



PRAXIS:
Von Projektmanagement-Methoden zur
unternehmensspezifischen Methodik
Erfahrungen beim Aufbau eines globalen PMO

V 1.0

Author: Joerg Hoehl, PMP
27. Juni 2013

Agenda

- | | |
|----|--|
| 01 | Zentrale Begriffe |
| 02 | Ausgangslage, Zielsetzungen, Massnahmen, Vorgehen |
| 03 | Phase 1: "Methoden haben wir heute schon" |
| 04 | Phase 2: "Unsere heutige Methode ist die beste" |
| 05 | Phase 3: "Der neue Standard passt nicht" |
| 06 | Phase 4: "Jetzt perfektionieren wir unsere Methoden" |
| 07 | Konklusion / Diskussion |
| 08 | Appendix |



Zentrale Begriffe

Zentrale Begriffe (1/2)

❑ **Methode** (Wikipedia)

Das systematisierte Verfahren zur Gewinnung von Erkenntnissen

❑ **Methodik** (Wikipedia)

Die Gesamtheit aller wissenschaftlichen „Hinwege“ zu einem Ziel.

❑ **Projektmanagement** (Project Management Institute)

Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken auf Projektaktivitäten, um Projektanforderungen zu erfüllen.

(Bekannteste Projektmanagement Methoden: PMI, IPMA, Prince 2)

Zentrale Begriffe (2/2)

□ Projektmanagement Methode

- Projektmanagement Methoden wie z.B. PMI sind entstanden auf Basis von Erfahrungen, die zwischen Spezialisten ausgetauscht, diskutiert und dokumentiert werden.
- Sie werden laufend überarbeitet und gelten in ihrer jeweiligen Version als eine Sammlung von aktuellen „Best Practices“
- Projektmanagement ist im akademischen Sinne den Geisteswissenschaften zuzurechnen (im Gegensatz zu den Naturwissenschaften und der Mathematik) und stellt stark auf den Einfluss der im Projekt involvierten Personen und deren Interaktionen ab.

Konsequenz: Es gibt in der Regel nicht nur eine richtige Lösung für eine spezifische Aufgabenstellung, sondern eine Anzahl möglicher Lösungen, von denen einige zweckmässiger sind als andere.

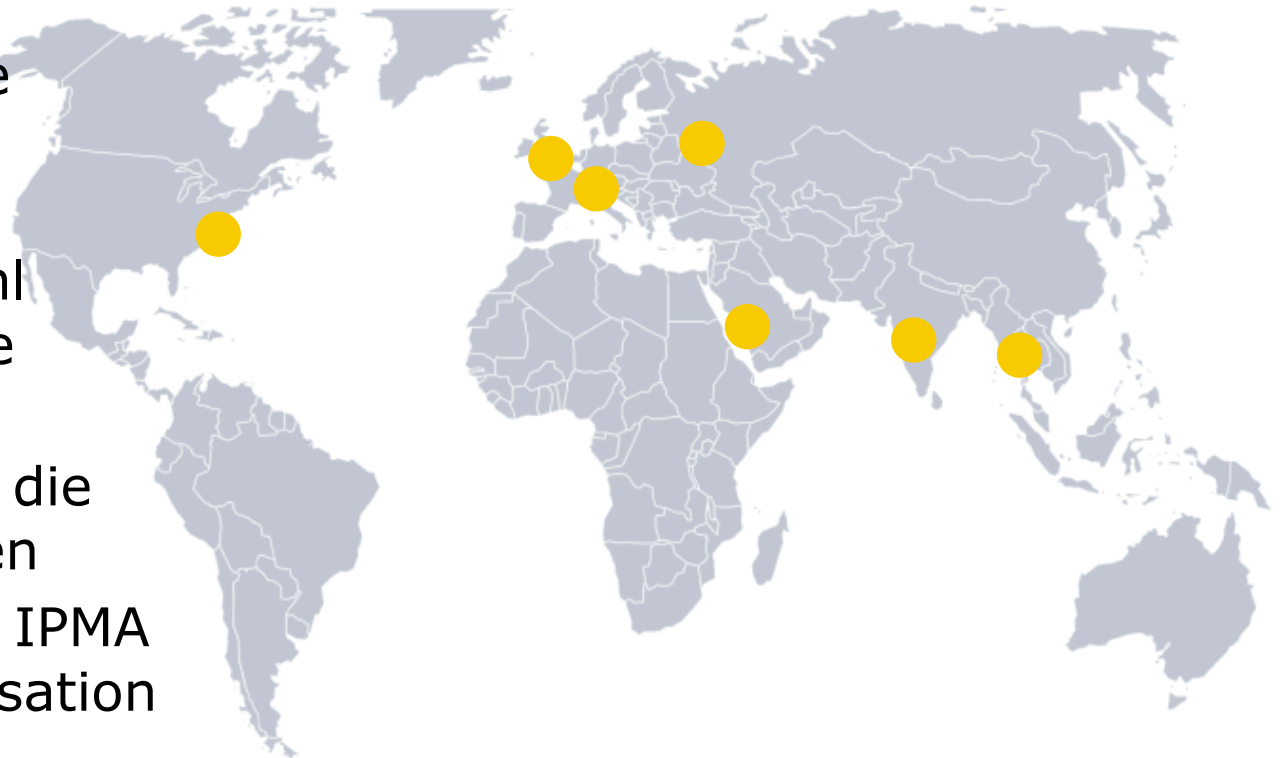


Ausgangslage, Zielsetzungen, Massnahmen, Vorgehen

Ausgangslage

- ❑ Global tätiger Finanzdienstleister mit ca. 3'000 Mitarbeitern in der IT
- ❑ IT in New York, Singapur, Indien, Dubai, London, Paris, Mailand, Monaco, Guernsey, Zürich, Frankfurt, Moskau

- ❑ IT Projekterfolge stark personenabhängig
- ❑ Steigende Anzahl globaler Projekte
- ❑ Steigender Kostendruck auf die IT Organisationen
- ❑ Schweiz: Starke IPMA geprägte Organisation



Zielsetzungen und Massnahmen

Zielsetzungen

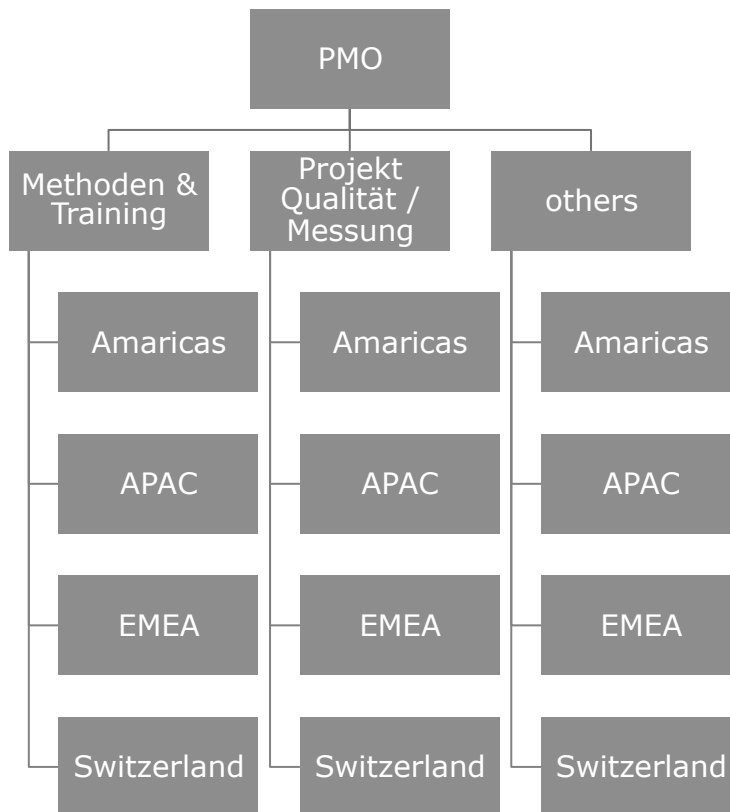
- Internationale Nutzung von Projektmanagement Ressourcen
- Personenabhängigkeit im Projektmanagement reduzieren
- Vorhersehbarkeit der IT Projekte verbessern (Kosten / Termine)
- Einleitung eines Prozesses kontinuierlicher Verbesserungen bei der Leitung von IT Projekten

Massnahmen

- Globale Standardisierungen im Projektmanagement
 - Methode → PMI
 - Sprache → Englisch
 - Projekt Portfoliomanagement
 - Projekt-Governance
 - Ausbildung der Projektmitarbeiter
 - Projekt Qualitätssicherung

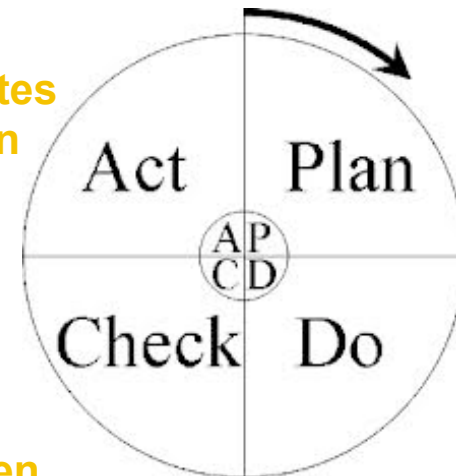
Vorgehen (High Level)

1. Entscheidung für globale Standard Methode
2. Prüfung bestehender Standards / Entwicklung regionaler Methodiken
3. Einführung projektspezifischer Methodiken (Tailoring)



Schulungen
Tools / Templates
Anpassungen

Messung der
Anwendung
von Methodiken



Entwicklung
von
Methodiken

Anwendung
von
Methodiken
In Projekten

Vorgehen (Emotional)



*) Die Verarbeitungskurve nach Levin 1974, Kübler-Ross 2001, Schmidt-Tanger 1998



Phase 1: "Methoden haben wir heute schon"

Wir brauchen keine Veränderung...

PMO

„Wir brauchen zur Erreichung unserer Ziele global einheitliche Standards“

Projektmanagement Org.

„Wir haben bereits heute unsere Standards“



- Was davon ist dokumentiert?
- Was davon ist als Standard in der Organisation durch Schulungspläne / Systematische Kontrollen nachvollziehbar implementiert?
- Genügt der dokumentierte Standard den Anforderungen von PMI?
- Erfüllt der Standard den Zweck für die Organisation?

Punktuell wurden methodische Ansätze gefunden – vielfach aber keine komplette Methode und es fehlte die Standardisierung

Notwendigkeit für Veränderung und Ansätze für „Best Practices“ konnten aufgezeigt werden



Phase 2: "Unsere heutige Methode ist die beste"

Veränderung - ja, aber....

PMO

„Wir wenden einheitlich PMI als Methode an“

Projektmanagement Org.

„Unsere heutige Methode (IPMA / Prince 2) ist die beste “



- Die bekannten Projektmanagement Methoden würden fachlich alle „passen“, fachlich gibt es kaum pro / contra Argumente
- Business Management Argumente wie z.B. globale Ausbildungen / Zertifizierungskosten, globale Unterstützung, Möglichkeit mit Partnern zusammen zu arbeiten oder zusätzliche Ressourcen zu beschaffen

Lange Diskussionen – v.a. bei Mitarbeitern, die bereits in IPMA / Prince2 ausgebildet waren → Brücken bauen

**Nicht immer erfolgreich – in einigen wenigen Fällen:
„Es ist eine Management Entscheidung“**



Phase 3: "Der neue Standard passt nicht"

Die Umsetzung hat gestartet, aber...

PMO

„Wir verwenden (regional) einheitliche Prozesse und Templates“

Projektmanagement Org.

„Der neue Standard passt nicht “



- Start der Projektarbeit mit neuen Templates, Tools, Prozessen e.t.c
- Erste Schulungen durchgeführt, lokale Experten Teams gegründet
- (Natürliche) Schwierigkeiten / Unsicherheiten bei den ersten Applikationen
- Einzelfallbetreuungen

Präventiver Aufbau einer mehrstufigen Support Organisation für Fragen rund um die Methodiken

- Lokale Spezialisten (1st Level Support)
- Regionale Support Zentren (2nd Level Support)

Information / Kommunikation (WebSites, Meetings etc.)



Phase 4: "Jetzt perfektionieren wir unsere Methoden"

Die Umsetzung ist vollzogen, aber...

PMO

„Jetzt perfektionieren wir unsere Methoden“

Projektmanagement Org.

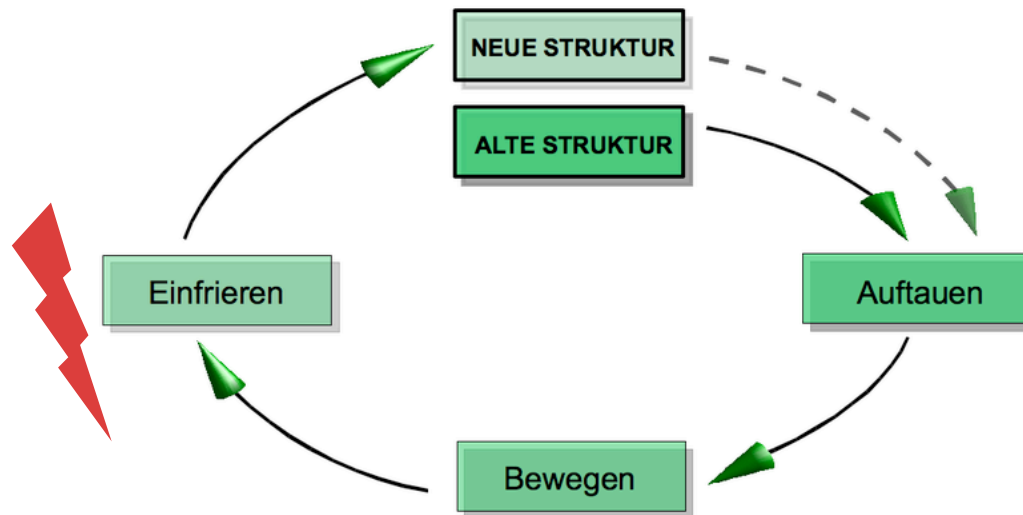
„Bitte nicht noch mehr Formalismus...“



- ❑ Unabhängige Messungen (CMMI Assessment) ergaben dass die regionalen Methodiken nach 12-18 Monaten gut implementiert sind und die angestrebten Ziele weitgehendst erreicht wurden
- ❑ Im Endausbau zwischen 60 und 100 Artefakte für einen kompletten regionalen Framework (Tools, Templates, Checklisten etc.) etabliert
- ❑ Methodiken Team (ca. 10-15 Mitarbeiter) konnte Management von der Notwendigkeit weiterer Verfeinerungen und zusätzlicher Tailoring Optionen in den nächsten 12 Monaten überzeugen

Bis hier war die Implementierung unternehmensspezifischer, regionaler Methodiken, basierend auf PMI eine Erfolgsgeschichte...

... wir verändern weiter...



- PMO Team sucht nach der aufwändigen initialen Aufbau-Arbeiten neue Betätigungsfelder für seine Mitarbeiter und startet „Goldplating“
- Projektmanagement Teams geraten immer mehr unter den Druck von Formalismen

... und jetzt wird die Organisation dysfunktional ☹

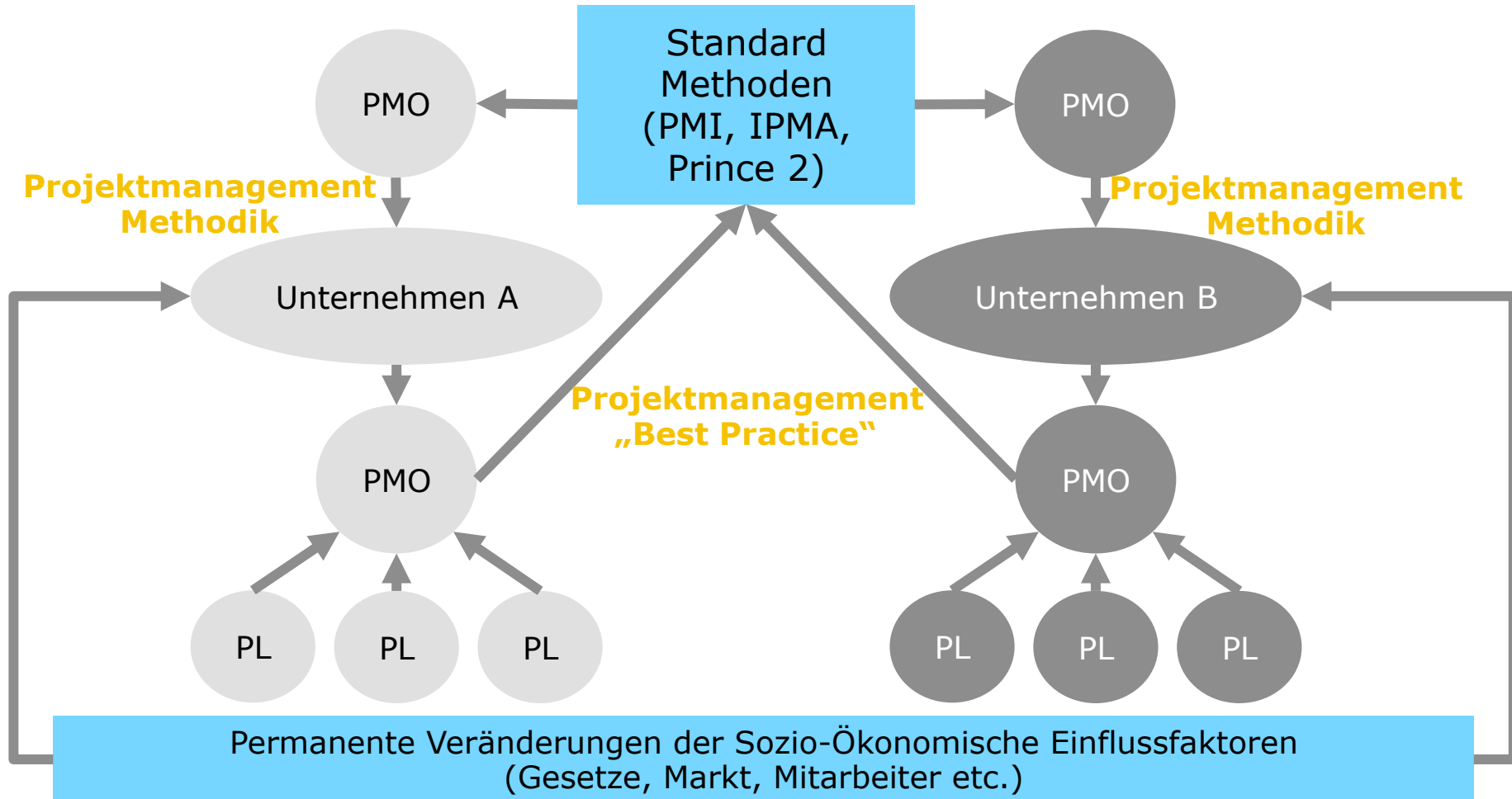
*) Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin ist ein einfaches Modell für soziale Veränderungen (in einer Gesellschaft).



Konklusion / Diskussion

„Unternehmen brauchen ihre eigene Methodik“

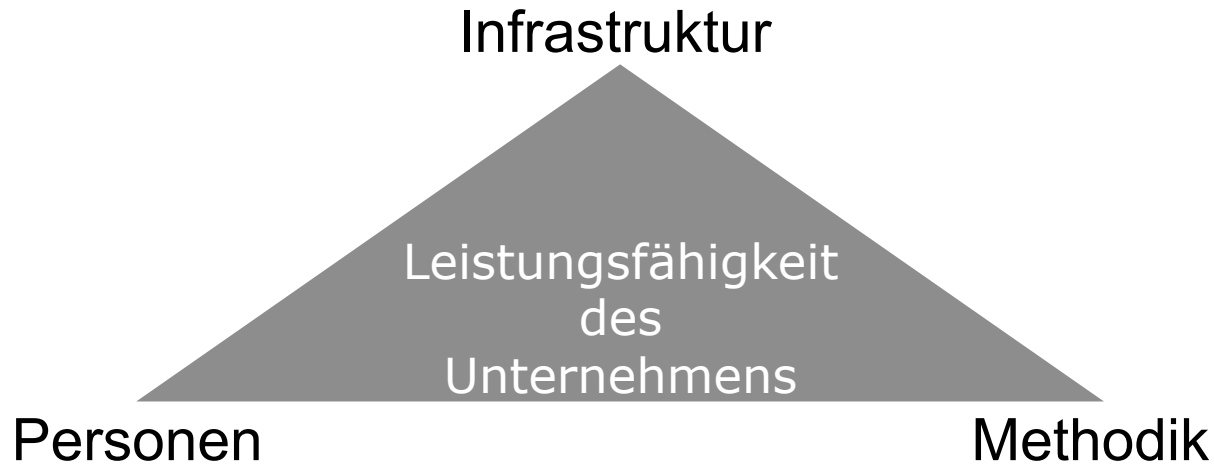
Wesentlicher Grund: Individuelle Veränderungen ihrer Einflussfaktoren



Aber:

„Limitierter Nutzen der Methodik-Investition“

Wesentlicher Grund : Personen / Infrastruktur müssen Schritt halten



- Ausbildung, Training, Coaching
- Restrukturierung
- Externer Support

Der letzte investierte Euro in Methodik kann nur noch von wenigen Personen umgesetzt werden wenn nicht gleichzeitig in die nachhaltige Entwicklung von Personal und Infrastruktur investiert wird.



Appendix

Wer sind Wir?

- ❑ AUTHEISIS GmbH
 - ❑ Gründung 2003
 - ❑ Sitz im Raum Zürich
 - ❑ Project Management & Interim Management
- ❑ Methodenkompetenz



- ❑ Einige unserer Kunden



Wer sind Wir?

Zu meiner Person

Ausbildung

- Dipl.Kfm. (Uni Dortmund)
- PMP
- Advanced Master in Project Management (George Washington University)
- Master in Business Analysis (George Washington University)
- CMMI Practitioner
- ITIL Foundation Level

Erfahrung

- Sales
- Product Management
- Consultant
- Project Manager
- Line Manager
- Business Unit Leiter
- Interim Manager

Wer sind Wir?

Einige meiner Projekte

- ❑ Migration von weltweit 60'000 Mail Clients bei Automobilhersteller
- ❑ Vorbereitung der IT Europaorganisation einer Bank auf CMMI ML2 Assessment
- ❑ Rechenzentrumsumzug bei einem Luftraumüberwachungsunternehmen
- ❑ Einführung Business Analyse und Demand Management bei einem Finanzdienstleister
- ❑ Weltweite Einführung von PMI bei einer Bank incl. Leitung einer globalen Ausschreibung für Trainingsanbieter
- ❑ Projekt Management Trainer, Coach & Assessor bei einem Telekom Unternehmen

Dokumentenhistorie

Vers. Nr.	Datum	Author	Kommentar
0.1	03.05.2013	J. Hoehl	Initiale Version
1.0	16.03.2013	J.Hoehl	Finale Version