



Change-Projekte: Reifegradmodelle als Orientierungshilfen

Gennaro Quagliarelli, AGORA Associates GmbH

Vortrag gehalten am PM FORUM 2006 in Hannover

Zusammenfassung

„Will der Fluss fließen, muss er ins Bett“. Diese simple Metapher stellt die Ausgangslage vieler Unternehmen in einem bevorstehenden Wandel dar. Die Metapher beschreibt zugleich auch das Erfolgsrezept: „Schaffe zuerst Orientierung und lasse dann fließen. Nichts besonders Neues! Im nachfolgend beschriebenen Praxisbeispiel stellte sich die Unternehmensleitung eines größeren IT-Unternehmens die Frage, wie in einem äusserst dynamischen Betätigungsumfeld die mangelhafte Projekt-Kultur gefördert und eine laufende Verbesserung stattfinden kann?

Effektive Wandlung setzt leider oft einen Bedarf (Leidensdruck) voraus. Die Veränderung kann dabei nur so gut sein, wie man sich selbst kennt. Derjenige Unternehmer, der die Physiologie seiner Firma überblickt bringt die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wandlung. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Festlegung eines Weges zu Beginn einer Veränderung, welches zum gemeinsamen Ziel-Verständnis, der Orientierung und auch als Bemessungsgrundlage für den effektiven Fortschritt beigezogen werden kann. Sind solche Wege einmal erfolgreich initiiert und durchgeführt worden, hilft die erlebte Erfahrung bei den nächsten Wandlungen. Solche Erfahrungen sollten bewusst zur eigenen Syntax für die nachhaltige Entwicklung im Unternehmen etabliert und kultiviert werden.

Reifegradmodelle eignen sich bestens bei Change-Vorhaben. Sie dienen als Kommunikationsmittel, wie auch als Bemessungsgrundlage und eignen sich sehr gut für die Erreichung von einem kontinuierlichen Fortschritt. Das Modell seinen Bedürfnissen anzupassen, ohne den darin liegenden Standard zu verletzen scheint in diesem erläuterten Praxisbeispiel den gewünschten Nutzen zu bringen. Auch ist von Anfang an zu achten, dass die laufende Verbesserung - „balanciert“ - zwischen den Pfeilern des Projektumfeldes abläuft; dem Kompetenzstand der Projektleiter, den Herausforderungen des Projektes und den notwendigen Prozessen und Instrumenten in Kenntnis des Projektleiter- und Projekt-Portfolios.

Ausgangslage: Fehlen einer Kultur oder die geordnete Des-Orientierung im Projektumfeld

Erkennen Sie sich wieder, beim Durchlesen der nachfolgenden Aussagen:

- So funktionieren wir halt! (oder die Einkapselung in bewährten Fehlprozessen)
- Jeder sagt dem halt ein bisschen anders, aber wir meinen schon dasselbe....
- Projektmanagement? Das ist doch nur ein Nebenprodukt bei uns...
- Ein Projektleitfaden? Das liest bei uns doch keiner....
- Wie gut wir Projekte managen? Sag dem Kunden, dass wir einfach gut sind...
- Wir haben jetzt keine Zeit zu denken, wir müssen handeln...!
- Projektmanagement wenden wir nur in grossen Projekten an...
- Die Kosten, die uns durch das Projektmanagement verursacht werden können wir nicht offen legen, das zahlt der Kunde nicht...
- usw.

Gerade solche oder ähnliche Aussagen weisen den geübten Zuhörer und Projektmanagement-Kenner darauf hin, dass weder eine „Kultur“ und folgedessen damit auch kein Orientierungsentwurf vorhanden sind.

Das Praxisbeispiel

Die schweizerische Niederlassung eines international tätigen IT-Unternehmens spürte vor drei Jahren, wie viele andere Unternehmen in dieser Branche, die Rezession stark an der Substanz nagen. Das Unternehmen mit ca. 300 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 180 Mio Schweizerfranken konnte in den Jahren zuvor gute Projektaufträge abwickeln. Wie so oft, werden speziell in Krisenzeiten, die Schwächen einer Organisation offensichtlicher. Gerade was die Abwicklung von Projekten anbelangt, erkannte man, wie Ineffizienz und Ineffektivität in der Vergangenheit nur durch die gute Auftragslage kompensiert wurde aber die zukünftige Entwicklung und notwendige Neuausrichtung verunmöglichen und gar den Existenz-Nerv treffen könnten.

Dies war für die Geschäftsleitung des Unternehmens der Anstoss für ein umfangreiches Change-Programm, mit besonderem Fokus auf die Projektabwicklung. Die Führungsmannschaft legte als übergeordneten Zielrahmen fest: „Bewusste Projektkultur!“. Deklarierte Ziele waren unter anderem

- Unternehmensweites Projektportfoliomanagement ist etabliert
- Beherrschungsgrad des Projektmanagement ist bekannt
- Qualifikationsgrad der Projektleiter / -Mitarbeiter ist bekannt
- Anwendungs- und Beherrschungsgrad der PM-Instrumente ist bekannt
- Das Nachhaltigkeitsprogramm ist bekannt und kommuniziert

Die Situation vor Beginn des Change-Programmes sah wie folgt aus:

- Das Projektportfolio existierte kaum, eine Übersicht über die Projektlandschaft war kaum möglich, meist intransparent
- Unterschiedliche Projektmanagement-Ansätze wurden im Unternehmen praktiziert (die Bereiche legten ihre eigenen Richtlinien im Vorgehen bei Projekten fest)
- Projektleiter konnte sich jedermann nennen, bzw. Projektleiter wurde man durch Auffallen oder gar Zufall
- Diverse Instrumente wurden bei der Projektabwicklung eingesetzt; ein Medienbruch war eine der Nebenfolgen und als Konsequenz resultierte die schlechte Kommunikation und Information.

Im Bewusstsein der Wichtigkeit aber auch der Kritizität dieses Vorhabens wurde im Vorfeld ziemlich investiert, um zuerst die wichtige Frage nach der Orientierung zu beantworten sowie die Grundlage für eine nachhaltige Strategie zu bestimmen.

Die Orientierung

Die Fragen

Wie stellen wir den Erfolg und die Langfristigkeit des Change-Programmes sicher? Dies war die erste Frage, die sich die Geschäftsführung stellte. Die Relativitätstheorie bot mit der bekannten Formel gleich die Grundlage: „ $E=M \cdot C^2$ “ oder anders ausgedrückt: Der Erfolg ist das Produkt aus Motivation und Kommunikation im Quadrat!

Der Erfolg des Change-Programms hängt von der Fähigkeit ab, unsere Mitarbeiter (Projektmanager) zu motivieren und dies durch systematische, nachvollziehbare (messbare) Kommunikation.

Aus den vorhergehenden Überlegungen wurden folgende Fragen abgeleitet:

- Wonach orientieren wir uns?
- Was stellt die Nachhaltigkeit sicher?
- Woran erkennen wir den Erfolg?

Wonach orientieren wir uns?

Die Frage wurde schnell beantwortet: Nach einem bestehenden und möglichst bewährten Standard, wonach wir uns und auch Andere sich richten. Ein solcher Standard stellen die so genannten Reifegradmodelle dar. Ziel eines solchen Modells ist in aller Regel die Etablierung der „laufenden Verbesserung“, basierend auf dem Bewusstsein wo man steht und wohin man will.

Das Qualitätsmanagement bietet hier eine breite Auswahlpalette an einsetzbaren Modellen, wie zum Beispiel das OPM3, das PMMM oder das CMMI. Unbestritten ist dabei, dass jedes Modell seine Vorzüge und Nachteile besitzt. Wichtig ist, dass man die zwei Seiten der Medaille kennt und entsprechend nutzt. Ebenso war im Zusammenhang mit Motivation und Kommunikation die Messbarkeit, der Weg, die Nachvollziehbarkeit und die Adaptierbarkeit in das eigene Tätigkeitsumfeld für den Modell-Einsatz von Bedeutung.

Wie gewährleisten wir Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit in Was? In der Kultur? In der Projektabwicklung? Bei den Projektleitern? Oder, in all den aufgezählten Punkten? Entwicklung ist nur dann erfolgreich, wenn die vorgesehene Richtung ausgeglichen – balanciert – erfolgt.

In der nachfolgenden Abbildung sind die wichtigen Aspekte vorangegangener Fragen dargestellt.

Woran erkennen wir den Erfolg?

Messung, Standortbestimmung, Interpretation der Messwerte und Festlegen von Verbesserungsmaßnahmen, sowie Einsatz von Messmethoden und –Verfahren standen hier im Vordergrund.

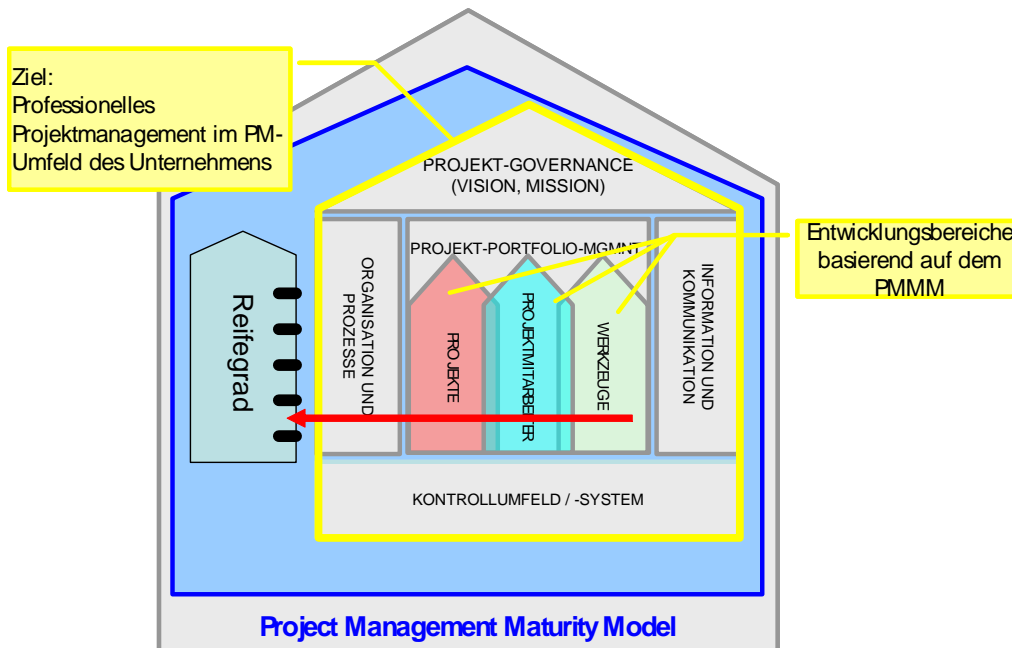


Abbildung 01: Die Entwicklungsbereiche

Das Change-Vorhaben

Die Grundlage des Vorhabens

Selbstverständlich war es für alle Beteiligten klar, dass das vorgesehene Change-Projekt ebenso, wie alle anderen Vorhaben, projektmässig abgewickelt werden musste. Erfolgsfaktor, wie in allen Projektorganisationen war hierbei die Zielformulierung, die Involvierung der Stakeholder und ganz besonders des Managements sowie die künftigen „Betreiber der laufenden Verbesserung“. Bei der Kommunikation, wurde auf die Aspekte zielgruppengerechtes Informieren und konsequente, laufende Unterrichtung geachtet.

Die Umsetzung (Der erste Schritt)

Die Durchführung des Changeprojektes erfolgte in den folgenden Schritten:

- Involvierung der Betroffenen
- Standortbestimmung der Projektmanager
- Prüfung der Projekte auf Projekt-Excellence sowie auf den Einsatz von PM-Tools
- Anstoss zum Regelsystem hinsichtlich „laufende Verbesserung“

Standortbestimmung der Projektmanager

Vor der Durchführung des Change-Projektes wurden die Projektleiter

a) je nach Bereich unterschiedlich benannt und

b) in unterschiedlichen und oft nicht transparenten Einstufungskriterien eingesetzt.

So war es kaum erstaunlich, dass gewisse Projektleiter zur persönlichen Standortbestimmung gelangten, einen Senior-Status zu besitzen, obwohl die präsentierten Projekte kaum die Komplexitätsansprüche gem. IPMA (ICB) erfüllten.

Grundlage und Orientierung für alle Beteiligten zur Prüfung der Projektleiterfähigkeiten (-kompetenzen) war das ICB-Modell (IPMA Competence Baseline). Ideal wegen seiner Einteilung in die vier verschiedenen Kompetenzklassen. Auch die HR-Abteilung konnte sich dabei dem Vorgehen und der künftigen Entwicklung anschliessen.

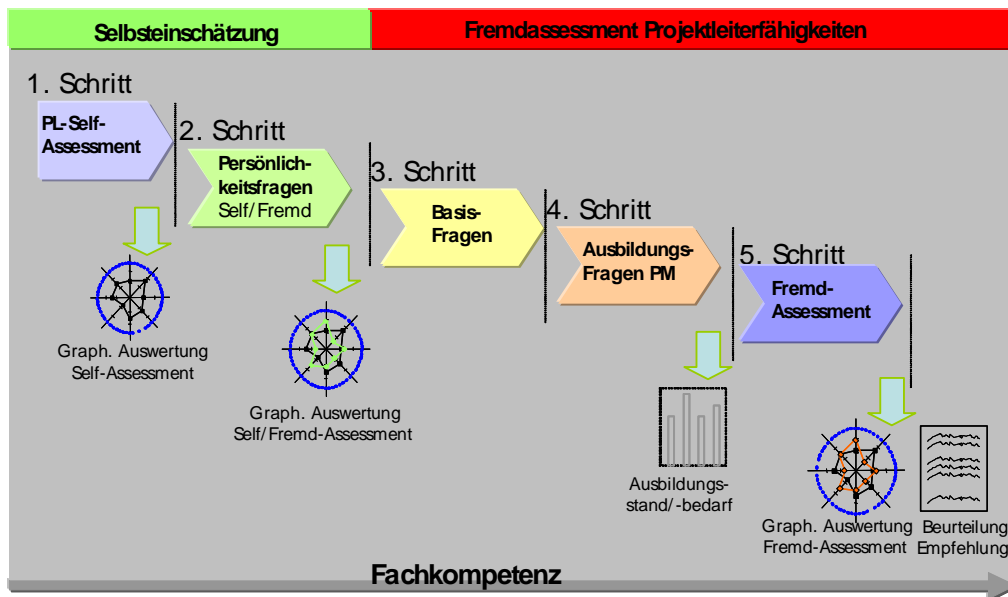


Abbildung 02: Projektleiter Selbst- und Fremdeinschätzungs-Prozess

Die Betroffenen wurden in dem oben abgebildeten Assessment-Prozess geführt. Dieser besteht aus dem Teil Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung, welcher von zwei externen Assessoren durchgeführt wurde. Als Resultat entstand für den Mitarbeiter eine Levelinteilung und, ganz wichtig, die dazugehörige Begründung (Feedbackgespräch zwischen Mitarbeiter, Vorgesetzten und Assessoren) mit einem persönlichen Massnahmenprogramm. Die Massnahmen, gründend auf den 42 Kompetenzfeldern des ICB, sahen ein persönliches Aus-/Weiterbildungs- oder gar Coaching-Paket vor.

Prüfung der Projekte auf Projekt-Excellence und PM-Tool-Einsatz

Ähnlich wie bei den Projektleitern wurden ausgewählte, representative Projekte aus dem Unternehmen einem Assessment unterzogen. Orientierung und Bemessungsgrundlage waren hierbei das IPMA-Project-Excellence-Modell.

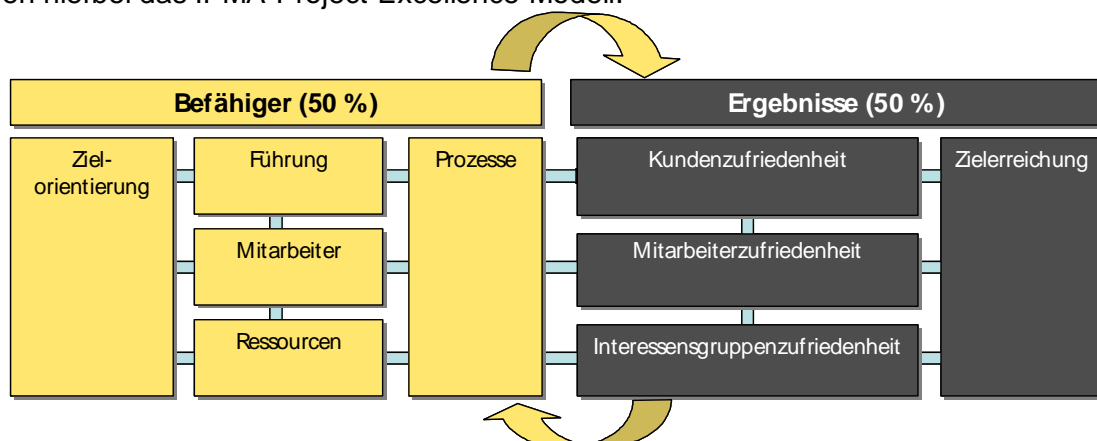


Abbildung 03: IPMA Excellence-Model als Grundlage für die Ermittlung der Projekt-Güte

Assessoren überprüften auf der Grundlage des erwähnten Modells zusätzlich noch

- den Excellence-Grad (persönliches Feedback an den Projektleiter)
- die Klassifikation (in Absicht des zu etablierenden Projektportfolio, wurde eine erste Klassifikation in die A-D Projektklasse vorgenommen, die damit verbundenen Konsequenzen waren hingegen vorerst nicht Bestandteil der Untersuchung)

- den Einsatz von PM-Tools
(welche, wenn überhaupt, wie, von wem und wo wurden Projektmanagement-Instrumente eingesetzt)

Das Feedback sah, nebst den vorhin erwähnten Aspekten, auch ein direktes Feedback der Assessoren an den Projektleiter vor. Dabei wurden Stärken, Schwächen und mögliche Verbesserungsvorschläge abgegeben.

Anstoss zum Regelsystem

Die Projektleitung hatte den Auftrag, mit den angestossenen Assessments auch das zukünftige Regelsystem einzuführen.

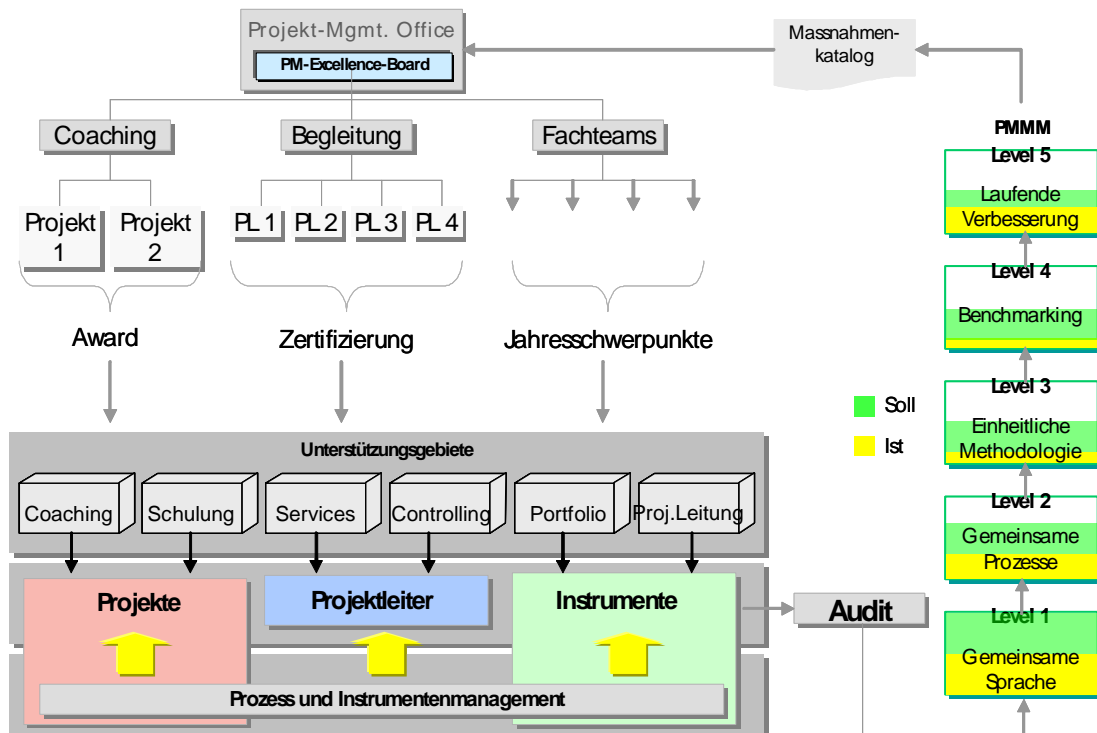


Abbildung 04: Das Regelsystem als Garant für die Nachhaltigkeit

Dieses Regelsystem, auf der Orientierungsgrundlage des PMMM-Modells wurde fortwährend in der Kommunikation mit den Mitarbeitern zu Hilfe genommen.

Die Ergebnisse / Nutzen

Projektleiter

Wie bereits vorhergehend erläutert durchliefen sämtliche Projektleiter des Unternehmens ein Selbst- und anschliessend ein Fremddassessment. In der nachfolgenden Abbildung ist eines der Resultate aus der Projektleiter-Beurteilung dargestellt.

Bewertungskriterium	Selbst-Einschätzung	Fremd-Einschätzung
Führungsverhalten	2.28	2.67
Koordinationsverhalten	2.51	2.75
Planungsverhalten	2.07	2.46
Informationsverhalten	2.40	2.40
Projektmanagement-Methoden/Techniken	1.23	1.86
Projektkontrolle/Controlling	1.81	2.48
Selbstorganisation	2.17	2.30
Konfliktfähigkeit	2.10	2.50

Projektleiter-Fähigkeiten

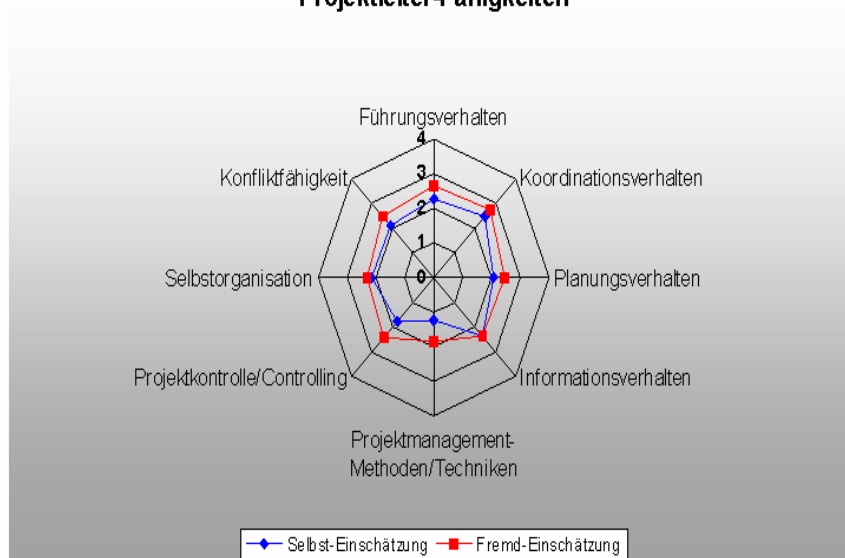


Abbildung 05: Jeder Projektleiter besitzt eine individuelle Kompetenzübersicht

Jeder Projektleiter erhält einen Assessmentbericht mit Beurteilung zu jedem ICB-Kompetenzfeld. Aus dem Kiviatdiagramm lassen sich die Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung sowie die Levelzuteilung (A-D) gem. IPMA-Level ablesen.

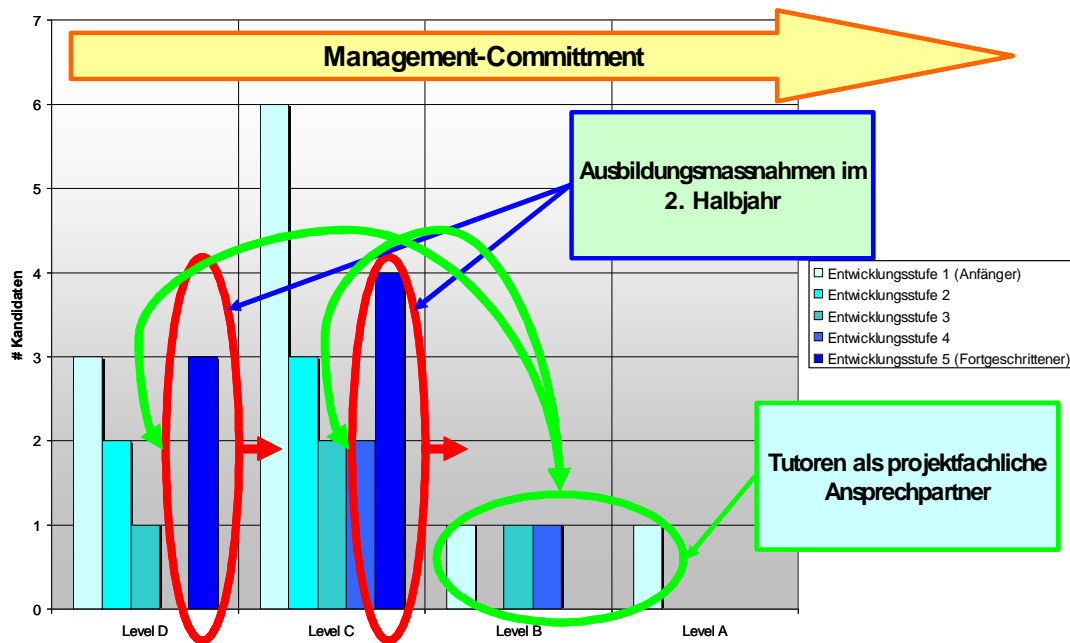


Abbildung 06: Transparente Grundlage für die künftige Projektleiter-Entwicklung

Für jeden Einzelnen und für das Unternehmen lag somit zum ersten Mal eine Übersicht der Projektleiter-Kompetenzen vor. Nicht nur, wie im Change-Konzept vorgesehen, lag hinter jedem Resultat auch ein konkreter Massnahmenkatalog vor. In der Abb. 06 ist ersichtlich, dass für Kandidaten auf hoher Entwicklungsstufe (Fortgeschrittene) entsprechende Unterstützung in Form von Ausbildungsmassnahmen oder gar Tutoring eingeplant werden.

Projekte / PM-Instrumente

Wie für jeden Projektleiter galt dasselbe auch für jedes Projekt. Representative Projekte wurden hierfür als Prüfungsgrundlage beigezogen und nach dem IPMA-Project-Excellence-Modell beurteilt. In der nachfolgenden Abbildung ist der Status quo bezüglich Projektmanagement und Einsatz von PM-Instrumenten (wurde in der Achse Ressourcen befragt) gut ersichtlich.

(Interpretation: Die Resultate stimmen mehrheitlich, doch wird auf der Enablerseite sehr viel Energie investiert, um das vom Kunden gewünschte Resultat zu erzielen.)

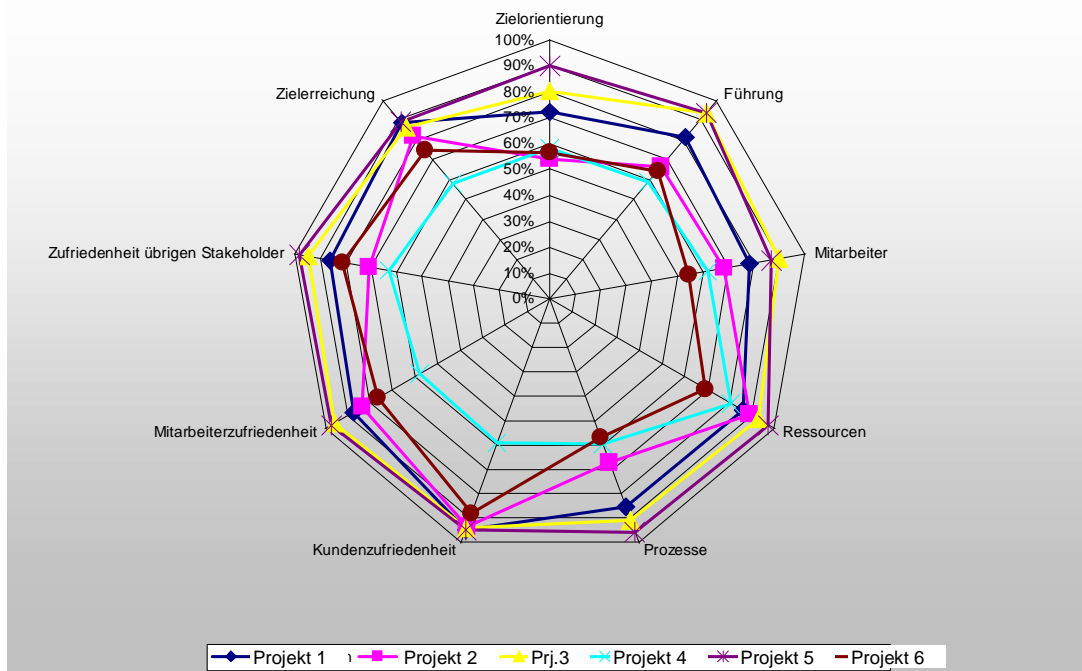


Abbildung 07: Auswertung des Projekt-Assessments

PMMM / Prozesse unternehmensweit (Gesamtbetrachtung der Projektkultur)

Konsolidiert auf der Ebene Geschäftsleitung, die sich dem gesamtheitlichen Aspekt widmet wurde als Zusammenfassung unter anderem die nachfolgende Abbildung vorgelegt. Darin ist der Reifegrad der Projektkultur des Unternehmens dargestellt. Ebenso ersichtlich sind die kurz- bis langfristigen Massnahmen und der konkrete Beitrag (Nutzen) auf dem jeweiligen Level..

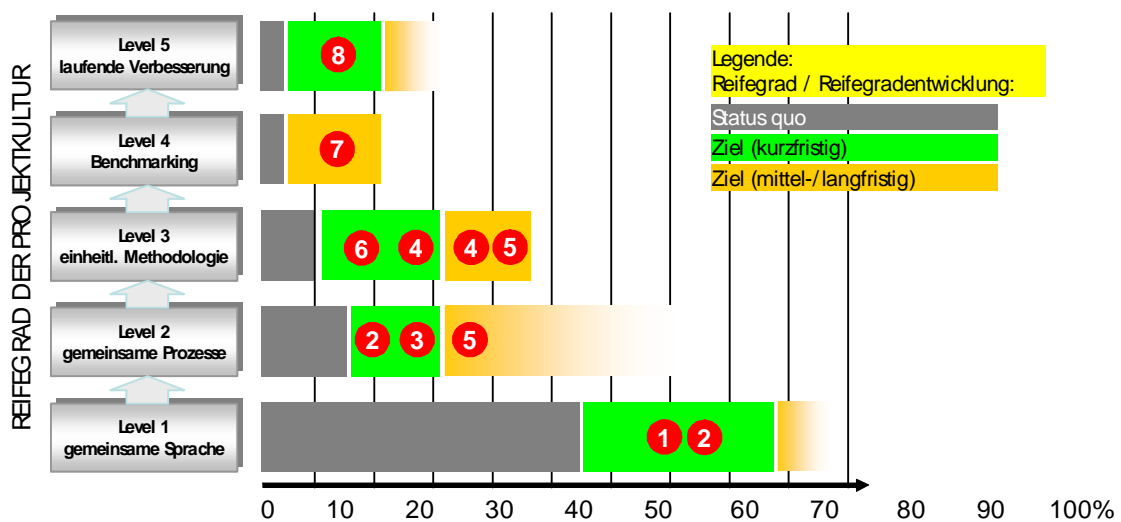


Abbildung 08: Stand der Projektmanagement-Kultur im Unternehmen

Massnahmen / Weiteres Vorgehen

Die Massnahmen wurden dediziert pro Sparte (Projektleiter gesamthaft, Projekte und PM-Instrumente) festgelegt. Für die Geschäftsleitung und Betroffenen ist nun ersichtlich, wo sie stehen, was sie zu investieren haben (persönlich und finanziell) und, ganz wichtig, dass bei

konsequenter Anwendung, eine Bewegung in Richtung „laufende Verbesserung“ des Unternehmens vorliegt.

Level	Projektleiter	Projekte	Werkzeuge
5 laufende Verbesserung	Aufbau des internen Tutorships für Projektleitung auf allen PM Ebenen 8	Vereinheitlichung von Projektabschlussarbeiten mit dem Ziel, Verbesserungszyklen zu etablieren	Evaluieren von Knowledge Management Tools Prozessdefinitionen für Verbesserungszyklen
4 Benchmarking	Anmeldung von Projektleitern mit ihren Projekten an ausgewählten internationalen Contests	Differenzierte Behandlung von Projekten gemäss Projektportfoliomanagement Vorgaben	Planung und Etablierung eines Projekt Offices 7 Aufbau von Messsystemen
3 einheitliche Methode	PM-Schulung für Linien-Management, Sales und ... entwickeln und einführen Fachkarriere PM erarbeiten und etablieren 6	Integration von unternehmensweiten etablierten PM-Prozessen Generelle Anwendung des Project Lifecycles Allg. Richtlinien und Checklisten 3	Implementierung von zur Unterstützung von Projektportfolio Management, Controlling und Projekten Erarbeiten eines einheitlichen Projektmanager Handbuchs 4 5
2 gemeinsame Prozesse	Erarbeiten und implementieren eines Konzeptes zur individuellen Bewertung und kontinuierlichen Leistungssteigerung der Projektleiter 1	Projektportfoliomanagement und Projekt-Controlling Prozesse definieren und etablieren Einheitliche Methoden pro Wissensgebiet definieren 2	Evaluation geeigneter Tools zur Unterstützung von Projektportfolio Management, Controlling und Projekten
1 gemeinsame Sprache	Unternehmens-spezifisches mehrstufiges PM 1	Projektklassifikation erarbeiten und etablieren Konzernvorgaben identifizieren und kommunizieren 4	Einheitliche Vorlagen / Checklisten entwickeln 4

LEGENDE
■ Massnahmen werden im PMMM-Projekt umgesetzt
■ Massnahmen werden ausserhalb dem PMMM-Projekt umgesetzt

Abbildung 09: Verbesserungsmassnahmen pro Reife-Level und Projektmanagement-Bereich

Die Erfahrungen / Erfahrungswerte aus dem Change-Projekt

Ängste nehmen

Wie in jedem Change-Vorhaben entstehen de facto Ängste. Kommen Aspekte wie ein Assessment und Reifegrad-Modelle dazu, welche einerseits eine Beurteilung und andererseits ein hohes Abstraktionsvermögen abverlangen, ist dem Change-Projekt entsprechende Achtsamkeit zu schenken. Gerade bei der erstmaligen Durchführung kommen bei den betroffenen Projektleitern Ängste auf, wenn man von einem Assessment Center spricht. Hier die Empfehlung: Verwenden sie anstatt Assessment Center den Begriff Development Center...

Informieren und erklären, dass es sich hierbei um ein Langzeitprogramm handelt

Der Erfolg dieses Vorhabens ist nur dann gewährleistet, wenn das Management (Vorleben) und die Mitarbeiter (Motivation durch Überzeugung) dahinter stehen. Nach jeder Aktion ist den Betroffenen der Stand, das weitere Vorgehen und die persönlichen Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten; persönliche Verbesserungsvorschläge, die auch mit Konsequenz vom Unternehmen mitgetragen werden.

Nicht „normatives“ sondern „diagnostisches“ Vorgehen und Bewusstsein fördern

Jeder darf durch persönliches Engagement seinen Beitrag dafür leisten, sein Arbeitsumfeld und das Unternehmen weiter zu bringen bzw. zu gestalten.

An die eigenen Bedürfnisse anpassen

Das Reifegradmodell und die verwendeten Methoden soweit als möglich übernehmen, sollte aber, damit das Unternehmen wirklich daraus Profit ziehen kann, durch unternehmensspezifische Aspekte ergänzt bzw. erweitert werden.

Tutoring

Den Mitarbeitern soll während dem Change-Vorhaben aber auch danach, wenn die Verbesserungs-Massnahmen umgesetzt werden und worden sind eine bekannte, anerkannte und kompetente Anlaufstelle (Tutoren) zur Verfügung stehen. Die Tutoren sind in der Regel ausgewiesene Senior Project Manager, welche durch ihre Erfahrung und Glaubwürdigkeit das Change-Projekt vertreten.

Klar deklariertes Verbesserungsprogramm

Ähnlich wie in Abb. 09 dargestellt, ist ein kurz- bis langfristiges Massnahmenpaket bekannt zu geben. Zudem sollte der jeweilige Nutzen für die Organisation sowie für die Betroffenen ersichtlich sein. Idealerweise ist auch transparent, wie weit der Reifegrad steigt bei Umsetzung der Massnahmen.

Literatur

Project Management Maturity Model, Harold Kerzner, PhD, John Wiley & Sons, Inc., 2001