



— **Projektmanagement
Aus- und Weiterbildung
bei AEB GmbH**

Tinka Meier
Leiterin Project Management Office

— Überblick

- Ausgangslage
- Warum eine PM-Ausbildung?
- Das Pilotprojekt
- Rollout in andere Unternehmensbereiche
- Benefits, Leitlinien

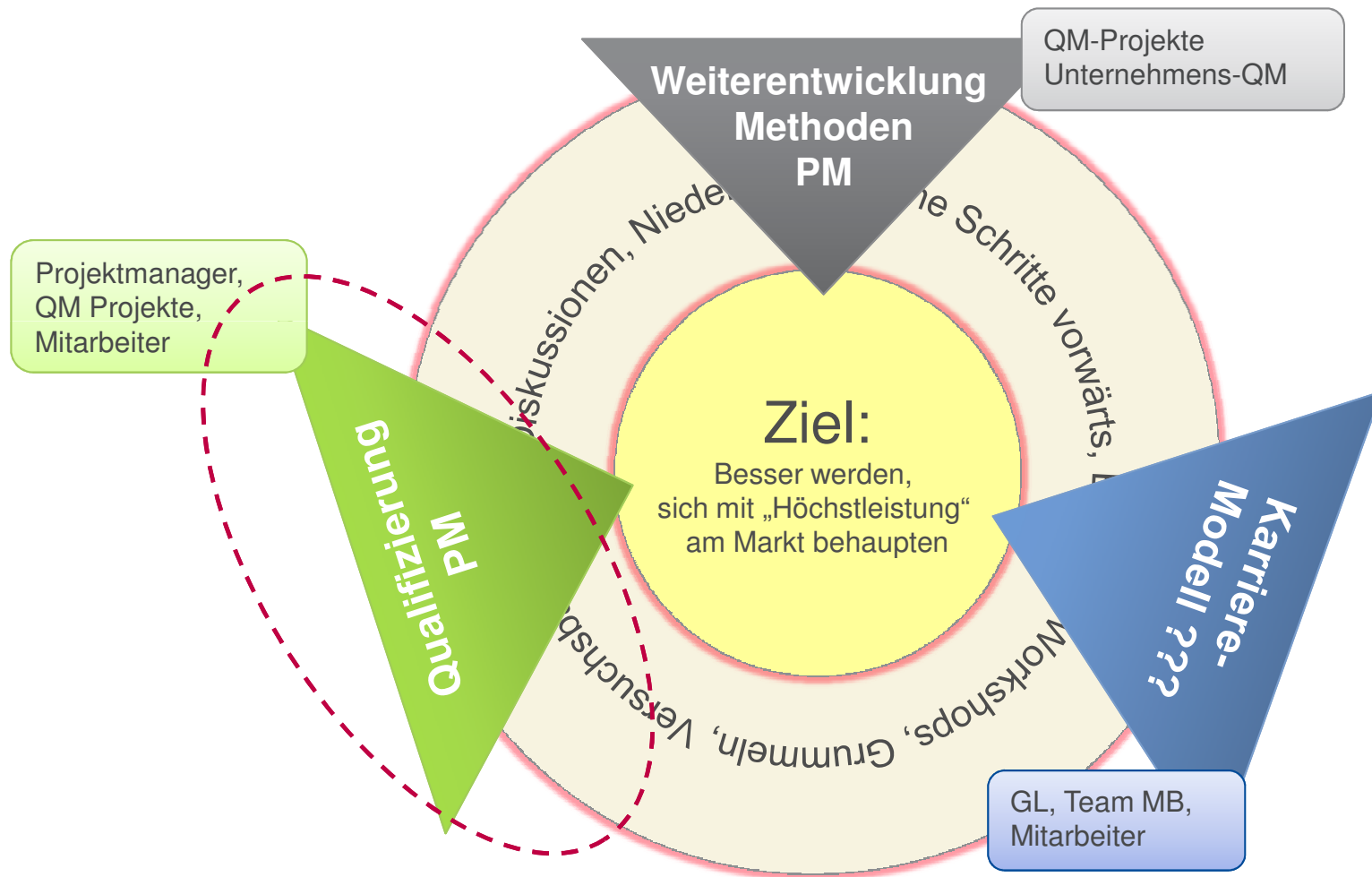
■ Ausgangslage

- AEB GmbH – ein mittelständisches Unternehmen in Stuttgart
- Ca. 60 MA im Bereich Kundenprojekte an 4 Standorten in Deutschland, mehrere hundert Kundenprojekte im Jahr
 - Auch: Produktentwicklungsprojekte, Organisationsprojekte
- Institutionalisiertes Projektmanagement
 - Seit mehreren Jahren definiert und gelebt
 - Kontinuierlich aktualisiertes PM-Handbuch („Project Guide“) ist verbindlich für alle Projekte in der AEB
 - „QM Projekte“ mit Führungsperson aus Kundenprojektbereich
- Definierte Rollen im Projektbereich
 - Projektabwickler, -entwickler, Projektleiter, Projektmanager
- Begleitende PM-Ausbildung
 - Interne Schulungen, Wissensaustausch („Projektstage“), Lessons Learned...
- Zentrales und etabliertes Tool zur Projektverwaltung vorhanden

■ Nachdenken – Anlässe für PM-Schulung

- Sind das eigentlich alles Projekte, was wir machen?
- Warum gelingt es uns so selten, große Projekte erfolgreich abzuschließen?
- Von Kundenseite werden verstärkt große, auch internationale Projekte und Vorhaben an uns herangetragen
 - Erwartungshaltung = Professionelles Projektmanagement
- Sind wir fit für große Projekte?
 - Ist unser Handwerkszeug ausreichend?
- Nachdenken auch über ein Karrieremodell Projektmanagement
 - Ggf. Zertifizierung (intern oder GPM) für bestimmte Mitarbeiter?
- Studienarbeit von Dr. Karen Dittmann zum Thema „Schulungskonzept IT-Projektmanagement für AEB“
 - Im Rahmen der Zertifizierung zur Senior Projektmanagerin IPMA Level B

— ...an mehreren Stellen im Unternehmen



— Pilotprojekt: Kundenprojektbereich



Phase 1: Bestandsaufnahme

Bestandsaufnahme

1

- Studienarbeit Karen Dittmann „Schulungskonzept IT-Projektmanagement für die AEB“
- Mitarbeitergespräche im Team Kundenprojekte
 - Durch Personalverantwortliche, z.T. auch GL
 - Ziele der Mitarbeiter für ihre persönliche Karriere?
 - Fortbildungswünsche der Mitarbeiter?
- Runde der Projektmanager
 - Was haben wir bisher gut/nicht so gut gemacht?
 - Aufarbeiten (auch seelisches) abgeschlossener Projekte

— Ergebnisse der Bestandsaufnahme

- Zu starke Konzentration auf Verwaltung der Projekte
 - Projektplan – wenn erstellt – verschwindet in der Schublade anstatt für die Steuerung des Projektes genutzt zu werden
- Wir organisieren noch zu oft die Auslieferung von Software
 - Anstatt IT-Projekte zu machen
- Uns fehlt PM-Wissen
 - Z.B. Unterscheidung Pflichtenheft und Konfigurationsdoku
 - Methoden wie z.B. Teamuhr nach Tuckman völlig unbekannt
- Projektleitung wird nicht als Führungsaufgabe angesehen
 - Ingenieurs-, fachlich-technisches Wissen ist wichtig, PL handelt zu oft noch als solcher
- Wir brauchen Manager UND Ingenieure in den Projekten
 - Die reine Management-Fähigkeit wird kaum anerkannt
- Wir müssen Aufgaben von Projekten trennen, um zielgenauer handeln zu können

— Phasen 2, 3: Sensibilisierung, Konzeption

Sensibilisierung

2

Phase 2: Sensibilisierung

- Thematisierung der Probleme im gesamten Bereich Kundenprojekte
 - GL, Mitarbeiter, Projektmanager, QM...
- Beispiele für Vorgehensweisen
 - Versuchsballons mit neuen Methoden in laufenden Projekten
 - Aufhängen des Projektatlas GPM (DinA0) im Bereich
 - Kaffee-Gespräche im Bistro

Konzepterstellung

3

Phase 3: Konzepterstellung

- Input von außen!
 - 3 Tage Klausur der Projektmanager unter Anleitung eines externen PM-Beraters
 - 2 Tage Ideensammeln entlang aller PM-Themen, 1 Tag Bewertung und Auswahl der Themen, die für AEB-Kundenprojekte wichtig sind
- Arbeitskreis PM-Schulungskonzept
 - 3 Mitarbeiter mit vertieftem IT-PM-Wissen und Erfahrung arbeiten das Schulungskonzept aus

Phasen 4, 5, 6

Pilotierung
Schulung

4

Phase 4: Pilotierung

- 3x 2-tägige Basisschulung mit externem Referenten – alle Projektmitarbeiter, incl. PL, PM
- 2x 1-tägige Aufbauschulung (PM1) – für Projektmitarbeiter
- 2x 2-tägige Aufbauschulung (PM2) – für Projektleiter von mittleren und großen Projekten

Evaluierung

5

Phase 5: Evaluierung

- Entwicklung eines Fragebogens für alle Mitarbeiter im Kundenprojektbereich
- Kombination aus Wissensprüfung und Anwendung des Gelernten

Etablierung

6

Phase 6: Etablierung

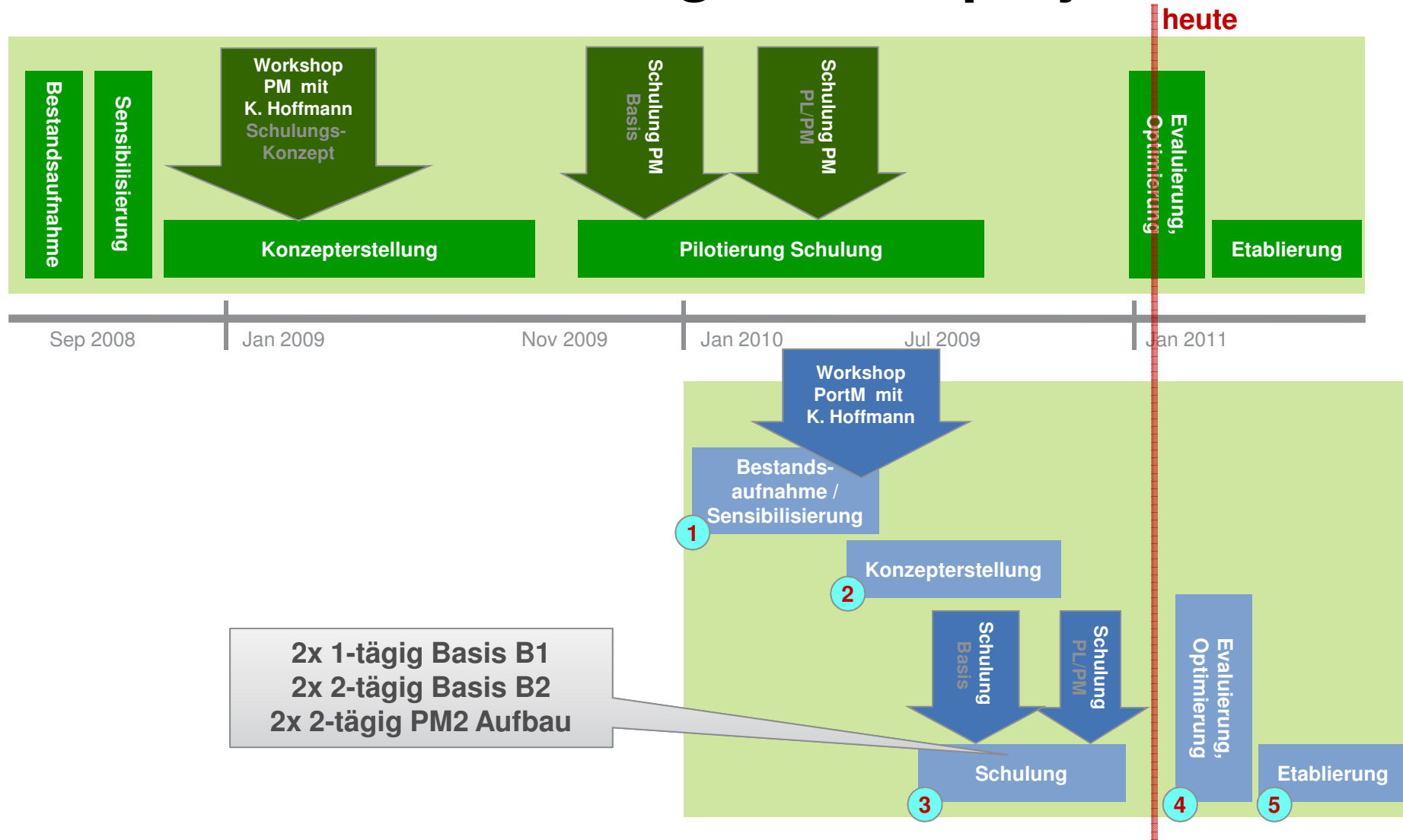
- Schulungskonzept als fester Bestandteil der Ausbildung von Projektmitarbeitern
- Aufnahme in den Schulungskanon für alle neuen Mitarbeiter, die im Unternehmen in Projekten arbeiten

work in progress

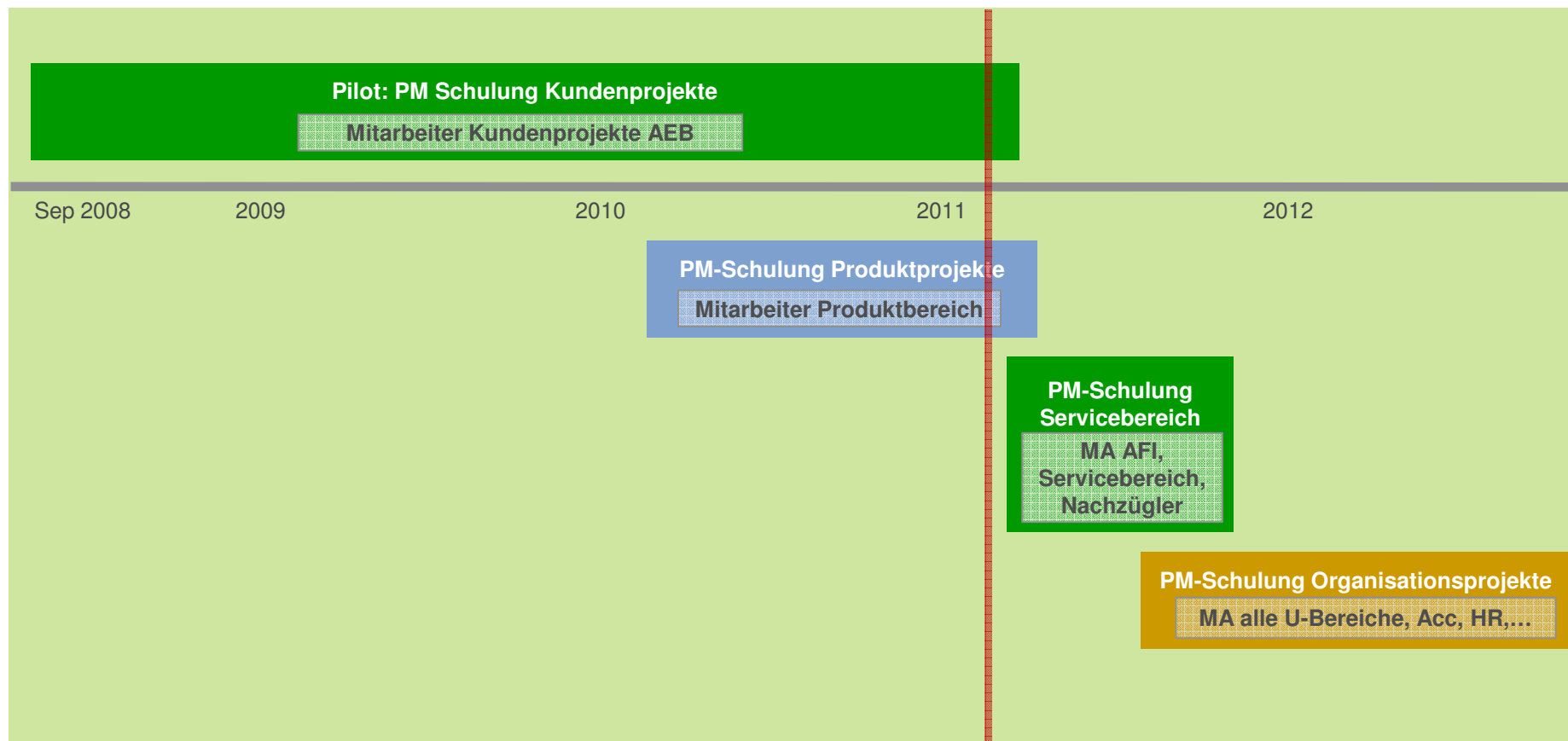
■ Ausgangslage Rollout PM-Schulungen

- Weitere Projektarten im Unternehmen:
 - Produktentwicklungsprojekte
 - Organisationsprojekte
- Unternehmensbereiche unterschiedlich organisiert
- Divergierende Auffassungen von Projektmanagement
 - Rollen Kunde / Auftraggeber
 - Rolle des Projektleiters bzgl. Verantwortungen und Kompetenzen
 - Vorgaben der Bereichsleitung
 - Abweichende Standards, Vorgehensweisen, Vorlagen...
- Andere Rahmenbedingungen:
 - Projektmanagement-Verständnis weniger stark entwickelt
 - Gleichzeitig: großes Interesse an Weiterbildung in Projektmanagement

Rollout PM-Schulung Produktprojekte

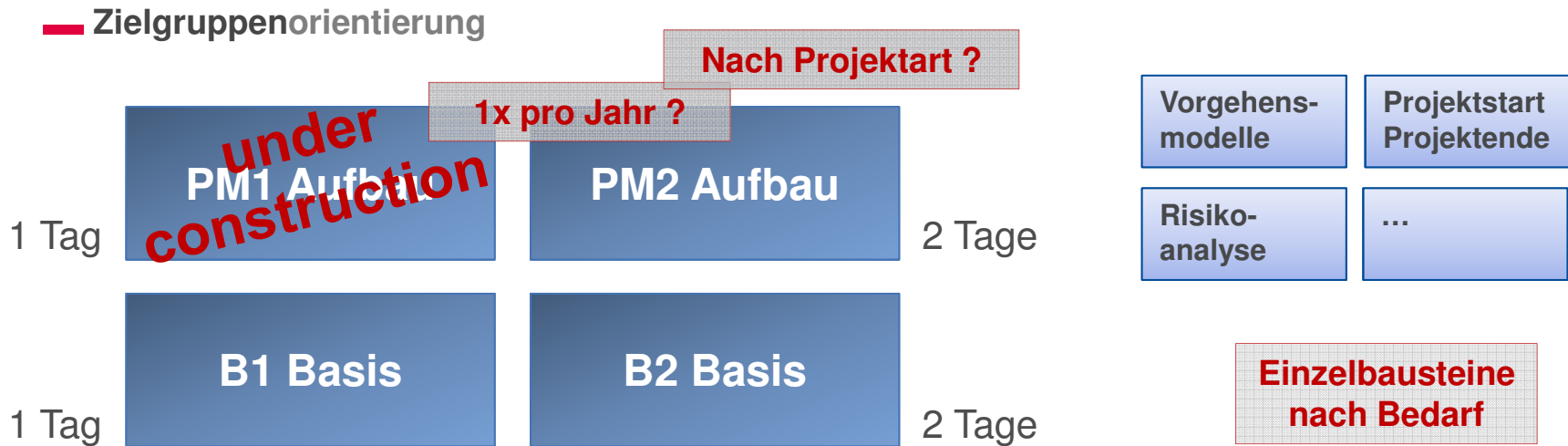


Roadmap Gesamtvorhaben



— Schulungskonzept nach Pilotierung

- **Basisschulung für alle**
 - Im Produktbereich B1 für Projektmitarbeiter, B2 für Projektleiter und Projektmanager
- **Aufbauschulung für alle Projektleiter von mittleren und großen Projekten und für Projektmanager**
- **Theorie und angewandte Praxis bei AEB (incl. Transfer)**
- **Jeweils angepasst an den Bedarf: nach Projektart und Unternehmensbereich**



pre-evaluation...

■ Benefits aus den PM-Schulungen

- **Trennung Aufgabe – Projekt, Projekt-Charakterisierung: klein, mittel, groß**
 - Kriterienkatalog
 - Checkliste für PM-Methoden und Umfang derselben – Angemessenheit!
- **Produktbereich: Rolle Auftraggeber geklärt und etabliert**
 - im Vorfeld mit Management definiert und Konzept in die Schulung integriert
 - Festigung/Einübung durch Coaching-Angebote im Anschluss
 - Erfahrungsgewinn in der Vorbereitung für die Organisationsprojekt-Schulung
- **Produktbereich: Lust am neuen Wissen**
 - Nachfrage nach Coaching ist groß
 - Rollendefinition erweist sich als hilfreich und wird angenommen
- **Verständnis: Projekt / Linie auf breitere Füße gestellt**
 - Mehr Effizienz
 - Klarere Orientierung für Mitarbeiter
- **Einzelne MA besuchen aktuell Qualifizierungskurse und zertifizieren sich als Projektfachmann oder Projektmanager (IPMA, Level D, C)**

— Unsere Leitlinien für ein PM-Schulungskonzept

