

Wir bringen Sie zusammen.



Projektorganisation im Qualitätsmanagement

**25.03. – 26.03. 2003
Hilton Hotel Karlsruhe**

**Wolfram M. Walter
Energie Service Center GmbH & Co KG
Essen**

ESC - Energie Service Center GmbH & Co KG



ESC - Energie-Service-Center GmbH & Co KG Communication- und Billing Center

Im Rahmen eines Projektes in 2000 aufgebaut,
gegründet im November 2001 als 100%tige
Tochter der Ruhrgas AG in Essen

68 Mitarbeiter

Geschäftsfelder

- In- und Outbound-Kampagnen
- Energieabrechnung
- Kundenbetreuung (Telefon, Brief, Fax, eMail)
- Metering
- Fulfillment

Zielgruppe

- Energieversorgungsunternehmen



Auszug aus der Referenzliste

Gasversorgung - Westerwald

Stadthagen

wbm
ihr Partner voller Energie
Wirtschaftsbetriebe Meerbusch

STADTWERKE SCHWEINFURT

eao
Erdgas Allgäu Ost

Rinteln

swb Enordia
Voller Energie. Für Bremen.

Stadtwerke Essen AG

KGN
Kommunalgas Nordbayern GmbH

Stadtwerke Kamp-Lintfort GmbH

EnBW
Die Energie-AG

STADTWERKE DUISBURG AG

Badenwerke Gas GmbH

BEW

Stadtwerke Augsburg

FGU

Die Kreuznacher Stadtwerke online

GASWERK PHILIPPSBURG GMBH

EV3

ESB

Fränkische Gas Lieferung

STADTWERKE ETTLINGEN GMBH

Butzbach

Erdgas Südbayern

Südhessische
Was liegt näher.

Stadtwerke Willich GmbH **STW**

Mit Energie für Sie



Wir bringen Sie zusammen.



Agenda

Qualitätsmanagement in Projekten

Messbare Qualitätskriterien

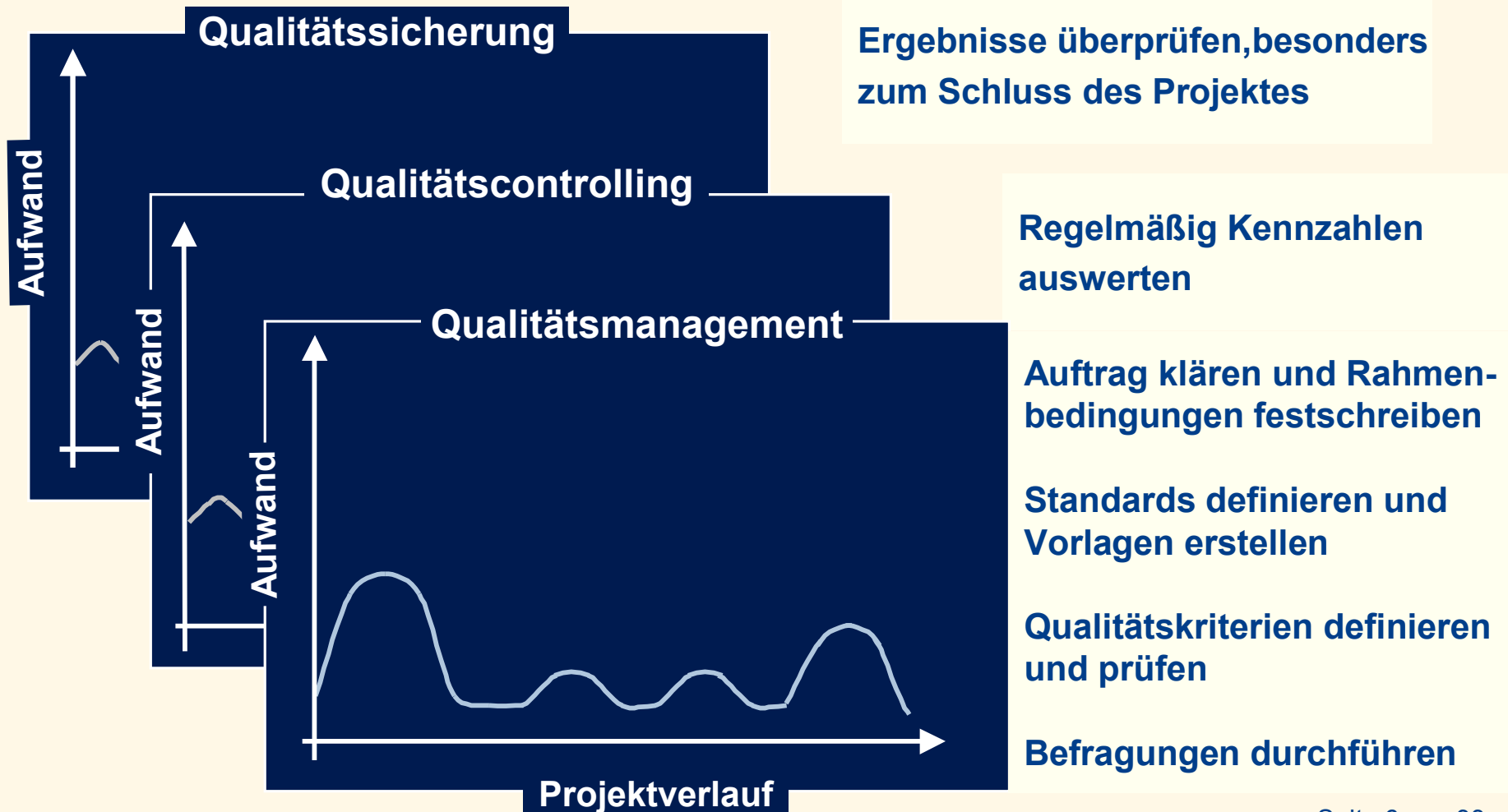
Akzeptanzförderung

Diskussion

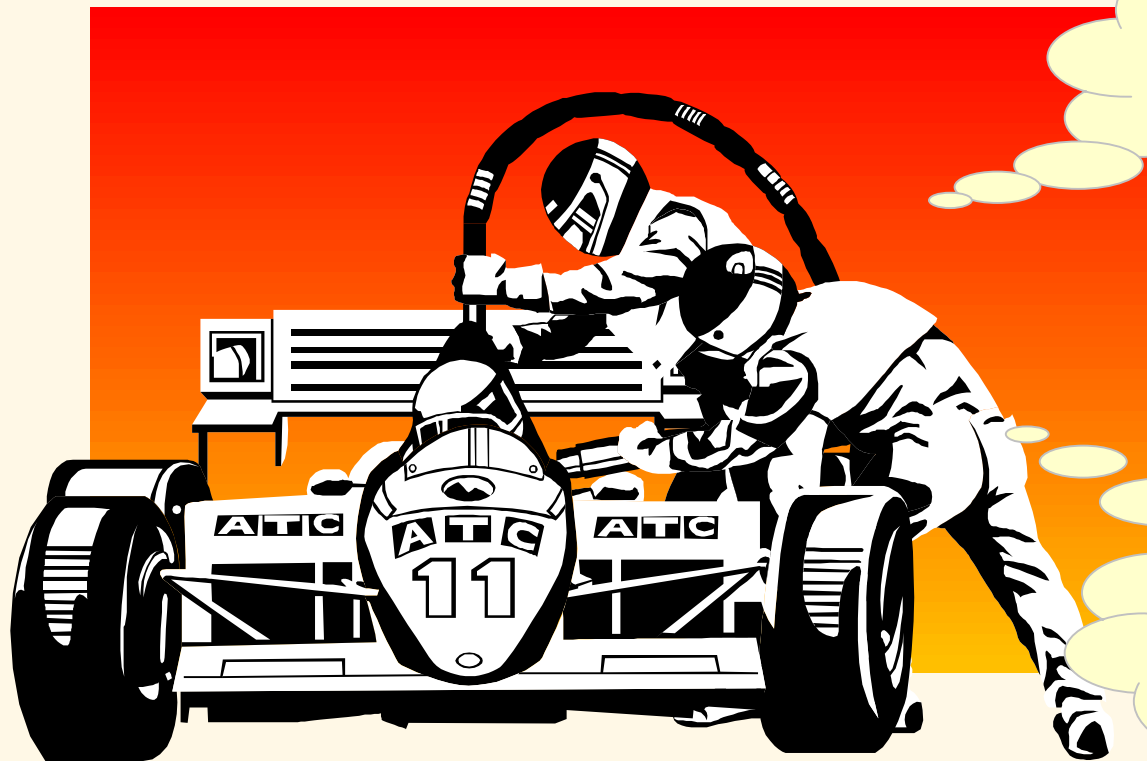
Die KollegInnen haben eine feste Meinung zum Thema „QM in Projekten

- Die QM-Maßnahmen sind überzogen und viel zu aufwendig.
- Der Auftraggeber ist nicht bereit, 10 % der Aufwände für QM-Maßnahmen zu bezahlen.
- QM-Aufwände plane ich nur ein, damit ich einen Puffer habe.
- Vom Management hat noch keiner die Ergebnisse von QM-Maßnahmen eingefordert.
- Wir haben alle genug Erfahrung, so dass wir schon wissen, was wir tun müssen.
- Warum soll ich genau aufschreiben, was wir im Projekt benötigen, wenn der Fachbereich es noch nicht einmal genau weiß.
- Je detaillierter ich plane, desto aufwendiger sind die Anpassungen bei Änderungen (und die kommen immer).

Man muss festlegen, welche Rolle im Projekt erwartete ...



Qualität ist die Eignung für einen vereinbarten und vorausgesetzten Verwendungszweck



Vorausgesetzt:
An dem Wagen sind 4 Reifen

Vereinbart:
*Der Wagen muss mindestens
280 km/h fahren können*



Sprechen Sie mit den Projekt-Mitarbeitern, nicht nur mit der Projektleitung ...

Lassen Sie Mitarbeiter aus anderen Projekten über den erfolgreichen Einsatz berichten

Liefere Sie Zahlen, Daten und Fakten, dass z.B. Testaufwände durch Standardverfahren und Checklisten reduziert werden konnten

Arbeiten Sie aktiv in kleinen Arbeitsgruppen mit und suchen Sie sich dort Multiplikatoren

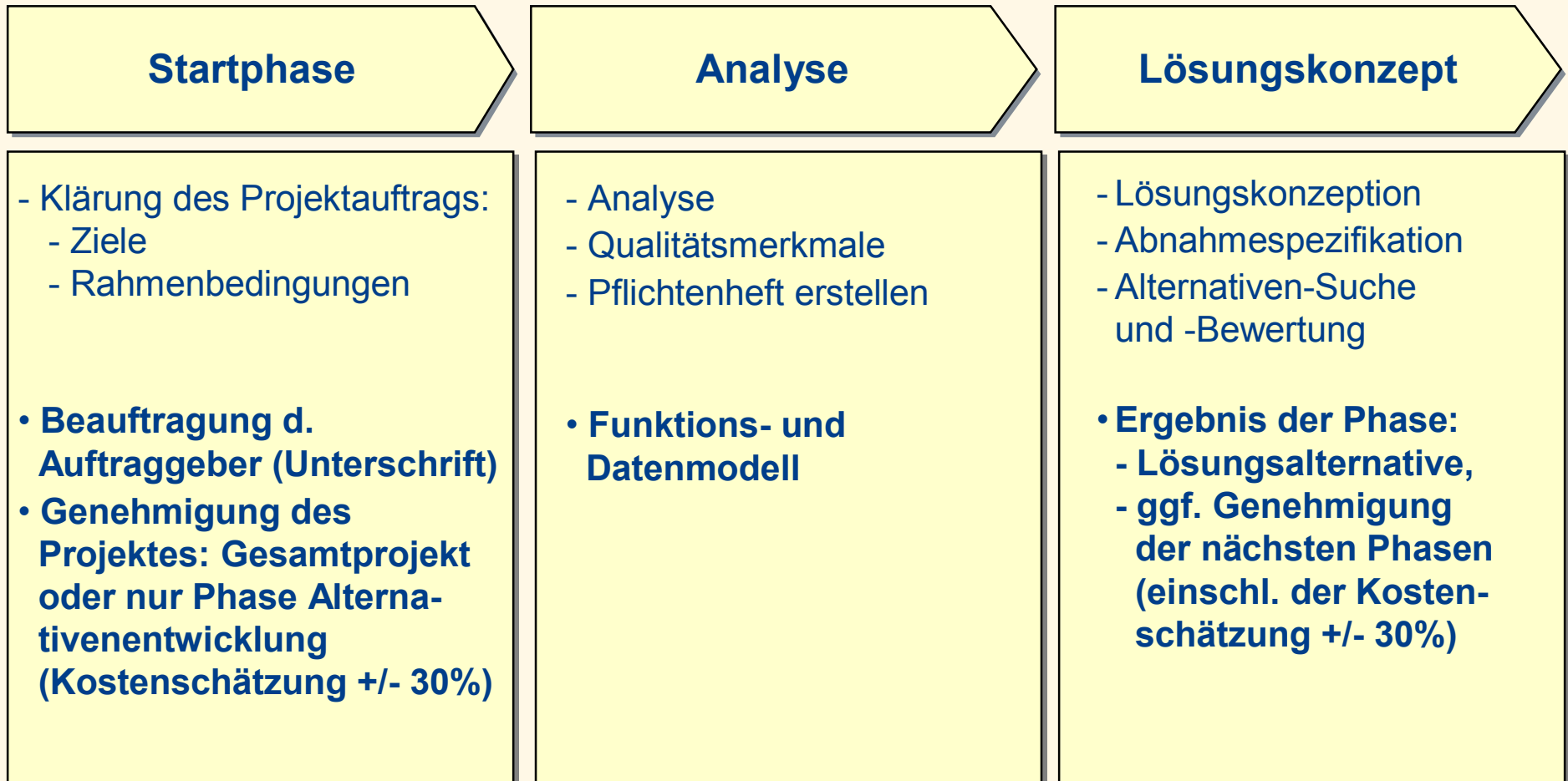
Liefere Sie Ergebnisse von Kundenbefragungen

Stellen Sie den subjektiven Vorteil heraus



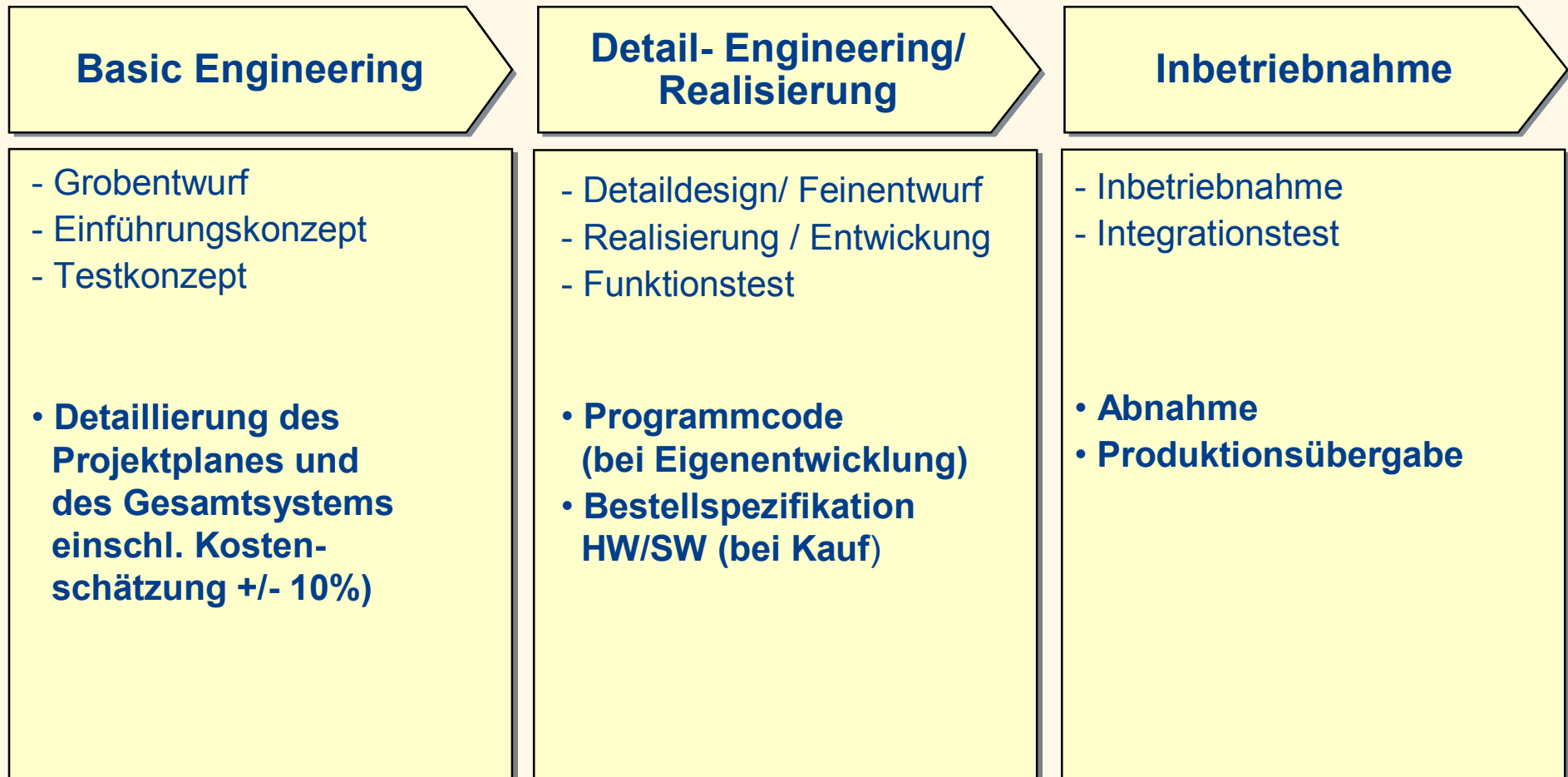


In jeder Projektphase muss klar sein, was dieser Schritt leisten soll und welche Ergebnisse erwartet werden, Teil 1





In jeder Projektphase muss klar sein, was dieser Schritt leisten soll und welche Ergebnisse erwartet werden, Teil 2





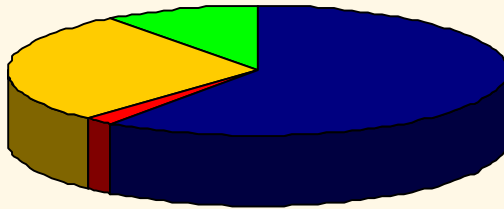
Wir bringen Sie zusammen.



Ein PSG ist hilfreich, wenn Sie dort ...

- ... den Entscheider sitzen haben, der kurzfristig Maßnahmen initiiert und bis zur Umsetzung begleitet.**
- ... den Verantwortungsbewussten haben, der bereit ist, die Initiative zu ergreifen.**
- ... einen Sponsor kennen, der das Vorgehen unterstützt und für den „Management Commitment“ keine leere Phrase ist.**

Je nach Projekt haben Sie unterschiedliche PSG-Typen Das zweifelnde PSG



■ Externer Druck	■ Innere Einstellung
■ Engagement der PL	■ Beteiligung der Mitarbeiter

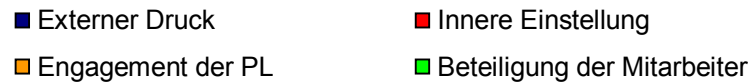
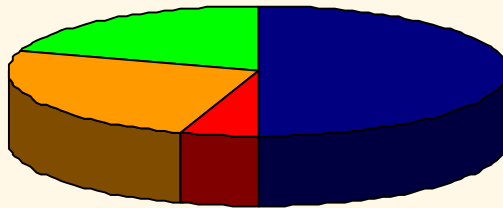
Ist von dem Projekt nicht überzeugt. Es beugt sich dem Druck von außen und stellt das Projekt häufig in Frage.

Vom Projektleiter wird erwartet, dass er das Projekt termingerecht realisiert und das PSG möglichst in Ruhe lässt. Dadurch liegt auf dem Projektleiter eine große Verantwortung und es ist sehr schwierig, Mitarbeiter zu bekommen.

Innere Einstellung:

„Eigentlich brauchen wir das Projekt ja nicht, weil wir schon ähnliche Versuche gestartet haben. Aber wenn das Top-Management das unbedingt haben will?!“

Das gelangweilte PSG



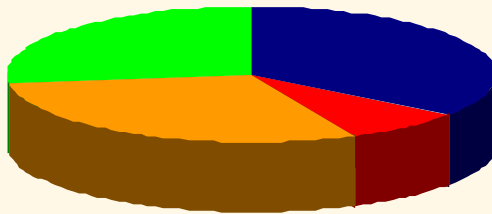
Dem PSG ist es eigentlich egal, ob es das Projekt gibt oder nicht, wenn nicht der Druck von oben wäre. Von dem Projektleiter und den Mitarbeitern wird verlangt, dass das Nötigste getan wird um das Projekt umzusetzen. Das Engagement ist mäßig.

Wenn die PSG-Mitglieder einmal etwas Zeit haben, beschäftigen sie sich ein wenig mit dem Projekt, aber nur als Alibi-Funktion.

Innere Einstellung:

„Im Prinzip ist das ja nicht schlecht. Aber ob man immer soviel Aufwand treiben muss und ob das Projekt tatsächlich gebraucht wird, sollte man einmal ernsthaft hinterfragen“.

Das mitleidige PSG



■ Externer Druck	■ Innere Einstellung
■ Engagement der PL	■ Beteiligung der Mitarbeiter

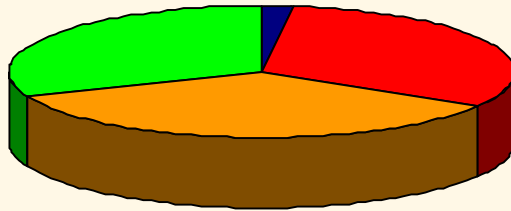
Das PSG lässt den Projektleiter gewähren und möchte weitestgehend in Ruhe gelassen werden. Es hilft aber auch mit, wenn es zwingend erforderlich ist.

Der Projektleiter und die Mitarbeiter des Unternehmens bekommen genug Freiraum, das Projekt durchzuführen. Der Druck vom Top-Management ist für das PSG nur eine mäßige Motivation. Auf PSG-Sitzungen wird schon einmal großzügig einigen Maßnahmen zugestimmt.

Innere Einstellung:

„Sie machen das schon richtig. Schauen Sie nur, dass wir das Projekt mit möglichst wenig Aufwand umsetzen. „

Das überzeugete PSG



■ Externer Druck	■ Innere Einstellung
■ Engagement der PL	■ Beteiligung der Mitarbeiter

Das PSG ist von dem Projekt überzeugt und unterstützt den Projektleiter und die Mitarbeiter. Es motiviert die Beteiligten, unterstützt aktiv alle Projektaktivitäten bzw. Verbesserungsmaßnahmen und fordert regelmäßig Projekt-Berichte ein. Ein möglicher Druck vom Management ist für ihn keine Motivation.

Innere Einstellung:

„Wir wollen das Projekt haben, weil wir damit erfolgreich sein werden und unser Know How und unsere Fachkompetenz unter Beweis stellen können. Außerdem haben wir langfristig einen Nutzen durch das Projekt.“

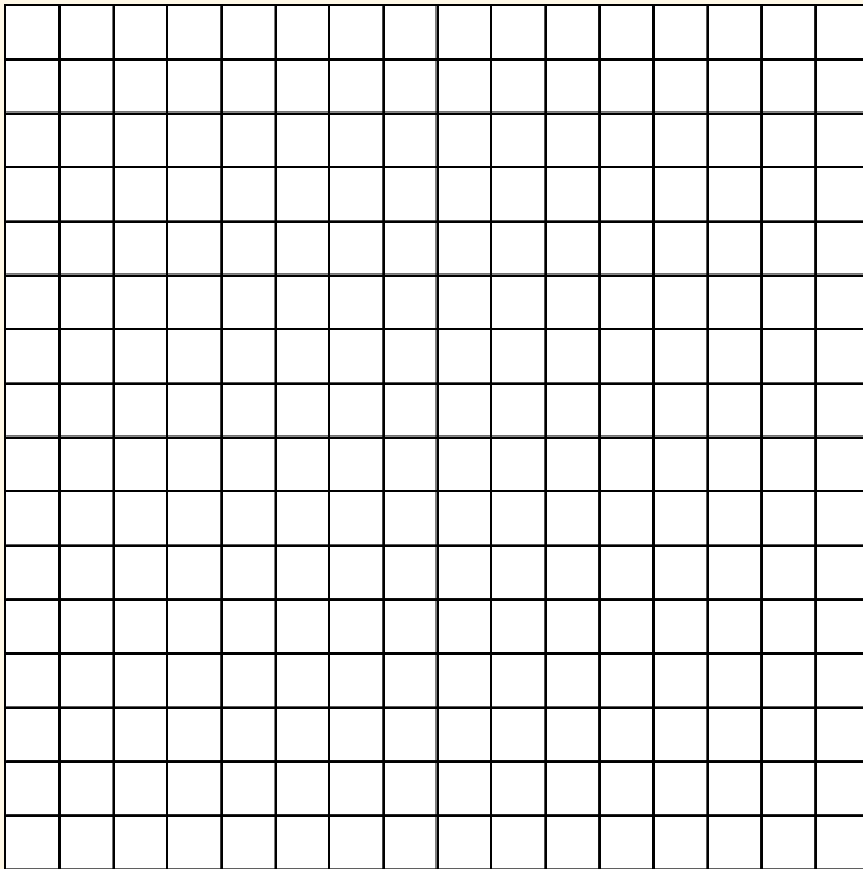


Welche Prozessschritte auf jeden Fall erforderlich sind:

1. Auftrag	2. Planung	3. Entscheidungen	4, Berichtswesen, Dokumentation
Auftragsklärung - was ist Auftrag - was ist nicht Auftrag	Aufgabenplanung Terminplanung	Einbindung der Beteiligten	Welche Aufgaben sind - abgeschlossen - erledigt
Definition von Qualitätskriterien	Ressourcenplanung	Change Management Board	Welche Geldmittel - sind verbraucht - noch frei
Definition Auftragsende	Kostenplanung	Einzel-Entscheidungen	Welche Ressourcen - sind verbraucht - noch frei



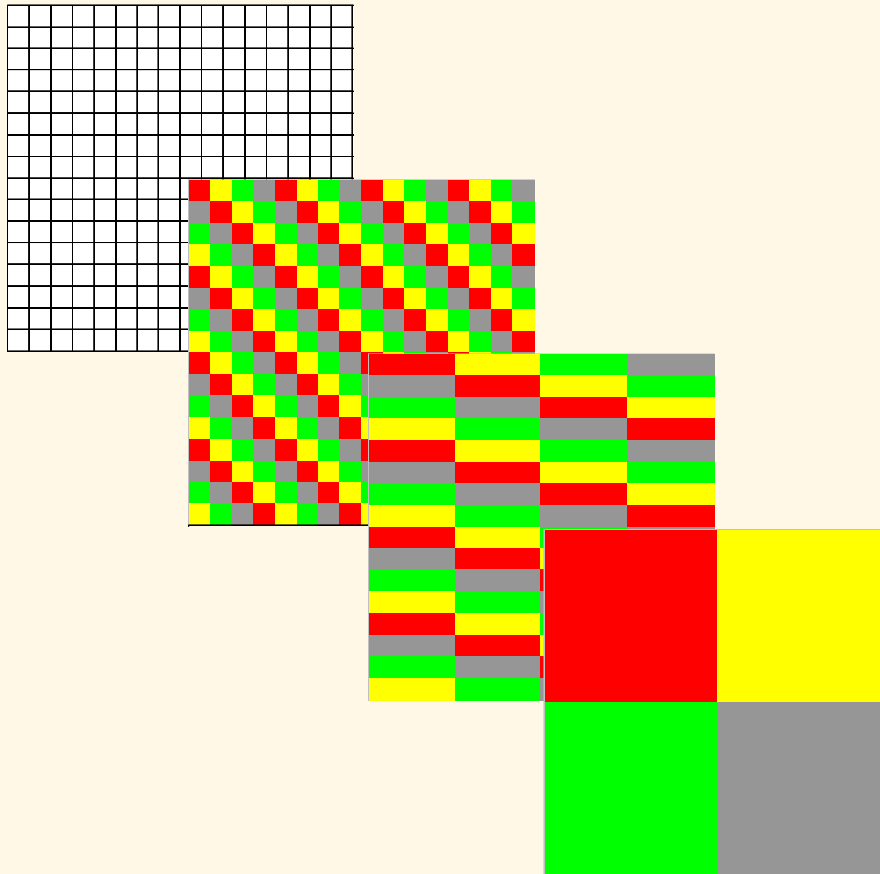
Die Performance können Sie durch eine vernünftige Auftragsklärung steigern Arbeiten Sie nur so detailliert, wie nötig...



Aufgabenstellung:

- Malen Sie alle Kästchen innerhalb des Rahmens aus.
- Es müssen mindestens vier verschiedene Farben vorkommen.
- Es dürfen maximal 4 Quadrate direkt hintereinander in einer Zeile die gleiche Farbe haben.
- Es dürfen keine gleichfarbigen Quadrate direkt untereinander stehen.

Die Performance können Sie durch eine vernünftige Auftragsklärung steigern Arbeiten Sie nur so detailliert, wie nötig...



Aufgabenstellung:

- Malen Sie alle Kästchen innerhalb des Rahmens aus.
- Es müssen mindestens vier verschiedene Farben vorkommen.
- Es dürfen maximal 4 Quadrate direkt hintereinander in einer Zeile die gleiche Farbe haben.
- Es dürfen keine gleichfarbigen Quadrate direkt untereinander stehen.

Qualitätsmängel:

- 1. Keine Auftragsklärung und keine Zielvereinbarung**
- 2. Keine messbaren Qualitätskriterien**
- 3. Keine Begriffsklärung**
- 4. Keine Dokumentation von Entscheidungen**
- 5. Keine Standards und keine Namenskonventionen**
- 6. Kein Berichtswesen**
- 7. Keine Checklisten**
- 8. Keine Dokumentation von Änderungen**

Maßnahmen:

- 1. Aufträge klären und Ziele vereinbaren**
- 2. Kriterien definieren:**
Ausfallzeit des Netzwerkes 4 Std. pro Jahr
- 3. Projektglossar erstellen**
- 4. Entscheidungen im jour fixe präsentieren**
- 5. Standards und Namen festlegen**
- 6. Monatlichen Statusberichte festlegen**
- 7. Checklisten erstellen**
- 8. Change-Management einführen**

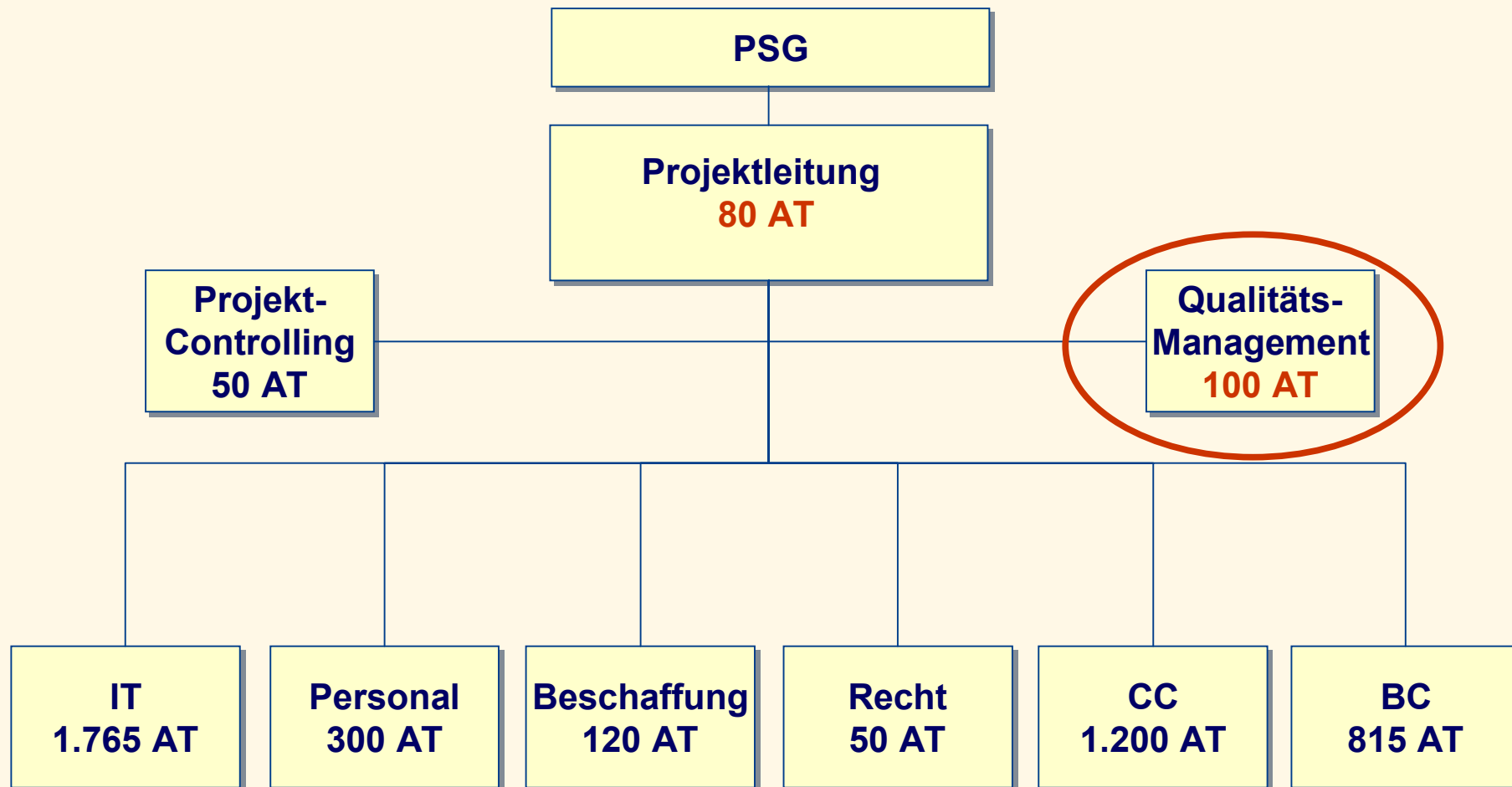
Typische Qualitätsmängel

Auswirkungen:

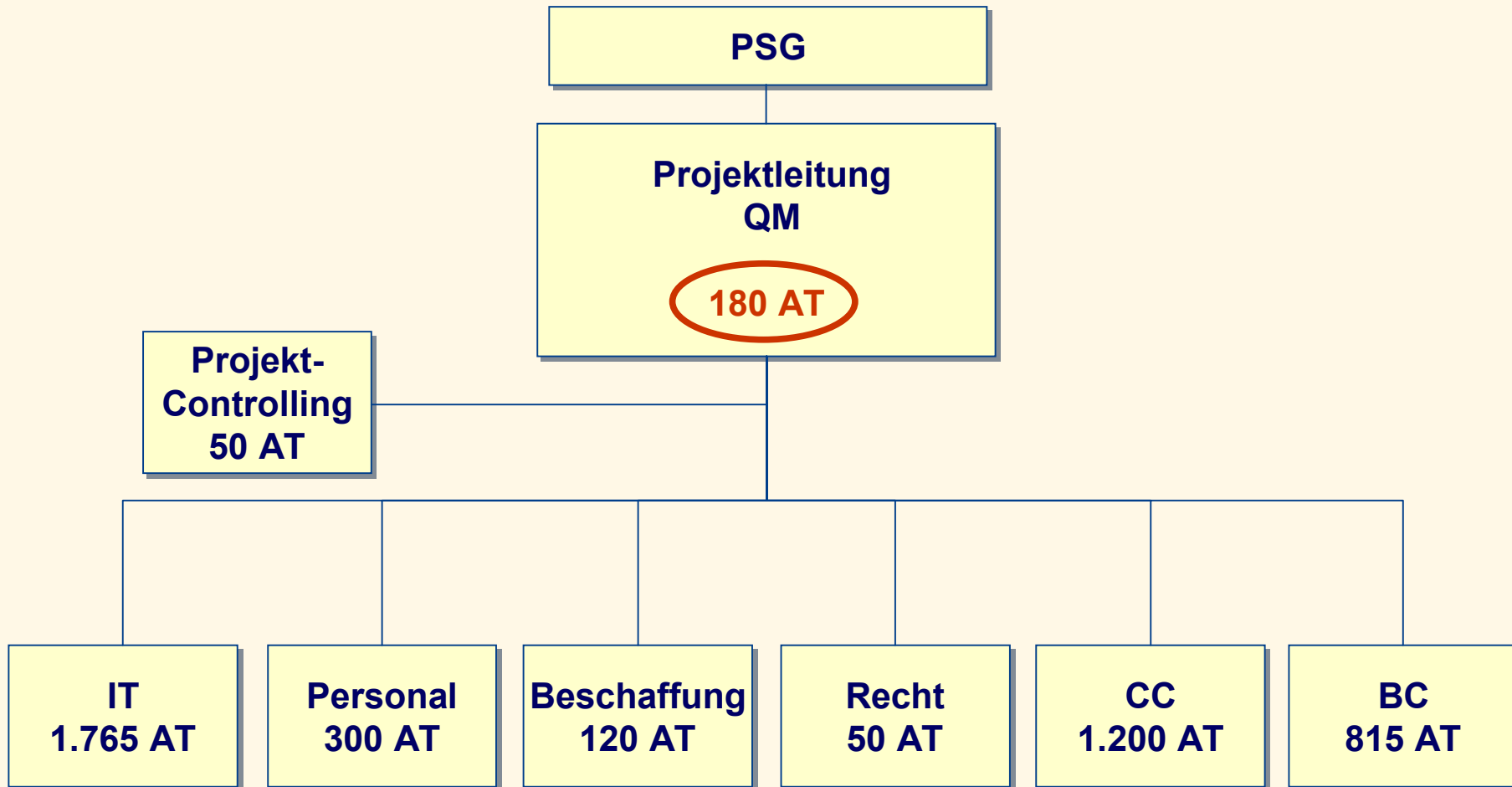
- 1. Es gibt redundante oder unnötige Ergebnisse**
- 2. Man weiß nicht, ob das abgelieferte Ergebnis die Kundenanforderungen tatsächlich erfüllt**
- 3. Missverständnisse und Fehlinterpretationen**
- 4. Es fehlt eine gesicherte Arbeitsbasis**
- 5. Unterlagen existieren mit gleichem Namen, eine Zusammenführung von Ergebnissen ist nicht möglich**
- 6. Die Projektleitung bzw. der Auftraggeber haben keinen Überblick über das Projekt**
- 7. Es werden aufwendige Unterlagen erstellt**
- 8. Man weiß später nicht, warum etwas geändert wurde**



Eigene „Kästchen“ für QM führen nur zu unnötigen Diskussionen mit dem Auftraggeber...



... denn schließlich ist das QM nur dafür da, damit die Projektleitung einen guten Job machen kann...



Wir bringen Sie zusammen.



Agenda

Qualitätsmanagement in Projekten

Messbare Qualitätskriterien

Akzeptanzförderung

Diskussion



Die Definition von messbaren Qualitätskriterien hat entscheidende Vorteile

- Die Erwartungshaltung über das zu erbringende Ergebnis werden geklärt**
- Es kann der Nachweis erbracht werden, dass das Produkt den Anforderungen entspricht**
- Schrittweise Verbesserungen können nachvollzogen werden**
- Der Projektleiter kann nachweisen, dass er einen guten Job gemacht hat**



Wir bringen Sie zusammen.



Beispiele für messbare Qualitätskriterien

- Der Maskenwechsel dauert max. 1 Sekunde**
- Die Übertragungsdauer von 5 Gbyte ist in 10 Minuten abgeschlossen**
- Die Telefonanlage kann 200 Anrufe parallel entgegennehmen**
- Die Datenbankrecherche muss in 1 Minute mind. 500 Kundendaten abfragen**
- Der Zugriff auf die elektronischen Kundenakte dauert max. 3 Sekunden**
- 90 % der Kunden sind mit dem neuen IT-System zufrieden**
- Es gibt 15 % weniger Störungen**



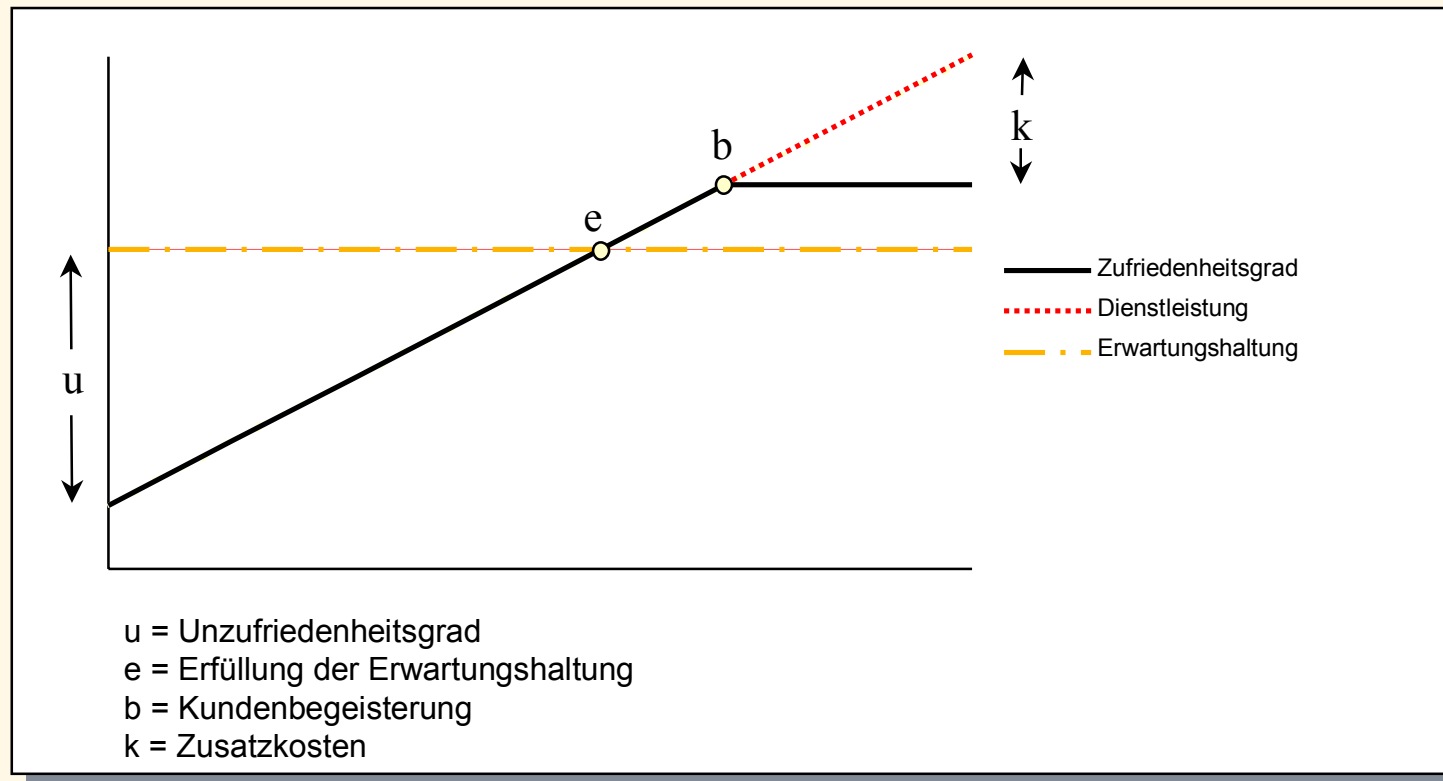
Wir bringen Sie zusammen.

Eine Matrix für messbare Qualitätsziele könnte so aussehen:

Nr	QM-Kriterium	Einheit	Schellwert	Überprüfung durch	Bemerkung
1	Gleichzeitige Schaltung von Anrufen	Anzahl Anrufe	50 / Minute	Belastungstest	Testpersonen erforderlich
2	Steigerung der Kundenzufriedenheit	Zufriedenheitsfaktor	Mind. 3,5	Befragung	Skalenwert von 0 bis 5
3	Transaktion kleiner 2 Sek. , unabhängig von der User-Anzahl	Sekunden	2 Sek.	Benchmark	Erhöhung der Anzahl User in 10ner-Schritten

Sorgen Sie für Kundenbegeisterung, aber nicht mehr !

Investieren Sie in ein Projekt nur soviel Aufwand, dass die Kunden die erwartete Qualität bekommen...



... ggf. ein klein wenig mehr (customer satisfaction)

Wir bringen Sie zusammen.



Agenda

Qualitätsmanagement in Projekten

Messbare Qualitätskriterien

Akzeptanzförderung

Diskussion



Wir bringen Sie zusammen.



Was muss ein Projektleiter an der Schnittstelle zum Fachbereich alles können?

Als Projektleiter...

... haben Sie eine hohe Verantwortung für Aufgaben, Ziele, Zeit und Geld.

... sitzen Sie immer zwischen dem Auftraggeber, dem Steuerungsgremium, den Mitarbeitern und der Linienorganisation.

... sollten Sie sich fragen: Wie wichtig ist es mir, dass sich meine Projektmitarbeiter und mein Auftraggeber wohlfühlen?

... hat man die wichtige Aufgabe, Vertrauen zu dem Kunden und zu dem Auftraggeber aufzubauen.



Die Vertrauensbasis beginnt mit dem Projekt-Kick Off, dort ...

... wird geklärt, was Auftrag und was nicht Auftrag des Projektes ist.
(scope and out of scope)

... werden messbare Kriterien definiert, um den Erfolg überprüfen zu können.

... ist zu entscheiden, was der Auftraggeber benötigt und was ggf. der Kunde des Auftraggebers benötigt.

... wird vereinbart, wann das Projekt definitiv zu Ende ist.

... werden Projekt-Reviews, Potentielle-Problem-Analysen und vertrauensbildende Maßnahmen vereinbart.



Es werden nur 3 Säulen benötigt:

Information

Informieren Sie so oft und so viel sie können und schaffen Sie eine Kommunikation-Plattform

Einbindung

Mitarbeiter sollten die Entscheidungsvorlagen bzw. Projektergebnisse in einem Projekt nicht nur erstellen, sondern diese auch selbst im PSG präsentieren dürfen und sich aktiv an der Entscheidung beteiligen können.

Vertrauen

Haben Sie Vertrauen in Ihre Projektmannschaft.



Key Player spielen im Projekt eine entscheidende Rolle, weil sie ...

- ... nicht nur die konkrete Aufgabe im Fokus haben sondern das Gesamtsystem.**
- ... die unterschiedlichen Systeme und Prozesse zusammenführen und dabei besonders auf die Schnittstellen achten.**
- ... komplexe Aufgaben gemeinsam mit den Beteiligten strukturieren und zwischen den verschiedenen Interessengruppen vermitteln.**
- ... dafür sorgen, dass die vielen kleinen Änderungen ohne hohen Aufwand umgesetzt werden.**



Recht herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**Wenn Sie noch Fragen haben oder weitere Informationen wünschen,
dann nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf:**

**Wolfram M. Walter
ESC
Energie Service Center GmbH & Co KG
Kallenbergstr. 5
45138 Essen**

**tel +49 201 / 959- 1124
fax +49 201 / 959 - 17 1124
mobile 0173 / 2658 016
wolfram.walter@energie-service-center.de**

Wir bringen Sie zusammen.



Agenda

Qualitätsmanagement in Projekten

Messbare Qualitätskriterien

Akzeptanzförderung

Diskussion