

Projektlaufbahn bei der W&W Informatik GmbH

W&W Informatik GmbH

Neue Karrierechancen und ein wertvoller Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolges durch Professionalisierung im Projektgeschäft

Tanja Durst und Sandra Grahl
Fachgruppe IT PM, Stuttgart 28.01.2011



Agenda

1. Die W&W-Gruppe und die W&W Informatik im Überblick
2. Die Gründe für das neue Karrieremodell
3. Das neue Karrieremodell und seine Prinzipien
4. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
5. Herausforderungen und Probleme
6. Nutzen und Vorteile
7. Bilanz Pilotierung und Fazit



WÜSTENROT & WÜRTTEMBERGISCHE

„Wir sind DER Vorsorge-Spezialist für Vermögensbildung, Wohneigentum, Absicherung und Risikoschutz in allen Lebenslagen.“

- W&W ist im Jahr 1999 aus den Traditionsunternehmen Wüstenrot und Württembergische hervorgegangen.
- Die Geschäftsfelder BausparBank und Versicherung sind gleich starke Säulen im Konzern.
- Die W&W-Gruppe baut auf das Vertrauen ihrer sechs Millionen Kunden. Dieses fußt auf unserem Engagement und unserer Kundennähe von 6.000 Außendienst-Partnern.
- Unterstützt von Direkt-Aktivitäten kann jeder Außendienst-Partner der W&W-Gruppe alle Vorsorge-Bedürfnisse seiner Kunden aus einer Hand erfüllen.
- Die W&W-Gruppe hat sich als größter unabhängiger und kundenstärkster Finanzdienstleister Baden-Württembergs etabliert.
- Im Innendienst sind 9.000 Mitarbeiter beschäftigt.



Der Vorsorge-Spezialist W&W



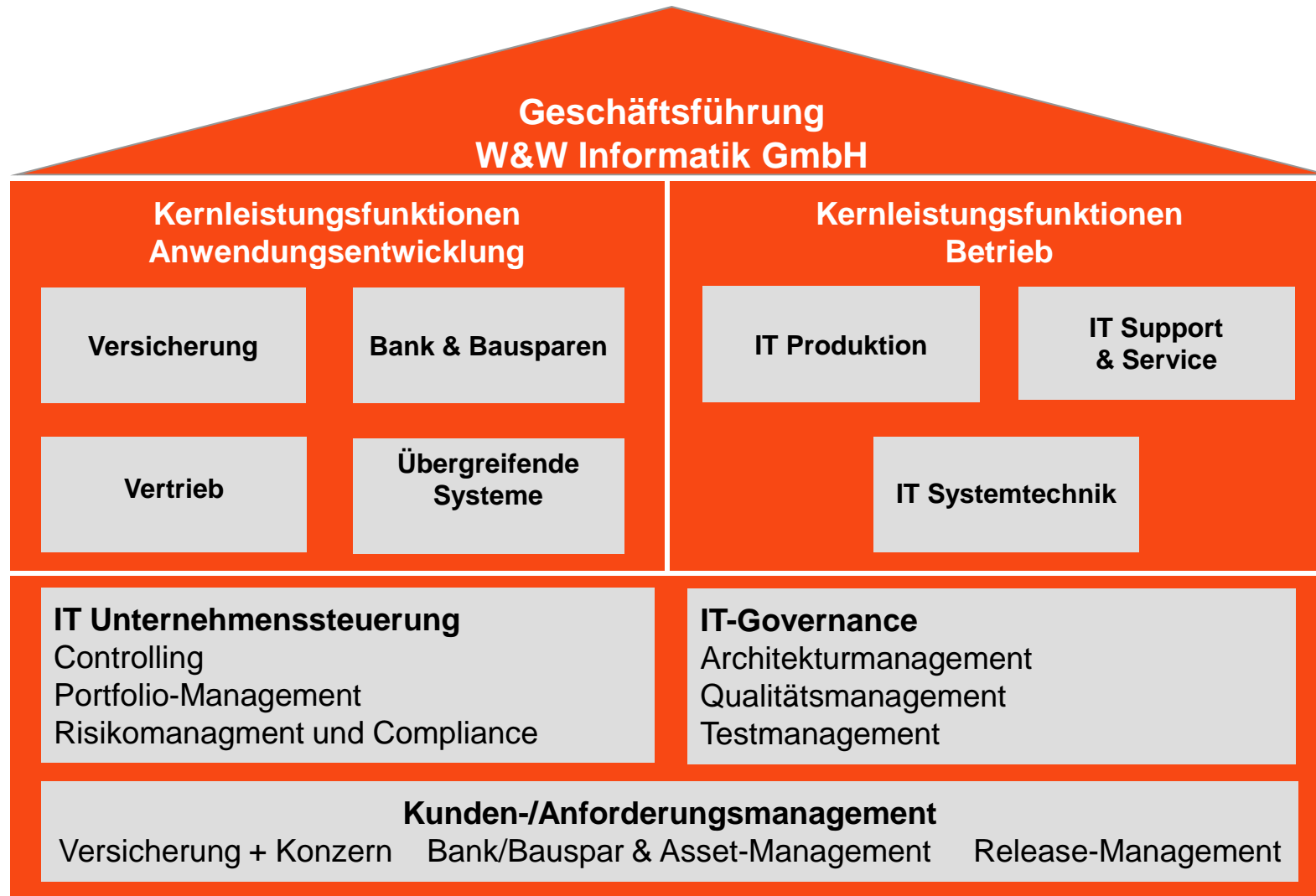
W&W Informatik GmbH

Die W&W Informatik GmbH...

- ist der zentrale IT-Dienstleister der W&W-Gruppe.
- entwickelt und betreibt alle IT-Anwendungen innerhalb der Unternehmensgruppe.
- ist verantwortlich für die gesamte IT-Infrastruktur wie Großrechner, Netze, dezentrale Systeme, Architekturen und Rechenzentren.
- treibt basierend auf der IT-Strategie die Fortentwicklung und den Ausbau der bestehenden IT-Infrastruktur, aller Systeme und Anwendungen voran.
- ist im Jahr 2002 entstanden, als die IT-Abteilungen der Konzernunternehmen der W&W-Gruppe in der W&W Informatik GmbH zusammengeführt wurden.
- sie hat ihren Sitz in Ludwigsburg und beschäftigt ca. 900 Mitarbeiter.



Organisationsstruktur der W&W Informatik GmbH



Die IT-Projekte der W&W Informatik GmbH

- In der W&W Informatik GmbH werden jährliche ca. 350 IT-Projekten im Volumen zwischen 20.000 € und 20 Mio € abgewickelt.
- Der jährliche Projektetat liegt zwischen 70-100 Mio €.
- Die Großprojekte sind gekennzeichnet von
 - hoher Komplexität und Dynamik,
 - vielfältigen Abhängigkeiten,
 - herausfordernden Terminplänen,
 - neuen Technologien,
 - und einer Vielzahl an projektbeteiligten Personen aus IT und Fachbereichen sowie externen Partnern.



Professionelles Projektmanagement hat große und weiterhin wachsende Bedeutung in der W&W-Gruppe.

Agenda

1. Die W&W-Gruppe und die W&W Informatik im Überblick
2. Die Gründe für das neue Karrieremodell
3. Das neue Karrieremodell und seine Prinzipien
4. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
5. Herausforderungen und Probleme
6. Nutzen und Vorteile
7. Bilanz Pilotierung und Fazit



Ausgangssituation

In der Vergangenheit gab es im W&W-Konzern mehrere Ansätze für alternative Laufbahnkonzepte zur Führungslaufbahn, jedoch keine konsequente Etablierung im Konzern.

Die Auswirkungen:

- Eine berufliche Entwicklung im Sinne eines Karrieremodells war weiterhin begrenzt auf die Führungspositionen, die limitiert und nicht für jeden fachlich oder in der Projektarbeit hoch qualifizierte Mitarbeiter das richtige Ziel sind.
- Wenig Motivation auf Mitarbeiterseite zur Entwicklung von professionellen Projektmanagement-Skills und von themenbezogenem übergreifenden Spezialwissen.
- Das Potenzial zur Mitarbeiterbindung von Leistungsträgern an das Unternehmen war nicht ausgeschöpft.



Nicht optimal genutzte Potenziale durch einseitige Konzentration auf Führungskräfteentwicklung und -laufbahn.

Die Ziele des neuen Karrieremodells in der W&W (1/2)

Mit dem neuen Karrieremodell wird ein attraktives, transparentes und bedarfsorientiertes Karrieremodell geschaffen, das Mitarbeitern mit entsprechendem Potenzial und Engagement alternative Karrierewege neben der Führungslaufbahn bietet:

- Die Mitarbeiter werden dazu motiviert, ihre Entwicklung in Richtung Projektmanagement und themenbezogenes Spezialwissen auszubauen.
- Neben der Führungslaufbahn wird es zwei weitere Säulen für die Mitarbeiterentwicklung geben, die in der Wertigkeit gleichgestellt sind, aber mit unterschiedlicher Ausstattung.
- Die Führungskräfte werden bei der Ausübung ihrer Führungstätigkeit entlastet und können ihren Arbeitsschwerpunkt auf die klassische Führungsaufgabe ausrichten.



Die Ziele des neuen Karrieremodells in der W&W (2/2)

- Projektleiter und Experten werden ihre Aufgaben mit klar definierten Kompetenzen ausüben und ihre Eigenverantwortlichkeit wird gestärkt.
- Die Leistungsmotivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter wird gesteigert.
- Die Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen wird erhöht.
- Die Professionalität in ausgewählten Fachgebieten wird gezielt erhöht und die Wirkungsbreite der Mitarbeiter gesteigert.



Das neue Karrieremodell ermöglicht es, das ungenutzte Potenzial bzgl. Mitarbeiterbindung und Professionalisierung voll aus zu schöpfen und trägt somit zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung bei.

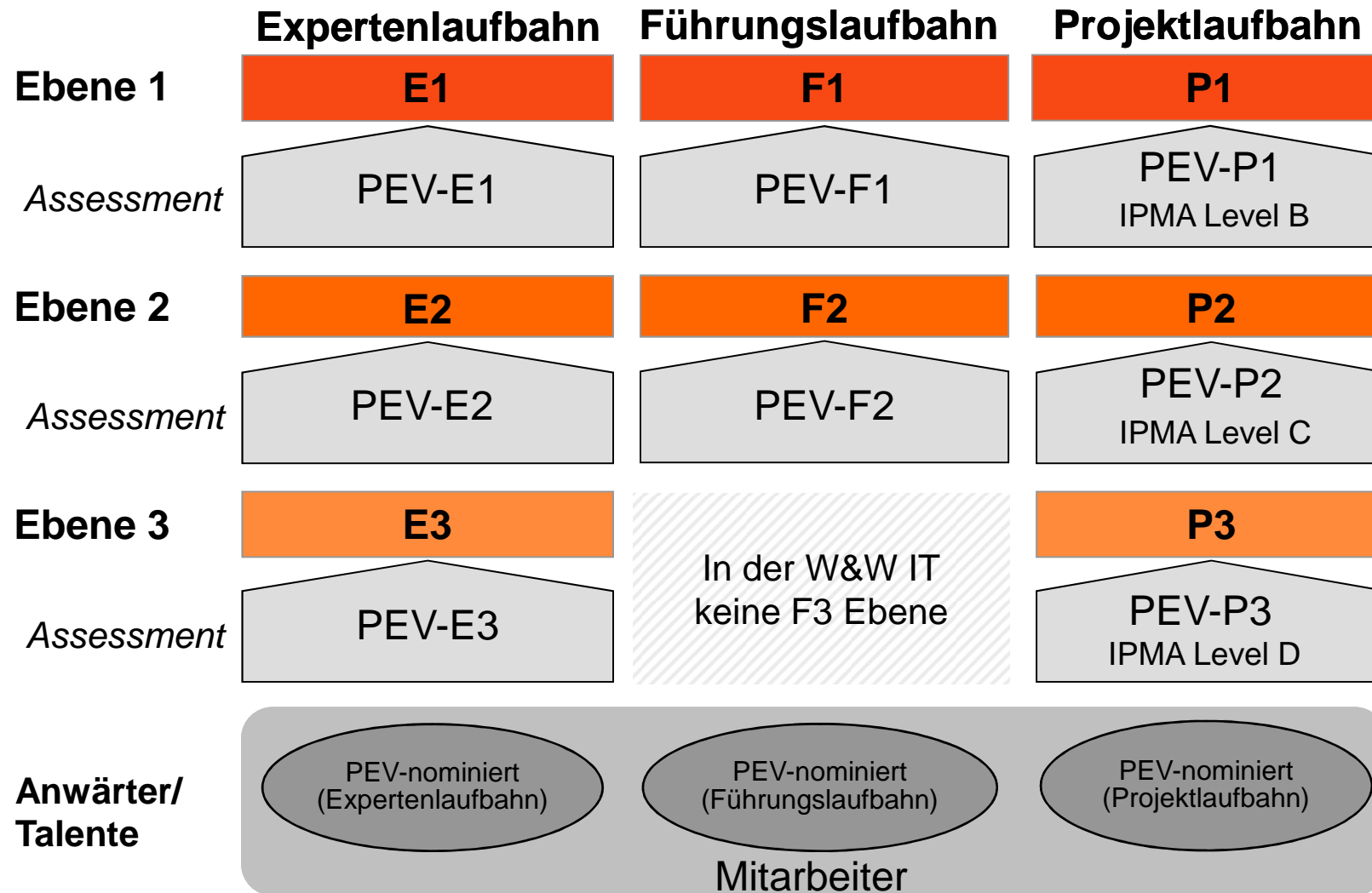


Agenda

1. Die W&W-Gruppe und die W&W Informatik im Überblick
2. Gründe für das neue Karrieremodell
3. Das neue Karrieremodell und seine Prinzipien
4. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
5. Herausforderungen und Probleme
6. Nutzen und Vorteile
7. Bilanz Pilotierung und Fazit



Das neue Karrieremodell der W&W im Überblick



PEV: Potenzialeinschätzungsverfahren/Assessment

Prinzipien und Verfahrensregeln

- Rollenbeschreibung (Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortlichkeiten)
- Bedarfsorientiert Festlegung der Anzahl an Rollen
- Nominierungs- und Auswahlverfahren anhand eines Assessments
- Laufbahneintritt nur durch Nominierung der Führungskraft und nach bestandenem Assessment
- Qualifizierungsmaßnahmen und Zertifizierung pro Ebene
- Innerhalb einer Laufbahn systematische Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Umstiegsmöglichkeiten zwischen den Laufbahnen



Die Gleichwertigkeit der Laufbahnen wird untereinander hergestellt.

Beispiel für Assessment-Matrix PEV-P3

Übung Kompetenzen	Kunden- gespräch	Projektteam- Sitzung	Eskalations- gespräch	Interview
Projektmanagement	●			●
Analytische Fähigkeiten	●	●		
Moderation und Steuerung	●	●		
Konfliktfähigkeit		●	●	
Überzeugungskraft	●			●
Information und Kommunikation		●	●	
Ergebnisorientierung / Umsetzungsfähigkeit		●	●	
Serviceorientiertes Handeln	●			●

Jede Kompetenz wird in 2 Übungen beobachtet und bewertet.



Qualifizierungsmaßnahmen Projektmanagement-Laufbahn

- Voraussetzung für den Einstieg in die Projektmanagement-Laufbahn: 2 Jahre Projektleitererfahrung in kleinen und mittleren Projekten und bestandenes Assessment
- Je nach Ebene und Projekterfahrung Qualifizierung und Zertifizierung in festgelegtem IPMA Level
- Gezielte, bedarfsorientierte, individuelle Weiterentwicklung über den internen IT Projektmanagement-Qualifizierungsbaukasten
- Kollegiale Beratung und Erfahrungsaustausch der Projektleiter untereinander
- Kontinuierliche Weiterentwicklung des Bereiches Projektmanagement mit begleitenden Schulungsmaßnahmen



Übersicht IT PM Qualifizierungs-Baukasten



Projekt Laufbahn					Soft-Skills	
P3: IPMA Level D GPM 6 Monate	P2: IPMA Level C GPM 6 Monate	P1: IPMA Level B GPM 9 Monate	GPM / IPMA Zertifizierung GPM 1-3 Tage	Verhandeln u. Argumentieren KPE 2 Tage		
Fortgeschrittene PL					Konflikt- management KPE 2 Tage	Storyline / Chartdesign KPE 2 Tage
Kollegiale Beratung IT 1 Tag	Projektlabor Clarity Einsteiger IT 3 Tage	Clarity für Umsteiger IT 2 Tage	Projekt- feedback IT 1 Tag	Konflikte in IT Projekten Ext. 2 Tage		
PM Vertiefungs- module IT 1-2 Tage	Führen in Projekten IT 2 Tage	Trouble- shooting im PM Ext. 1-2 Tage	VGM Grundlagen IT 1/2 Tag	Erfolg im Team Ext. 2 Tage		
IT PM Basisqualifikation					Moderieren KPE 4 Tage	Konzepte entwickeln KPE 2 Tage
IT PM Grundlagen IT 4 Tage	Projektlabor (PM-Tools) IT 3 Tage	Führen in Projekten IT 2 Tage	Zertifizierung Lernkontrolle IT 2 h	Arbeits- organisation & Zeitmanagement KPE 2 Tage		
					Präsentieren KPE 3 Tage	

Manche der Seminare befinden sich noch im Aufbau.

KPE (Personalentwicklung), IT (IT intern), Ext. (Externe Kurse) steht für den Kursanbieter.

Agenda

1. Die W&W-Gruppe und die W&W Informatik im Überblick
2. Die Gründe für das neue Karrieremodell
3. Das neue Karrieremodell und seine Prinzipien
4. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
5. Herausforderungen und Probleme
6. Nutzen und Vorteile
7. Bilanz Pilotierung und Fazit



Die Hausaufgaben müssen gemacht sein

- Klare Beschreibung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung je Rolle
- Festlegung der Beteiligung an Entscheidungs-, Informations- und Steuerungsprozessen
 - Herausforderung: Die richtigen Schwerpunkte setzen - Qualität vor Quantität, orientiert am Bedarf der jeweiligen Laufbahngruppierung, um einen effektiven Mehrwert zu erzielen
 - Ausarbeitung und Festlegung gemeinsam mit den Betroffenen
- Einheitliche Vergütungsmodelle und „fringe Benefits“



Die Gleichwertigkeit der Laufbahnen untereinander schafft die Akzeptanz des neuen Karrieremodells.

Agenda

1. Die W&W-Gruppe und die W&W Informatik im Überblick
2. Die Gründe für das neue Karrieremodell
3. Das neue Karrieremodell und seine Prinzipien
4. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
5. Herausforderungen und Probleme
6. Nutzen und Vorteile
7. Bilanz Pilotierung und Fazit



Die Nüsse, die geknackt werden müssen



Akzeptanzschaffung bei

- den Führungskräften, da hier eine Kompetenz- und Verantwortungsverlagerung hin zu den Experten und Projektleitern stattfindet und die Führungskräfte im Rahmen ihrer Multiplikatorenfunktion bei den Mitarbeitern eine Schlüsselrolle hinsichtlich Akzeptanz und Verständnis für das neue Karrieremodell einnehmen.
- den Mitarbeitern, die sich auf keiner der drei Laufbahnen befinden - die W&W IT bietet hier eine Fülle an Rollen ohne Karriere- und Hierarchiekomponente, die eine Übernahme von Verantwortung und Entwicklungsmöglichkeiten in Prozess- und Projektrollen ermöglichen sowie bedarfsorientierte Weiterbildung.
- den potenziellen Laufbahnkandidaten (vereinzelt), die nach jahrelanger Berufserfahrung einem Assessment kritisch gegenüberstehen.



**Die Schlüssel, um Akzeptanz zu schaffen, heißen:
Kommunikation, Ausdauer und Geduld.**

Agenda

1. Die W&W-Gruppe und die W&W Informatik im Überblick
2. Die Gründe für das neue Karrieremodell
3. Das neue Karrieremodell und seine Prinzipien
4. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
5. Herausforderungen und Probleme
6. Nutzen und Vorteile
7. Bilanz Pilotierung und Fazit



Der Nutzen und die Vorteile des neuen Karrieremodells

- Schaffung von weiteren Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten neben der klassischen Führungskarriere
- Entlastung der Führungskräfte: Diese können ihren Arbeitsschwerpunkt auf die originäre Führungsaufgabe ausrichten
- Kompetenz- und Verantwortungsübertragung stärken die Projektmanager und Experten in ihrer Eigenverantwortung
- Durch bedarfsorientierte Qualifizierung und Förderung werden gesteigerte Leistungsmotivation und höhere Zufriedenheit der Leistungsträger geschaffen, dies führt letztendlich zu einer höheren Mitarbeiterbindung und Wissenserhalt
- Durch flankierende Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramme erfolgt eine Professionalisierung im jeweiligen Bereich



Der Nutzen und die Vorteile im Projektmanagement

- Durch die bedarfsorientierten und Level-bezogenen Qualifizierungs- und Zertifizierungsmöglichkeiten nach GPM/IPMA werden die Projektmanager entsprechend ihrem Skill-Level weitergebildet.
- Das IPMA Level B bietet auch den Großprojektleitern eine adäquate Qualifizierung.
- Über die Qualifizierungs-Workshops der GPM wird ein Networking / Erfahrungsaustausch mit Projektmanagern in anderen Unternehmen aufgebaut.
- Die Laufbahnkandidaten sind dadurch in der Lage auch Optimierungsbedarf bei den internen Prozessen / Vorgehen / Methodik im Projektmanagementumfeld zu erkennen und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des gesamten Projektmanagementbereichs beizutragen.



Mittelfristig verfügt die W&W Informatik über professionelle Projektmanager, die ihre Projekte effektiv, effizient und zielgerichtet erfolgreich abwickeln.

Der Nutzen und die Vorteile für den W&W Konzern



Da der Projektanteil inzwischen mehr als die Hälfte des gesamten IT Budgets des Konzerns umfasst, stellt der Bereich Projektmanagement einen kritischen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar. Eine Professionalisierung im Projektmanagement leistet so einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolges und schafft Werte.



Agenda

1. Die W&W-Gruppe und die W&W Informatik im Überblick
2. Die Gründe für das neue Karrieremodell
3. Das neue Karrieremodell und seine Prinzipien
4. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
5. Herausforderungen und Probleme
6. Nutzen und Vorteile
7. Bilanz Pilotierung und Fazit



Bilanz des Piloten in der W&W Informatik

- Der Pilot des neuen Karrieremodells in der W&W IT wird insgesamt sehr positiv bewertet und hat wichtige Erkenntnisse für die Umsetzung in der W&W-Gruppe geliefert.
- Die Bewertung der Assessments (PEV) durch die Teilnehmer: Hart, aber fair! Das PEV ist anspruchsvoll, aber Inhalte und Umfang passen zu den Anforderungen an die Rollen.
- Die Qualifizierung und Zertifizierung nach GPM wird von den Projektlaufbahnkandidaten als hervorragende und dem jeweiligen Erfahrungslevel entsprechend anspruchsvolle Projektmanager-Ausbildung bewertet, die auch den Großprojektleitern eine adäquate Weiterbildung bietet.
- Die Akzeptanz bei den Führungskräften und den Mitarbeitern zu schaffen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.



Fazit

➔ Die W&W IT und W&W Konzernpersonal halten die Erweiterung des Karrieremodells um die Projektmanagement- und Expertenlaufbahn für die richtige Entscheidung.

Die Etablierung von neuen Laufbahnen ist ein langer Weg, insbesondere im Hinblick darauf, den Veränderungsprozess im Unternehmen und in den Köpfen zu schaffen.

Es ist eine Entwicklung, an der alle aktiv arbeiten müssen, um sie gemeinsam erfolgreich zu gestalten.



PM Forum: Projektmanagement-Laufbahn bei W&W

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

W&W Informatik GmbH

IEO - Systemoptimierung

Sandra Grahl

71638 Ludwigsburg

Telefon: 07141-16 2257

Telefax: 07141-16 8 2257



E-Mail: sandra.grahl@ww-informatik.de

Internet: <http://www.ww-informatik.de>

W&W - Wüstenrot & Württembergische AG

KPB - KP Beratung

Tanja Durst

70176 Stuttgart

Telefon: 0711-662-722373

Telefax: 0711-662-8722373



E-Mail: tanja.durst@ww-ag.com

Internet: <http://www.ww-ag.de>

Backup

Das W&W Kompetenzmodell in der Übersicht

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Persönliche Kompetenz	Soziale Kompetenz	Unternehmerische Kompetenz	Führungs-kompetenz
<u>Fachkompetenz</u>	<u>Projektmanagement</u>	<u>Flexibilität und Innovationsfähigkeit</u>	<u>Teamfähigkeit</u>	<u>Strategisches Denken und Handeln</u>	<u>Mitarbeiter fördern und entwickeln</u>
<u>Marktexpertise</u>	<u>Präsentations-Techniken</u>	<u>Serviceorientiertes Handeln</u>	<u>Überzeugungskraft</u>	<u>Konzeptionelles Denken und Handeln</u>	<u>Mitarbeiter fordern und steuern</u>
	<u>Moderation/Steuerung v. Gruppenprozessen</u>	<u>Lernfähigkeit / Lernbereitschaft</u>	<u>Konfliktfähigkeit</u>	<u>Unternehmerisches Denken und Handeln</u>	
	<u>Gesprächsführung</u>	<u>Eigeninitiative und Erfolgsorientierung</u>	<u>Information und Kommunikation</u>	<u>Veränderungsmanagement</u>	
	<u>Beratungstechniken</u>	<u>Verantwortungsbereitschaft</u>		<u>Kunden- und Vertriebsorientierung</u>	
	<u>Prozessmanagement</u>	<u>Belastbarkeit</u>		<u>Ressourcen- und Zeitmanagement</u>	
		<u>Analytische Fähigkeiten</u>		<u>Ergebnisorientierung / Umsetzungsfähigkeit</u>	