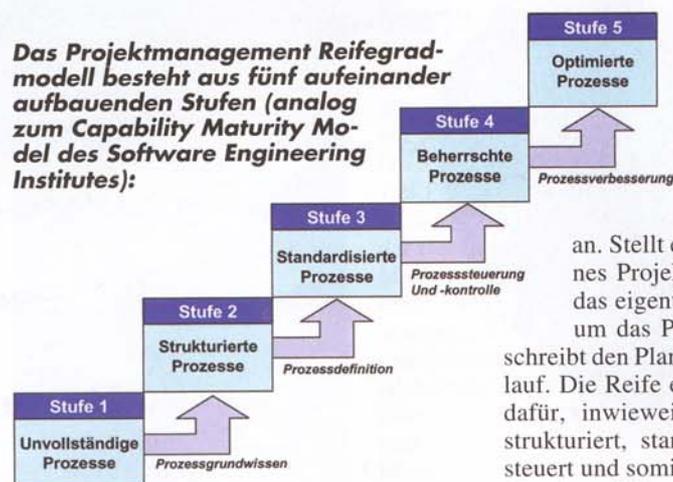


Bewerten und verbessern des Projektmanagements

Projektmanagement Reifegrad

Die meisten Unternehmen setzen heute Projektmanagement-Methoden ein, um Produkte zu entwickeln und Prozesse zu verbessern. Gleichzeitig scheitern jedoch noch immer viele Projekte. Um hier Abhilfe zu schaffen, ist es in einem ersten Schritt notwendig, den Reifegrad des Unternehmens bezüglich seiner Projektmanagement-Kompetenz zu ermitteln und darauf aufbauend ein ganzheitliches Konzept zur Verbesserung und Optimierung des Projektmanagements zu entwickeln.

Das Projektmanagement Reifegradmodell besteht aus fünf aufeinander aufbauenden Stufen (analog zum Capability Maturity Model des Software Engineering Institutes):



Das fünfstufige Reifegradmodell ist ein processorientiertes Werkzeug, das aus der Welt des Qualitätsmanagements kommt. Es wird seit einiger Zeit auf das Software-Engineering angewendet, um die Qualität von Software-Zulieferern standardisiert beurteilen zu können. Mittlerweile kann das Modell auch auf andere Unternehmen außerhalb der Softwareindustrie angewendet werden. Die

Technologie Management Gruppe wendet das Modell als Grundlage zur Beurteilung der Prozess- und Projektmanagementkompetenz ihrer Kunden

an. Stellt ein Produkt das Ergebnis eines Projektes dar, so ist der Prozess das eigentliche Vorgehen im Projekt, um das Produkt herzustellen. Er beschreibt den Planungs- und Realisierungsablauf. Die Reife eines Prozesses ist ein Maß dafür, inwieweit ein bestimmter Prozess strukturiert, standardisiert, beherrscht, gesteuert und somit systematisch abläuft. Grundsätzlich wird die Projektmanagementkompetenz dabei durch folgende fünf Stufen beschrieben:

- **Stufe 1: Unvollständige Prozesse**
Es gibt keine oder nur unvollständige Vorgehensmodelle für Prozesse oder Projektmanagement von Seiten des Unternehmens. Erfolg und Misserfolg eines Projektes hängen vollständig von der persönlichen Kompetenz einzelner Personen ab. Erfolge können nicht systematisch reproduziert werden.
- **Stufe 2: Strukturierte Prozesse**
Eine systematische Analyse bisheriger Projekte wird durchgeführt und die Erfahrungen ausgewertet. Auf Basis der Erkenntnisse daraus wird ein Vorgehensmodell zum Projektmanagement entwickelt und im Unternehmen installiert. Projektziele, Zeit- und Kostenabschätzungen werden auf der Basis realistischer Erfahrungswerte vereinbart und geplant. Kosten, Termine und Ziele werden überwacht.
- **Stufe 3: Standardisierte Prozesse**
Die Standardprozesse zum Projektmanage-

ment sind vollständig dokumentiert und unternehmensweit eingeführt. Sie sind sowohl Bestandteil der Mitarbeiterschulung als auch der Projektkultur. Die Projekte / Prozesse sind transparent und überprüfbar.

- **Stufe 4: Beherrschte Prozesse**
Auf dieser Stufe existiert ein quantifizierter Qualitätsplan sowohl für Produkte als auch für Prozesse / Projekte. Alle wesentlichen Projektparameter werden über Metriken überwacht und gesteuert. Ein Risikomanagement ist definiert und etabliert. Die Vorhersagbarkeit von Prozess- und Projektergebnissen ist sehr hoch.
- **Stufe 5: Optimierte Prozesse**
Das gesamte Unternehmen verbessert kontinuierlich seine Projektmanagementprozesse. Die Organisation verfügt über die Werkzeuge und Mittel, Stärken und Schwächen in den Prozessen zu erkennen, mit dem Ziel, das Auftreten von Fehlern proaktiv zu vermeiden. Best-Practice-Lösungen werden über Benchmarking identifiziert und allgemein zur Verfügung gestellt.

Erfolgskriterien für das Projektmanagement

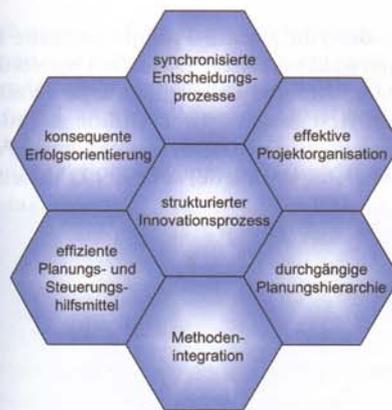
Das Projektmanagement Reifegradmodell der Technologie Management Gruppe baut auf deren langjähriger Erfahrung im Bereich Projektmanagement auf. Dabei werden die unterschiedlichen Erfolgskriterien für ein exzellentes Projektmanagement anhand bewährter und erfolgreicher Praktiken definiert und die Organisation entsprechend bewertet. Diese Bewertung erfolgt im Wesentlichen als Selbstbewertung. Die Berater der TMG treten hierbei als Moderatoren und Prozessbeobachter auf. Die Stufe 1 stellt die niedrigste Reifegradstufe dar. Auf dieser Stufe werden die Anforderungen der Erfolgskriterien unvollständig oder nur teilweise erfüllt. Die höchste Reifegradstufe ist die Stufe 5. Auf dieser Stufe werden alle Anforderungen der Erfolgskriterien erfüllt und permanente Optimierung kennzeichnet die Organisation. Jede nächsthöhere Reifegradstufe impliziert die Anforderungen der vorausgehenden Stufe.

Ein niedriger Reifegrad bedeutet nicht automatisch, dass ein Unternehmen „schlecht“ ist. Es sagt jedoch aus, dass Projektmanagement keine beherrschte Arbeitstechnik im Unternehmen ist. Organisationen führen ihre Arbeiten auf Basis von ad-hoc-Beziehungen oder informellen Absprachen aus. Dies funktioniert, solange die Komplexität gering ist. Ebenso wenig kann gesagt werden, dass in einem Unternehmen mit Reifegrad 4 oder höher keine Probleme in Projekten auftreten können. Das Projektteam wird jedoch auf dieser Stufe das Projekt mit Metriken überwachen und wenn etwas Unvorhersehbares passiert, die Ursache des Problems identifizieren und beseitigen.

DER AUTOR



Dipl.-Ing. Josef Siegemund, TMG Technologie Management Gruppe Markt und Innovation GmbH, Karlsruhe



→ Erfolgskriterien im Projektmanagement

Zusammenfassung

Der Qualitätsanspruch vieler Unternehmen verlangt, dass die Projektmanagementprozesse unternehmensweit effizient und reibungslos funktionieren. Die Anwendung des Reifegradmodells zum Projektmanagement ist eine sehr leistungsfähige und bewährte Methode, den Status Quo zum Projektmanagement zu ermitteln und darauf aufbauend einen nachhaltigen Verbesserungsprozess in Gang zu setzen.

TMG Technologie Management Gruppe

Das Kernarbeitsgebiet der Technologie Management Gruppe in Karlsruhe (www.tmg-karlsruhe.de) ist das Innovationsmanagement. Ziel der TMG Markt und Innovation GmbH ist es, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in ihren Produkten und in ihren Prozessen nachhaltig zu steigern. Dies verlangt von den Mitarbeitern der TMG ein sehr hohes Erfahrungspotenzial und die Fähigkeit, „neue Denkweisen“ in den Köpfen zu erzeugen. Die Quer-Denker der TMG stellen die gewohnten Denk- und Beziehungsmuster bewusst in Frage und eröffnen so neue Chancen zur fundierten Wettbewerbsdifferenzierung und zur Sicherung der Unternehmenswerte. Für die Unternehmen erarbeitet die TMG heute nicht nur die Basisbausteine zum Innovationsmanagement, sie unterstützt sie auch bei der Umsetzung ihrer kritischen Innovationsvorhaben. So ist die TMG inzwischen ein sehr attraktiver externer Wissensträger für die nationale und internationale Industrie geworden, auf welchen sie immer wieder bei komplexen Aufgabenstellungen zurückgreift.