



IBM Business Consulting Services

Project Management @ IBM

IBM auf dem Weg zum „project-based Enterprise“



Wolfgang Friesike

PMP, IBM certified Executive Project Manager
Project Management Profession Leader Central Region

Agenda

- Warum investiert IBM in Projektmanagement
- Das Project Management Center of Excellence (PM/COE) und seine Initiativen
- „Enterprise Project Management“
- Rolle des Profession Leaders
- Ergebnisse und Erfahrungen





IBM Business Consulting Services

Warum investiert IBM in Projektmanagement



Wolfgang Friesike

PMP, IBM certified Executive Project Manager

Project Management Profession Leader Central Region

01.07.2004

© 2003 IBM Corporation

Es gibt viele Gründe weshalb Projekte scheitern...

1. Projektmanagement

- ☹ Planung
- ☹ Tracking
- ☹ Change Management
- ☹ Organisation

2. Auftraggeber (Sponsor)

- ☹ Projektunterstützung
- ☹ Mitwirkungspflichten
- ☹ Organisatorische Änderungen

3. Auftragnehmer

- ☹ Managementunterstützung
- ☹ Organisatorische Zielkonflikte

4. Ressourcen

- ☹ Verfügbarkeit
- ☹ Häufiger Wechsel
- ☹ Motivation
- ☹ Skill

5. Unterlieferanten

- ☹ Zuverlässigkeit
- ☹ Kostenüberschreitungen

10. Ständig veränderte Projektziele

- ☹ "Creeping scope"
- ☹ "Moving targets"

9. Produkt- oder Technologieprobleme

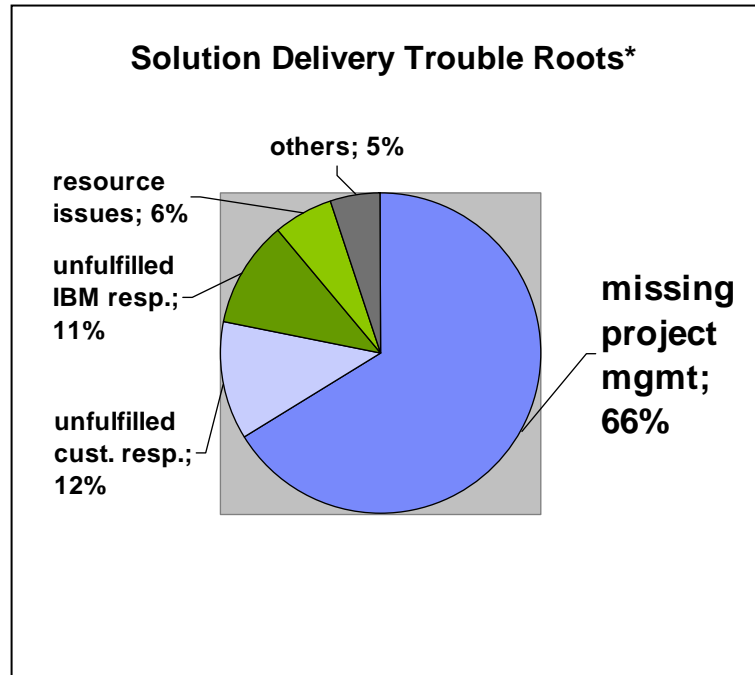
8. Start von Projektphasen vor Beendigung von vorhergehenden Phasen

7. Fehlende Projekt-Reviews und Aktionspläne

6. Projektstart ohne verbindlichen Projektauftrag oder Sponsor



Viele Projekte geraten wegen mangelndem Projektmanagement in Schwierigkeiten oder scheitern ganz.



Gemäß einer IBM Quality Assurance Studie sind 66 % der in Schwierigkeiten geratenden Projekte auf mangelndes oder schlechtes Projektmanagement zurückzuführen.

Die Hauptgründe sind:

- ☹ Schlechte Planung
- ☹ Schlechte Projektüberwachung
- ☹ Mangelhaftes Change Management
- ☹ Schlechte Projektorganisation

(* Source: IBM QA 2002, „Why Services Projects Fail“
[analysis of > 500 troubled projects])

Meta Group:

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

Standish Group International:

74% aller Projekte werden zu spät oder über Budget beendet.

Gartner Group:

60% aller gescheiterten Projekte sind auf unzureichende Projektmanagementenerfahrung und falsche Vorgehensweise zurückzuführen.

Gutes Projektmanagement wird mehr und mehr als kritischer Erfolgsfaktor im Projektgeschäft und als Notwendigkeit im Wettbewerb angesehen.

- **Standish Group, 2003**

Identification of 10 project success factors where PM is one of the most important

User involvement

Executive support

Experienced PM

Clear business objectives

Minimized scope

Agile requirement process

Standard infrastructure

Formal methodology

Reliable estimates

Skilled staff

- **Center for Business Practice, 2002**

21% average improvement in PM metrics

Companies not implementing PM have a competitive disadvantage

- **Gartner, 2002**

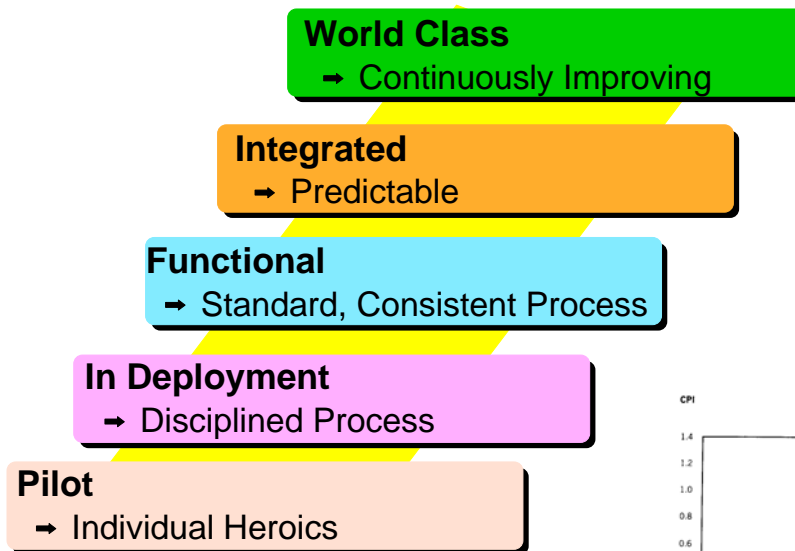
70% successful projects will have certified PMs

90% of failed projects have been managed by non-certified PMs

PMs with "credentials" are transferable cross organizations

Laut einer Studie der Berkeley University zahlen sich Investitionen in die Projektmanagementfähigkeiten einer Organisation aus.

Es gibt eine positive Korrelation zwischen Projektperformance und dem Reifegrad einer Organisation im Bereich Projektmanagement.

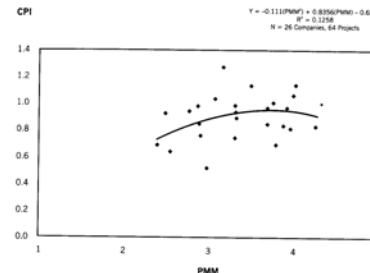


Approach:

- Definition of Project Management Process Maturity Model with 5 levels of maturity
- 38 companies involved

Result:

- The higher the level of PM maturity, the better is the organization's project performance



CPI: (Cost Index = planned vs. final cost)

SPI: (Schedule index = planned vs. final duration)

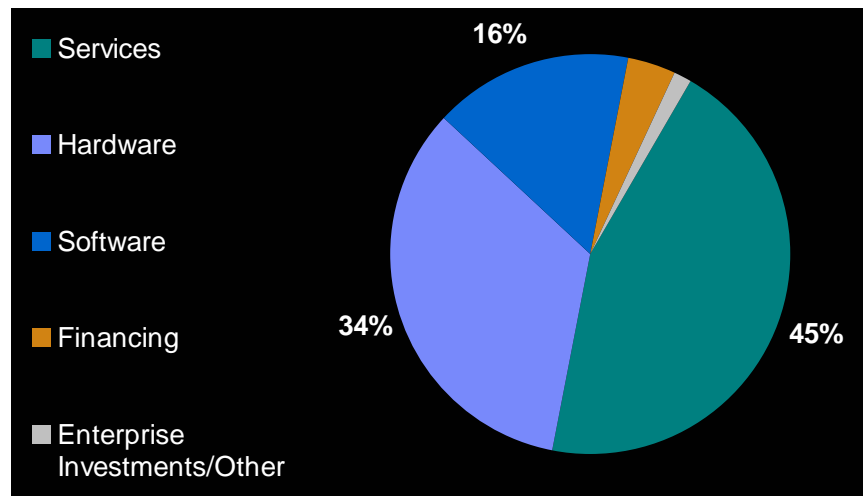
*"Quantifying the Value of Project Management", William Ibbs, Justin Reginato, ISBN 1-880410-96-6

IBM muss in professionelles Projektmanagement investieren, weil Projekte einen immer größeren Teil des IBM Geschäftes ausmachen.

„IBM's business is a project-based business“

IBM Business Operations

Percent of IBM's Total Revenue in 2002



Source: 2002 IBM Annual Report



Wer im IT Business überleben will, muss professionelles Projektmanagement zu einem integralen Organisationsbestandteil machen !

- Kunden erwarten Lösungen mit immer größeren Anforderungen, die nur noch in Projekten erstellt werden können.
- IT Services Business ist Knowledge Management Business und erfordert die temporäre Zusammenarbeit in Teams.



IBM Business Consulting Services

Das Project Management Center of Excellence (PM/COE) und seine Initiativen



Wolfgang Friesike

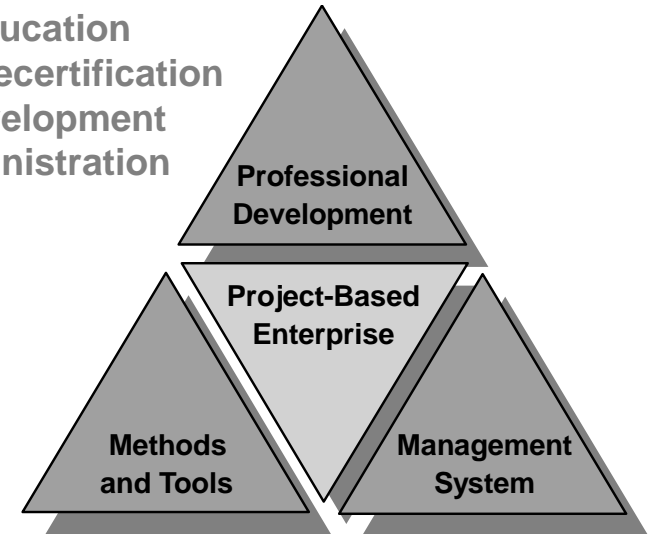
PMP, IBM certified Executive Project Manager

Project Management Profession Leader Central Region

Das Corporate Executive Management hat Projektmanagement zu einer Kernkompetenz der IBM erklärt und entschieden, die Firma in ein „project-based Enterprise“ zu transferieren.

- Im November 1996 wurde ein Whitepaper mit den Eckpunkten der Transformation der IBM in ein „**project-based Enterprise**“ verabschiedet.
- Es wurde ein Corporate Executive Sponsor benannt – gegenwärtig Doug Elix (Senior VP & Group Executive IBM Global Services)
- Ein **Project Management Center of Excellence (PM/COE)** wurde gegründet mit dem Auftrag, IBM's Transition in ein „project-based Enterprise“ umzusetzen und professionelles Projektmanagement in der IBM einzuführen bzw. zu vereinheitlichen.

- Skill Development
- Professional Education
- Certification / Recertification
- Community Development
- PM Award Administration

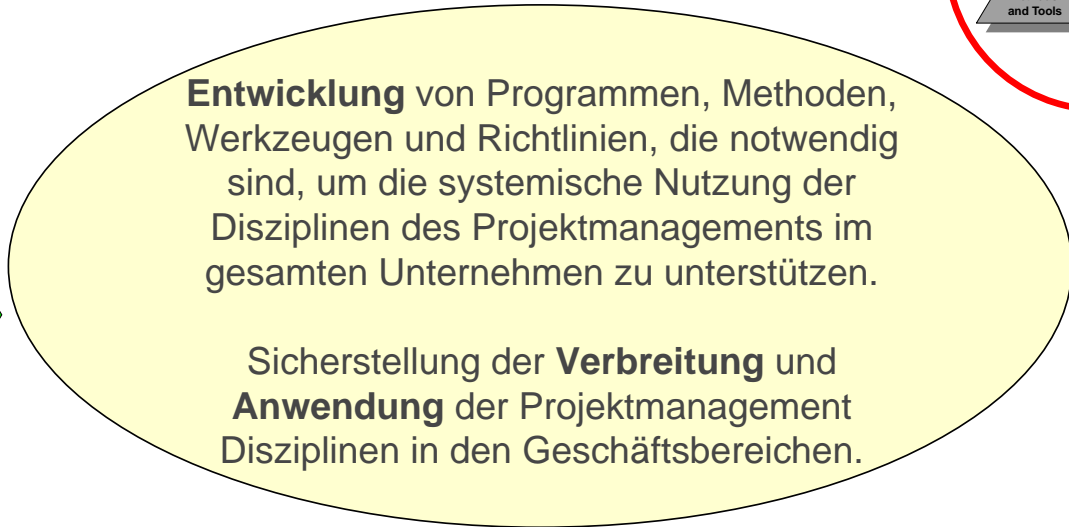
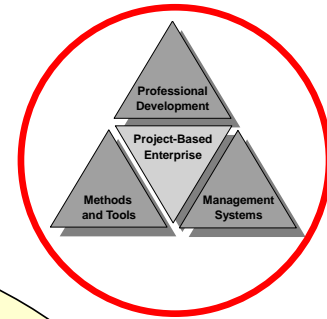


- World Wide Project Management Method (WWPMM)
- PMOffice

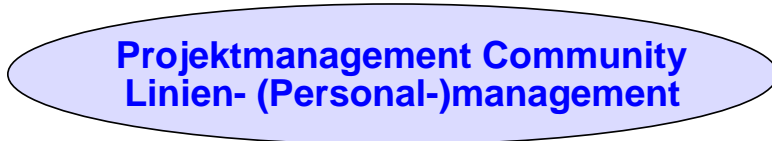
- Project/Program Management Policy
- Project Portfolio Management (BQI)
- Organizational Maturity

Das Project Management Center of Excellence (PM/COE) ist die treibende Kraft bei der Umsetzung der weltweit einheitlichen Projektmanagement Initiativen.

Project Management Center of Excellence (PM/COE)



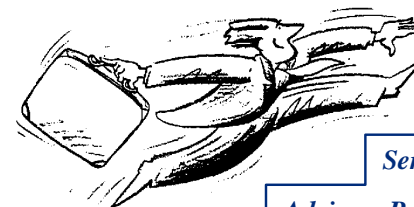
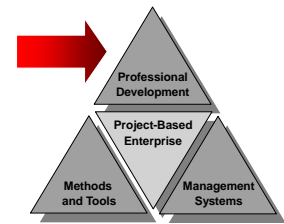
Deployment Network



Project Management Profession Governance Model

Der Karrierepfad in der Projektmanagement Profession hat vier Level.

- Jedes Level ist durch nachzuweisende **Fähigkeiten, Kenntnisse, Schulungen** und **Erfahrungen** weltweit einheitlich beschrieben.
- Zur Erlangung des **Senior** und **Executive** Levels ist ein **Zertifizierungsprozess** zu durchlaufen, mit:
 - der Erstellung eines **Zertifizierungs-Packages** zum Nachweis der technischen Erfahrungen, der Fähigkeiten und Kenntnisse, der absolvierten Schulungen, dem bestandenen PMI Examen, den Projektmanagement Erfahrungen und der Beschreibung von drei selbstgeführten Projekten
 - und einem **Board Review**
- Alle 3 Jahre ist eine **Rezertifizierung** erforderlich
- Senior und Executive Level Projektmanager sind Linienmanagern gleichgestellt.
- Ständiges **Giveback** innerhalb Profession erforderlich.



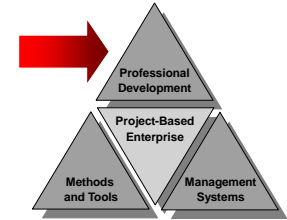
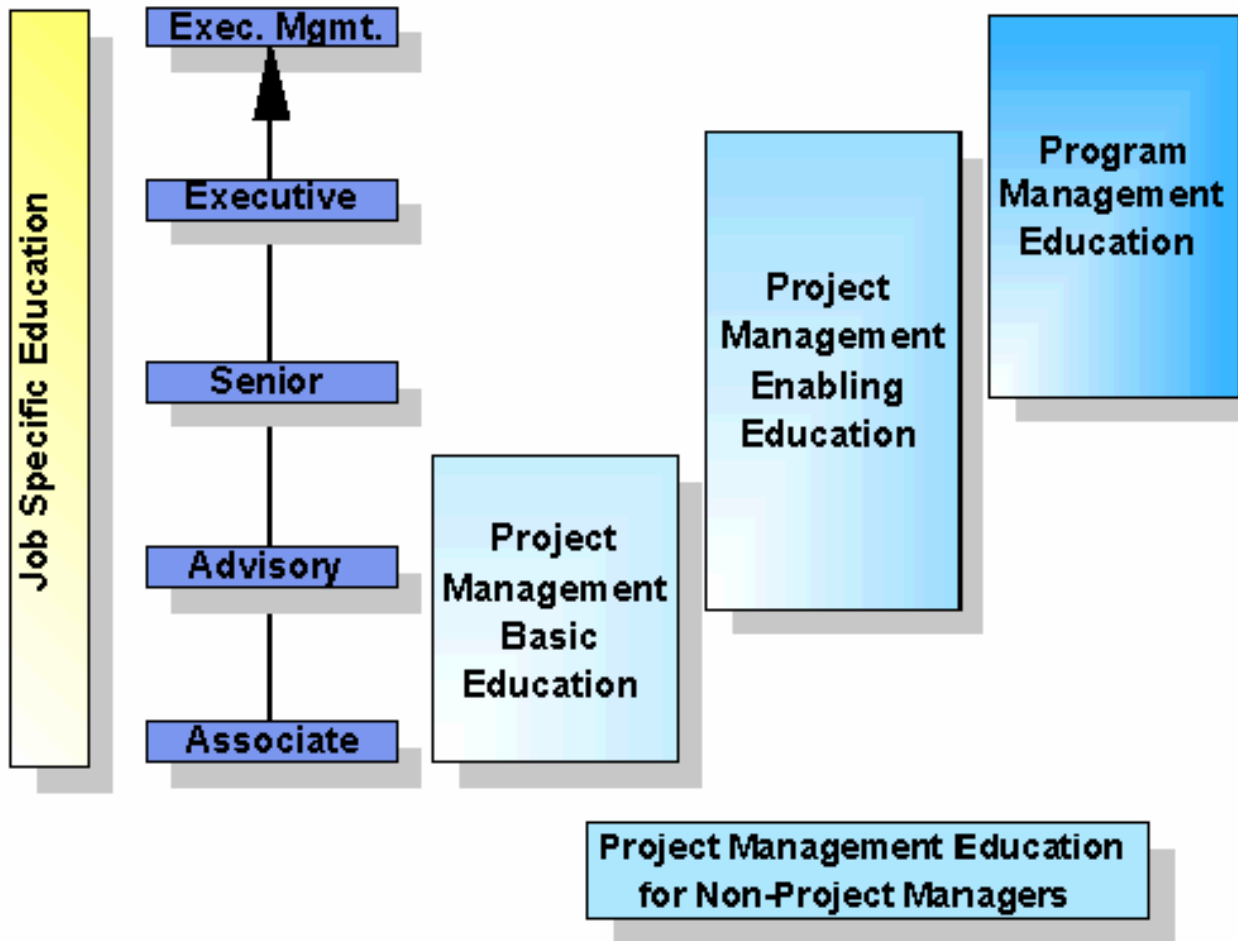
Executive Project Manager

Senior Project Manager

Advisory Project Manager

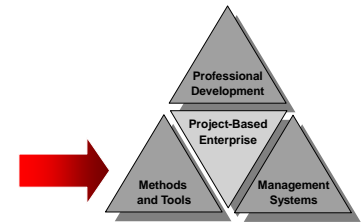
Associate Project Manager

Der Aufbau des weltweit einheitlichen Projektmanagement Curriculums ist auf die jeweiligen Anforderungen ausgerichtet.



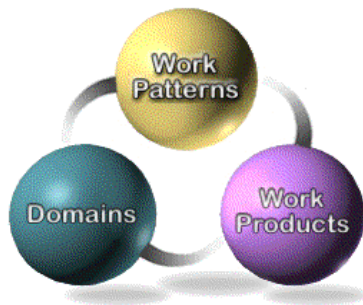
Im Bereich Methods & Tools wurden mit WWPMM und PMOffice "best of" Standards entwickelt.

Die "Worldwide Project Management Method" (WWPMM©) wurde unter Einbeziehung einer Vielzahl von etablierten Projektmanagement Methoden und Standards entwickelt.



Bird (cgi)	PMI	Euromethod
IBM MITP	IEEE/ACM	SEI CMMI
ADC (Japan)	PwCC	Ascendent
IPD/ISI	ISO 10006	Symeris (France)

IBM PMM

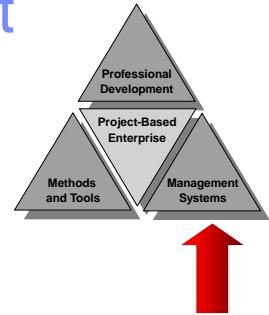


Technische Methoden der Geschäftsbereiche passen sich nahtlos in die Projektmanagement Methode ein.

Mit PMOffice steht ein Werkzeug zur Verfügung, um alle Belange des Projektmanagements abzudecken.



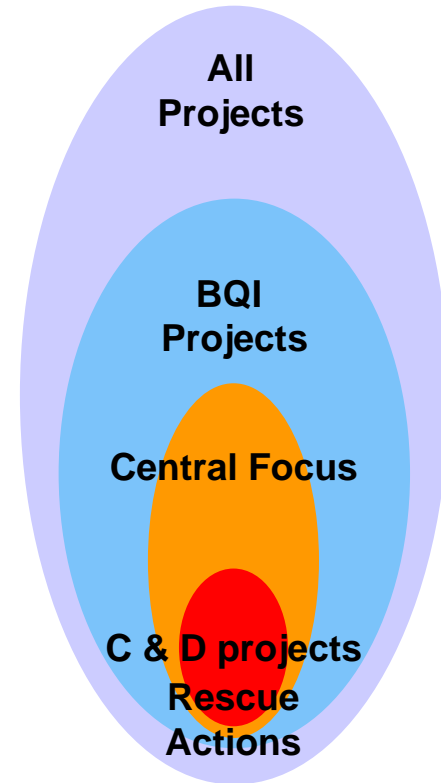
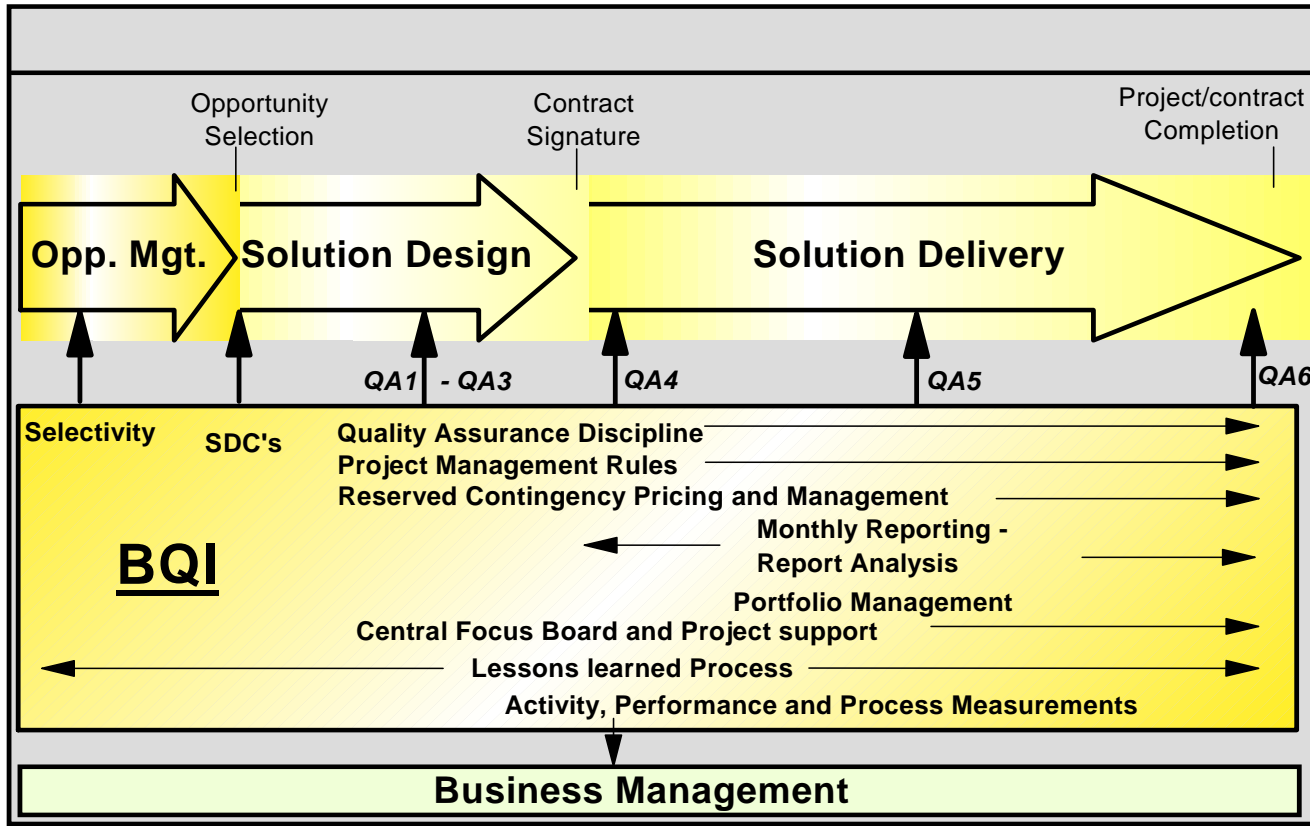
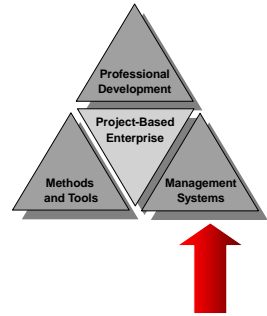
Weltweit einheitliche Grundsätze sind für jedes Projekt verpflichtend anzuwenden (IBM PM Policy).



- Jedes Projekt hat einen **Auftraggeber** (Sponsor).
- Für jedes Projekt gibt es eine **verabschiedete Projektdefinition**, mit einer Dokumentation der Zielsetzungen und Inhalte.
- Bevor signifikante Projektaktivitäten gestartet werden, etabliert jedes Projekt ein verbindliches **Projektmanagement System**.
- Jedes Projekt hat einen **Projektmanager**.
- Jedes Projekt arbeitet auf Basis einer **Vereinbarung** zwischen Auftraggeber und der für die Projektdurchführung verantwortlichen Organisation.
- Die **Ergebnisverantwortung** eines Projektes steht im Einklang zu den vorliegenden Projektanforderungen.
- Der Gesamtprojektplan sieht eine Reihe von **Phasen** vor, die eine Erstellung der Projektergebnisse entsprechend der gewählten technischen Vorgehensweise unterstützt.
- Qualitätsreviews und **Management Freigaben** erfolgen zu vordefinierten Projektmeilensteinen.
- Jedes Projekt verfügt über die erforderlichen **Schätzungen**, einen **Terminplan**, ein **Budget** und **Ressourcen-Zusagen**.
- Sämtliche **Projektergebnisse** sowie deren Übergabe und Abnahme sind dokumentiert und mit dem Auftraggeber abgestimmt.
- Das Projektmanagement System enthält Maßnahmen zum **Management** von **Risiken, Problemen, Änderungen, Projektfortschritt und Ergebnissen**.
- Jedes Projekt wird mit der **Freigabe** seines **Auftraggebers** (Sponsor) abgeschlossen.

Mit Hilfe eines Portfolio Management Ansatzes erfolgt die Überwachung der Projekte entlang der jeweiligen Wertschöpfungskette.

BQI – Business Quality Improvement





IBM Business Consulting Services

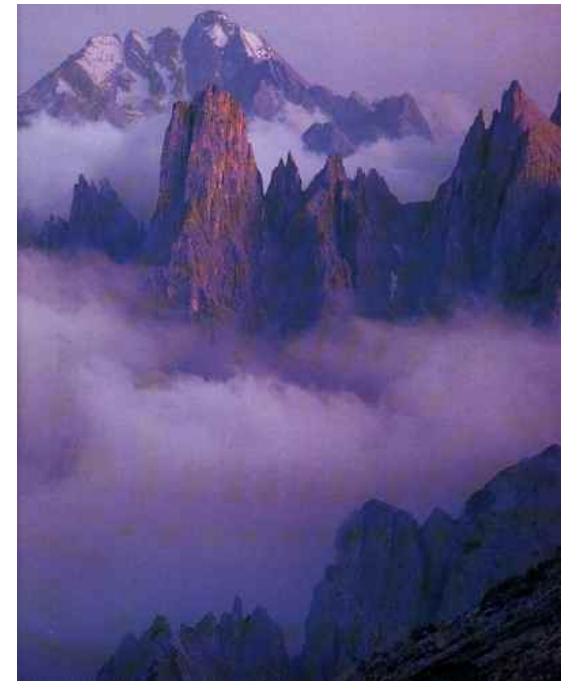
„Enterprise Project Management“



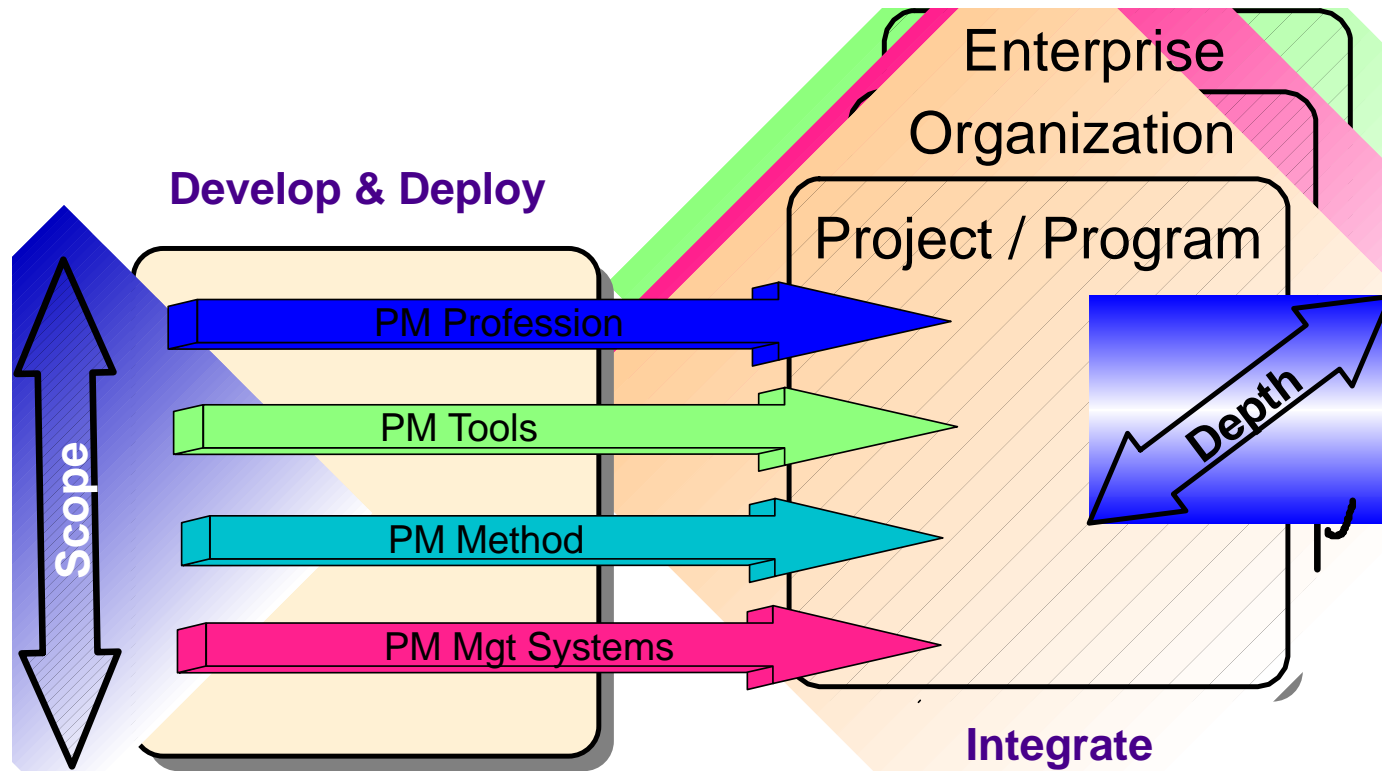
Wolfgang Friesike
PMP, IBM certified Executive Project Manager
Project Management Profession Leader Central Region

Enterprise Project Management ist ein Management System für ein projektorientiertes Unternehmen und bildet die Klammer um die Projektmanagement Initiativen.

- **Enterprise Project Management** ist ein Management Ansatz, der vorsieht die Disziplinen des Projektmanagements auf alle Funktionen innerhalb einer Organisation anzuwenden.
- **Enterprise Project Management** basiert auf der Annahme, dass Unternehmen als Portfolios von Projekten organisiert werden können und damit Projektmanagement übergreifend angewendet werden kann.
- Während **Projektmanagement** vor allem darauf abzielt
“Wie kann ein spezifisches Projekt oder Programm effizient und effektiv durchgeführt werden?”
- geht **Enterprise Project Management** der Frage nach
“Wie kann ein Unternehmen bzw. eine Organisation in einem sich immer schneller ändernden Umfeld mit den Mitteln des Projektmanagements flexibler und profitabler gestaltet werden?”



Enterprise Project Management wendet die Projektmanagement Disziplinen auf allen Ebenen einer Organisation an.



Mit der Umsetzung von Enterprise Project Management wird die Vision vom “project-based Enterprise” Realität.

- Projekterfolg ist gleich Unternehmenserfolg.
- Alle Ebenen einer Organisation verstehen die Prinzipien des Projektmanagements und beziehen die Disziplinen des Projektmanagements in ihr Tagesgeschäft ein.
- Eine projektbasierte Infrastruktur (Prozesse, Methoden, Tools etc.) unterstützt alle Management Ebenen mit den für das jeweils verantwortete Portfolio relevanten Daten.
- Das Management aller Projekte und Programme erfolgt in einer einheitlichen, strukturierten und kontrollierten Art und Weise mit dafür ausgebildeten Mitarbeitern.
- Durch einheitliche Ansätze im Projektmanagement und in der Ausbildung von Projektmanagern werden organisationsübergreifende Projekte/Programme ermöglicht.
- Projektmanager werden als kritische Ressourcen gesehen und es gibt einen Prozess wie junge Projektmanager identifiziert und entwickelt werden.

Enterprise Project Management





IBM Business Consulting Services

Rolle des Profession Leaders



Wolfgang Friesike

PMP, IBM certified Executive Project Manager


Project Management Profession Leader Central Region

01.07.2004

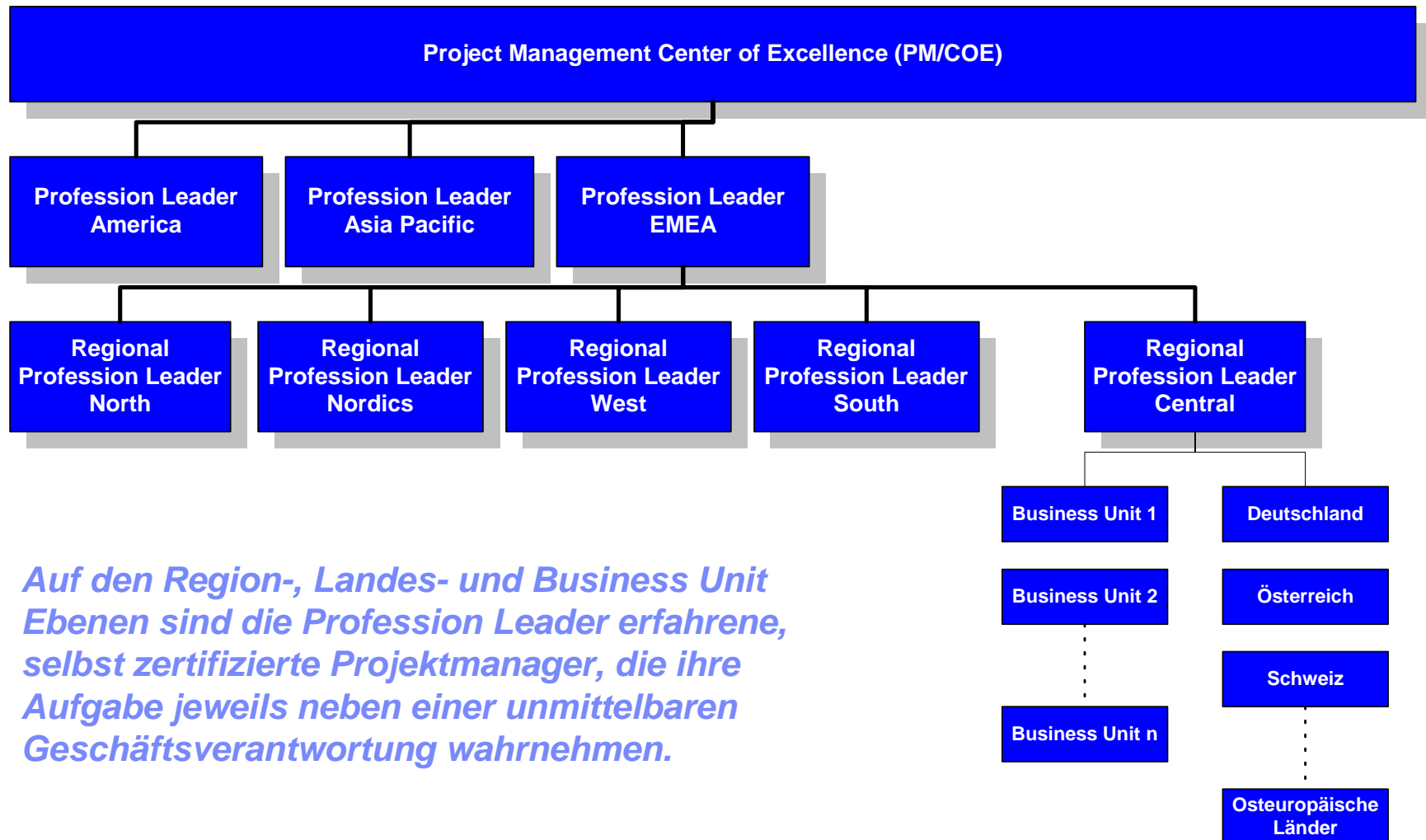
© 2003 IBM Corporation

Der Wandel in ein projektbasiertes Unternehmen vollzieht sich in Schritten. Die Umsetzung der Initiativen ist ein auf viele Jahre angelegtes Programm.

	Stage 1	Stage 2	Stage 3
Focus	"Develop Professionals"	"Put Key Enablers in Place"	"Make PM SYSTEMIC to our Business"
Initiatives	<ul style="list-style-type: none"> • PM Skill Development • PM Education • PM Certification 	<ul style="list-style-type: none"> • PM Method for Project and Program Management • PM Tools • PM Knowledge Network 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational Integration with IBM Management Systems (BQI, Project-Based Financials, HR...) • Develop Organizational Maturity
Competence	Individual	Project/Program	Organization

1997  2002-2006

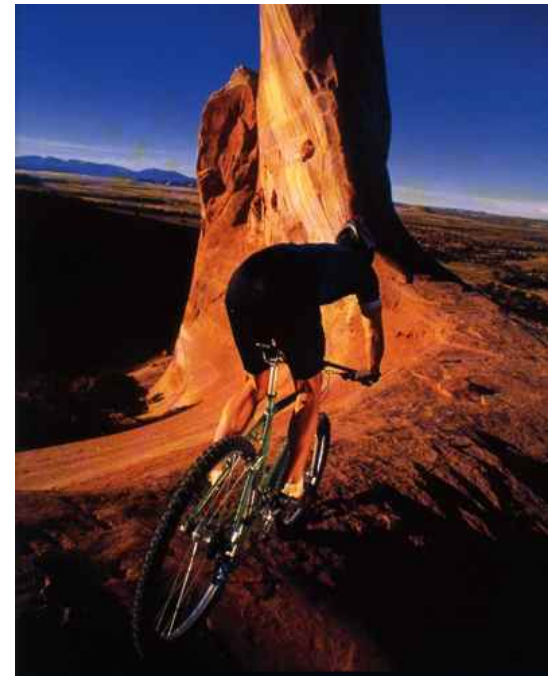
Die Profession Leader sind weltweit in das Programm eingebunden...



Auf den Region-, Landes- und Business Unit Ebenen sind die Profession Leader erfahrene, selbst zertifizierte Projektmanager, die ihre Aufgabe jeweils neben einer unmittelbaren Geschäftsverantwortung wahrnehmen.

...und stellen in ihren Verantwortungsbereichen die Umsetzung der Initiativen sicher.

- Kommunikation und Marketing der Initiativen
- Überzeugen der operativen Geschäftseinheiten
- Durchführen von Profession Zertifizierungen
- Durchführen von Maturity Assessments
- Regelmäßiges Performance Reporting und abstimmen der Fortschritte im weltweiten Deployment Network
- Aufbau und Pflege der lokalen Projektmanagement Community



Zusammenfassung



Wolfgang Friesike

PMP, IBM certified Executive Project Manager
Project Management Profession Leader Central Region

Zusammengefasst erfordert die unternehmensweite Einführung von Projektmanagement eine ganzheitliche Betrachtung der Instrumente und ist...

- ...weit mehr als Ausbildung und Zertifizierung von Mitarbeitern,
- ...weit mehr als die Einführung von Projektmanagement Methoden und Werkzeugen,
- ...selbst ein Projekt und erfordert daher ebenfalls professionelles Projektmanagement,
- ...ein Organisationsprojekt mit allen diesbezüglichen Charakteristiken und benötigt einen Top-Executive als Sponsor.

