl der Business Case positiv war, liegt das am mangelnden Management von Risiken
- Es gibt einen wichtigen Unterschied zwischen dem Scheitern eines Projekts und guter Projektsteuerung

- **Gute Projektsteuerung bedeutet, ein Projekt zu beenden, wenn:**

1. Der ursprünglich erwartete Nutzen nicht mehr erreicht werden kann
2. Ein besseres Projekt mit einem höheren Nutzen realisiert werden kann

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

- **Vom Scheitern eines Projektes sprechen wir, wenn ein Projekt durchgeführt wird, aber keinen oder einen zu geringen Nutzen bringt**
- Dies ist häufig der Fall, wenn eine Lösung bei Einführung schon überholt ist (IT-Projekte, Pharmazie)
- Projekte bringen häufig nicht den Nutzen, der ursprünglich erwartet wurde, weil z.B. die Umsetzung nicht funktioniert
- Da der Nutzen im Verhältnis zu den Kosten steht, scheitern Projekte auch, wenn Kosten oder Zeit unverhältnismäßig steigen

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

- **Projekte zeichnen sich durch Unsicherheit aus!**
- Risiken des Scheiterns sind darum integraler Bestandteil von Projekten
- Sie müssen strukturiert identifiziert und gemanagt werden
- Je innovativer das Projekt, desto wichtiger das Risk Management
- Das Steering Committee muss Freude am Risiko haben, da es die inhärenten Projektrisiken, die nicht umgangen werden können, akzeptieren muss

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

- **Viele Projekte scheitern an einem Risiko, dass das Projektteam übersehen hat**
- Risiken, die das Team im Blick hat, können häufig umgangen oder ihnen kann gut begegnet werden
- Risiko und Nutzen sind individuelle Konzepte
- **Risk Attitude: Wie risikofreudig ist das Projektteam und das Unternehmen?**
- Unternehmen und Persönlichkeiten, die ein kritisches Bewusstsein ihrer Selbst und ihrer Fähigkeiten haben und sind, können risikoreichere Projekte in ihr Portfolio aufnehmen

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

- **Das wichtigste Element ist Risikobewusstsein**
- Was sind die Risiken?
- Wie können wir sie vermeiden oder abmildern, indem wir etwas anders machen oder eine Art Absicherung installieren?

- **Das Projektteam muss sich „Was wenn?“-Szenarien ausdenken: Vorstellungskraft ist ein wichtiger Teil von Risikomanagement**

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

15 min

- **Übung 1: Risk brainstorming**
- **Voraussetzung: Projektplanung inkl. Terminplanung, Stakeholder-Analyse, Projektziel mittels SMART OBJECTIVE**

- Arbeitet mit folgenden Leitfragen:
- Was kann bei den geplanten Durchführungsschritten möglicherweise schief gehen? Warum?
- Stellt euch vor, euer Projekt endet im Desaster – wie konnte das passieren?

- **Sammelt Risiken auf Moderationskarten.**

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

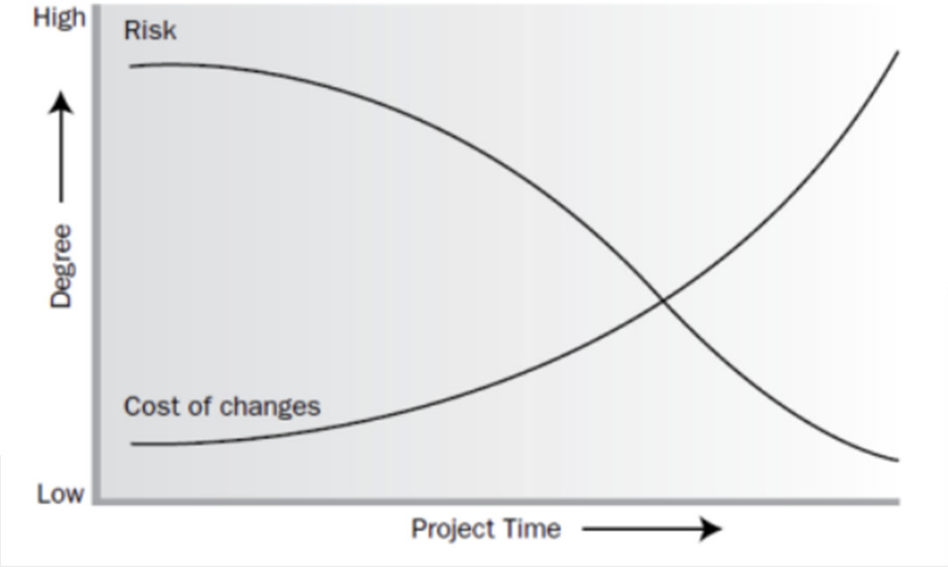
Risk Management

- **Kontinuierliches Risikomanagment:**
- Der Projektleiter kann sein Team regelmäßig fragen:
- „Sagt mir, an dem Punkt, an dem wir gerade stehen, was ist das Schlimmste, das als nächstes passieren könnte?“
- Je früher die Risiken identifiziert werden, desto geringer sind ihre Kosten für das Projekt
- Viele Projektmanager halten sich zu genau an ihre ursprüngliche Planung und arbeiten Veränderungen in den Umständen nicht ein

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

- SNCF 2014: Das französische Eisenbahnunternehmen bestellt 2.000 neue Züge. Nach Lieferung stellt sich heraus, dass sie zu groß für die meisten Bahnhöfe sind. 13.000 Bahnstationen müssen umgebaut werden, zu Kosten von 50 Million €.



Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

- Ein häufig ignoriertes Risiko ist das Risiko zusätzlicher Projekte für die Organisation
- Projekte generieren Aktivität – viele Unternehmen verbinden damit Entwicklung, so dass sie dazu neigen, zu viele Projekte gleichzeitig anzustoßen
- Jedes zusätzliche Projekt erhöht das Risiko eines gesamtunternehmerischen Scheiterns
- Fortis Private Bank: Klassisches Beispiel von Konkurs aufgrund zu vieler gleichzeitiger Projekte
- Es müssen noch Kapazitäten fürs Kerngeschäft bleiben (irgendwo muss auch noch Geld verdient werden)

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

- Risikomanagement bedeutet auch, einen **Plan B** zu haben:
- Was, wenn es regnet?

- **2007: Launch des ersten iPhones**
- Das Gerät war bei der Eröffnungsfeier noch nicht fertig entwickelt
- Das Team war sich dessen bewusst: Es programmierte und nutzte verschiedene Telefone zur Demonstration jeder Funktion (z.B. einen Anruf tätigen, im Internet surfen)
- Die Demonstration wurde viele Male geprobt, so dass das Publikum die Defizite des Prototypen nicht mitbekam

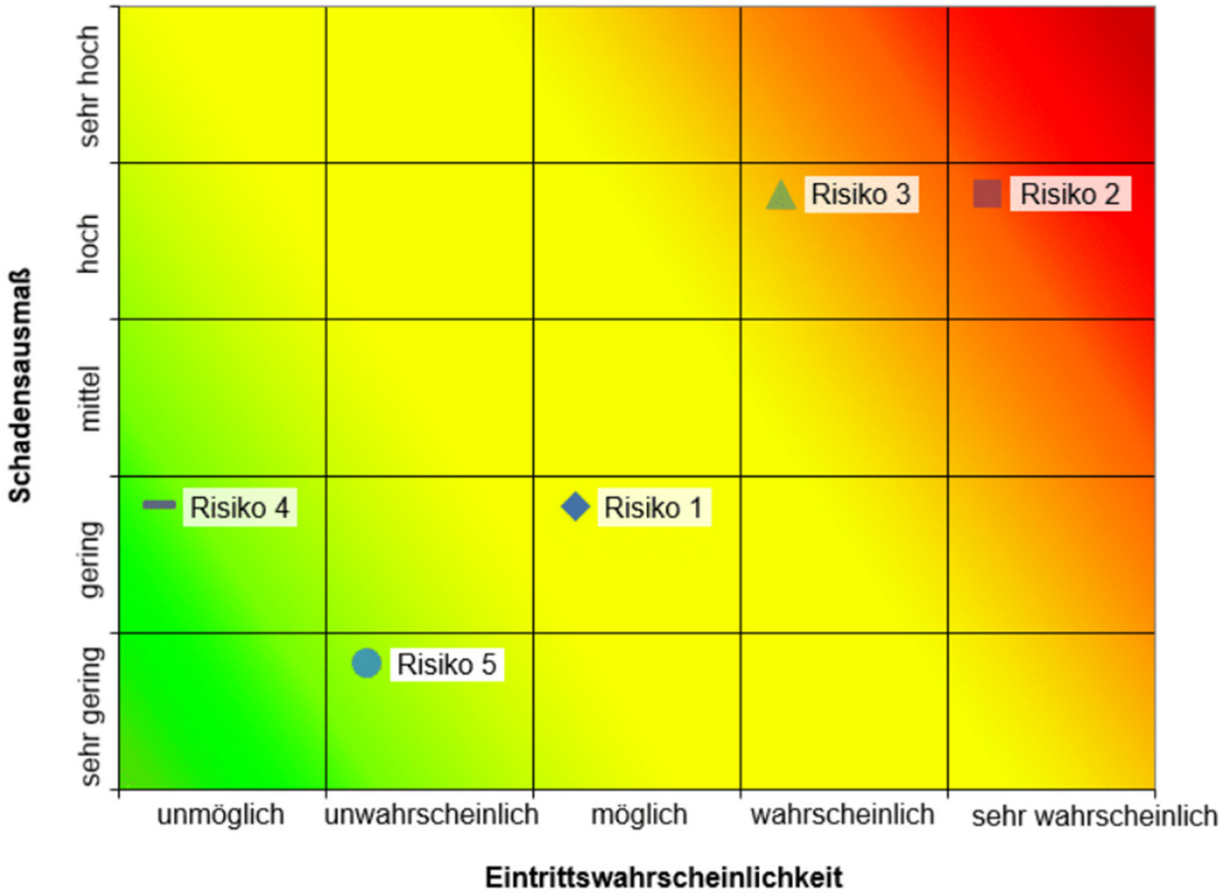
Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risiko-Matrix

- Die Risiko-Matrix ist das am weitesten verbreitete Tool zur Risiko-Analyse im Projektmanagement
- Das Team analysiert die gesammelten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß
- Risikomatrix ist als Ergebnis der Risikoanalyse und Risikobewertung zu sehen

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risiko-Matrix



Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risiko-Matrix

- **Was bedeuten die Farben?**
- **Grün**: Bereich, in dem keine weiteren Maßnahmen zur Risikominderung notwendig sind
  Gelb: Bereich, in dem Risiken so weit wie möglich gemindert werden sollten (auch “ALARP-Bereich” genannt: As Low As Reasonably Practicable)
  Rot: Bereich, in dem Risiken in keinem Fall vertretbar sind
- Diese Einteilung ist nicht immer sinnvoll, macht aber den Prozess des Risikomanagements transparenter.
- Finden sich Risiken im roten Bereich, so müssen Sie geeignete Maßnahmen treffen, um sie in die ALARP-Fläche zu bringen.
- Wenn das nicht möglich ist, dann führen Sie eine Kosten-Nutzen-Analyse für die betroffenen Risiken durch.

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risiko-Matrix

- Meistens können Sie durch Ihre Maßnahmen nicht das Schadensausmaß eines Risikos mindern – aber die Eintrittswahrscheinlichkeit.

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Risk Management

20 min

- **Übung 2: Risiko-Matrix und Maßnahmen**
- **Voraussetzung: Risk brainstorming**

- Erstellt eine Risiko-Matrix für die Risiken aus dem Risk brainstorming
- **Erarbeitet Maßnahmen für die Risiken im ALARP-Bereich**

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Beim Change Management geht es darum, der Organisation und den Mitarbeitern zu helfen, durch ein Projekt eingeführte Veränderungen besser anzunehmen**
- Häufig wird von der Stakeholder-Analyse ausgegangen
- Es wird ein „Change Management Plan“ entwickelt:
  - Welche Informationen zum Projekt werden geteilt?
  - Wer bekommt welche Informationen?
  - Wie wird kommuniziert?
  - Wann wird kommuniziert?

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Der Change Management Plan muss vom Management mitgetragen werden**
- Bei der Kommunikation spielt der Sponsor (z.B. die Unternehmensführung) eine wichtige Rolle
- Die Veränderung muss von dieser aktiv vorgelebt und beworben werden
- Der Sponsor ist darum ein besonders wichtiger Adressant

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **75-90% seiner Zeit verbringt der Projektmanager in der Einführungsphase mit Kommunikation (formell und informell)**
- Projektleiter mit guten Kommunikationsfähigkeiten schließen Projekte häufiger fristgerecht und im Budgetrahmen ab
- (Studien der PMI)

- **Methoden sind vielfältig:**
- Schriftliche Projektupdates, Newsletter, persönliche Treffen, Präsentationen, Trainings, Projektwebsite
- VORSICHT: Stakeholdern genug Information bereitstellen, aber nicht überfordern!

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Shadow Organisation Chart**
- Viele Unternehmen nutzen sowohl Push-Techniken (Emails, Newsletter), als auch Pull-Techniken (Website), um über ihre Projekte zu informieren
- Professionelle Teams nutzen sowohl formelle, als auch informelle Kommunikationskanäle strukturiert

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Um informelle Informationskanäle aufzudecken, hat Charta das „Shadow Organisation Chart“ entwickelt**
- Jeder Mitarbeiter beantwortet die folgenden 3 Fragen:

- Wer gibt dir bei der Arbeit Kraft? (Nenne vier oder mehr Menschen)
- Zu wem gehst du, wenn du Hilfe oder Unterstützung brauchst? (Nenne vier oder mehr Menschen)
- Zu wem gehst du, wenn eine Entscheidung getroffen werden muss? (Nenne vier oder mehr Menschen)

- Jede Namensnennung wurde gezählt und es wurden Liniendiagramme zur grafischen Darstellung (Nominierende, Nominierte) erstellt

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Um informelle Informationskanäle aufzudecken, hat Charta das „Shadow Organisation Chart“ entwickelt**
- Das Team fand heraus, dass die 10 am häufigsten genannten Personen 70% der 250 Personen starken Belegschaft beeinflussten
- Ein Shadow Organisation Chart ist eine wichtige Hilfe, um informelle Informationskanäle strukturiert zu nutzen

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Das Kommunikations-Schlagzeug**
- Stellt euch eure Projektkommunikation als Schlagzeug mit verschiedenen Trommeln vor, die eine unterschiedliche Resonanz haben und einen unterschiedlichen Zweck verfolgen:

1. Basstrommel: Regelmäßige, zeitlich geplante Push-Kommunikation, wie Newsletter, Reports,… die zu erwarteten Zeiten erscheinen. Basstrommeln informieren.
2. Seitentrommeln: Kontinuierlicher Rhythmus des Projekts, z.B. monatliche Kurzvideos von Projektmitarbeitern, die von ihrer Arbeit berichten; Challenges für die Mitarbeiter, neues Verhalten auszuprobieren. Seitentrommeln engagieren.

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Das Kommunikations-Schlagzeug**

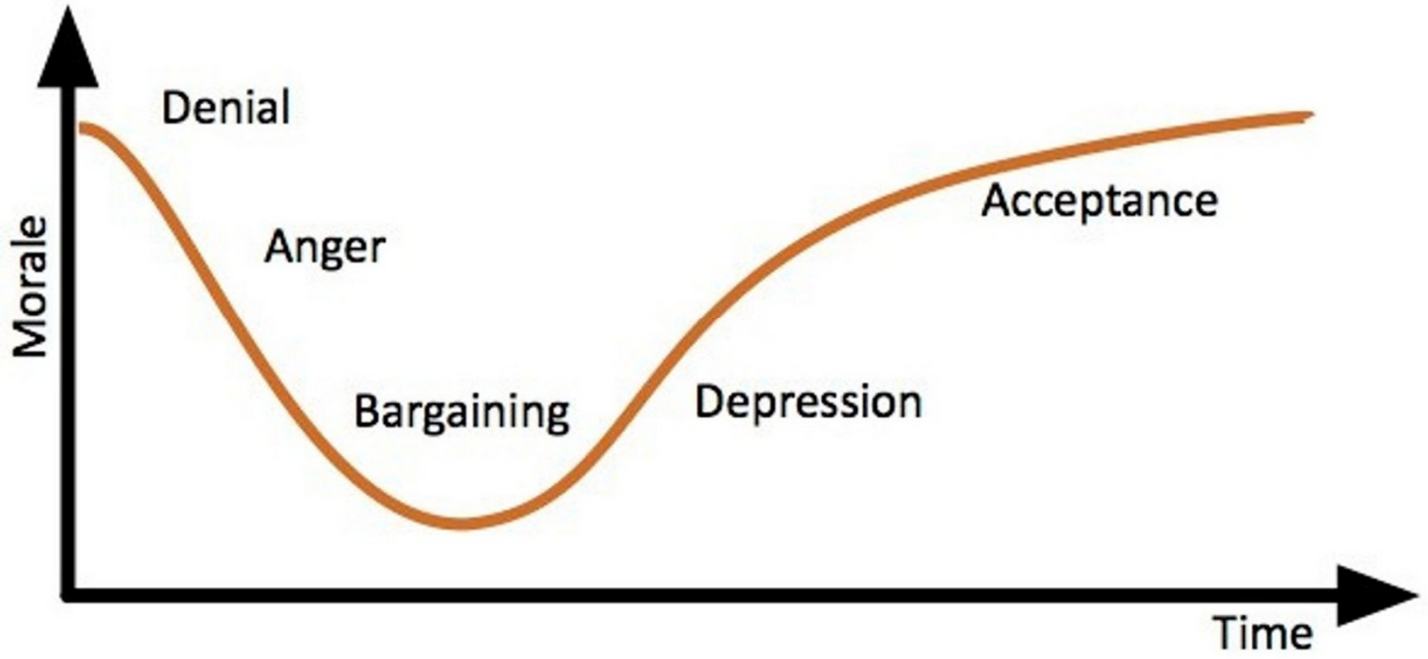
3. Becken: Disruptives Element, um den Kommunikationsrythmus zu durchbrechen. Spannende Geschichten aus dem Projektumfeld, z.B. aus der Industrie, Politik,… Das Becken erregt Aufmerksamkeit.

Kommunikationsplanung bedeutet, alle drei Ebenen konsistent zu bespielen, so dass Stakeholder informiert, engagiert und aufmerksam zugleich sind.

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Die Kübler-Ross Kurve:**



Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Die Kübler-Ross Kurve:**
- Die meisten Menschen sind eher veränderungsunwillig
- Die individuelle Veränderungsbereitschaft hat aber viel damit zu tun, wie Veränderung in einer Organisation praktiziert wird
- Veränderung von oben wirkt häufig nicht glaubwürdig, Veränderung von außen ist unangenehm

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Change Management

- **Agiles Projektmanagement:** Teams, die sich aus sich selbst heraus verändern (kontinuierliche Verbesserung)
- Scrum Master oder Coaches als nimmermüde Verbesserer
- Das kontinuierliche Verabreichen geringer Dosen von Veränderungen führt dazu, dass diese als normal erlebt werden.

Qualitätskontrolle, Planung und Steuerung

Coaching Session

- Freie Arbeitszeit und individuelles Teamcoaching