



IBM Project Management Profession

# Projektmanagement „Maturity“ Modelle „Hilfe auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen“

**Wolfgang Friesike**

PMP, IBM certified Executive Project Manager  
Manager AMS Project Management Practice North

© Copyright IBM Corporation 2005



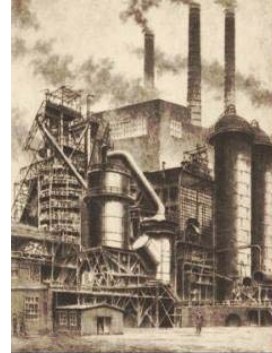
IBM Project Management Profession

# Die Herausforderung

© Copyright IBM Corporation 2005

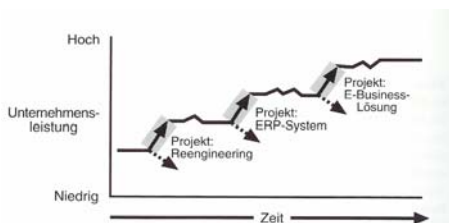
## Da die Leistungserstellung von Organisationen (in der westlichen Welt) in immer größerem Umfang in Projekten stattfindet, gewinnt modernes Projektmanagement mehr und mehr an Bedeutung.

- Routinearbeiten in Produktion und Verwaltung werden durch Technologie ersetzt. Was bleibt, sind Projekte.
- Lösungen gewinnen gegenüber der reinen Produkterstellung eine immer größere Bedeutung. Lösungen werden in funktionsübergreifenden Projekten erstellt.
- Die Konzentration auf Kernkompetenzen führt dazu, dass traditionelle Strukturen aufgebrochen werden sowie „nicht-Kernkompetenzen“ eingekauft und über Projekte integriert werden (z.B. Outsourcing).
- Die Kommunikations- und Informationstechnologie erlaubt das Aufbrechen von Grenzen jeglicher Art und führt zu verteilten Teams die über Projekte zusammengeführt werden.



## Gutes Projektmanagement wird als Wettbewerbsfaktor anerkannt.

**Jedes erfolgreich durchgeführte Projekt steigert die Organisationsleistung und letztlich damit auch die Wettbewerbsfähigkeit.**



**Dinsmore, How grown-up is your organization, PM Network 1998**

-In Bezug auf die Positionierung im globalen Wettbewerb, tragen Projekte wesentlich zum Organisationserfolg bei.

-Gutes Projektmanagement verbessert damit die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation.

**PMI, OPM3 Knowledge Foundation, 2003**

“...there is a correlation between an organization’s capabilities in Project Management, Program Management, an Portfolio Management, and its effectiveness in implementing strategy.”

**Center for Business Practice, 2002**

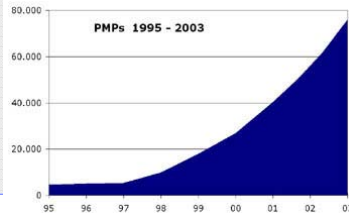
“Companies not implementing Project Management have a competitive disadvantage”

**Schwager, Haar, Erfolgsstrategien für eine dynamische Organisation, Haufe 1996**

“Eine projektorientierte Organisation ist der Schlüssel zur Wettbewerbsstärke”

## Das Interesse am Thema Projektmanagement und auch die diesbezüglichen Investitionen haben in den letzten Jahren erheblich zugenommen.

- Die Anzahl der Publikationen und Veröffentlichungen auf dem Gebiet des Projektmanagements hat zugenommen.
- Projektmanagement Organisationen erleben einen Zulauf.
- Die Anzahl der Teilnehmer an Projektmanagement Kursen und Kongressen hat zugenommen.
- Zertifizierungsprogramme erfreuen sich einer steigenden Beliebtheit.
- Forschung und Lehre an den Universitäten haben das Thema Projektmanagement aufgegriffen und eigene Lehrstühle bzw. Forschungsbereiche dafür eingerichtet.



## Aber, obwohl die Investitionen in Projektmanagement in den letzten Jahren zugenommen haben, bleiben die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück.



### Meta Group:

70 % der IT Projekte scheitern oder erfüllen nicht die Anforderungen.

### Standish Group International, 2003:

Nur 34 % der IT Projekte werden erfolgreich beendet.

Durch Überziehungen und Projekteinstellungen werden in IT-Projekten jährlich ca. 55 Mrd. \$ verschwendet.



### Holland, Projektmanagement für die Chefetage, Wiley 2002

„Der Zustand des Projektmanagement ist einfach erbärmlich“

### Tumscheit, Immer Ärger im Projekt, orell füssli 2001

„... Pleiten sind nicht die Ausnahme, sie sind die Regel im Projektmanagement.“

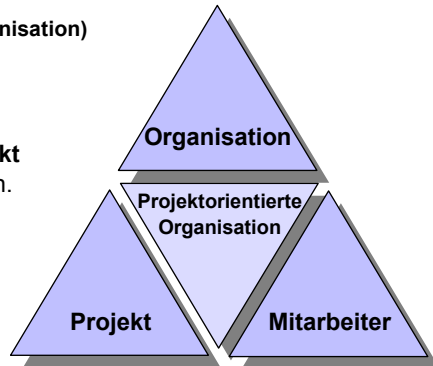


Nur die ganzheitliche Einführung von Projektmanagement und der Wille Projektmanagement zu einer Kernkompetenz der Organisation zu machen, führen langfristig zum Erfolg.

Die ganzheitliche **Einführung von Projektmanagement** erfordert Änderungen auf den Ebenen

**Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation)**  
**Projekt**  
**Mitarbeiter**

und muss selbst als **Organisationsprojekt** wahrgenommen und durchgeführt werden.



## Organisationsebene



Für die gesamte Organisation muss klar geregelt sein, was ein Projekt ist und wer Projekte initiieren und damit die notwendigen Ressourcen freigeben darf.

Projekte bringen der jeweiligen Organisation spezifizierte Nutzenbeiträge

und

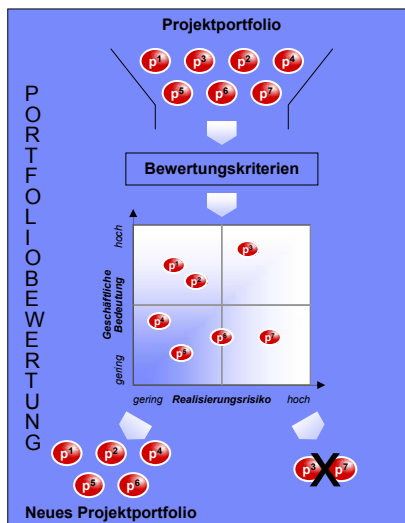
werden von einem "befugten" Auftraggeber genehmigt.



#### PROJECT CHARTER

- Goal and Scope
- Objectives (Clarity on Business Rules)
- Assumptions
- Risks
- Success Criteria
- Implementation Approach and Implementation
- Team Roles

Ein auf die Organisationsstrategie ausgerichtetes Portfoliomanagement steigert die Effektivität der Organisation.



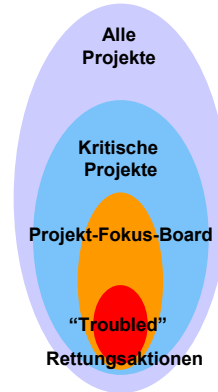
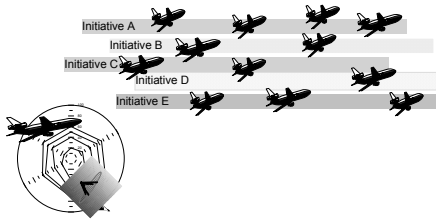
- **Bewertung der Projekte** entsprechend ihrer geschäftlichen Bedeutung sowie der Realisierungskosten und -risiken.
- **Priorisierung und Optimierung des Projektportfolios** um sicherzustellen, dass die knappen Ressourcen optimal in Bezug auf den Organisationsnutzen eingesetzt werden (Konzentration auf relevante Projekte, Eliminierung von Redundanzen).
- **Senkung der anfallenden Gesamtprojektaufwände und -kosten** durch Beschränkung auf geschäftsrelevante Projekte.

## Ein einheitliches Reporting wesentlicher Projektkenngrößen hilft dabei, das gesamte Portfolio zielgerichtet zu steuern.

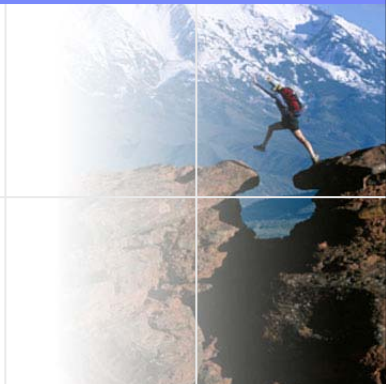


Ein Steuerungsgremium überwacht das Projektportfolio und entscheidet, abhängig vom Projektstatus, über spezielle Maßnahmen.

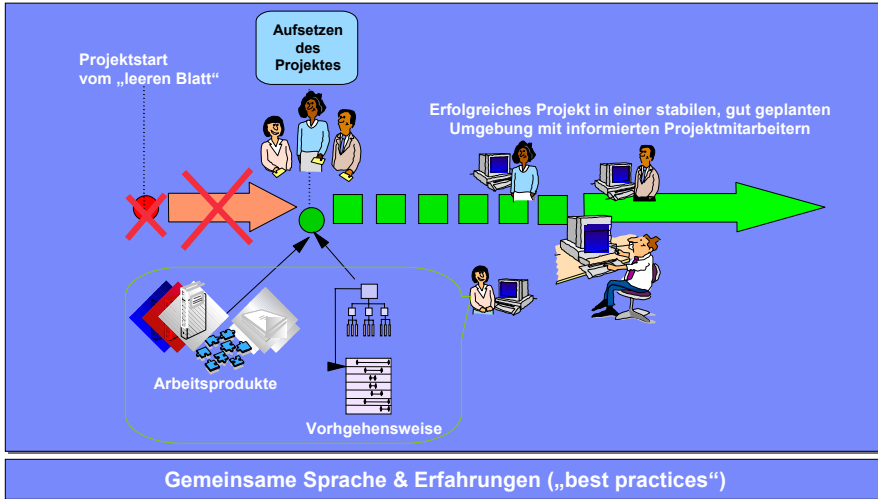
Vergleichbar einem "Air Traffic Control System" hilft ein gutes Reporting bei der zielgerichteten Steuerung des Projektportfolios.



## Projektebene



**Eine einheitliche Methode ist die Basis für einen effizienten Projektstart und eine stabile Projektdurchführung.**



**Zu Beginn eines Projektes muss die jeweilige Methode auf das Projekt zugeschnitten werden.**



Vorgefertigter Anzug



Der Schneider passt den Anzug an

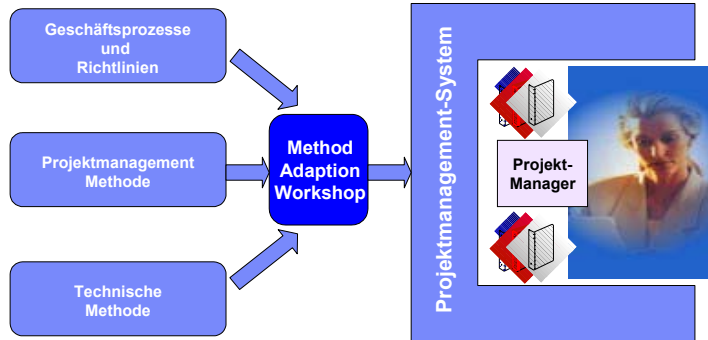


Der perfekt sitzende Anzug



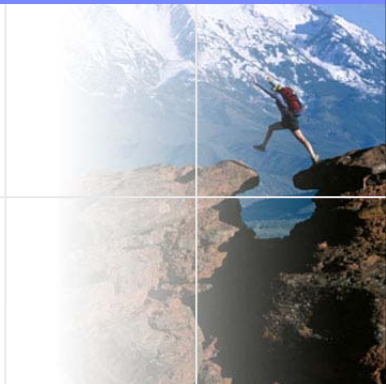
Projekte sind per Definition einzigartig. Eine Methode liefert einen Vorschlag wie das Projekt aufgesetzt und durchgeführt werden kann, muss aber auf alle Fälle an das Projekt angepaßt werden.

Unter Berücksichtigung der konkreten Gegebenheiten, erstellt jedes Projekt sein eigenes Projektmanagement-System.

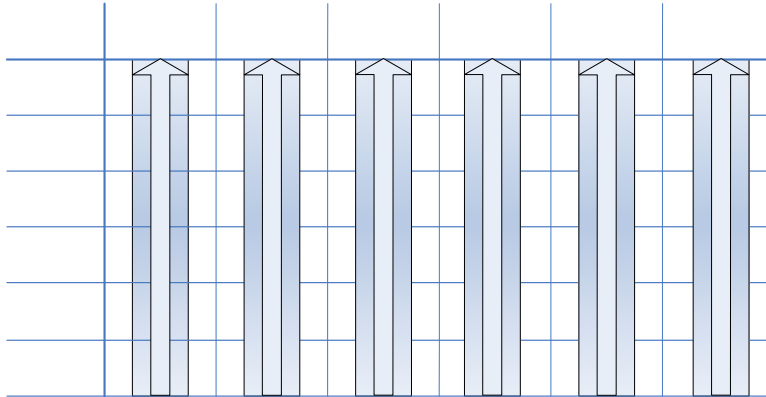


Das Projektmanagement-System eines dedizierten Projektes ist das Ergebnis eines "Method Adaption Workshops".

## Mitarbeiterenebene



Das Berufsbild des Projektmanagers muss in den Karrieremodellen der Organisation verankert sein.



IBM Project Management Profession Career Development



Projektmanagement ist mehr als eine Durchgangsstation für angehende Linienmanager !!!

Profession  
Level

Fähigkeiten

Ausbildung

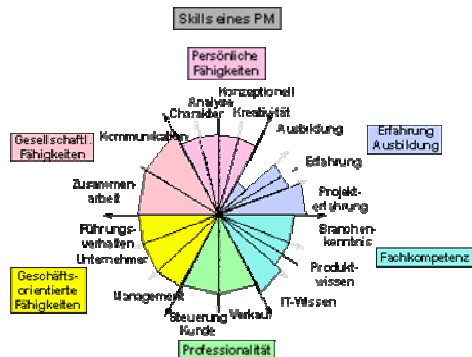
Executive  
Positions

Executive  
Project  
Manager

Neben Kenntnissen über die Inhalte und das geschäftliche Umfeld der Projekte, benötigen Projektmanager fundierte Theoriekenntnisse und vor allem praktische Erfahrungen.

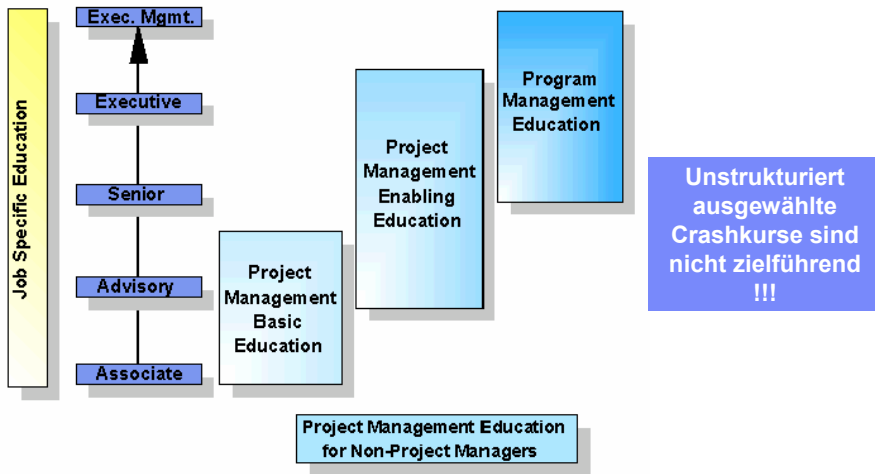
Ein Projektmanager ist ein „Geschäftsführer auf Zeit“ mit den Rollen:

- Leiter Produktion
- Leiter Personal
- Leiter Finanzen
- Leiter Kommunikation
- Leiter Marketing
- Leiter Vertrieb
- Leiter Einkauf
- .....



Projektmanagement ist ein eigenständiger Beruf, der wie andere Berufe durch Grundsätze, Aufgaben, Werkzeuge und Verantwortungen charakterisiert ist.

## Die Ausbildung der Projektmanager sollte praxis- und karrierebegleitend im Organisationskontext erfolgen.



IBM Project Management Education Curriculum Architecture



## Projektmanagement Maturity



## Projektmanagement Maturity (Reifegrad) Modelle sind entstanden, um den Fortschritt einer Organisation auf dem Weg zur projektorientierten Organisation zu messen.

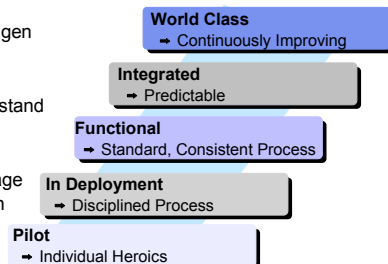
Das Projektmanagement Maturity Level einer Organisation, ist ein **Mass** dafür

- wie weit eine Organisation bei der Integration von Projektmanagement in die Aufbau und Ablauforganisation fortgeschritten ist
- und
- wie gut diese Organisation kontinuierlich Projekte durchführen kann.



## Projektmanagement Maturity Modelle helfen dabei, den Weg zur projektorientierten Organisation zu beschreiben.

- **Project Management Maturity Modelle** sind Werkzeuge, mit denen die Fähigkeiten einer Organisation im Projektmanagement gegen einen Standard gemessen werden können.
- Konzeptionell gehen viele Modelle zurück auf das **Capability Maturity Modell (CMM)** des Software Engineering Institute und messen den Fortschritt in Stufen.
- Jede Stufe ist durch eine Menge zu erfüllender Anforderungen beschrieben.
- Im Rahmen eines „**Maturity Assessments**“ wird der Istzustand der Organisation mit dem Standard abgeglichen.
- Als Ergebnis liefert ein „Maturity Assessment“ eine Aussage zum erreichten Status der Projektmanagement Fähigkeiten der Organisation sowie einen Überblick zu den Stärken und Schwächen und damit Vorgaben für die Planung zukünftig anzustrebender Verbesserungen.

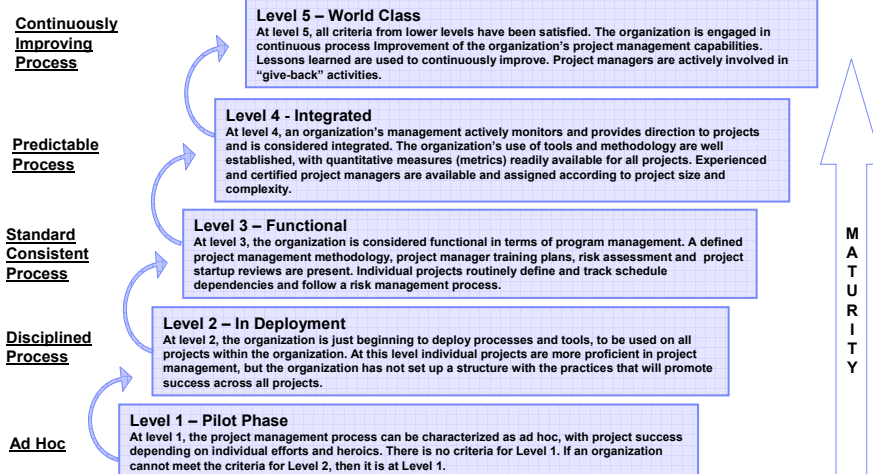


Das erreichte Maturity Level ist letztlich ein Mass dafür, wie gut eine Organisation darin ist, kontinuierlich Projekte erfolgreich durchzuführen und mit diesen Projekten auch jeweils einen strategischen Nutzenbeitrag zu erbringen.

## Zur Feststellung der Projektmanagement Maturity einer Organisationseinheit verwendet IBM den s.g. "Project Management Progress Maturity Guide" (PMPMG).

- Um die Projektmanagement Fähigkeiten einer Organisationseinheit festzustellen und Verbesserungspotentiale zu identifizieren, werden jährlich weltweit Projektmanagement Maturity Assessments und Re-Assessments durchgeführt.
- Die Assessments erfolgen auf der **Organisationsebene** mit dem Management und auf der **Projektebene** mit den jeweiligen Projektleitern.
- Für die Projektassessments wird eine repräsentative Anzahl von Projekten je Organisationseinheit herangezogen.
- Auf Basis der Antworten auf der Organisationsebene und der Projektebene wird ein Ergebnis ermittelt. Dieses Ergebnis dient als Baseline für zukünftige Assessments.

## Konzeptionell ähnelt der „Project Management Progress Maturity Guide“ sehr stark dem SEI-CMM Modell mit 5 definierten Leveln und entsprechend zugehörigen Kriterien.



## Die Assessments werden als Interviews mit einem festen Fragenkatalog durchgeführt.

- Der Katalog besteht insgesamt aus 128 Fragen, 63 für die Organisationsebene und 65 für die Projektebene.

Level	Org Category	Proj Category	TOTAL
Level 1	0	0	0
Level 2	22	33	55
Level 3	23	12	35
Level 4	14	16	30
Level 5	4	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>65</b>	<b>128</b>

- Die Fragen sind in Kategorien eingeteilt.
  - Organisationsebene: Guidance & Support sowie Check & Balance
  - Projektebene: Neun PMI Knowledge Areas
- Als Antwort ist jeweils nur **JA**, **NEIN** oder **NICHT ANWENDBAR** zugelassen.
- "Weiß nicht" gilt als **NEIN**.
- **JA** Antworten erfordern Nachweise.

## Die Fragen zur Organisationsebene sind in die beiden Kategorien "Guidance and Support" sowie "Check and Balance" unterteilt. Die Beantwortung erfolgt durch das Management.

### Criteria to be met by the Organization

QUESTION	YES/NO	EVIDENCE AVAILABLE
<b>Level 2 Organization Level</b>		
<b>Organization Guidance and Support</b>		
<b>Project Management Process</b>		
2.1. Does the organization have documented guidelines specifying roles and responsibilities of the project manager? **If you answered NO to 2.1, this question is also NO.**		
2.2. Does the organization apply the documented guidelines on roles and responsibilities so that all members of the organization understand the role of the project manager?		
2.3. Does the organization have documented guidelines or a written policy requiring all projects to have a Project Management System? (See Attachment A for a description of a Project Management System.) **If you answered NO to 2.3, this question is also NO.**		
2.4. Does the organization apply the documented guidelines requiring a Project Management System to all projects?		
2.5. Does the organization have risk factors, risk assessment checklist or template defined and documented? **If you answered NO to 2.5, this question is also NO**		
2.6. Does the organization apply the risk factors, risk assessment checklist or template to all applicable projects so that risks are identified consistently using the same classification?		
<b>Organization Check and Balance</b>		
2.7. Does the organization employ an independent unit; e.g., IPMT, Quality Assurance, Service Organizations, to ensure each project is delivering products and services which meet customer's requirements?		

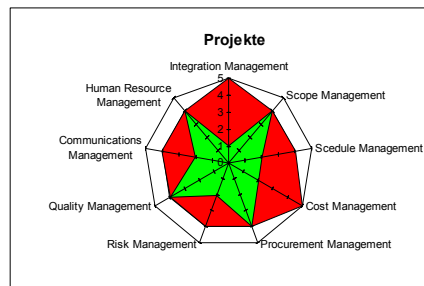
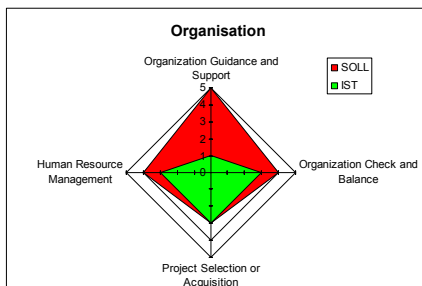
Die Fragen zur Projektebene sind gemäß den neun PMI PM Knowledge Areas untergliedert. Die Beantwortung erfolgt durch den jeweiligen Projektmanager.

**Criteria to be met by Projects within the Organization**

QUESTION	YES/NO	EVIDENCE AVAILABLE
<b>Level 2 -- For Projects within the Organization --</b>		
<b>Project Integration Management</b>		
2.23. Does a complete Project Management System Exist? (See Attachment A for a description of a Project Management System)		
2.24. Do the project plans that are part of the Project Management System clearly define all deliverables and include them in the PM System control processes(cost,schedule,risk,etc.) ?		
2.25. Does the Project Management Schedule (Part of PM System ) define milestones for meeting the deliverables?		
2.26. Does the Project Management System define the acceptance criteria (Process Phase Entry and Exit Criteria) for the deliverables and the method by which the acceptance criteria will be verified and/or the exit and entry criteria for each process phase (e.g. IPD, Market Planning) and the method by which the criteria is satisfied?		
2.27. Does the Project Management System contain or reference a work breakdown structure and/or product breakdown structure and/or organization breakdown structure?		
2.28. Are weekly and/or monthly status review meetings established, and held as scheduled, for project manager review?		
<b>Scope Management</b>		
2.29. Is the Project Definition, including objectives and scope clearly documented in the Project Management System ?		
2.30. Is there a process defined for identifying, documenting, reviewing, and approving changes to scope?		

Die Ergebnisse eines Projektmanagement Maturity Assessments zeigen, wie Projektmanagement in der jeweiligen Organisation gelebt wird und welche Verbesserungen notwendig sind.

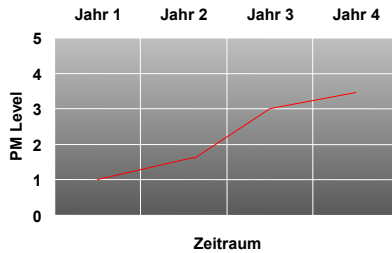
- Maß für die Verwendung der Projekt- und Portfoliomanagement Disziplinen auf Organisationsebene.
- Maß für die Verwendung der Projekt- und Portfoliomanagement Disziplinen auf Projektebene.
- Anleitung für die strukturierte Identifikation von Verbesserungen.



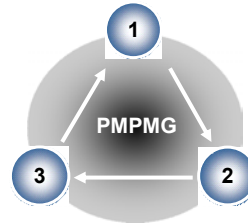
## Der bewertete Ist- und der definierte Soll-Zustand bilden die Grundlage für die weitere Verbesserungen.

- Aus den im Assessment festgestellten Defiziten und deren Ursachen werden Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet.
- Die Maßnahmen werden Ihrer Wichtigkeit entsprechend priorisiert und im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprojekte umgesetzt.

### Beispielhafter Entwicklungsplan

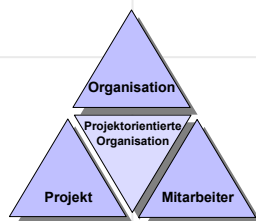


### Improvement Cycle



- 1 Assessment
- 2 Gap Analyse
- 3 Verbesserungsprojekte

## Zusammenfassung - Fazit



## Die Einführung von Projektmanagement muss ganzheitlich erfolgen...

Die ganzheitliche, organisationsweite **Einführung von Projektmanagement** führt dazu, dass

die **richtigen Projekte ausgewählt**  
(Steigerung der Organisationseffektivität)

die **ausgewählten Projekte dauerhaft effizient durchgeführt**  
(Steigerung der Organisationseffizienz)

werden.



**Die Organisation, der dies gelingt, schafft damit eine Voraussetzung, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen.**

## ...Projektmanagement Maturity Modelle helfen dabei den Weg zu beschreiben und zu gehen.

- Projektmanagement Maturity Modelle und Tools sind Meßwerkzeuge und nichts anderes.
- Die eigentliche Arbeit beginnt nach dem Assessment mit der Implementierung der Änderungen über die die Projektmanagement Fähigkeiten einer Organisation verbessert werden sollen.
- Die Verbesserung der Projektmanagement Maturity ist als langfristiges Projekt (Programm) anzusehen – “quick-wins” sind nicht zu erwarten.
- Ein solches Projekt benötigt **Top Executive Sponsorship** und die reale Absicht der Organisation lernen und verbessern zu wollen.



**Da die Wertschöpfung mehr und mehr in Projekten stattfindet, bleibt keine andere Wahl....**

# Vielen Dank !

**Wolfgang Friesike**  
[fsk@de.ibm.com](mailto:fsk@de.ibm.com)  
0171-222 1897