

Konstruktive Kommunikation für Projektmanager

Feedback mit RESPEKT

Projektmanagement ist nicht Prozessmanagement

Standardisierung in SW-Projekten

Optimized IT infrastructure

Efficiency by Consolidation

IT

@

PM

The Swiss Project Management Review



Some puzzles require a team effort



All together now

Microsoft® Project 2010 blends innovation with simplicity to give you the right tools to meet the needs of your business. Built on the collaborative platform of Microsoft SharePoint® Server 2010, Project 2010 helps you prioritize investments, align resources, and execute projects efficiently and effectively. **Your Project, everybody's success.**

To learn more, visit: www.microsoft.com/project

Microsoft®
Project 2010

Is PMI a Social Network ?

James Greene about the Difference between the Facebooks and PMI Switzerland Chapter

Recently, I responded to a Project Management question on LinkedIn, one of several professional and social networking sites. When I hear the phrase "social network", it's usually Facebook which immediately comes to mind. But why? I looked up the definition of "social network" - According to Wikipedia, a social network is a social structure, made up of individuals (or companies) who are connected by some kind of common interest or knowledge. Doesn't that also describe the PMI Switzerland Chapter?

Professional social networking sites like LinkedIn and XING offer many benefits, including international discussion forums where members can post questions and answer other member's questions. Once you've filled in your profile information, you'll also see up-to-the-minute job opportunities in your field and region. These sites also organize "off-line" events and meetings where the members meet for a training event, a visit to an interesting venue or just to get together for drinks and small talk, further enhancing the networking relationships and friendships.

The PMI Switzerland Chapter offers many of these same benefits as well - a calendar full of regional knowledge and networking events plus two national project management events (the *Congrès du Management de Projet* in the Romandie and the *PM Training Forum* in Zurich). For the 750+ PMI-certified project managers in our Chapter, many of these events also award PDUs (professional development units) to help you maintain your certification.

PMI differentiates itself from a typical social networking web site through its focus on "making project management indispensable for business results" through publications, education and certification. PMI's focus is primarily on project management as a profession, with the social and professional network as an additional benefit, whereas the web-based services are designed for networking, with project management acting as one of their special interest groups.

Another major difference between the PMI Switzerland Chapter and the social networking web sites lies in the size of the "electronic fingerprints" which are left on the global networks. By creating a profile in one or more of the social networking web sites, you provide a cache of information for the search engines which are constantly scanning the web. If there is any question, all you have to do is type your name into the Google or Bing search

bar. Your LinkedIn, XING and/or Facebook public profile will likely be at the top of the search results list.

Does Size Matter ?

The question which was asked on the LinkedIn discussion forum was quite simple - How does one manage a multi-million dollar project, and how does the process differ from leading a smaller project?

Personally, I don't like the idea that projects are measured in terms of the amount of money spent. For me, there are much more representative indicators for the size and complexity of a project, like the number of people working on project activities, the number of hours or days invested in project work, the number of communication channels, etc.

I find it much more impressive to say that my current assignment involves more than 40 people on four different continents, or mentioning that we have invested more than 15 person-years of effort (or 30,000 hours) in just 7 months towards achieving our project objectives. Or mentioning that despite all of the technical and organizational challenges, we successfully delivered the critical products on time, quality and budget. Does it really matter how many Swiss Francs are changing hands each month? I don't think so.

The Gambler

The answer I posted was somewhat more philosophical, though.

How does one manage a multi-million dollar project? It's like playing poker. You must do your best to forget about the amount of money on the table and focus instead on the cards in front of you. The minute you start thinking about how much money is riding on any given decision, you lose focus on what's important. Forget about the chips and just relax and keep your mind on the game...

And as Kenny Rogers sang,

You got to know when to hold 'em, know when to fold 'em, know when to walk away, know when to run. You never count your money when you're sittin' at the table. There'll be time enough for countin', when the dealin's done.



James Greene, PMP
Chapter Officer
PMI Switzerland Chapter
james.greene@pmi-switzerland.ch



Masthead

Publisher: PMI Switzerland Chapter, Wasserwerksgasse 37, CH-3000 Berne 13, Tel. +41 (0)31 311 53 08, Fax: +41 (0)31 311 53 01
Editorial Team: Beat Dietziker, PMP (beat.dietziker@pmi-switzerland.ch), Rüdiger Geist, PMP (ruediger.geist@pmi-switzerland.ch), James Greene, PMP (james.greene@pmi-switzerland.ch), Claudia Casciaro, PMP (claudia.casciaro@pmi-switzerland.ch)
Sponsoring & Advertising: PMI Switzerland Chapter (office@pmi-switzerland.ch)
Design & Layout: AHA Solutions, Alexander Hahn (alexanderhahn61@t-online.de)
Printing & Distribution: Lüdlin AG, Liestal (www.luedlin.ch)
Title Photo: iStockphoto.com

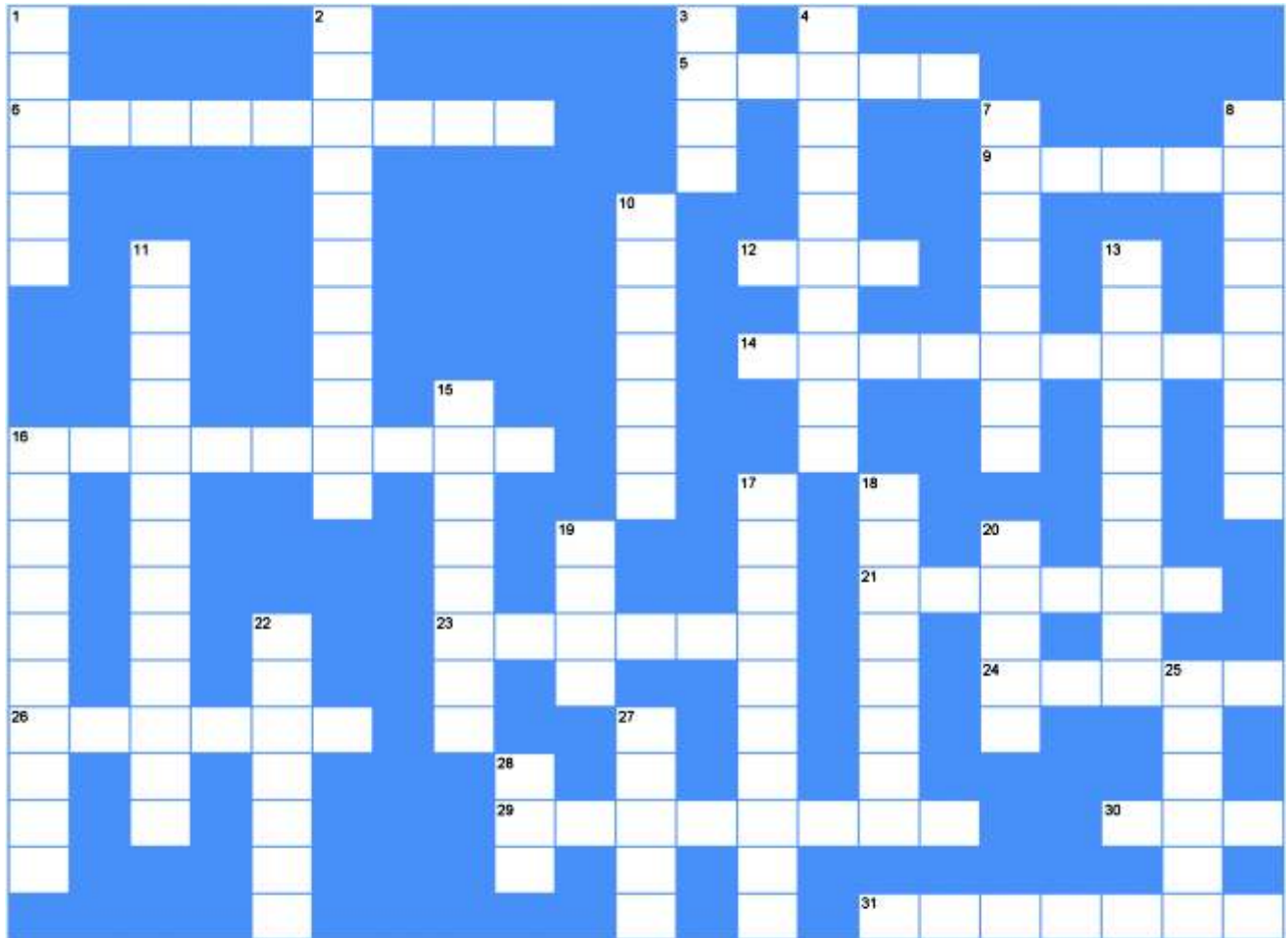


Reproduction in whole or in part in any form or medium without the express written permission of the PMI Switzerland Chapter is prohibited. The PMI Switzerland Chapter logo is a trademark of the PMI Switzerland Chapter.

The next edition of PM@CH will be published in Summer 2011. Articles and editorial content can be submitted via e-mail to pm-ch@pmi-switzerland.ch.

The PM@CH Crossword

Find the solution online at www.pmi-switzerland.ch



Crossword Puzzle created by James Greene, PMP

Across

- 5 An immediate problem requiring resolution
- 6 A group of projects or other items that are being worked on at the same time or have been completed and are used as an indicator of ability
- 9 Benefit divided by cost
- 12 Measurable indicators used to report progress on critical success factors of the project
- 14 A graph showing resource usage on the vertical axis against time on the horizontal axis
- 16 A requirement that is ordered by regulation or directed by senior authority and must be complied with
- 21 On Gantt Charts, to display symbols on a summary task bar that represents dates from subtasks
- 23 A systematic way of reaching an intended outcome. Philosophically, what project management is all about
- 24 An activity performed by qualified personnel to determine the adequacy and compliance with established procedures, or applicable documents, and the infectiveness of implementation
- 26 To modify a process, standard, or procedure to better match process or product requirements
- 29 The process of identifying the means, resources and actions necessary to accomplish an objective
- 30 The amount of time after one task is started or finished before the next task can be started or finished
- 31 Conformance to requirements

Down

- 1 A person who has acquired special knowledge, skill or mastery of something
- 2 Likelihood of a risk occurring
- 3 The possibility that something can go wrong
- 4 Statement taken for granted or truth
- 7 The amount of required resources which exceeds the resort limit
- 8 A standard by which something can be measured or judged
- 10 An increase in the time or cost compared to the plan
- 11 The unstructured generation of ideas by a group of people
- 13 An alternative solution to a potential problem
- 15 An activity or event that, if delayed, will delay some other important event, commonly the completion of a project or a major milestone
- 16 Taking steps to lesson risk by lowering the probability or a risk event's occurrence or reducing its effect should it occur
- 17 Approval of results
- 18 The length of time needed to complete an activity
- 19 An overlap between tasks that have a dependency
- 20 The difference between the time available for performing a task and the time required to complete it
- 22 The formal end point of a project, either because it has been completed or because it has been terminated early
- 25 The assessment of the adverse effects of an occurring risk
- 27 A series of elements joined together in sequence, such as a logical series of activities or occurrences
- 28 Aggregate of future net cash flows discounted back to the current date

What's Inside

Contents of the Spring 2011 Edition

- 6** **Feedback mit RESPEKT**
Konstruktives Feedback für Projektmanager.
Von Dr. Ingrid Giel



- 10** **Standardisierung in SW-Projekten**
Projektmanagement ist nicht Prozessmanagement.
Von Tibor Stockinger



- 19** **Efficiency by Consolidation**
Taking a great leap forward with optimized IT infrastructure.
By Thomas Krakau



Our Partners

The PM@CH team would like to thank our Chapter Sponsors and advertising partners:

ESI International, proPMP, SANTIS Training, SGO Training, TenStep Europe, and Microsoft.

For advertising or sponsoring information, please contact the PM@CH editors at pm-ch@pmi-switzerland.ch.

Feedback mit RESPEKT

Konstruktives Feedback für Projektmanager. Von Ingrid Giel

Endlich haben sich alle an den Tisch gesetzt, endlich sind alle ruhig und schauen Sie an, Sie beginnen zu sprechen - dann öffnet sich langsam die Tür zum Besprechungsraum einen Spalt ... es ist - wieder derjenige, der immer zu spät kommt! Er kommt gemächlich zur Tür herein, bewegt sich langsam zum Tisch hin, setzt sich, schaut fragend umher... und Sie spüren, wie die Wut in Ihnen hochsteigt! Und jetzt?

Sagen Sie nichts? Schlucken Sie Ihren Ärger herunter? Überlegen Sie: was soll ich tun? Was ist in einer solchen Situation am besten? Soll ich ihn übersehen? Soll ich ihn vor den anderen darauf ansprechen? Einen Witz über ihn machen? Ihn vor den anderen ermahnen, nicht immer zu spät zu kommen? Oder ihn nach der Sitzung zu mir zitieren? Oder ...

Was ist passend? Wie kann ich mich verhalten, damit eine optimale Wirkung entstehen kann? Was ist optimal für mich, und was ist optimal für die anderen?

Ich kann konstruktives Feedback geben. Ich kann Feedback geben, so dass etwas Neues, Konstruktives entstehen kann. Konstruktives Feedback ist respektvoll und wertschätzend.

Ich respektiere den anderen: ich sehe ihn, schaue zu ihm hin - im ursprünglichen Sinne des Wortes 'Respekt' als 'erneut hinschauen'. Ich übersehe ihn nicht, rede mit ihm und schweige nicht. Ich gebe dem anderen Feedback, weil ich ihn als Mensch wertschätze.

Ebenso wichtig ist: ich gebe dem anderen Feedback aus Wertschätzung und aus Respekt mir selbst gegenüber - ich schätze mich, sehe mich und meine Bedürfnisse.

Konstruktives Feedback ist Feedback mit RESPEKT.

Konstruktives Feedback - Feedback mit R E S P E K T

Resultat - das Ergebnis des Feedbacks ist wichtig

Einzelheiten - Beobachtungen, keine Bewertungen

Sorgen ausdrücken

Persönlich - von Mensch zu Mensch

Erkunden, wie der andere es sieht

Kommunikation, die wertschätzend ist

Timing - Zeitpunkt

Resultat:

Ergebnis des Feedbacks ist wichtig

Ziel und angestrebtes Resultat des konstruktiven Feedbacks ist die Lösung des vorhan-

Abstract

Constructive feedback is a feedback given with RESPECT to the feedback receiver. And it is also a feedback which the feedback donor gives because he or she is respecting himself or herself.

- R** Result is important, the aim of the feedback is a new constructive solution, developed by both: by the feedback donor and by the feedback receiver
- E** Explanatory notes: describe your observations in detail without any interpretation
- S** Solicitude - explain your concerns and your worries - as a beginning of a following dialogue
- P** Personal - face to face, to tell the feedback receiver the points in confidence (no feedback with email, no feedback with answering machine)
- E** Explore the point of view of the feedback receiver - to get ideas for a solution of the problem
- C** Communication - in a way which is worth appreciating
- T** Timing - as quick as possible after appearance of the feedback cause, be sure that your feelings are calmed down (otherwise sleep one night before the feedback)

denen Problems. Wichtig ist der sich aus dem Feedback entwickelnde Dialog. Feedbackgeber und Feedbackempfänger entwickeln gemeinsam im Dialog optimal passende Lösungen. Sie definieren miteinander die nächsten Schritte.

Einzelheiten:

Beobachtungen - keine Bewertungen

Der Feedbackgeber beschreibt möglichst genau, was er in welcher Situation gehört und gesehen hat. Oder er beschreibt möglichst genau, welche Abweichungen er vom Istzustand zum Sollzustand erkennt.

Ich beschreibe als Feedbackgebender beobachtete Einzelheiten ohne persönliche Wertungen, ohne Vermutungen, ohne Unterstellungen, ohne Anschuldigungen und ohne In-

terpretationen. D.h. ich beschreibe Beispiele und Beobachtungen in der Ich-Form z.B. : 'ich habe bemerkt, dass ...' oder 'mir ist berichtet worden, dass ...'

Wenn es mir gelingt, die Situation zu beschreiben, ohne den anderen zu bewerten, dann kann es dem anderen möglich werden, mir zuzuhören. Er muss sich dann nicht gegen mich und meine Anschuldigen wehren. So wird der Weg zu einem Dialog zwischen uns frei, und wir können neue, konstruktive Lösungsmöglichkeiten kreativ entwickeln.

Sorgen ausdrücken

Im negativen Feedback kann der Feedbackgeber seine Sorgen ausdrücken - Zweck des negativen Feedbacks ist nicht das bloße Kritisieren. Ich beschreibe als Feedbackgebender den Grund für mein Feedback. Und ich beschimpfe *auf keinen Fall* den anderen, nur um meine Wut am anderen auszuleben. Ziel ist unser gemeinsamer Dialog, in dem wir Möglichkeiten für eine Leistungsverbesserung entwickeln.

Vor einem negativen Feedback sollte nicht erst ein positives Feedback gegeben werden. Positives und negatives Feedback werden am besten getrennt gegeben. Erwartet der Mitarbeiter nach jedem positiven Feedback immer schon auf das nachfolgende, negative Feedback, so kann er ein solches positives Feedback nicht wirksam hören.

Persönlich - von Mensch zu Mensch

Ich gebe Feedback direkt von Mensch zu Mensch - von Angesicht zu Angesicht - nicht über ein Medium. Ziel ist es, dass der Feedbackempfänger und ich einen Dialog führen und gemeinsam im Gespräch Lösungsmöglichkeiten entwickeln. Das ist im ungestörten, persönlichen Gespräch am besten möglich.

Ist es mir nicht möglich, den Mitarbeiter persönlich zu sehen, so kann ich konstruktives Feedback auch per Telefon geben. Telefonisch ist es jedoch meistens schwieriger, ein konstruktives Gespräch miteinander zu führen.

Konstruktives Feedback sollte nicht per E-Mail oder Voice-Mail erfolgen, da in diesem Fall kein Dialog entstehen kann.

Erkunden, wie der andere es sieht

Ich beschreibe als Feedbackgebender 'ich sehe es so' – und frage beim Feedbackempfänger nach 'und wie siehst Du es?'. Ich erkunde, wie der andere die Situation beschreibt, und ich höre ihm zu. Aus unseren unterschiedlichen Sichten heraus können wir gemeinsam neue Lösungen entwickeln.

Kommunikation, die wertschätzend ist

Ich höre als Feedbackgebender respektvoll und aufmerksam zu, was der andere sagt. Ich zeige ihm meine Wertschätzung - auch in meiner Gestik und meiner Mimik. Ich lasse den anderen ausreden, frage nach, wie er die

Anzeige

PRO PMP-P[®]

the preparation course for the **PMP**[®] exam!

2 x 2 days classroom training
+ web-based tools

training courses in

- Zurich
- Geneva
- Basel

easy to apply to real-life project management

www.propm-p.com

PMP[®] is a registered mark of Project Management Institute, Inc.

continued *Feedback mit RESPEKT*

Situation erlebt hat, was dahinter steckt. Wie der andere mein Feedback dann empfindet, hängt auch davon ab, welche Bedürfnisse er in diesem Moment hat. Seine Reaktion auf mein Feedback wird auch davon beeinflusst, an welche seiner früheren Erfahrungen er sich im Gespräch mit mir erinnert. Wenn mir das während unseres Gesprächs bewusst ist, dann kann es für mich auch leichter sein, wertschätzend auf negative Äusserungen von ihm zu reagieren.

Ob mich die Reaktion des anderen auf mein Feedback verletzt, hängt davon ab, wie ich das Handeln des anderen im jeweiligen Augenblick empfinde – d.h. welche Bedürfnisse ich in diesem Moment habe und wie ich die aktuelle Situation bewerte, an welche meiner früheren Erfahrungen sie mich erinnert.

Wenn mir bewusst ist, dass meine aktuellen Bedürfnisse und meine eigenen Erfahrungen meine Gefühle in mir entstehen lassen, und nicht der andere die Verantwortung für meine Gefühle trägt, dann fällt es mir ausserdem leichter, Beobachtungen und Einzelheiten zu beschreiben ohne den anderen zu beschimpfen.

Wenn es uns gelingt, ohne gegenseitige Vorwürfe miteinander wertschätzend zu sprechen, dann können wir gemeinsam miteinander konstruktive Lösungen entwickeln.

Ziel ist es, dass der Mitarbeitende seine eigenen Verbesserungsideen einbringen kann. Je mehr er an der Lösungsfindung beteiligt ist, umso eher ist er bereit, diese Lösung umzusetzen.

Anzeige

get the **power** of project management

Projektmanagement - PMO
Methodologie - Training - Beratung



www.tenstep.ch
+41 (56) 402 02 56

Timing - Zeitpunkt

Der richtige Zeitpunkt für ein konstruktives Feedback ist so schnell wie möglich nach dem Feedback-Anlass. Wichtig ist es, dass ich erst dann Feedback gebe, wenn ich gefühlsmässig dazu bereit bin, und ich meine Gedanken geordnet habe. Im Zweifelsfalle sollte ich also besser noch eine Nacht vor dem Feedbackgespräch 'darüber' schlafen. Konstruktives Feedback soll in regelmässigen Abständen gegeben werden. Diese regelmässigen Abstände hängen von den Leistungen und den Erfahrungen des Mitarbeiters ab. Je kürzer ein Mitarbeiter in einem Projekt mitarbeitet, desto häufiger sollte ich Feedback-Gespräche mit ihm führen.

Und was bedeutet das für mich? Was bedeutet es für mein Feedback demjenigen gegenüber, der wieder einmal zu spät zum Projektmeeting gekommen ist?

Ich will ihm gegenüber RESPEKT zeigen - also übersehe ich ihn nicht: ich suche das Gespräch mit ihm. Auch mir gegenüber zeige ich RESPEKT: ich sehe meine Wut, schlucke sie nicht still hinunter und akzeptiere meinen dringenden Wunsch, am aktuellen Zustand etwas ändern zu wollen.

Resultat - gemeinsam mit dem anderen möchte ich eine konstruktive Lösung finden (*nicht meine Wut herauslassen*)

Einzelheiten und Beobachtungen - als Einzelheit sage ich dem Feedbackempfänger z.B., dass er viermal mehr als 5 Minuten verspätet zum Projektmeeting erschienen ist – ich sage es ihm ohne Vermutungen über die Gründe anzugeben, ohne Anschuldigungen.

Sorgen - ich sage ihm, dass es für mich wichtig ist, dass alle Teammitglieder alle wichtigen Informationen im Projektmeeting erhalten. Und dass ich unsicher bin, wenn er zu spät kommt, ob ich nicht alles noch einmal von vorne erzählen soll – was alle anderen aufhalten und langweilen würde.

Persönlich - anschliessend an das Projektmeeting vereinbare ich mit dem Mitarbeiter ein 4-Augen-Gespräch (das später am Tag oder möglichst bald in den folgenden Tagen stattfinden sollte) und teile ihm bei der Terminvereinbarung das Thema des Gesprächs mit.

Erkunden - ich frage ihn, wie er die Situation sieht - und höre ihm dann aufmerksam zu.

Kommunikation - ich frage ihn, wie er die Situation ändern kann? Wie kann er sicher stellen, dass er ab sofort pünktlich sein wird? Welche Möglichkeiten sieht er?

Timing - ich frage mich selbst, ob ich am heutigen Tag des Meetings ein Feedback-Gespräch mit dem Mitarbeiter führen möchte, oder ob sich meine Gefühle besser noch ordnen und beruhigen sollten ('noch eine Nacht darüber schlafen') - abhängig von meinem Gemütszustand vereinbare ich den Termin mit dem Mitarbeiter direkt oder am nächsten Tag.

Konstruktive Lösungen für ein pünktliches Erscheinen zum Projektmeeting gibt es viele. Aus Meinungsverschiedenheiten können wirksame, konstruktive Lösungen entstehen.



Dr. Ingrid Giel, Inhaberin der Firma: www.ingridgiel.ch
'Coaching, Projektmanagement & Organisationsentwicklung', Zürich

Literatur

Ruedi Ballreich, Friedrich Glasl: 'Mediation in Bewegung', Concordia-Verlag 2007 (Stuttgart)

Uwe Reinbeck, Ulrich Sambeth, Andreas Winklhofer: 'Handbuch Führungskompetenzen trainieren', Beltz Verlag 2009 (Weinheim & Basel)

Marshall B. Rosenberg: 'Gewaltfreie Kommunikation', Jungfermann Verlag 2004 (Paderborn)

Standardisierung in SW-Projekten

Projektmanagement ist nicht Prozessmanagement. Von Tibor Stockinger

Immer wieder werden Versuche unternommen, den Projektmanagement-Prozess bei ICT Projekten zu standardisieren, um damit den Projekterfolg sicherzustellen. In der Literatur, in Fachbüchern, diversen Methoden- und Modellbeschreibungen, Auswertungen von abgeschlossenen Projekten usw. wird eingehend auf die existierenden und unterschiedlichen Projektmanagement-Modelle/ -Methoden eingegangen. Teilweise werden einzelne Methoden auch als das ultimative Vorgehen mit Erfolgsgarantie „suggeriert“. Die Realität zeigt aber, dass dies de facto nicht der Wahrheit entspricht.

Somit stellt sich die Frage, ob es wirklich so einfach sein kann, Projektmanagement-Aktivitäten und / oder einzelne Elemente davon zu standardisieren und somit in einen „statischen“ Prozess bzw. ein Tool zu überführen. Damit werden auch die Verantwortlichkeiten bezüglich der dedizierten Prozesse auf mehrere Personen - oder eher Prozessverantwortliche - in unterschiedliche ständige Betriebsorganisationen einer Firma verteilt. Dadurch wird das heterogene ICT-Projektmanagement-System in einzelne losgelöste und dedizierte Projektmanagement-Elemente bzw. Prozesse aufgeteilt. Des Weiteren stellte sich die Frage, ob bei einer solchen Zersplitterung der Projektmanagement-Abläufe die gesamtheitliche Projektmanagement-Sicht, welche für den Projekterfolg massgeblich ist, überhaupt noch zu bewerkstelligen ist. Denn das Projektmanagement selbst stellt den Dreh- und Angelpunkt jedes Projektes dar und nicht die dedizierten Prozesse.

Bei den Projektmanagement-Aktivitäten in den einzelnen ICT Projekten kann des Öfteren festgestellt werden, dass jeder Projektmitarbeiter - sowohl die internen wie auch die externen Kollegen - seine Arbeit zu 100 Prozent erfüllt; aber die Zusammenhänge, die Durchgängigkeit und die Vernetztheit der einzelnen Arbeiten bezüglich der Projektmanagement-Wertschöpfungskette stets grössere Probleme verursachen. Dies ist mit erheblichen Mehrkosten und Terminverzögerungen in den Projekten verbunden. Aus diesem Grund muss die Machbarkeit der Aufteilung bzw. Auslagerung in einzelne Projektmanagement-Elemente an die ständigen Betriebsorganisation einer Firma und die damit verbundenen eventuellen Auswirkungen auf das ICT-Projektmanagement bei den Projekten inklusive der Erfolgsfaktoren genauer betrachtet werden.

Um die Grundlage und somit das Verständnis hierzu schaffen zu können, bedarf es der

kurzen Erläuterung bezüglich der Charakteristiken und Erfolgsfaktoren eines Projekts.

Charakteristiken eines Projekts

Der Wortlaut der DIN 69901 für ein Projekt lautet wie folgt: „Projekte sind Vorhaben, die im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle und personelle oder andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und eine projektspezifische Organisation.“ (vgl. DIN 2008). Somit könnte eine allgemeine Definition gemäss Kuster (2006), wie folgt lauten: „Wenn ein einmaliges, bereichsübergreifendes Vorhaben zeitlich begrenzt, zielgerichtet, interdisziplinär und so wichtig, kritisch und dringend ist, dass es nicht einfach in der bestehenden Linienorganisation bearbeitet werden kann, sondern besondere organisatorische Vorkehrungen getroffen werden müssen, dann handelt es sich um ein Projekt.“ (Kuster et al. 2006, S. 4). Projekte unterscheiden sich von Routinetätigkeiten welche in den ständigen Betriebsorganisationen einer Firma erfolgen.

Die Tätigkeiten eines Projekts bestehen aus einer Vielzahl verschiedener Einzelaufgaben und besitzen dadurch eine Komplexität, welche oft neuartige Aufgaben und Inhalte umfasst. Demzufolge hat ein Projekt in der Regel ein höheres Risiko als die Routinetätigkeiten in der ständigen Betriebsorganisation. Im Gegensatz zur wiederkehrenden operativen Tätigkeit ist die Projektarbeit ein einmalig zu verrichtender Auftrag, welcher komplex und/oder kompliziert ist. Gerade diese Einmaligkeit macht das Projekt riskant aber auch interessant, denn die projektspezifischen Erfahrungen werden erst während der Projektarbeit gesammelt.

Mittels methodischem Projektvorgehen bzw. -handeln können Komplexität, Dynamik, Ungewissheit, Risiken etc. im Projekt gemei-

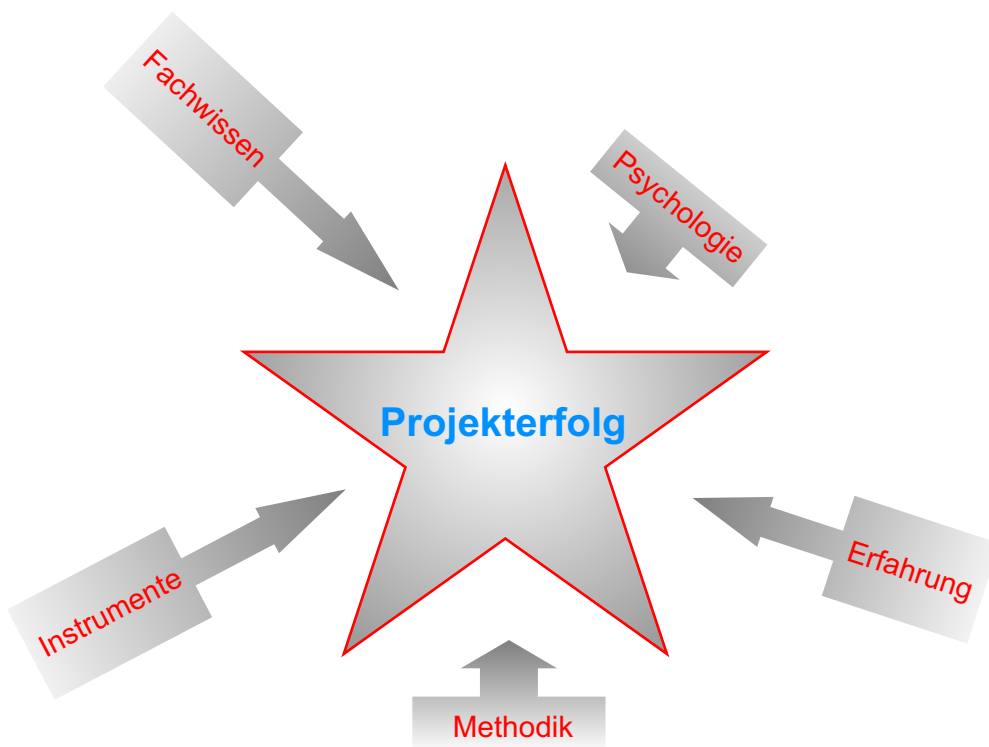


Abbildung 1: Einflussfaktoren für den Projekterfolg in Anlehnung an Fiedler (2008, S. 10); (eigene Darstellung)

stert werden. Alle Projekte laufen nach einer allgemeingültigen und auf die jeweilige Projektart (Bauprojekt, Forschungsprojekt, Organisationsprojekt, usw.) abgestützten Methode ab, welche für die Effizienz der Projektabwicklung bzw. des Projekterfolgs entscheidend ist.

Die jeweiligen Projektmethoden beinhalten neben dem Führungsaspekt (planen, steuern und überwachen) auch den Durchführungsaspekt (Projektumsetzung oder Projektdurchführung). Beide Aspekte müssen vorhanden sein, wenn man von einem methodischem Vorgehen sprechen will.

Eine vorübergehende Anstrengung zur Erzeugung eines einmaligen Produktes oder Dienstes

PMBOK® GUIDE Third Edition (Project Management Institute PMI 2004, S. 5)

Erfolgsfaktoren für Projekte

Das Ergebnis der Studie von Fiedler 2008 lässt den logischen Schluss zu, dass bei einer Aufteilung oder gar Verzettelung des Projektmanagement-Prozesses der Gesamtkontext des Projektes verloren geht; da ihn keine Person mehr besitzt bzw. dafür verantwortlich ist. Auch die Durchgängigkeit der Interessenwahrung des Projektes ist nicht mehr gesichert. Es fällt auf, dass diese Studie keine Auskunft über die Kompetenzbereiche gibt, die ein Projektmanager besitzen muss, um seine Projekte erfolgreich führen zu können. Für Fiedler (2008) erfordert eine erfolgreiche Projektabwicklung neben Fachwissen und einem angemessenen Methodeneinsatz vor allem die "weichen Faktoren" und somit die psychologischen Aspekte, siehe Abbildung 1. Hierzu gehört die Beziehung innerhalb des Projektteams, zur Aussenwelt und vor allem die Art und Weise wie miteinander umgegangen wird. Zur Unterstützung seiner Aussage be-

continued *Standardisierung in Softwareprojekten*

ruft sich Fiedler auf die sogenannte "Eisberg-Theorie". Diese besagt, dass entsprechend dem unsichtbaren Teil eines Eisbergs, sieben Achtel des Projekterfolgs von Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten abhängt und nur ein Achtel von der Sachebene, z.B. von der eingesetzten Methode und den Instrumenten. (vgl. Fiedler 2008, S. 9-10)

Bei der Betrachtung der Darstellung in Abbildung 1 fällt auf, dass von den fünf aufgeführten Faktoren nur die zwei Faktoren „Instrumente“ und „Methodik“ instrumentalisiert werden können. Die anderen drei Faktoren „menschlicher Natur“ sind und somit nicht mittels Projektmanagement-Standards und -Prozessen abgebildet werden können. Dies lässt die logische Schlussfolgerung zu, dass mehr als die Hälfte der Einflussfaktoren (gemäss Fiedler 60 Prozent) die für den Projekterfolg verantwortlich sind, sich auf die weichen Faktoren beziehen.

Projektmanagement und Prozesse

Was ist Projektmanagement?

Im Unterschied zum Projektmanagement hat das Linienmanagement eher das sogenannte laufende Geschäft, sowie die Führung der beteiligten Organisationen, innerhalb der Firma zur Aufgabe. (vgl. Kuster et al. 2006, S. 7) Kuster weist speziell darauf hin, dass das Vorgehen zum Erreichen der Lösung und die

dazu erforderlichen Mittel mit deren Einsatz und Koordination bedeutender sind, als die Lösung selbst.

Eine andere Meinung vertritt das Agile Manifest (Kent et al. 2001) das den pragmatischen Ansatz ganz nach dem Motto - so wenig wie möglich - verfolgt. Gemäss Benninger (2003) ist es in einem Projekt möglich, z.B. eine „Software weitgehend ohne definierten Prozess und ohne Werkzeuge zu entwickeln.“ Es ist aber völlig unmöglich in einem Projekt eine Software ohne ein qualifiziertes Team zu entwickeln. Auch der noch so durchdachte und **detaillierteste Projektmanagement-Prozess** für Softwareentwicklung wird aus einem chaotischen Team von Anfängern, **kein professionelles Projektteam** für Softwareentwicklung machen. Somit wird beim agilen Projektmanagement die Idee von den einheitlichen, wiederholbaren Entwicklungsprozessen ebenso aufgegeben wie die Vorstellung, man könne Projekte detailliert durchplanen - wenn sich der Projektmanager nur ausreichend Mühe gibt. (vgl. Benninger 2003, S. 5–6)

Prozesse und Projektmanagement

Bevor wir die spezifische Definition für den Projektmanagement-Prozess betrachten, bedarf es der allgemeinen Definition eines Prozesses an sich. Generell wird ein Prozess nach Grasl, Rohr (2004) wie folgt definiert:

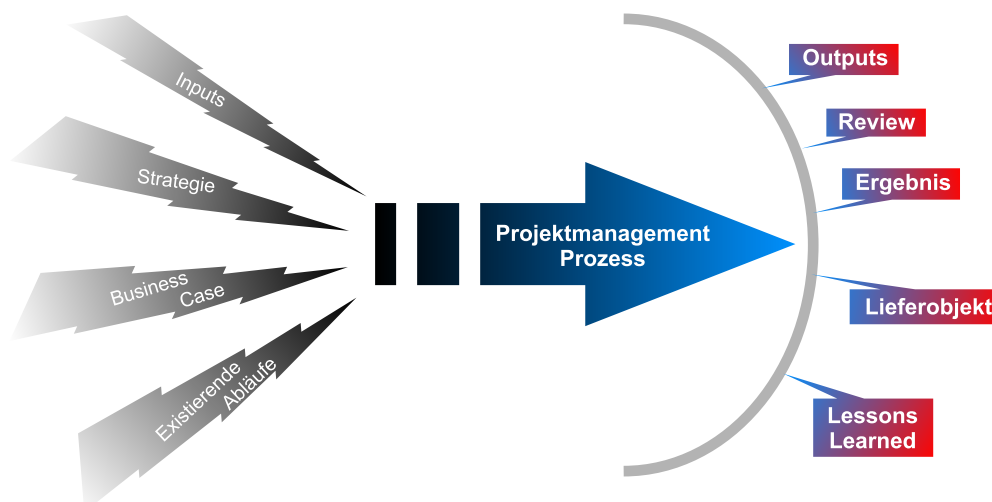


Abbildung 2: Projektmanagementprozess in Anlehnung an Turner (2007); (eigene Darstellung)

„Ein Prozess ist eine Sammlung miteinander in Beziehung stehender Arbeitsschritte, die ausgelöst durch ein bestimmtes Ereignis, ein spezifisches Ergebnis für den Kunden des Prozesses erzielen.“ (Grasl et al. 2004, S. 157). Das Ziel eines Prozesses ist am Ende das fertige Produkt oder eine Dienstleistung und somit tragen Prozesse zum Unternehmensziel bei. Da die Abnehmer entweder interne oder externe Kunden der Wertschöpfungskette sind, muss die Kundenorientierung bei der Leistungserbringung in den Projekten stets im Vordergrund stehen. Die **Kundenbedürfnisse- und Erwartungen geben** folglich **das Ziel** des Prozesses **vor** und nicht umgekehrt. (vgl. Grasl et al. 2004, S. 157)

Projektmanagement Prozess

Nach den Ausführungen von Turner (2007) muss der Projektmanagement-Prozess gemäss Abbildung alle Phasen des Projektmanagements beinhalten, damit definiert werden kann, wie die Umwandlung ausgehend vom Input (Eingang) hin zum gewünschten Output (Kundenergebnis) bewerkstelligt werden kann. (vgl. Turner 2007, S. 129)

Gemäss PMBOK® Third Edition (Project Management Institute PMI 2004) werden Projektmanagement-Prozesse vom Projektteam durchgeführt und lassen sich in zwei Hauptkategorien einteilen:

- Die erste Kategorie betrifft die Projektmanagement-Prozesse, die bei fast allen Projekten sehr oft gemeinsam sind. Sie stehen zumeist über ihre Leistung - zu einem integrierten Zweck - miteinander in Verbindung. Der Zweck ist, ein Projekt zu initiieren, zu planen, auszuführen, zu überwachen, zu steuern und abzuschliessen. Diese Prozesse wirken auf komplexe Art und Weise aufeinander ein, was in einem Dokument oder in einer Grafik nicht erschöpfend veranschaulicht werden kann. Die Prozesse können einander auch hinsichtlich des Projektinhalts und -umfangs, der Projektkosten, des Projektterminplans usw. beeinflussen. (Vgl. Project Management Institute PMI 2004, S. 38)
- Die zweite Kategorie betrifft die produktorientierten Prozesse, sie spezifizieren und erstellen das Produkt des Projekts. Produktorientierte Prozesse werden typischerweise durch den Projektlebenszyklus definiert und unterscheiden sich je nach Anwendungsbereich. Die Projektmanagement-Prozesse und produktorientierten Prozesse überschneiden und beeinflussen sich über das gesamte Projekt hinweg. So kann beispielsweise der Inhalt und Umfang des Projektes nicht definiert werden, wenn nicht zumindest ein grundsätzliches Verständnis darüber vorliegt, wie das spe-

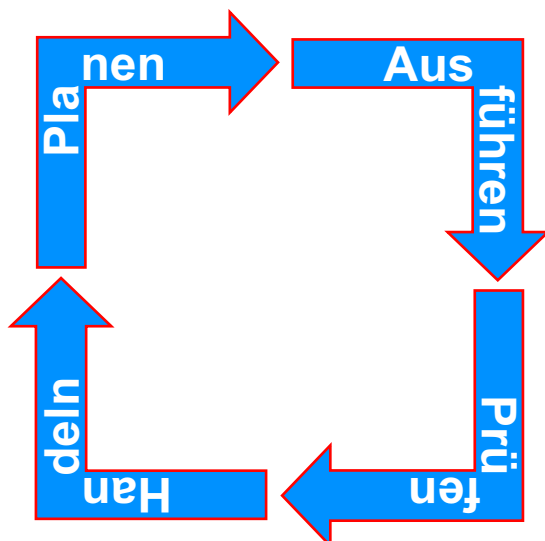


Abbildung 3: Der PMI-Kreislauf; (Project Management Institute PMI 2004, S. 39)

continued *Standardisierung in Softwareprojekten*

zifizierte Produkt erstellt wird. (vgl. Project Management Institute PMI 2004, S. 38)

Damit die gestellten Anforderungen von Kunden, Sponsoren und Stakeholdern erfüllt werden können, müssen diese Projektmanagement-Prozesse gemanagt werden. (vgl. Project Management Institute PMI 2004, S. 38) Der Planen-Ausführen-Prüfen-Handeln-Kreislauf ist ein Konzept, das der **Interaktion** zwischen den Projektmanagement-Prozessen zugrunde liegt. Dieser Kreislauf ist auch unter der Bezeichnung Deming (/Shewhart) bekannt. (vgl. Deming 2000, S. 88) Dieser Zyklus wird durch die Ergebnisse festgelegt, dadurch wird das Ergebnis des einen Teils (Phase) des Zyklus zum Eingangswert des nächsten. Dieses Zusammenspiel ist in der Abbildung 3 ersichtlich. (Project Management Institute PMI 2004, S. 39) Der Projektmanagement-Prozess stellt somit **keinen Selbstzweck** dar und kann **nicht als losgelöster einzelner Prozess** betrachtet werden, welcher autonom von einzelnen ständigen Betriebsprozessen des Unternehmens ausgeführt wird.

„Ein effektives Projektmanagement für Software-Projekte erfordert deshalb ganzheitliches Denken. Sollen die entwickelten Komponenten wirklich wiederverwendet werden können, muss der verantwortliche Projektmanager über sein einzelnes Entwicklungsprojekt hinaus denken.“ (Gernert 2003, S. 35). Eine dedizierte Betrachtungsweise der Projektmanagement Aktivitäten ist somit nicht zielführend.

Prozessorientierte Arbeitsweise

Turner & Müller haben ihre Studie mit zwei weit verbreiteten Aussagen bzw. Glauben in der Projektmanagement Gemeinschaft gestartet: (Turner, Müller 2006, S. xi)

- Die einzelne Kompetenz des Projektmanagers leistet keinen Beitrag zum Projekterfolg. So lange er die richtigen (Projekt-) Werkzeuge und Techniken benutzt, wird das Projekt erfolgreich sein.
- Wenn ein Projektmanager die richtige Anwendung der (Projekt-) Werkzeuge und Techniken erlernt hat, kann er sie bei jeder Art von Projekt - unabhängig von (Projekt) - Technologie, -Disziplinen oder -Bereiche - anwenden.

Beide Aussagen suggerieren, dass wirklich jedermann jegliche Art von Projekten erfolgreich managen kann, solange diejenige Person bekannte Projekt-Werkzeuge und -Techniken verwendet; egal welche Komplexität oder Grösse das Projekt aufweist. Siehe dazu Aussagen von Wiczorrek et al (2008). Somit wird das Projekt mittels den Tools gemanagt und nicht durch den Projektmanager selbst. (vgl. Turner, Müller 2006, S. xi) Diesem „Pseudovorteil“ kann entgegengehalten werden, dass die Prozesse und somit die Tools - mit welchen die Prozesse abgebildet werden - mehr gelten als Individuen und Interaktionen; oder dass das Befolgen eines festgelegten Planes über dem Mut und der Offenheit für Änderungen steht. (vgl. Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom 16.11.2007, S. 2-5)

Jede einzelne Projektmanagementaktivität erfolgt mittels eines klar definierten Prozesses und des dazugehörigen vorgegebenen Dokuments. Da der Prozess in viele Teilschritte aufgeteilt ist, sind auch sehr viele Mitarbeiter mit den jeweiligen Verantwortungen an den besagten Aktivitäten involviert. Da jeder in diesem Prozess für sein eigenes Fachgebiet und somit auch **nur für seinen eigenen Teilprozess** verantwortlich ist, ist ein wirkliches Verständnis betreffend des Kundenwunsches und somit die der Durchgängigkeit nie gegeben. Geschweige denn von einer zu verkürzenden Durchlaufzeit. Aus diesem Grund ist die Prozesskompetenz der Projektmitarbeiter im **gesamten** Projektmanagementkontext bezüglich der Auswirkung auf den Projekterfolg zu betrachten.

Prozesskompetenz

Nicklisch (2008) benennt die Prozesskompetenz als eine weitere Quelle für Risiken: „Auch wenn viele Anbieter vorgeben, nach rigiden Prozessmodellen zu arbeiten, so gibt es auch hier eine grosse Varianz. Zur Bestätigung ihrer Prozesskompetenz haben sich daher viele Unternehmen nach den international bekanntesten Standards zertifizieren lassen. Die wichtigsten Standards sind vorrangig Capability Maturity Model Integrated (CMMI), vgl. z. B. [Kneuper 2006], oder auch ISO 9000 ff.2. Mit den Zertifikaten möchten die Anbieter eine hohe Prozessreife nachweisen. Mit diesen Zertifizierungen verfolgen gerade die grossen zum Teil indischen Unternehmen zwei Ziele: nach aussen gerich-

tet, am Markt als kompetenter und verläSSLicher Abwickler von Projekten auftreten zu können, und nach innen, eine weitestgehend **personenunabhängige** Durchführung der Projekte zu gewährleisten.“ (Nicklisch et al. 2008, S. 171)

Prozesskompetenz der Projektmitarbeiter

In Anlehnung an Lippmann (2006) beinhaltet die Prozesskompetenz des Projektmanagers im Wesentlichen das Gestalten der nötigen Arbeitsprozesse seines aktuellen Projekts. So plant, steuert, bearbeitet, kontrolliert und koordiniert er mit seinen Projektmitarbeitern alle notwendigen inhaltliche Projektarbeiten. All diese Aktivitäten sind **spezifisch** für das **aktuelle** Projekt und somit **einmalig**. Entsprechend der heute weit verbreiteten Prozesslogik ist der Projektmanager auch als (Projekt-) Prozessmanager zu bezeichnen, der aus der Zielvorgabe seines Projekts die jeweiligen situativen Arbeitsprozesse ableitet. (vgl. Lippmann 2006, S. 111)

Somit muss der Projektmanager stets **situativ** und **zeitnah** auf die Geschehnisse seines Projekts reagieren, um die notwendigen Massnahmen **zeitgerecht** und vor allem **ziel führend** einzusetzen. Damit ihm das gelingt, muss er stets den Gesamtkontext seines Projekts vor Augen haben.

Bezüglich der Projektmitarbeiter stellt DeMarco, Martin (1998) folgend Behauptungen auf:

- „Die Gefahr standardisierter Prozesse liegt darin, dass die Mitarbeiter wichtige Abkürzungsmöglichkeiten ungenutzt lassen.“ (DeMarco, Martin 1998, S. 140)
- „Bei überbesetzten Projekten ist die Gefahr besonders gross, dass der **Standardprozess stur** eingehalten wird, wenn er nur genügend Arbeit (sinnvolle oder sinnlose) generiert, um alle Mitarbeiter zu beschäftigen. (DeMarco, Martin 1998, S. 140)

In diversen Projektberichten werden etliche Mitarbeiter beschrieben, welche sich offensichtlich **hinter Prozessen** „**versteckten**“ und somit teilweise den Bezug zur Realität verloren haben. Denn während der Arbeitszeit wird das Handeln dieser Personen ausschliesslich durch die definierten Prozesse in ihrem Tätigkeitsbereich bestimmt. Das bekannte „XMV“ - gesunder Menschenverstand - kommt hier nie zum

Tragen. Ganz nach dem Motto: **Wenn der Prozess so ist, kann ich auch nichts daran ändern!**

Mit den standardisierten Prozessen können aber nie alle Eventualitäten abgedeckt werden. Die Flexibilität in Sinne der Leistungserbringung für die Erzielung eines Mehrwertes, sei es für den Kunden oder die eigene Firma, sollte dennoch gewährleistet sein.

Gute Projektmitarbeiter überprüfen und hinterfragen ihr Handeln immer wieder selbst. Im Buch «Logik des Misslingens» stellte Dietrich Dörner (2008) bei Untersuchungen fest: „Dass die guten Testpersonen bei der Lösung der ihnen gestellten Aufgaben gewissermassen komplexer handelten. Sie berücksichtigten mit ihren Entscheidungen jeweils verschiedene Aspekte des gesamten Systems und nicht nur Einzelaspekte. Projektmitarbeiter mit einem sehr schwachen Profil und mit wenig oder gar keiner Souveränität tendieren des Öfteren dazu, einen **ballistischen Projektmanagement-Modell-Prozess** anzuwenden. Ein gelernter und vor allem memorisierter Prozess-Wissensschatz wird als die reine Projektmanagement-Wahrheit **postuliert** und **frenetisch verfochten**.“ (Dörner 2008)

Konklusion

Beim Makro-Prozess-Ansatz, welcher bei einigen Firmen im Fachbereich Projektmanagement zurzeit aufgebaut wird und teilweise bereits eingeführt ist, bleibt kein Spielraum für „out-of-the-box“ oder vernetztes Denken. Die situative und individuelle Anwendung einzelner Projektmanagementelemente wird durch den standardisierten Prozess weitgehend eliminiert. Vielmehr wird der Ansatz des Memorisierens (auswendig lernen) und Wiedergebens verfolgt. Des Weiteren wird das Gesamtverständnis für Projektmanagement als Querschnittsprozess über alle Geschäftseinheiten (Tower) der Firma nicht als notwendig erachtet, da der Prozess diese Aufgabe übernimmt. Als letztes werden dadurch die kulturellen Eigenheiten nicht mehr berücksichtigt und die aktuell viel zitierten Soft Skills gar nicht mehr beachtet. Zurzeit herrscht bei einigen Verantwortlichen die Meinung, mittels eines ausgeprägten Prozess- und Controlling-Systems (z.B. CMMI, Risiko, Kosten, EVM, QM)

continued Standardisierung in Softwareprojekten

dieses Manko ausgleichen zu können. Grundsätzlich hat der Projektmanager die Verantwortung für das Erreichen des Projektziels. Um dies zu bewerkstelligen, bedient er sich situativ der einzelnen Elemente des Projektmanagements und setzt sie gesamtheitlich ein. Somit ist der Projektmanager für den **durchgängigen** Projektmanagementprozess verantwortlich. Bei der Verteilung des Zuständigkeitsbereiches einzelner Projektmanagementelemente (Aufgaben und Aktivitäten), sind somit auch die Verantwortlichkeiten dediziert. Jeder ist nur noch für sein eigenes Element im Projektmanagementbereich verantwortlich. Das proaktive Angehen gesamtheitlicher Projekt-Risiken, damit aus diesen keine Probleme entstehen, fällt weg. Den Gesamtüberblick hat daher nicht der Projektmanager, sondern die zuständigen Prozessowner. Diese Prozessowner haben in den seltensten Fällen einen direkten Bezug zu den jeweiligen Projekten. Aus Sicht des Managements ist aber immer noch der Projektmanager alleine für das Projekt verantwortlich.

In Anlehnung an Jenny (2009) erkennt man einen Projektmanager daran, dass er die verschiedenen Projekt-Management-Methoden und -Thematiken situationsbezogen und somit projektspezifisch einsetzt und dadurch kalkulierte Risiken eingehen kann. Er muss sich nicht hinter den (standardisierten) Projektmanagement-Prozessen verstecken. Der Projektmanager-Profi nutzt sein Know-how und die Projektmanagement-Theorien für die Steigerung der Effizienz und schlussendlich der Effektivität im Sinne der Zielerreichung seines Projektes.

Als „Dirigent“ orchestriert er mit seinen umfassenden Führungskompetenzen eine bunte Anzahl von „Instrumentalisten“. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren umfassen - wie dargestellt - weit mehr als nur Fach- und Methodenkompetenzen.

Projektmanagement ist nicht Prozessmanagement

Es kann weder mit noch so perfekt dokumentierten und instrumentalisierten Projektmanagementprozessen die Effizienz noch der Erfolg eines Projekte erhöht werden - denn es ist immer der Mensch selber der zum Erfolg beiträgt und nicht das Tool oder die Prozesse - und der Mensch ist schliesslich nicht standardisierbar!



*Tibor Stockinger
EMBA; MAS in Business
Analysis;Diplom in Wirtschafts-
informatik/-IT-Projektleiter/
-Telematiker; Dozent University
Appl. Sciences PM/ -Fachver-
antwortung/ -Experte/ -Autor;
IPMA Level B und Assessor
stockinger.tibor@ch.sika.com*

Literaturverzeichnis

Benninger, Luc (2003): Agile Software Development. Seminar Cutting Edge IT Engineering. Technologien, Architekturen und Softfaktoren. Unter Mitarbeit von Riedel Reinhard und Auerbach Niklas. Herausgegeben von Institut für Informatik der Universität Zürich. Online verfügbar unter http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:H5dzp1s7c5YJ:www.ifi.uzh.ch/richter/Classes/sem_cutting_edge/Summary_agile.pdf+Agiles+Manifest&hl=de&gl=ch, zuletzt geprüft am 28. 7. 2009.

DeMarco, Tom; Martin, Doris (1998): Der Termin. Ein Roman über Projektmanagement. München: Hanser Fachbuch.

Deming, William Edwards (2000): Out of the crisis. 1. MIT Press ed. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

DIN (2008). Herausgegeben von Deutsches Institut für Normen e.V. Deutsches Institut für Normen e.V., zuletzt aktualisiert am 18. 11. 2008.

Dörner, Dietrich (2008): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 7. Aufl. Reinbek bei Hamburg

Fiedler, Rudolf (2008): Controlling von Projekten. Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis - Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle. 4., verbesserte Auflage. Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Springer-11775/Dig. Serial]).

Gernert, Christiane (2003): Agiles Projektmanagement. Risikogesteuerte Softwareentwicklung. München: Hanser.

Grasl, Oliver; Rohr, Jürgen; Grasl, Tobias (2004): Prozessorientiertes Projektmanagement. Modelle, Methoden und Werkzeuge zur Steuerung von IT-Projekten. München: Hanser.

Jenny, Bruno (Hg.) (2009 erschienen 2008): Projektmanagement. Das Wissen für den Profi. Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH.

Kent, Beck; Mike, Beedle; Arie, van Bennekum; Alistair, Cockburn; Ward, Cunningham; Martin, Fowler et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. Online verfügbar unter <http://agilemanifesto.org/>, zuletzt geprüft am 28. 07. 2009.

Kneuper, Ralf (2006): CMMI. Verbesserung von Softwareprozessen mit Capability Maturity Model Integration. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2006. Heidelberg: Dpunkt Verlag.

Kuster, Jürg; Huber, Eugen; Lippmann, Robert, et al. (Hg.) (2006): Handbuch Projektmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-11775/Dig. Serial]).

Lippmann, Eric (2006): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis ; mit 13 Cartoons. Heidelberg: Springer.

Nicklisch, Gerd; Borchers, Jens; Krick, Ronald; Rucks, Rainer (2008): IT-Near- und Offshoring in der Praxis, Erfahrungen und Lösungen: Online verfügbar unter http://www.amazon.de/Near-Offshoring-Praxis-Erfahrungen-L%C3%B6sungen/dp/3898645339/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1224573937&sr=8-1, zuletzt geprüft am 21. 10. 2008.

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom (16. November 2007): Gutachten zu den Zertifizierungsverfahren im Projektmanagement. Verfasst von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, unter Mitarbeit von Stephan Odermatt, Mitarbeiter IOP. Gutachten. Betreut von Stephan Odermatt. Bern. Universität Bern, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät; Institut für Organisation und Institut für Organisation.

Project Management Institute PMI (2004): A guide to the project management body of Knowledge. Third Edition (PMBOK guide). 3. ed. Newtown Square, Pa.: PMI (PMI standard).

Turner, J. Rodney; Müller, Ralf (2006): Choosing appropriate project managers. Matching their leadership style to the type of project. Project Management Institute. (Hg.). Newtown Square Pa.: Project Management Institute.

Turner, John Rodney (2007): Gower handbook of project management. 4th edition (February 13, 2008). Aldershot: Ashgate.

Wieczorrek, Hans Wilhelm; Mertens, Peter (2008): Management von IT-Projekten. Von der Planung zur Realisierung. 3., überarb. und erw. Aufl. Berlin: Springer.

BE AN EXPERT | BUILD BETTER TEAMS | ELEVATE YOUR PROFILE

Advance your career in project management

One global community. Many local ways to advance your project management career.
Become a PMI member. Join a local chapter.
Earn a globally recognised credential. Access our professional network.

Advance your career at
[PMI.org/CareerCentral](https://www.pmi.org/CareerCentral)

Efficiency by Consolidation

Taking a great leap forward with optimized IT infrastructure. By Thomas Krakau

CIOs and all those responsible for IT, particularly in internationally active companies, are confronted time and again with new requirements in terms of the existing IT infrastructure. Alongside the removal of existing operations and the integration of new divisions, management first of all demands a steady rise in efficiency and transparency at ever more favourable conditions. In order to create the basis for compliance with these requirements, it is necessary to take a great leap forward: toward a comprehensive, well planned and speedily implemented restructuring of the entire IT infrastructure.

IT infrastructure and IT services are becoming more important for companies in all industries - after all, they form the backbone of the structural and procedural organisation and, in the process, have become a decisive indirect competitive factor: The lion's share of organisation-wide business processes can be designed efficiently only with the aid of IT. Corporate communication and coordination processes are based on comprehensive IT solutions. IT is indispensable for the support of process innovations.

Although companies have more than doubled their average IT expenditures per employee over the course of the last ten years, IT budgets are not exempt from the steadily heightening cost pressure. Subject to technology cycles that have grown organically and are becoming shorter and shorter, a cost-driving heterogeneity prevails: a great number of IT service providers, tool and system environments that are hard to keep track of, inconsistent service levels. All these result in

Abstract

IT 2010. Many of our customers share the same goal: a transparent, cost-efficient and high-performance IT infrastructure. Yet how can improvement potentials be realised? What are the areas in which cost reductions are possible, and where are the most effective levers to be found in the future? This article outlines a field-proven approach by Campana & Schott.

a lack of transparency and high costs. Investment backlogs and a growing competitive pressure worsen the situation.

At the latest at that point when corporate management announces a restructuring programme or when a company is to be integrated, a great leap forward appears inescapable. Yet even in normal circumstances, comprehensive IT consolidation projects can act as a catalyst for sustainable cost reductions and increased efficiency - impacting IT in a direct manner as well as the entire organisation on a medium-term basis. Following a clearly structured and consistent approach in the process, as exemplified in

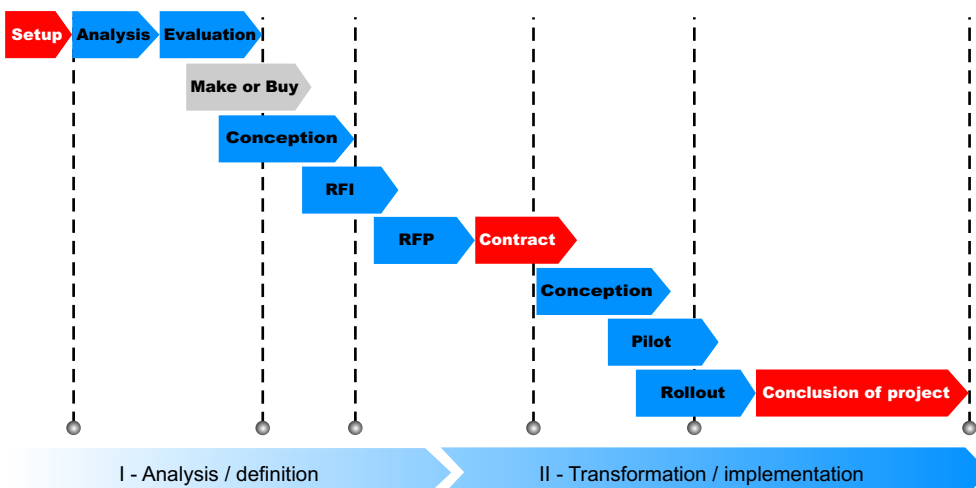


Figure 1 – exemplary course of a project, IT restructuring project

continued *Efficiency by Consolidation*

Setting up the project

Great leaps forward have to be well thought out and need to be thoroughly prepared. Realistic targets that are formulated as clearly and comprehensibly as possible in tangible terms, as well as an initial resource and time planning, comprise the basic prerequisites to get stakeholders on board. If the persuasive efforts bear fruit, the project manager puts together a powerful core project team. The right mix of project management skills and professional know-how is as essential for the success of the project as the early integration of in-house and external stakeholders. These include persons in charge of applications and infrastructure, for example, or the provider management. Open and consciously conceived communication creates confidence and trust, helping to reduce scepticism and second thoughts, which are entailed in all transformation processes. Armed with a carefully selected range of project management tools and methods, the project team can turn its attention now to those tasks related to technical details and content.

Analysis & evaluation

In an initial step, the core team dedicates itself to the analysis of the status quo. In order to achieve a transparency as comprehensive as possible, it identifies and describes all relevant processes, systems and contracts. With the help of a comparison of both in-house and external requirements as well as qualitative and quantitative benchmarks, cost and quality targets are rendered more tangible; concurrently, measures are defined and assigned their respective level of priority. At this point, the evaluation phase has a strategic significance. During this stage, the project managers develop scenarios on the vertical range of production for various IT services, which are optimal both for the individual case and the whole alike (make or buy). Core IT infrastructure services are depicted in figure 2.

Conception

Now the responsible persons look into the future. On an organisational level, it is essential to staff the project fully, define interfaces to the line organisation as well as establish reporting and controlling instruments. Likewise, the technological Challenge - also in view of later service management - is

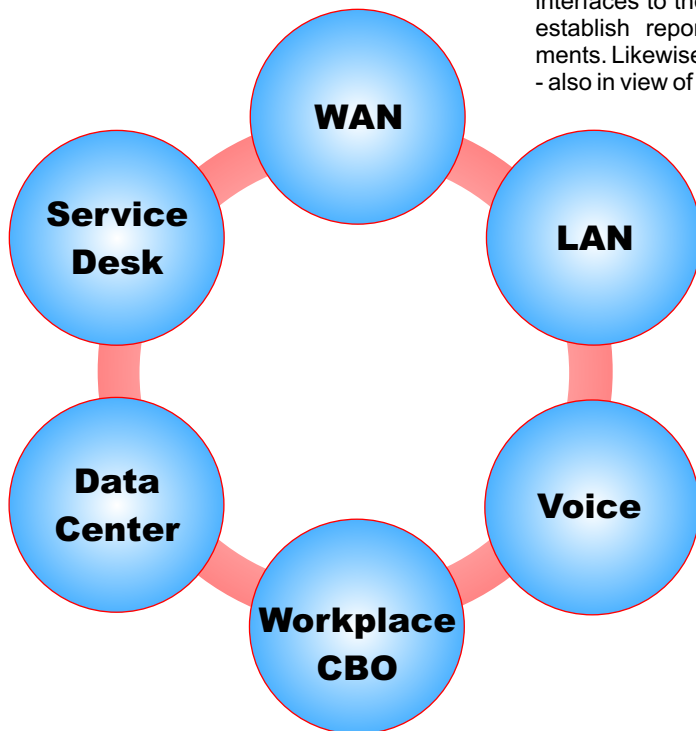


Figure 2 – core IT infrastructure services (service cluster)

a matter of creativity: granular elements, into which the project team has previously broken down complex services for the purpose of analysis, are now being put back together into optimally defined service clusters. Clear-cut cluster responsibility within the company and globally uniform solutions are complemented by the greatest diversity in terms of procurement.

Concrete service definitions, service level and budget plans resulting from this phase serve as reference points for all further activities and make a cost reduction of up to 30 percent a realistic objective.

Call for bids & contract

(request for information / request for proposal [RFI/RFP])

Subsequent to analysis and conception, the operational implementation comes to the fore. Services that are not to be generated in-house are advertised for bids in clearly structured and systematically designed procedures. Here a strategy of multi-sourcing is advisable: different providers for different services. This makes for healthy competition among the providers, makes their control easier and reduces the complexity - also in terms of a future mode of operation. What is decisive for the long-term success of this phase are, first of all, solid experience and

informed knowledge about the strengths and weaknesses of each provider, as well as a smooth meshing of technological and economic criteria for evaluation and decision-making. Efficient, unalterable evaluation and selection processes constitute the foundation of fair contracts and a stable customer-provider relationship.

Rollout conception and implementation

As a rule, signing a contract is preceded by work-intensive weeks - the weeks that follow are no less intensive: Whereas until now, the project team has mainly been coordinating the technological requirements and financial aspects on an in-house basis and with the providers, it now directs its attention to the definition of governance structures and processes. To begin with: it has to be determined where the transfer points between the company and the providers are to be established both on the organisational and the procedural level. Processes that are separated at the wrong point or organisational inconsistencies can cause high additional costs.

A particular challenge in terms of coordination lies in the company-wide implementation of the new, more efficient services (rollout). Frequently, the cost and time pressure that heighten over the course of a project are

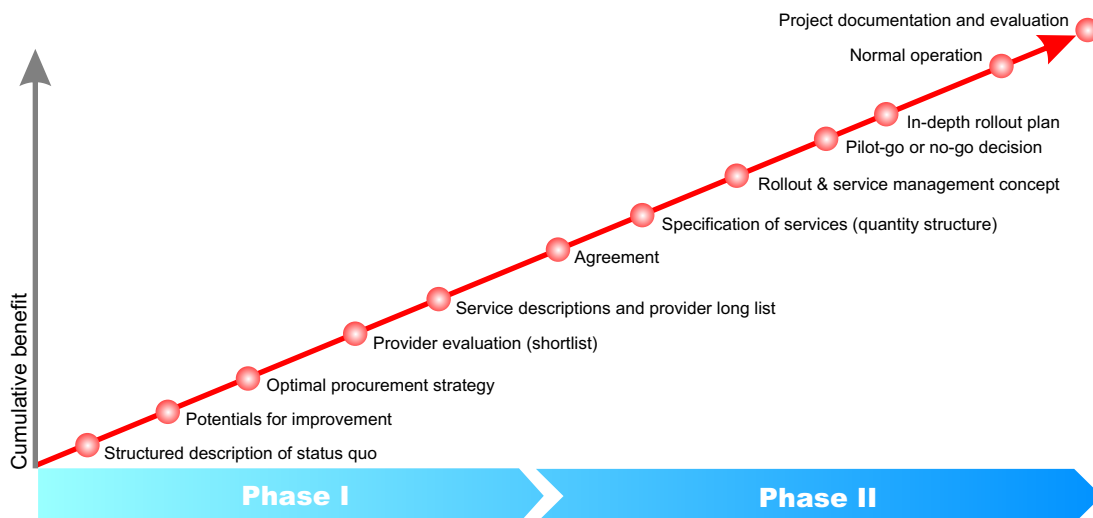


Figure 3 - IT infrastructure project-approach by Campana & Schott

continued *Efficiency by Consolidation*

confronted with an absolute axiom: company operations have to be sustained at all times (business continuity).

Service organisation and controlling

In conjunction with the definition and step-by-step introduction of the new service management processes, the project team will prepare an outline of the future service organisation in the conceptual stage. With the conclusion of the project approaching, the team will continually substantiate the outline toward a stable and yet flexible structure. Efficiency is also a decisive target parameter here, yet not minimalism: Even if all services are purchased as external services, the responsibility for the overall process and the control and

coordination of the service providers remains within the organisation.

Simultaneously, the service organisation has the task to sustain and improve the IT transparency that has been gained. The continuous development of a comprehensive and reliable controlling system is indispensable in this regard.

In most cases, several steps make for a great leap forward (cf. figure 3). In most cases, several steps make for a great leap forward (cf. figure 3). Following a consistent approach in the process is as significant to the overall success as in-depth professional expertise and project management know-how with the experience gained from numerous challenging projects.



Thomas Krakau, Dipl.-Kfm.,
Consultant.
info@campana-schott.com
www.campana-schott.ch

Anzeige



Lust
auf
Weiterbildung!
PMP®

Für Fragen und Auskunft steht Ihnen
Herr Markus Estermann
Hohlstrasse 550
8048 Zürich
unter der Nummer 043 211 51 30
oder per eMail unter
markus.estermann@santis.ch
gerne und jederzeit zur Verfügung.

Die Santis Training AG zeichnet sich durch Qualität, hohe Effizienz und eine zielorientierte und praxiscorrigierte Kursabwicklung aus. Handlungsorientierter Unterricht sowie eine aktive Einbindung und Betreuung zur persönlichen Zielerreichung der Teilnehmenden haben in der Santis Training AG oberste Priorität.

Das Schulungsunternehmen agiert seit 1996 erfolgreich in diversen Aus- und Weiterbildungsprojekten und bringt jährlich zahlreiche Absolventen im Bereich der Projektmanagement PMP®-Zertifizierung hervor.

Die firmenspezifische Leistung besteht in der kundenzentrierten Ausarbeitung des Schulungskonzepts sowie der Erarbeitung und Bereitstellung unternehmensspezifischer Seminarunterlagen.

Auf eine perfekte Durchführung massgeschneiderter Schulungen sowie prozessbegleitenden Coachingmassnahmen wird grosser Wert gelegt, wonach für die Realisierung der Ausbildungsprojekte ausschliesslich hochqualifizierte Trainer mit langjähriger didaktischer sowie methodischer Berufserfahrung eingesetzt werden.

An folgenden Daten startet die Santis Training AG im kommenden Jahr Vorbereitungskurse zur Projektmanagement PMP®-Zertifizierung:

- 22.08.2011
- 03.10.2011





www.sgo.ch

Prepare yourself to the best for the PMP®-examination.

- Essentials of Project Management (module 1)
- PMI Tools and Techniques (module 2)
- PMP Exam Preparation (module 3)

SGO is registered education provider of the PMI.



SGO: we focus on excellence since 1967.

SGO Training, Flughafenstrasse 50, 8152 Glattbrugg
phone: +41 (0)44 809 11 44, fax: +41 (0)44 809 11 40

Training Courses in Switzerland 2011



Core Project Management

Managing Projects

Master the essentials of project management and get everything you need to start your own successful projects

16-18 May 2011 in Basel – Mercure Hotel Europe Basel

24-26 October 2011 in Basel – Mercure Hotel Europe Basel

PDU: 22.5 – Course language: English

Learn more: www.esi-intl.de/cpm-e

Project Leadership, Management and Communications

Build, manage, empower and lead your project teams to success through communication

24-26 August 2011 in Zürich – Holiday Inn Zürich Messe

PDU: 22.5 – Course language:

02-04 November 2011 in Basel – Mercure Hotel Europe Basel

PDU: 22.5 – Course language: English

Learn more: www.esi-intl.de/dbq-e

Risk Management

Start taking a proactive approach to risk and learn how to spot opportunity and threat

12-14 October 2011 in Basel – Mercure Hotel Europe Basel

PDU: 22.5 – Course language: English

Learn more: www.esi-intl.de/ctl-e

Scheduling and Cost Control

Develop effective measures and skills for scheduling and controlling projects

20-23 September 2011 in Basel – Hotel Radisson Blu Basel

PDU: 28.0 – Course language: English

Learn more: www.esi-intl.de/bvz-e

Negotiation Skills for Project Managers

Analyse your own and other's negotiation styles and turn conflict into an advantage

28-30 November 2011 in Basel – Ramada Plaza Basel

PDU: 22.5 – Course language: English

Learn more: www.esi-intl.de/cw3

PMP® Exam Preparation

PMP® Power Examensvorbereitung

Gehen Sie perfekt vorbereitet in Ihre PMP® Prüfung!

22-26 August 2011 in Zürich – Holiday Inn Zürich Messe

Contact Hours of Education: 36.0 – Course language:

Includes free PMP® Online Practice Test + 1500 EUR Training Vouchers

Learn more: www.esi-intl.de/dj4

Advanced Project Management Training for certified PMP® and Senior Project Managers

Rapid Assessment and Recovery of Troubled Projects

Learn how to react with speed and focus and manage the transition to stability

20-22 June 2011 in Basel – Mercure Hotel Europe Basel

PDU for PMPs: 22.5 – Course language: English

Learn more: www.esi-intl.de/cvr-e

Aligning Project Management with Organisational Strategy

Ensure your project has credibility by aligning it with your organisational goals

19-21 September 2011 in Zürich – Novotel Zürich City West

PDU for PMPs: 22.5 – Course language: English

Learn more: www.esi-intl.de/ddn

Business Analysis Training **NEW**

Foundations of Business Analysis

Understand the vital role of the business analyst throughout all the phases of a project

04-06 April 2011 in Zürich – Holiday Inn Zürich Messe

12-14 September 2011 in Pfäffikon SZ – Hotel Seedamm Plaza

PDU for PMPs: 22.5 – Course language: English

Learn more: www.esi-intl.de/dj9

How to Gather and Document User Requirements

Master analysing and documenting requirements to fulfil the vision and scope of any project

17-20 May 2011 in Zürich – Novotel Zürich City West

10-13 October 2011 in Pfäffikon SZ – Hotel Seedamm Plaza

PDU for PMPs: 28.0 – Course language: English

Learn more: www.esi-intl.de/cyj

Book now and save 15% of the course fee as a PMI Member.

Just quote the VIP Code PM@CH1/2011 and your PMI Membership ID when you register!

Reserve your place now!

Please visit our website www.esi-intl.de to find more course dates and training courses!

Do you have any questions? Please give us a call or send an email!

ESI International GmbH
Westhafenplatz 1
60327 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0)69 244 327-3795
E-Mail: info@esi-intl.de
Internet: <http://www.esi-intl.de>

