

Benchmarking Projektmanagement

Dipl.-Ing. Alexander H. Kogler, next level consulting

Mag. Christian Sterrer, next level consulting

Benchmarking Projektmanagement - Gemeinsamer Start mit den Benchmarking Partnern

I. Benchmarking Workshop I - Der gemeinsame Start

Das Projekt Benchmarking Projektmanagement wurde am 27.01.2004 gemeinsam mit allen beteiligten Unternehmen und den Initiatoren und Organisatoren des Projekts, der **Technischen Universität Hamburg-Harburg** und **next level consulting Salzburg**, gestartet.

Der erste gemeinsame Workshop war über einen ganzen Tag anberaumt. Er diente zum Kennenlernen der Unternehmen untereinander und zur Klärung der wesentlichen organisatorischen Fragen im Projekt.

Der Benchmarking-Fragebogen als wichtigstes *inhaltliches* Thema des Workshops wurde bereits im Vorfeld von den beteiligten Unternehmen - den Benchmarking-Partnern - kommentiert und nun in Detailbereichen ergänzt.

Wie erwähnt, wird das Benchmarking branchenübergreifend durchgeführt, wobei die teilnehmenden Unternehmen* den folgenden Branchen zugeordnet werden können:

- IT / Software-Entwicklung
- Telekommunikation
- IT / Finanzdienstleistungen
- Automobilbau
- Medizintechnik
- Maschinen- und Anlagenbau

Diese Branchenmischung und die unterschiedlichen Größen der beteiligten Firmen - vom Kleinunternehmen mit unter hundert Mitarbeitern bis zum Großunternehmen mit einigen tausend - lassen schon jetzt den Schluss auf hochinteressante Ergebnisse zu.

II. Benchmarking Themen - Quantitatives und qualitatives Benchmarking

Neben den klassischen Themen des **Einzelprojektmanagements** wie PM-Methoden, PM-Prozesse, Projektorganisation und -kultur werden auch konkrete Einzelprojekte der teilnehmenden Unternehmen verglichen.

Darüber hinaus stehen auch **Multiprojektmanagement** (u. a. Aufbauorganisation und Prozesse) sowie **Management der projektorientierten Organisation** (u. a. Karrierepfade im PM, Personalentwicklung, Projektmanagement-Richtlinien, -hilfsmittel und -standards, Projektmanagement als strategische Option im Unternehmen) im Fokus des Benchmarkings.

In der bisherigen Version umfasste der Fragebogen beinahe 200 Seiten. Durch die beschlossenen Ergänzungen wird er jetzt noch einmal erweitert, da sich alle Beteiligten darüber einig waren,

* Die Namen der beteiligten Unternehmen werden aus Gründen der Vertraulichkeit nicht bekannt gegeben.

keine Streichungen im Fragebogen vorzunehmen. Damit ist sicher gestellt, dass das Thema Projektmanagement tatsächlich ganzheitlich erfasst wird.

Während der Diskussion des Fragebogens kristallisierte auch sich heraus, dass sich gerade im Projektmanagement viele Themen einem rein quantitativen Benchmarking entziehen.

Obwohl der Fragebogen bereits den gesamten Komplex "Projektmanagement" - also auch quantitativ schwierig erfassbare Themen - abdeckt, herrschte Konsens darüber, dass verschiedene, sehr komplexe Teilbereiche nur mit eingeschränkter Aussagekraft im Fragebogen erfasst werden können.

Es wird daher über den Fragebogen hinaus auch ein qualitatives Benchmarking geben. Die Themen werden im Zuge des Projektes in Workshops behandelt und ausgewertet. Nachstehend sind diese Themen gelistet.

- *Projektmanagement-Richtlinien, Rollen, Kompetenzen, Aufgaben*

- Aufbau und Inhalte von Projektmanagement-Richtlinien
 - Vorgaben zur prozessorientierten Projektplanung
 - Kompetenzen und Aufgaben
 - Qualifikationsprofile und Persönlichkeitsbilder von Projektmanagern
 - Die Rolle des Projektcoach

- *Multiprojektmanagement und projektorientiertes Unternehmen*

- Entscheidungsprozesse
 - Projektbeauftragung, Zieldefinitionen, Zielkorridore, Tollgate-Systeme
 - Projektelevaluierung
 - Ressourcenplanung im Multiprojektmanagement
 - Organisation des MPM
 - Organisatorische Eingliederung von Projektteams

- *Schnittstellen - Projektmanagement zu anderen Leistungsprozessen im Unternehmen, z.B. Produktentwicklung*

- *Produktdokumentation in unterschiedlichen Phasen von Produktentwicklungsprojekten*

III. Objektivierung der Aussagen aus den Unternehmen

Grundsätzlich erlauben einige Fragen einen mehr oder minder großen Interpretationsspielraum, was wiederum die Vergleichbarkeit der Aussagen gefährden könnte. Zu dem stellt sich heraus, dass in den einzelnen Firmen teilweise sehr unterschiedliche Begriffswelten im Projektmanagement existieren.

Aus diesem Grunde wird es vor der Beantwortung der Fragebögen durch die einzelnen Unternehmen eine bilaterale Klärung (Unternehmen und Organisatoren) von Begrifflichkeiten geben, genauso wie eine genaue Erläuterung durch die Organisatoren, wie komplexe Fragestellungen zu interpretieren sind.

Um hinsichtlich der Begriffe einen gemeinsamen Nenner für alle zu schaffen, greift man im Fragebogen grundsätzlich auf die Begriffswelt der IPMA zurück. Mit Hilfe der Erläuterungen der Organisatoren werden die Unternehmen in die Lage versetzt, die unternehmenseigenen Begriffsdefinitionen auf diesen internationalen Standard umzulegen.

Die Beantwortung der Fragebögen in den einzelnen Unternehmen selbst wird grundsätzlich nur gemeinsam mit Vertretern der TU Hamburg-Harburg und next level consulting durchgeführt. In Form von Workshops in den Unternehmen werden sich die firmeninternen Benchmarking-Teams mit den Organisatoren dieser Aufgabe stellen. Auch dies soll die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellen.

Ein weiter Punkt, der die Vergleichbarkeit maximieren soll besteht darin, dass die Unternehmen interne Benchmarking-Teams zusammenstellen werden, die in etwa die gleiche Größe haben und mit ähnlichen Funktionen besetzt sein werden.

III. Nächste Aktivitäten im Benchmarking

Die Aktualisierung des Fragebogens steht für die TU Hamburg-Harburg und next level consulting derzeit im Vordergrund. Er soll bis Mitte Februar in seiner Endfassung vorliegen und dann den Unternehmen zugehen.

Die beteiligten Firmen konzentrieren ihr Augenmerk momentan auf die interne Organisation des Benchmarkings, was im wesentlichen die Auswahl der Teammitglieder und das Studium beziehungsweise die Diskussion des Fragebogens bedeutet.

Das Benchmarking in den Unternehmen wird ab Mitte Februar stattfinden und ca. Mitte April abgeschlossen sein. Zu dieser Zeit ist auch der Benchmarking-Workshop II geplant. Die zentralen Themen in diesem Workshop werden die gemeinsame Definition der Benchmarks und die Aufbereitung und Diskussion der ersten qualitativ zu vergleichenden Themen sein.

Die Auswertung der Ergebnisse wird den Zeitraum von Mitte April bis Ende Juni in Anspruch nehmen. Die Diskussion der Auswertungsergebnisse erfolgt gemeinsam mit allen Unternehmen im Benchmarking-Workshop III.

Nach Erstellung des Benchmarking-Endberichts werden den Firmen im letzten Workshop (Benchmarking-Workshop IV) von Seiten der Autoren konkrete und individuell abgestimmte Optimierungskonzepte zur Verbesserung des unternehmenseigenen Projektmanagements dargelegt.

Es wird erwartet, dass die Ergebnisse des Benchmarkings einen sehr scharf konturierten Überblick über den aktuellen Stand des Projektmanagements in den ausgewählten Unternehmen geben und die wesentliche Handlungsbedarfe zu deren Weiterentwicklung im Projektmanagement aufzeigen.

Der Benchmarking-Endbericht wird außerdem darstellen, welche Vorteile das unternehmens- und branchenübergreifende Lernen durch Maßnahmen wie *Benchmarking Projektmanagement* im Vergleich zu "normalen" Lernprozessen von Unternehmen bietet und welche Wettbewerbsvorteile Firmen daraus ziehen können.

Schon bei den Anmeldungen zu dieser ersten Runde des Benchmarkings war das Echo aus der Wirtschaft groß. Aus diesem Grunde ist für die Autoren nicht ausgeschlossen, das *Benchmarking Projektmanagement* für einen erweiterten Kreis von Unternehmen erneut durchzuführen.



Dipl.-Ing. Alexander H. Kogler

Studium an der Montanuniversität Leoben. Langjährige Erfahrung im Projektgeschäft des Maschinen- und Anlagenbaus als Projektleiter (technisch und kaufmännisch; Engineering, Vertragsgestaltung, Beschaffung, Claim-management, Cash Flow Management), Vorprojektleiter (Angebotskalkulation, Projektfinanzierung). Langjährige Auslandserfahrung (USA, Brasilien, Südafrika, Großbritannien, Südkorea), davon ca. 3 Jahre als Expatriot in Brasilien und Südafrika. Trainer, Coach und Berater von next level consulting.

Arbeitsschwerpunkte: Coaching von Projekten, Programmen und Projektleitern, Projektmanagement-Trainings, Entwicklung von Projektmanagementrichtlinien, Projektmanagement im Anlagenbau, Karrieresysteme im Projektmanagement, Beratung von projektorientierten Unternehmen.



Mag. Christian Sterrer

Betriebswirt und Studium der Sportwissenschaften, geschäftsführender Gesellschafter von next level consulting.

Arbeitsschwerpunkte: Coaching von Projekten, Programmen und Projektleitern, Projektmanagement-Trainings, Personalentwicklung, Beratung projektorientierter Organisationen, Beratung von EDV-Einsatz im Projektmanagement, Projektportfolio-Management, Entwicklung von PM-Richtlinien und Projekt-standards, Projektmanagement im Anlagenbau.