



Erfahrungen aus über 20 PM-Einführungen im letzten Jahr: Prozesse, Qualifikationen, Software und Standards - die fünf häufigsten Erfolgsbremsen und Lösungsansätze



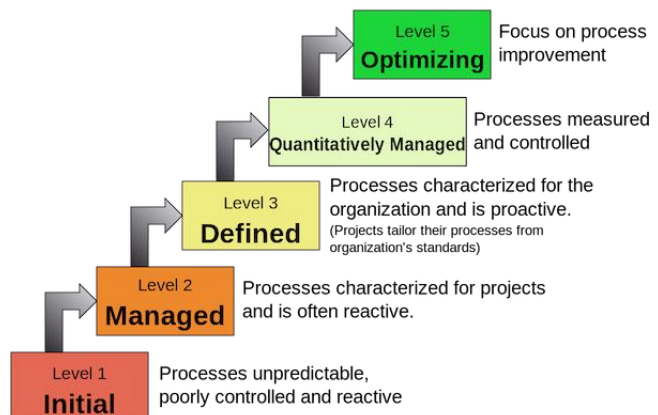
Energieforen Leipzig
Prof. Dr. Silke Schönert



PM-Einführung

- Prozesse (Projekte starten, berichten, abschließen,...)
- Vorlagen
- Software
- Qualifizierung
- Rollen, Begriffe
- ...

Characteristics of the Maturity levels



Standortbestimmung: Reifegrad-Modell



Die Dimensionen greifen ineinander.

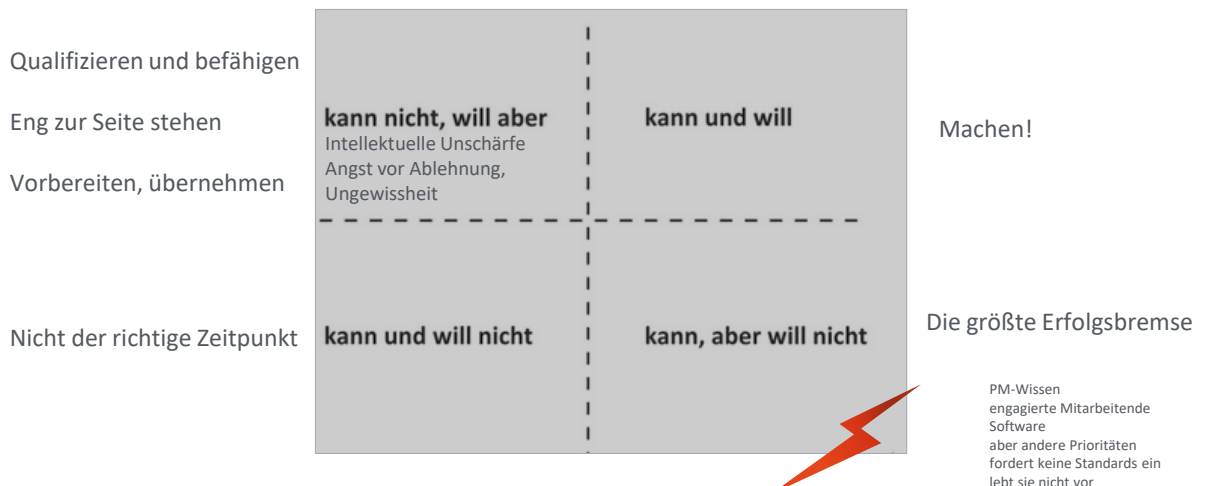
Prozesse, Rollen, Standards, Software und Daten entwickeln sich gemeinsam.

Eine Professionalisierung des PM wird es nur geben, wenn...

Eine durchgängige Professionalisierung des Projektmanagements wird es nur geben...

wenn die oberste Führungsebene sie will.

- macht sie zur Priorität
- steht dahinter und unterstützt sie konsequent
- trifft notwendige Entscheidungen
- lebt es vor



Projektmanagement wird meist
ohne disziplinarische
Weisungsbefugnis eingeführt.

Beteiligung schafft man nur durch...

Beteiligung schafft man nur durch...

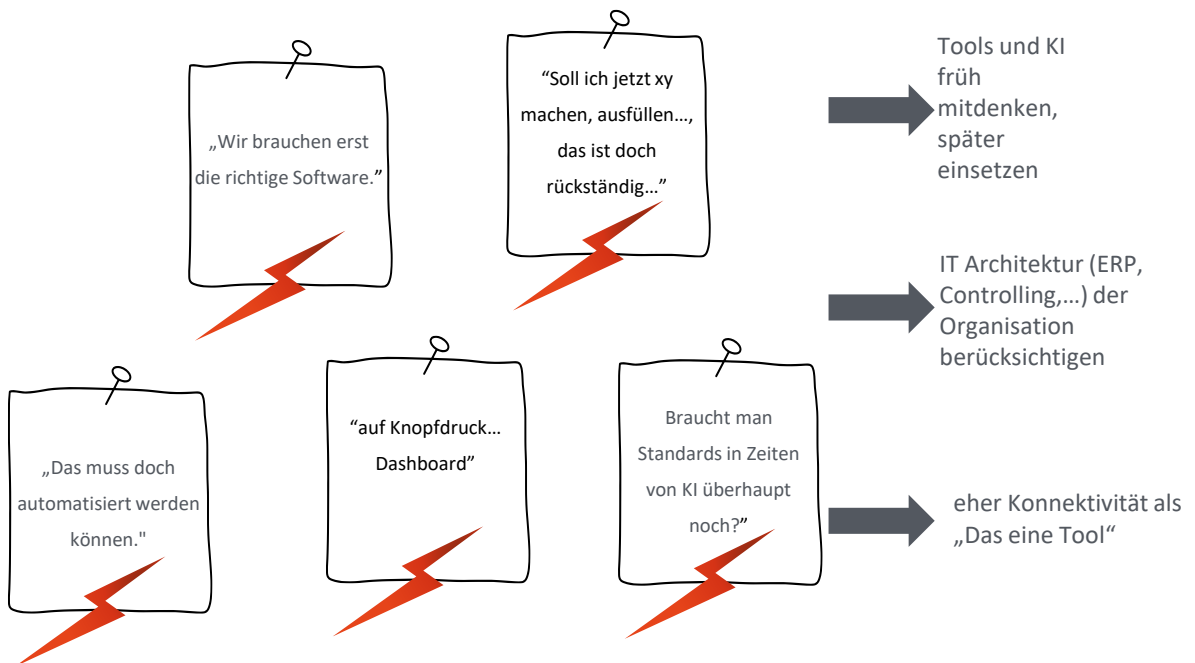
Hierarchie, Beziehung oder Überzeugung

1. unterstützen, weil sie müssen, eigene Macht (formell oder informell) oder verliehene Macht (Unterstützung oberste Ebene)
2. unterstützen aus Sympathie oder Loyalität (persönliche Verpflichtung, langjährige gewachsene Netzwerke)
3. unterstützen, weil sie Sinn, Nutzen und gemeinsame Ziele erkennen

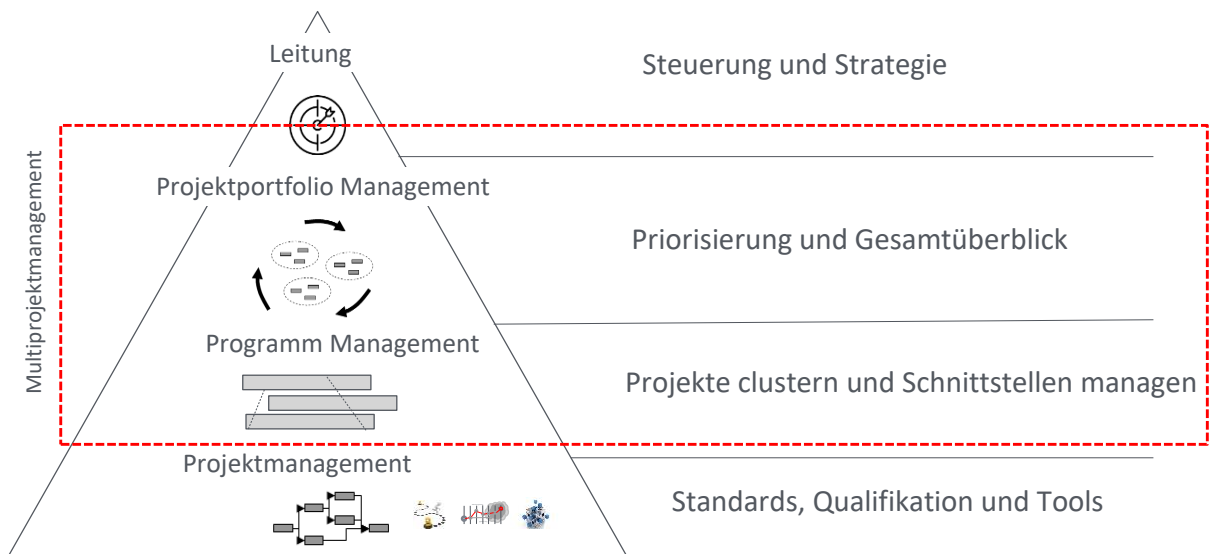
-  gewinnen und unterstützen der obersten Führungsebene
-  PM-Professionalisierung nur durch Personen, die Projektmanagement und die Organisation sehr gut kennen oder mit einem besonders „gewinnenden Wesen“
-  schaffen und bedienen von Narrativen und aktives Projektmarketing

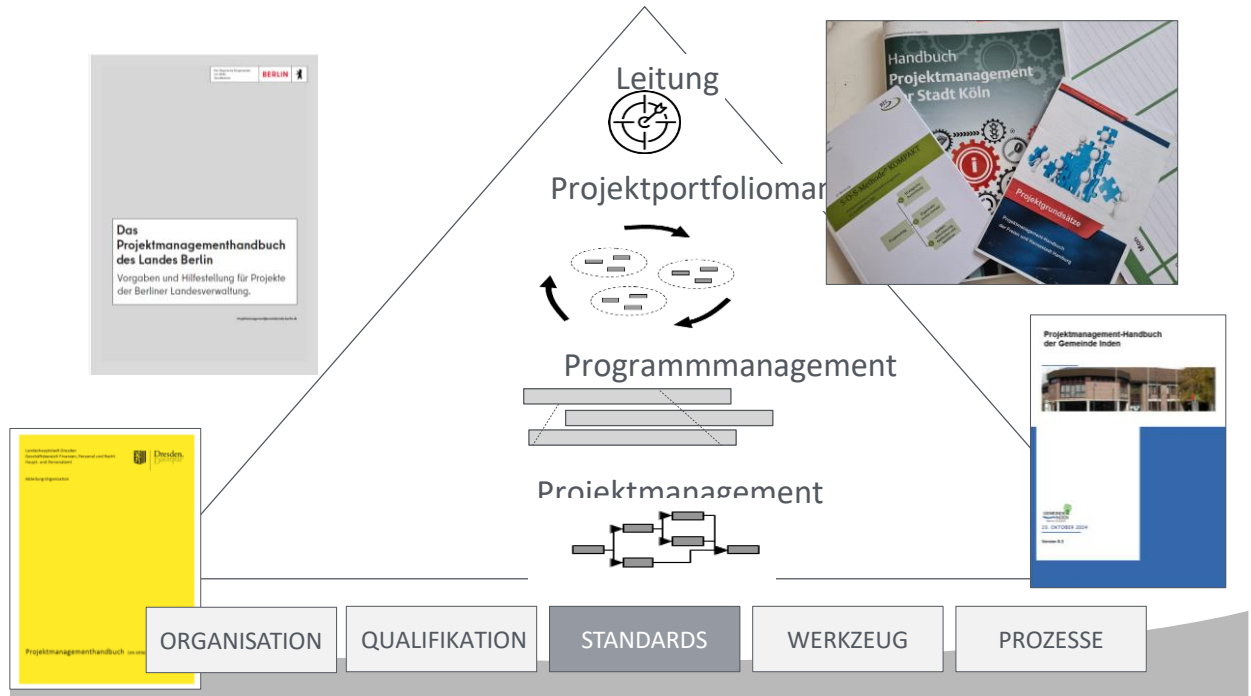
Das typische Ablenkungsmanöver

Der Ruf nach dem Tool



Von wenigen Leitlinien bis zum „PM-Weltwissen“





So viel Standardisierung wie nötig, so viel Flexibilität wie möglich.

- Mitarbeitende sollen weiterhin selbst denken, entscheiden und Verantwortung übernehmen
- Zu detaillierte Standards fördern eine „Das steht aber nicht im Handbuch,“- Haltung
- Verantwortung wird an Regelwerke delegiert
- PM-Einführungen laufen Gefahr, sich von den Anforderungen an Vollständigkeit treiben zu lassen

➔ PM-Standards in Ausbaustufen entwickeln

Qualifizierungen und Zertifizierungen

Qualifizierungen und Zertifizierungen

- Befähigung für möglichst viele Mitarbeitende: an realen praktischen Beispielen, am Standard ausgerichtet
- Mehrstufig und multididaktisch: Warm-up-Schulung, vertiefte Schulung, Auffrischungsschulung, Videos, Lernsystem, Wiki, kollegiale Beratung und Communities of Practice
- Zertifizierungen für ausgewählte Rollen, die neue Ideen entwickeln sollen

Wann ist eine PM-Einführung erfolgreich? **PM** Exzellenz.

Projekterfolg ist Wirkung

- Ist keine punktuelle Messung
- Wirkung zeigt sich oft erst später



- Festlegung der Ziele
- Output und Outcome unterscheiden

Projekterfolg ist Perspektive

- zeigt Macht, wer entscheidet, was Erfolg ist?
- ist selten ganz eindeutig, oft Interpretation



- früh klären, wer Erfolg bewertet
- Kommunikation und Narrative

Abschluss

- Was ist oder war die größte Erfolgsbremse für die Weiterentwicklung Eures Projektmanagements?
- Welche Lösungen haben Euch geholfen?
- Würdet Ihr etwas anders machen?