

LEITFADEN

Facetten des Projektmanagements in der Öffentlichen Verwaltung

BETTER
OPTIMIZATION
SOLUTIONS
SECURITY
EDUCATION
TOGETHER

Inhalt

- Projektrealitäten: Oft ein riskantes Spiel
- Strategische Leitlinien zur Projektrealisierung
- Wie sich notleidende IT-Projekte retten lassen
- PRINCE2®: Plädoyer für klare Methoden im Projektmanagement
- Selfcheck: 25 Fragen zur Projektrealisierung
- Über die ITSM Group



Projektrealitäten: Oft ein riskantes Spiel

Wenn neue Software eingeführt, die technische Infrastruktur renoviert oder IT-Prozesse auf das Regelwerk ITIL® ausgerichtet werden sollen, sind die Erfolgserwartungen üblicherweise recht hoch. Schließlich sollen die Ergebnisse dem erwarteten Nutzen entsprechen und die getätigten Investitionen rechtfertigen. Doch häufig genug gilt es, nach Abschluss der IT-Projekte die Wunden zu lecken. Denn oft erreichen die Vorhaben ihre Ziele gar nicht oder nur unzureichend. So wurde nach Auswertung verschiedener, sich jedoch gegenseitig weitgehend bestätigender, Studien in den letzten Jahren nicht einmal jedes zweite IT-Projekt in den Öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen mit den erwarteten Ergebnissen beendet.

Zu den typischen Ursachen gehört zuvorderst eine trivial anmutende Problematik: Häufig genug werden die Projektziele nicht ausreichend präzise formuliert. Welche Akzentuierungen sich dann strategisch oder in der technischen Orientierung dahinter verbergen, bleibt dadurch für die Projektbeteiligten recht nebulös. Dies öffnet zwangsläufig Raum für große Interpretationsspielräume durch die beteiligten Projektmitglieder und Organisationseinheiten, weil es an einer gemeinsamen Navigationsgrundlage fehlt.

Ein solcher Mangel führt in der Konsequenz meist zu einem gefährlichen Eigenleben von Teilprojekten. Je komplexer die Maßnahmen sind, desto vielfältigere Aufgaben

und Zuständigkeiten entstehen auch. Um Überschneidungen zu vermeiden, müssen die Verantwortlichkeiten einerseits klar definiert sein, es bedarf andererseits aber auch einer permanenten Kommunikation mit den benachbarten Aufgabenfeldern. Sie muss für die erforderliche Transparenz im Umfeld des Projekts sorgen. Wird nicht systematisch für solche kooperativen Bedingungen gesorgt, entsteht ein in der Praxis häufig zu beobachtendes Phänomen: Einzelne Teams widmen sich zu isoliert ihren Teilaufgaben, deren Ergebnisse sich dann später nicht ausreichend in das Gesamtprojekt integrieren lassen. Als Konsequenz drohen umfangreiche Nachbesserungen, Verzögerungen und auch atmosphärische Belastungen innerhalb der Projektmannschaft.

Zu negativen Effekten können aber auch konkurrierende Absichten und Kompetenzstreitigkeiten führen, sofern mehrere Fachbereiche oder gar die Gesamtorganisation in das IT-Vorhaben einbezogen sind. Nicht selten blockieren sie eine konstruktive Diskussion und erzeugen stattdessen eine Projektatmosphäre, die mehr durch egoistische Interessenspolitik als durch ein zielführendes Handeln geprägt ist. Hier ist besonders die Geschäftsleitung gefragt, für den erforderlichen Konsens zu sorgen. Aber auch die Projektleitung kann über ihre Moderationsfunktion wesentlich dazu beitragen, dass das Vorhaben nicht zu sehr durch sachfremde Einwirkungen beeinträchtigt wird.

Im Ranking der typischen Problemursachen rangieren aber auch die Managementqualitäten auf den oberen Plätzen. Ein großes IT-fachliches Know-how bedeutet nicht zwangsläufig, dass auch die erforderlichen Fähigkeiten für die Ausrichtung, Steuerung und Kontrolle von Projekten vorhanden sind. Trotzdem wird Mitarbeitern häufig das Projektmanagement vornehmlich wegen ihrer fachlichen Spezialisierung übertragen. Sie scheitern dann mitunter daran, dass es ihnen am notwendigen Methodenwissen für die Planungs-, Koordinations- und Kommunikationsaufgaben fehlt.

Wird dann auch noch auf ein klares Methodenwerk für das Projektmanagement verzichtet, werden die Risiken potentiell umso größer und es droht ein unnötiger Ressourcen-

verschleiß, so dass Kosten- oder Terminüberschreitungen häufig die ärgerliche Folge sind. Solche Methoden gewährleisten im Regelfall durchgängig eine höhere Effizienz und mindern vor allem auch die Projektrisiken. Allerdings reicht es nicht, sie im Hause zu haben, sondern sie müssen auch zum aktiv genutzten Werkzeug aller Projektmitarbeiter werden.

Der nicht seltene Verzicht auf Projektmanagementtools ist vielfach aber bereits ein wichtiges Indiz dafür, dass dem Controlling des Vorhabens kein ausreichender Stellenwert beigemessen wird. Denn ein Bauchgefühl kann keine faktische Bewertung von Teilergebnissen, Realisierungsschritten, Problemen oder Planungserfordernissen ersetzen, insbesondere nicht bei komplexeren Projekten. Trotzdem wird häufig auf ein „Gefühlscontrolling“ vertraut statt Toolgestützte Methoden einzusetzen und auf diese Weise für kontinuierlich transparente Situationen zu sorgen.

Dieser technische Blickwinkel trägt auch meistens die Verantwortung dafür, dass ein Projektmarketing oft nur in der Theorie stattfindet. Werden alte Anwendungssysteme ersetzt oder zusätzliche Applikationen eingeführt, sind die Mitarbeiter unmittelbar davon betroffen. Ihnen den Weg zu den neuen Technologien transparent zu machen und sie dafür zu gewinnen, ist die Aufgabe des Projektmarketings. Trotzdem wird diese Aufgabe aus Zeit- und Kostengründen oder weil die grundsätzliche Einsicht in die Notwendigkeiten fehlt meist sehr stiefmütterlich behandelt. So erklären sich dann die Akzeptanzprobleme, die zumindest zeitweilig zu deutlichen Produktivitätseinbußen führen können.



Praxisbewährte Leitlinien zur Projektrealisierung

Als Konsequenz aus den vorgenannten Beschreibungen zu den typischen Problemen in der Projektierung von IT-Maßnahmen lassen sich praxisbewährte Leitlinien für die Projektrealisierung in der Öffentlichen Verwaltung ableiten:

1. **Ohne klares strategisches Ziel droht jedes IT-Projekt in eine Sackgasse zu laufen:** Das Wort von der Strategie ist zwar schnell gesprochen, tatsächlich mangelt es den Vorhaben in der Praxis allzu häufig an der notwendigerweise konkreten Ausrichtung. So fehlt es oft nicht nur an einer genauen Beschreibung, welchen Nutzenbeitrag die zu projektierende Lösung für die behördliche Organisation leisten soll, sondern mindestens ebenso häufig werden keine ausreichenden Gesamtkostenberechnungen (Total Cost of Ownership) vorgenommen. Die wirtschaftlichen Kalkulationen und Nutzenbetrachtungen sind jedoch elementar für den Erfolg und außerdem als Basis für die Bewertung späterer Szenarien-Änderungen von wesentlicher Bedeutung.
2. **Komplexe Projekte werden in minimalistische Fachkonzepte gezwängt:** Wer zu Beginn nicht die tatsächlichen fachlichen Anforderungen ausreichend

differenziert beschreibt und dabei insbesondere auch die Anwender bzw. Landesgesellschaften mit ihren spezifischen Anforderungen vernachlässigt, begibt sich bei dem betreffenden Vorhaben in einen sehr nebulösen Realisierungsprozess. Denn je allgemeiner und unpräziser die Absichten, desto schwerer wird es, punktgenau das Ziel zu erreichen. Dementsprechend muss eine große Sorgfalt bei der Fachkonzeption entwickelt werden, da sie den Grundstein für die spätere Umsetzung legt und auch den Rahmen für die Aufwands- sowie Ressourcenplanung beschreibt.

3. **Nachlässigkeiten bei der Auswahl erforderlicher Software:** Auch für die Marktevaluierung hat das Fachkonzept eine eminente Bedeutung, weil sich daraus das Funktionsprofil ableiten lässt, wenn das Projekt auf einer bestimmten Softwarelösungen beruht. Fehlt es hier an der nötigen Genauigkeit, lassen sich Produkte bzw. Anbieter nur schwer vergleichen und es droht die Gefahr einer falschen Auswahl, wodurch letztlich das gesamte Projekt gefährdet werden kann. Für die Evaluierung sind unbedingt objektive Maßstäbe zu entwickeln, um zu einer dokumentierten und belastbaren Auswahlentscheidung zu gelangen. Die Aspekte der Strategie, Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Technik sind dabei in den Bewertungen sauber zu trennen und zu einem Gesamtbild zu verdichten. Allerdings kommt es nicht immer nur auf die Software selbst an, sondern mitunter kann es sogar wichtiger sein, den Hersteller in seiner Innovationsfähigkeit, Flexibilität und partner-schaftlichen Kultur stärker zu gewichten.
4. **Das Projektmanagement zeigt Schwächen:** Komplexe Vorhaben sind ohne intelligente und straff organisierte Projektmethoden nicht zu bewältigen. Aber so selbstverständlich diese Aussage ist, so oft wird in der Praxis gegen die erfolgskritischen Anforderungen verstoßen. Dazu gehören insbesondere, dass genaue Vorgaben gemacht, die eingesetzten Werkzeuge beherrscht und angewandt sowie frühzeitige Controlling-Prozesse implementiert werden. Hinzu kommt:
5. **Durch ein Projektmarketing die Benutzer mitnehmen:** Die Einführung neuer technischer Lösungen oder Prozesse und Methoden hat unmittelbare Konsequenzen für die Mitarbeiter im Unternehmen. Den Benutzern die Veränderungen transparent zu machen und sie dafür zu gewinnen, ist eine zwingende Aufgabe des Projektmarketings, weil sonst Akzeptanzprobleme mit vielfältigen negativen Effekten entstehen können.
6. **Keine Zeit für das Testing und den Rollout:** Nicht in der Theorie, sondern nur unter möglichst realen Nutzungsverhältnissen lässt sich ermitteln, in welcher Weise die fachlichen Anforderungen auch tatsächlich präzise umgesetzt wurden und ob das System von den Anwendern beherrscht werden kann. Deshalb bedarf es eines sauberen Testkonzepts und einer bedarfsgerechten Testkoordination. Ebenso muss ausreichend

Zeit für die Prüfverfahren unter Praxisbedingungen zur Verfügung stehen, damit nicht nur technisch sondern auch prozessual getestet werden kann. Hinsichtlich des Rollouts ist zudem taktisch zu überlegen, mit welcher Benutzergruppe zunächst begonnen werden soll: Ideal ist eine weniger komplexe Benutzergruppe, die sich aber gleichzeitig durch eine hohe Akzeptanz des IT-Vorhabens auszeichnet, weil der Einführungsprozess dann überschaubarer ist und sich mögliche Probleme in der Organisation nicht so breit ausstrahlen.

7. Der Unterstützungsbedarf nach der Einführung bleibt in den Planungen unberücksichtigt: Die ersten Monate nach der Inbetriebnahme einer neuen Lösung oder Implementierung neuer Prozesse sind erfahrungsgemäß die Härtesten. Trotzdem gibt es zu dieser Phase in den Projektplanungen meist keine Aussage. Auch in den Budgets sind üblicherweise keine Mittel für Optimierungen und Anpassungen vorgesehen. Dadurch entsteht in der Praxis häufig das Problem, dass kein ausreichender Support stattfindet, sich die Benutzer allein gelassen fühlen und ihre Ideen nicht konstruktiv aufgegriffen werden können.



Wie sich notleidende IT-Projekte retten lassen

Wenn Projektprobleme entstehen, stellt sich schnell die Frage nach praktikablen Lösungsmöglichkeiten. Nachfolgend sind einige Best Practices zum sinnvollen Umgang mit solchen Problemfällen beschrieben:

1. Kräftig an der Reißleine ziehen: Häufen sich die Schwierigkeiten in dem Projekt und geht das Vertrauen in die weitere Entwicklung verloren, ist zunächst einmal Mut und Entscheidungsfreude von den Verantwortlichen gefordert. Konsequenterweise nach dem Prinzip „Besser ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“ sollte das Projekt aus zweierlei Gründen unmittelbar gestoppt oder zumindest unterbrochen werden. Erstens, um unnötige Investitionen in den weiterhin als kritisch zu bewertenden Projektverlauf zu vermeiden. Zweitens, weil durch eine Fortsetzung eventuell problembehaftete Realitäten manifestiert würden, deren Beseitigung anschließend einen erneuten Kosten- und Zeitaufwand erzeugt. Dieser kurzfristige Stopp darf nicht als zwingender Projektabbruch missverstanden werden – entscheidend ist, alle Projektziele und -planungen zu überprüfen und realistisch zu überarbeiten, um das Vorhaben nach Möglichkeit doch noch zum Erfolg zu führen.

2. Ungeschminkte Statusanalyse: Es muss alles sehr konkret auf den Tisch gelegt werden, was relevant für den Projekterfolg ist. Dazu gehören nicht nur alle Projektberichte in systematisch konsolidierter Form, sondern auch die ursprünglichen Zielsetzungen und Planungsgrundlagen sind darauf hin zu überprüfen,

wo die Ursachen liegen. Möglicherweise sind die Projektziele und übergeordneten strategischen Ziele unklar geblieben, wurde das Projekt in ein zu minimalistisches Fachkonzept mit zu breiten Interpretationsmöglichkeiten gesteckt oder gab es Schwächen in den operativen Vorgehensweisen. Auch organisatorische Veränderungen während des Projektverlaufs, technische Fehleinschätzungen, Kommunikationsmängel und falsche Erwartungen können verantwortlich für die Schwierigkeiten sein

3. Dem Projektteam auf den Zahn fühlen: Die fachliche Kompetenz und methodische Qualität bei den Projektmitarbeitern spielt ebenso wie die soziale Dynamik innerhalb des Teams eine wichtige Rolle. Schwächen bei einzelnen Beteiligten oder der Projektleitung auf einer dieser Ebenen können sehr massive Auswirkungen auf den Erfolgsverlauf von Projekten haben. Deshalb gilt: Die Qualität des Projektteams samt seiner Kommunikation und der Steuerungsmechanismen müssen genau unter die Lupe genommen werden, um zu ermitteln, ob in der bestehenden Zusammensetzung die nötigen Impulse für eine zielgenauere Entwicklung geschaffen werden können. Auch die Frage, ob sich das Projektteam möglicherweise vom organisatorischen Umfeld im Unternehmen isoliert hat und dadurch nicht die nötige Unterstützung erlangt, muss in die Betrachtung einbezogen werden

4. Verändern, was sich nicht verbessern lässt: Nach dieser kritischen Problemanalyse sind für einen Neustart dort klare Konsequenzen zu ziehen, wo ein deutlicher Optimierungsbedarf ermittelt wurde. Dies gilt sowohl in konzeptioneller und fachlicher wie in methodischer und personeller Hinsicht. Die Verantwortlichen müssen sich bei der Wahl der Veränderungen von dem Grundgedanken leiten lassen, dass nur auf die bisherigen Konzepte, Methoden und Personen weiterhin gesetzt werden soll, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zukünftig einen höheren Wertbeitrag zum Projektergebnis erbringen können. Aber was sich nicht verbessern lässt, darauf sollte unbedingt verzichtet werden, da ansonsten zwangsläufig Teile der früheren Probleme in die Zukunft transferiert werden.

5. Kein Neuanfang ohne überzeugende Roadmap: Eine als Neustart bezeichnete Fortführung des Projekts verdient diesen Namen nur und löst nur dann die gewünschten neuen Motivationsimpulse aus, wenn für alle Beteiligten klar erkennbare Veränderungen bestehen. Denn die Projektmitglieder müssen Vertrauen darin entwickeln, dass mit dem Neustart auch eine korrigierte und damit erfolgssichere Zielorientierung verbunden ist. Die damit verbundene Neupositionierung muss verständlich kommuniziert werden, vor allem aber muss sie in ihrer gesamten Ausrichtung eine wirkliche Reform des ursprünglichen Projektansatzes darstellen. Zur Neupositionierung sollte auch gehö-

ren, die bisherige Methodik des Projektmanagements kritisch zu überprüfen bzw. – sofern keine Methodik eingesetzt wurde – eine solche auszuwählen und zur Grundlage der weiteren Projektrealisierung zu machen.



PRINCE2: Projektmanagement braucht klare Methoden

Grundsätzliche Ziele jeder Projektmanagementmethode sind die zeitgerechte und wirtschaftliche Erarbeitung von Projektergebnissen, zufriedene Kunden der IT-Organisation sowie kalkulierbare Risiken, außerdem auch noch die Optimierung der Projektprozesse und Schaffung von Transparenz. Schon allein diese grobe Aufzählung zeigt, dass sich die Projektsteuerung einem großen Strauß an Anforderungen widmen muss. Damit verbunden ist, dass die Projektverantwortlichen aus einer Vielzahl Erfolgsfaktoren eine harmonische Einheit schmieden müssen. So ist etwa eine vollständige Projektübersicht erforderlich, damit es nicht zu Parallelarbeiten, Lücken, Steuerungsdefiziten und einer unstrukturierten Ausrichtung kommt. Zudem muss der Projektstatus jederzeit transparent sein, um Kosten- und Terminüberschreitungen zu vermeiden und kein „Management durch Kundenbeschwerden“ entsteht.

Diese an sich schon große Komplexität der Anforderungen steht zusätzlich unter umfangreichen Einflüssen, die sich dem Projektmanagement als Hürden entgegen stellen können. Fehlt es etwa bei den Beteiligten an einem Konsens bezüglich der Methoden, Prozessen und Tools, kann die Absicht einer schlanken Projektgestaltung substantiell gefährdet werden. Auch eine zu aufwändige Einführung der Projektmethode und eines unterstützenden Werkzeugs gehört zu den klassischen Hindernissen, weil sie zu einem ungünstigen Aufwand-/Nutzenverhältnis führt.

Aus den facettenreichen Rahmenbedingungen erschließt sich die Notwendigkeit, das Projektmanagement als eine einheitliche Methodik mit klaren Verantwortlichkeiten und Prozessen zu definieren. Dessen Ausgangspunkt ist das Portfoliomanagement. Es umfasst die Projektideen samt ihrer Beschreibung und definiert die relevanten Parameter von den Zielen über den Einsatzbereich sowie den Kosten und Risiken bis zur verantwortlichen Organisation. Hinzu kommt die Bewertung der Relevanz für die Führungsebene und der wichtigen Einflussgrößen. Insbesondere in großen Organisationen wird die Durchführung thematisch zusammenhängender Projekte dann im Rahmen des Programmmanagements koordiniert. Dem schließt sich das operative Projektmanagement an. Hier werden die Phasenpläne, Meilensteine und Aktivitätenpläne entwickelt, ebenso die erforderlichen Detailinformationen zu Realisierungsterminen, Verantwortlichkeiten, Abhängigkeiten, Erfüllungsgrad usw. Auch die Dokumentation des Projektfortschritts sowie der möglicherweise entstandenen Schwierigkeiten und Risiken gehören dazu. Nach der initialen Planungsphase geht ein Projekt in die Steuerung über. Dabei werden dann Doku-

mentationen, Aktualisierung von Projektplänen etc. relevant. Eine wichtige Unterstützung hierbei liefert etwa die Projektmanagementmethode PRINCE2. Zu ihren charakteristischen Merkmalen gehören:

- Es bietet ein integriertes System von Prozessen und Themen, die sich mit der Planung, Delegation, Überwachung und Steuerung aller Aspekte eines Projektes befasst.
- PRINCE2 stellt schlanke Prozesse bereit, die eine effiziente Projektsteuerung ermöglichen.
- Die Methode gewährleistet eine definierte Organisationsstruktur des Projektmanagementteams mit definierten Aufgaben (Prozessen) und Verantwortungen für die Projektsteuerung.
- Es werden konkrete Hinweise für die Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Organisation gegeben (Tailoring-Prinzip zur Anpassung an die Projektumgebung). Im Vergleich zu anderen Methoden kann dadurch verhältnismäßig schnell und einfach ein Projektmanagement-Standard in der Organisation etabliert werden. Ein Einsatz ist damit explizit auch sehr gut in der Öffentlichen Verwaltung möglich.
- Grundsätzliche Merkmale und Prinzipien unterstützen die konsequente und effiziente Ausrichtung auf das Projektziel, beispielsweise:
 - Die Rechtfertigung für das Projekt (Kosten/Nutzen) wird konsequent an einem Business Case ausgerichtet, der über das Projekt überprüft werden muss (Prinzip der „fortlaufenden geschäftlichen Rechtfertigung“). Gleichzeitig wird der Nutzen, der i.d.R. erst nach Beendigung des Projektes entsteht, explizit adressiert (z. B. durch Nutzenrevisionspläne). Dies unterstützt die Ausrichtung auf strategische Ziele.
 - Die Planung wird konsequent auf Ergebnisse („Produkte“) ausgerichtet. Erst wenn das „Was“ definiert wird, lässt sich das genaue „Wann“ planen; Projektpläne zum Selbstzweck werden damit vermieden
 - Eine integrierte QM-Methode unterstützt die Sicherung der Projektergebnisse.
 - Durch die Einteilung in Phasen werden dedizierte Kontrollpunkte eingerichtet, an denen ein Projekt überprüft wird. Dies macht eine effiziente Steuerung durch Lenkungsgremien möglich. Ein Projekt wird in managebare und kontrollierbare Phasen aufgeteilt. Somit werden auch große Projekte gut steuerbar.
 - Alle begleitenden Themen des Projektmanagements wie Risiken, Kommunikation, Stakeholder-Management etc. sind in die Prozesse eingebettet.
- Die konkrete Projektsteuerung kann durch gängige PM-Tools unterstützt werden – Prince2 sieht hier keine Einschränkungen vor.



Selfcheck: 25 Fragen zur Projektrealisierung

Die nachfolgende Checkliste soll eine Hilfestellung in der konkreten Analyse möglicher Risiken von IT-Vorhaben in der Öffentlichen Verwaltung geben. Sie unterstützt mit Blick auf wichtige Aspekte des Projektmanagements dabei, sowohl die Wirtschaftlichkeit des Projekts als auch dessen Rahmenbedingungen und Steuerung zu beurteilen sowie einen möglichen Handlungsbedarf zu erkennen. Dieser Selfcheck ist auf jede geplante Maßnahme anwendbar.

| Frage | Ja | Nein |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Stehen die Projektziele mit den aktuellen oder mittelfristigen strategischen Zielen im Einklang? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Sind die Gesamtaufwendungen des Projekts realistisch und relativ gesichert kalkuliert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ist eine konkrete und detaillierte wirtschaftliche Nutzenbewertung vorgenommen worden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Wurde geprüft, ob alternative und einfacher zu realisierende Maßnahmen zu einem ähnlichen Ergebnis führen können? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Besteht eine genaue Kenntnis über die Kostentreiber des Projekts? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Sind die wirtschaftlichen Projektrisiken in Bezug auf Folgekosten und andere mögliche wirtschaftliche Konsequenzen analysiert worden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Besitzt das Vorhaben in den IT-Planungen eine hohe Priorität? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Kollidiert es mit anderen technischen Projekten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Wurde untersucht, welche Konsequenzen für mögliche parallele Projekte entstehen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Besteht eine detaillierte Phasengliederung für den gesamten Realisierungsprozess einschl. der Vor- und Nachbereitung? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Besteht zu Projektbeginn eine detaillierte und möglichst gesicherte Terminplanung für alle Realisierungsphasen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Beruhen die definierten Meilensteine ausreichend auf Erfahrungswerten aus anderen/vergleichbaren Projekten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Sind alle sonstigen möglichen Verzögerungsrisiken ausreichend bekannt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Sind die kritischen Projektressourcen durch detaillierte fachliche Anforderungsprofile definiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Ist sichergestellt, dass die Ressourcen ausreichend und über den gesamten Projektzeitraum zur Verfügung stehen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Verfügen die Projektmitarbeiter über ausreichende Kompetenzen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Bestehen seitens der Projektmitglieder noch Fortbildungserfordernisse für das Projekt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Verfügen die verantwortlichen Projektmanager über ausreichende fachliche, konzeptionelle und organisatorische Erfahrungen sowie Methodenwissen im Projektmanagement? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Genießen die Projektleiter eine ausreichende Akzeptanz im Projektteam? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Beruhen der Projektablauf und das Vorgehensmodell auf einer praxisbewährten Methodik? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Sind die Qualitätsstandards für die Projektrealisierung definiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Besteht eine zeitnahe und systematische Dokumentation des Projekts, auf die alle relevanten Projektmitglieder Zugriff haben? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Bestehen klare Messgrößen für die Qualitätsbestimmung auf allen relevanten Ebenen des Projekts? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Bestehen Verfahrensweisen zur Abweichungsanalyse bei den operativen und qualitativen Zielen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Besteht für alle relevanten Projektmitglieder ein verbindliches und regelmäßiges Reporting? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Über die ITSM Group

Die ITSM Group ist ein unabhängiges, international tätiges IT-Beratungshaus in den Bereichen der Prozessoptimierung und Organisationsberatung durch IT Service Management. Die Kernkompetenzen umfassen darüber hinaus die effektive und effiziente Steuerung von IT-Organisationen im Sinne einer zeitgemäßen und zielgerichteten IT-Governance.

Die ITSM Group ist durch die APM Group für die Durchführung aller ITIL®- und PRINCE2®-Ausbildungsreihen akkreditiert. Für die ISO/IEC20000-Ausbildungsreihe ist die ITSM Group eines der wenigen über den TÜV Süd akkreditierten Schulungshäuser in Deutschland. Des Weiteren arbeitet sie eng mit der ISACA zusammen und bietet selbst entsprechende COBIT-Schulungen an.

KONTAKT

ITSM Group
Am Kuemmerling 21-25
55294 Bodenheim

Tel.: +49 6135 93340
Email: info@itsmgroup.com
Web: www.itsmgroup.com