


Der Weg zu qualifizierten Projektmanagern ...

oder Qualitätsanforderungen in der Personalentwicklung
für Projektmanager

Marc Widmann

Rolle

- Delivery Assurance Manager bei 
 - Verantwortlich für Outsourcing Accounts in der Central Region und Osteuropa
 - Reporting an DA Director CR
 - Angebot-Reviews
 - Coaching / Mentoring für Programm- und Projektmanager
 - Programm-, Projekt- und Account-Reviews
 - Überwachung relevanter Projekte (CSC EMEA CR Watchlist)
 - Implementierung von CSC-Methoden / Standards / Prozessen in Projekten

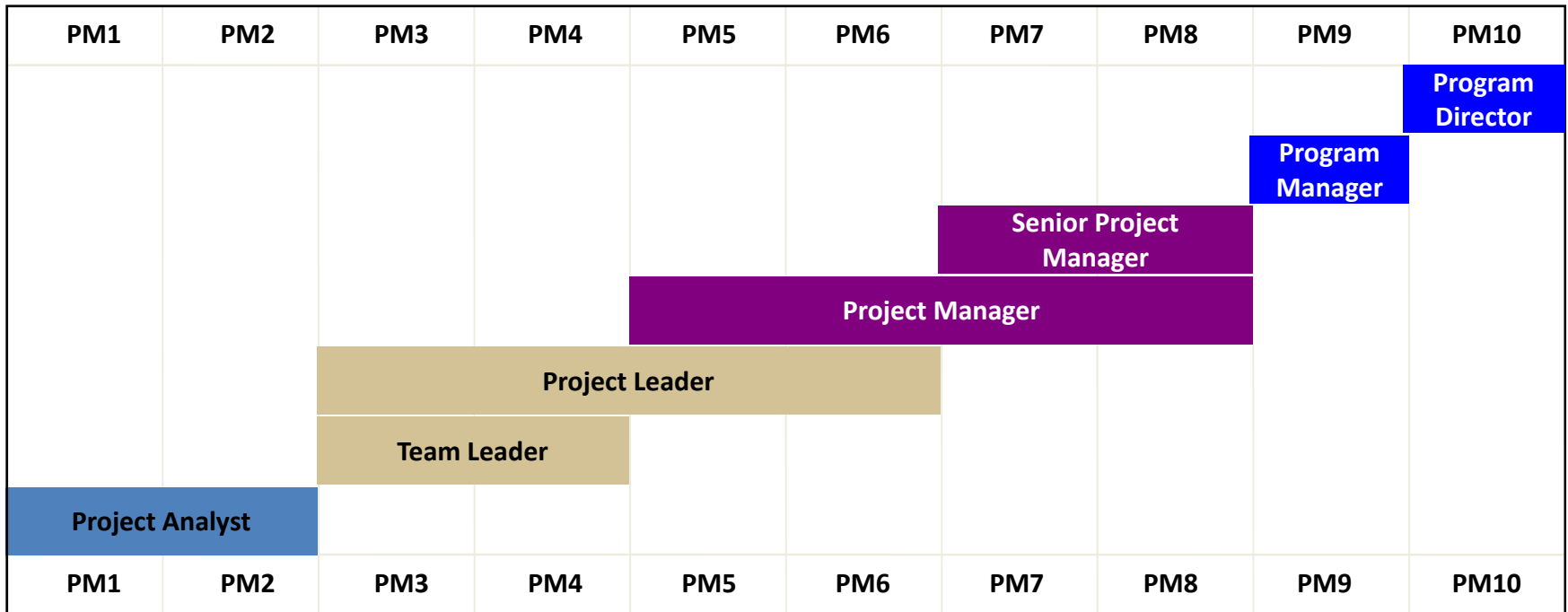
Person

- 11 Jahre Erfahrung in Consulting und Outsourcing
- PM-Rollen: PMO, Projektmanager, Programm-Manager, Projekt-Portfolio-Manager, Projektdirektor
- Internationale und virtuelle Projektumgebungen
- IPMA Level A – Certified Projects Director (GPM)
- IPMA Level B – Certified Senior Project Manager (GPM)

Hintergrund bei CSC

- Standardisierte Methoden, Prozessen und Tools im Projektmanagement
- Standardisierung der Qualifikation der Mitarbeiter
- Projektmanagement-Initiative "Exceed Expectations"
 - Rollen im Projektmanagement in ihrem Geschäft klar zu positionieren und zu stärken
 - Entwicklung und Vereinbarung eines einheitlichen Qualifizierungspfades für die Projektmanagementrollen
- PM10-Modell als einheitlicher Rahmen für Beschreibung und Definition von Projekt- und Programm-Management-Kapazitäten über alle CSC-Organisationen und Regionen hinweg
- Unterstützt Ausschreibung und Besetzung von Projektmanagementrollen in Projekten

Was ist das PM10-Modell?



CSC Global Roles



Project Leader



Project Manager



Program Manager

Abbildung: 10-Stufen-Meßsystem um die Leistungsfähigkeit aller Projektmanagement-Rollen festzuhalten

PM10-Kriterien

- Umfang der bisherigen Projekte, wie:
 - Größe des Teams
 - Höhe des Budgets
 - Höhe des finanziellen Risikos im Projekt
 - Typische Reporting-Ebene in Kundenorganisation
 - Reporting Ebene CSC Organisation
- Typische Projektmanager Attribute
 - Interne Schulungen abgeschlossen
 - Erlangte berufliche Qualifikationen
- Dauer der Erfahrung im PM-Bereich

Kriterien	Project Leader (kleine Projekte)	Project Manager (Mittlere Projekte)	Programme Manager (Großprojekte / Programme)
Gesamtauftragswert oder Jahresumsatz	Weniger als 1 Million Euro	1-10 Millionen Euro	Mehr als 10 Millionen Euro
Teamgröße	Bis zu 9 Mitarbeiter	Bis zu 60 Mitarbeiter (nicht alle direkt unterstellt)	Über 60 Mitarbeiter (nicht alle direkt unterstellt)
Strategische Bedeutung für CSC	Gering	Mittel bis hoch	Sehr hoch (für den Unternehmensbereich oder für CSC strategisch wichtig)
Notwendiges Risiko-Budget	Weniger als 2% der Kosten	2 – 10 % der Kosten	Mehr als 10% der Kosten
Kontaktebene / Berichtsebene Kunde	Projektmanager des Kunden	Abteilungsleiter / Direktor	CIO / Geschäftsführung
Kritische Projektfaktoren außerhalb CSC	Keine	1 bis 3	Mehr als 3
Komplexität der Beziehung	Bis zu 6 einfache Beziehungen	Bis zu 15 einfache Beziehungen	Mehr als 15 Beziehungen (komplex / politisch)
CSC-Berichtswesen	Projekt-/Linienmanager	Direktor	Regionaler Vorstand oder Geschäftsführer
Art des Vertrages	Dienst-, Werk- und Wartungsvertrag, normalerweise auf Aufwandsbasis (ohne Deckelung)	Dienst-, Werk und Wartungsvertrag mit Festpreischarakter	Werkverträge auf Festpreisbasis (mit Deckelung)
CSC Methodenkenntnisse	Catalyst auf Teamleiterebene (PLOS)	Fähigkeit ein Catalyst-Team zu leiten (PMOS)	Fähigkeit ein großes Catalyst-Programm zu leiten, das aus mehreren Projekten besteht (Portfolio Management)
Nachweis der Projekterfahrung in Projekten	Als (Teil)-Projektleiter über 12 Monate	24 Monate Projektleitung als Project Leader innerhalb von 4 Jahren	48 Monate Projektleitung als Projekt Manager innerhalb von 8 Jahren

Abbildung: Vereinfachte und komprimierte Darstellung der Kriterien zur Erlangung der Rolle

Gründe für das PM10-Modell

- CSC benötigt steigende Zahl an Senior Programm- und Projektmanager für große, komplexe Programme
- Risikominimierung von Fehlbesetzungen bei Projektmanagementaufgaben
- Weitere Standardisierung und Anwendung von Methoden und Richtlinien
- CSC muss PM-Profis auf höchstem Niveau gewinnen und halten
- Maßstab um die Investitionen in die Mitarbeiter-zentrierte Karriereplanung und Entwicklung zu lenken
- Anerkennung für PM-Ressourcen auf Langzeitprojekteinsätzen

PM10-Ziele

Schaffung von Rollen, welche

- **weltweit** über CSC-Organisationen und -Regionen hinweg verwendet werden
- eine nützliche **Bestandsaufnahme der vorhandenen CSC PM-Fähigkeiten und** Prüfung der Fähigkeiten der PM-Community
- als Grundlage bzw. Leitfaden dienen um **passende Zuordnungen von Ressource und Projekteinsatz** zu erzielen.
- eine strukturierte Analyse der Qualifikationsanforderungen für die Aufgaben und Ausrichtung der entsprechend qualifizierten Ressourcen ermöglichen
- als Leitfaden für die **individuelle** berufliche **Entwicklung** und Wegfindung dienen
- die gezielte Entwicklung von PM-Ressourcen ermöglicht und was wiederum zu professionellen Zertifizierungen der Projektmanager führt
- Transparenz eines klaren und gut strukturierten Karriereweg für PM-Ressourcen
- um Karrieremöglichkeiten für Bewerber aufzuzeigen
- um die Fähigkeiten und Kapazitäten von CSC PM-Ressourcen potenziellen **Kunden und Industrie-Analysten** darzulegen
- um als Rahmen für **Ausbildungsempfehlungen** zu dienen
- eine **gemeinsame Sprachregelung** innerhalb von CSC für die Erörterung von PM-Fähigkeiten und -Erfordernissen

Was ist das PM10-Framework?

- Hierarchische Struktur
 - Grafische Darstellung
- Rollendefinitionen
 - Beschreibung
 - Erforderliche Schulungen (Kurse und Zuordnungen)
 - Erforderliche Erfahrung (Umfang des Projekts, der Größe und Komplexität)
 - Erforderliche Kenntnisse (Methode / Best Practices)
 - Fachliche Kompetenzen
 - Führungsfähigkeiten
- Training Curriculum

PM10-Assessment-Prozeß

- Self-Assessment als wesentlicher Baustein
- Assessment-Center mit folgenden Zielen:
 - Abweichungen zu den Mindestanforderungen und Identifizierung von möglichen Qualifizierungsmaßnahmen.
 - Feststellung, ob die Rolle vergeben werden kann und Dokumentation:
 - Die Rolle wird ohne Einschränkungen vergeben.
 - Die Rolle wird unter folgenden Auflagen vergeben.
 - Die Rolle wird nach Erfüllung der folgenden Auflagen vergeben.
 - Die Rolle kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht vergeben werden.

Trigger für die Messung

- Jeder Projektmanager wird mindestens zweimal jährlich am Modell gemessen.
- Die typischen Auslöser für eine Wiederbewertung/Neubewertung sind:
 - Neueinstellung
 - Jährliche Mitarbeitergespräche
 - Halbjahresgespräche (Mid Cycle Review)
 - Bei Beendigung eines wichtigen Projektrolle
 - Antrag durch das Kundenmanagement
 - Anfrage durch das PM-Capability-Management
 - Anfrage durch den Projektmanager selbst

Ressourcenmanagement

- Prüfung Mitarbeiterereinsatzplanungen gegen PM10-Kriterien:
 - Größe des involvierten Teams
 - Höhe des Budgets
 - Höhe des finanziellen Risikos welches überwacht werden muss
 - Reporting-Ebene innerhalb der Kundenorganisation
 - Reporting Ebene innerhalb der CSC-Organisation
- Ressourcen-Anfragen mit PM10-Rating veröffentlicht
- Das Ressourcen-Management-Team wird dann das Hauptgewicht auf die Einplanung eines geeigneten Projektmanagers für den der Auftrag spielend leicht erreichbar ist oder eine angemessene Herausforderung darstellt.

Persönliche Beobachtungen

- **Kulturelle Unterschiede** führen trotz vieler harter Kriterien zu teilweise unterschiedlicher Kategorisierung bei gleicher Qualifikation. Hier ist eine Erweiterung des Modells denkbar.
- Kategorisierungen von Projektmanagern werden auch durch interne Erfordernisse getrieben. Hier ist z. B. teilweise zu beobachten, dass „höhere“ Rankings **zu Gunsten der einfacheren Platzierung von Ressourcen in Projekten niedriger eingestuft**.
- **Einheitlicher Sprachgebrauch** und damit Kommunikation mit Ressourcenbedarfsträgern ist deutlich vereinfacht.
- **Externe Zertifizierungen** wie PMI und IPMA gelten nur als Indikation und **werden durch die interne Zertifizierung regelmäßig übersteuert**, das heißt niedrigere Rolle angewendet.
- **Schulungsstandardisierungen** welche an das PM10-Modell angepasst sind werden **sehr gut angenommen** und sind viel gelobt. Dies ist vor allem getrieben durch die **starke Praxisnähe und Tooleinbindung**. Auch hier ist ein einheitlicher Sprachgebrauch und gleiche Methoden gefördert worden.

Kontakt

- pm@marc-widmann.de
- Download des Vortrages www.marc-widmann.de



Über

- CSC zählt zu den weltweit führenden Dienstleistungsunternehmen im Bereich der Informationstechnologie (IT). Mit seinen maßgeschneiderten Lösungen und Services sowie den Managed Services unterstützt CSC Kunden in allen wichtigen Wirtschaftszweigen. Das Angebot von CSC umfasst Systemdesign und Systemintegration, Informationstechnologie und Business Process Outsourcing, Applikationssoftwareentwicklung, Web und Applikation Hosting, Auftragsunterstützung und Managementberatung. Das Unternehmen wird als einer der Branchenführer gesehen und vom FORTUNE Magazine den „World’s Most Admired Companies“ (2010) für IT-Services zugeordnet.
- Das Unternehmen mit Hauptsitz in Falls Church, Virginia, hat rund 92.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete in den zwölf Monaten bis zum 1. Januar 2010 einen Umsatz von 16,0 Milliarden US-Dollar. Weitere Informationen über CSC in Deutschland finden Sie auf der deutschen Website von CSC unter www.csc.com/de oder unter www.csc.com.