



Master Thesis
Master of Advanced Studies in Business Administration

Kompetenz- und Reifegradmodelle für das Projektmanagement der Kantonalen Verwaltung Thurgau

Umsetzungskonzept und Anwendung des Reifegradmodells für die Projektmanagementmethode Hermes

Verfasser

Michael Boller, Azenwiesstrasse 5, 8255 Schlattingen
Dipl. Kulturingenieur, ETH Zürich, Immatrikulation Nr. 91-918-607

Betreuer

Stephan Loretan, Leiter Abteilung General Management der ZHAW School of Management and Law

Korreferent

lic. jur. Marco Sacchetti, Generalsekretär, Departement für Bau und Umwelt (DBU) des Kantons Thurgau

Vertraulichkeitserklärung

Dieser Bericht ist vertraulich. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verfassers dürfen weder der Bericht selbst noch einzelne Informationen daraus reproduziert oder an Dritte weitergegeben werden.

**Kompetenz- und Reifegradmodelle für das Projektmanagement
der Kantonalen Verwaltung Thurgau**

Master Thesis

zur Erlangung des

**Master of Advanced Studies ZHF in
Business Administration**

vorgelegt von

Michael Boller, Dipl. Ing. ETH Zürich

Immatrikulation Nr. 91-918-607

geboren am 30. Oktober 1971

von Uster und Fehraltorf ZH

eingereicht

Stephan Loretan, lic.oec. HSG

Diese Arbeit wurde im Rahmen des «Masterstudienganges in Business Administration» an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des Verfassers oder des Departementes für Bau und Umwelt (DBU) des Kantons Thurgau.

Impressum

Verfasser	Michael Boller
Datum	28. Juli 2015
Status	Schlussfassung
Datei	MAS BA Masterarbeit PM Anwendung

I	Inhaltsverzeichnis	
1	Abstract	1
1.1	Erkenntnisse	2
2	Einleitung	3
2.1	Fragestellung	4
3	Reifegradmodell für die Projektmanagementmethode Hermes	5
3.1	Vorgehen für die Überprüfung der Kompetenzen	5
3.2	Kompetenzen im Projektmanagement	6
3.2.1	Projektsteuerung	8
3.2.2	Projektführung	8
3.2.3	Projektgrundlagen	9
3.3	Zusammenfassung.....	9
4	Anwendung des Reifegradmodells	10
4.1	Bewertung der Fähigkeiten	11
4.2	Umsetzungsplan Verbesserungsinitiativen	12
4.3	Zusammenfassung.....	14
5	Fazit	15
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	15
5.2	Interpretation der Ergebnisse.....	16
V	Literaturverzeichnis	17
VI	Anhang	18
Anhang A	HERMES Projektmanagementprozesse	18
Anhang B	Zuordnung Projektmanagementprozessgruppen und Wissensgebiete	19
Anhang C	Fähigkeiten und Kompetenzen im Projektmanagement	20
Anhang D	Beurteilung des Reifegrades	27
Anhang E	Best Practice HERMES Projektmanagementmethode	34
Anhang F	Verbesserungsinitiativen	39

II Vorwort und Dank

Diese Arbeit entstand im Rahmen des «Masterstudienganges in Business Administration» an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW im Zeitraum von September 2014 bis März 2015. Der Schwerpunkt der Masterarbeit umfasst die sachgerechte, lösungsorientierte und wissenschaftlich fundierte Bearbeitung eines vornehmlich betriebswirtschaftlichen Problems aus der Praxis.

Das Thema der Arbeit ergab sich aus einer aktuellen Fragestellung der Projektbearbeitung der Kantonalen Verwaltung Thurgau aus meinem Tätigkeitsbereich als Projektleiter.

Aus der Lehre ist der Zusammenhang zwischen einem hohen Reifegrad der Projektmanagements und dem Projekterfolg hinlänglich bekannt. Gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten ist eine möglichst effiziente Abwicklung von Projekten zur Umsetzung von strategischen Unternehmenszielen von grosser Bedeutung. Die Arbeit setzt den Schwerpunkt bei der Entwicklung eines Reifegradmodells für die Überprüfung der Fähigkeiten und Kompetenzen im Projektmanagement am Beispiel der Projektmanagementmethode HERMES als offenen eGov Standard für Projektmanagement. Durch die Weiterentwicklung des Projektmanagements wird die Idee einer lernenden Organisation aufgegriffen und die Grundlagen für den Aufbau eines Multi-Projektmanagements der Kantonalen Verwaltung Thurgau gelegt.

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mich bei der Masterarbeit unterstützt haben. Ein herzliches Dankeschön gilt meinem fachlichen Berater und Dozenten Herrn Stephan Loretan sowie meinen Korreferenten Herrn Generalsekretär Marco Sacchetti und Herrn Andreas Schuster, die mich mit wertvollen Inputs unterstützt und begleitet haben.

Zudem danke ich meinen Interviewpartnern und Projektleitern in der Kantonalen Verwaltung, die sich Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten und mir damit den praktischen Bezug der Arbeit ermöglichten.

Speziellen Dank möchte ich an Herrn Bernhard Kruschitz der Firma BKI als Co-Autor der Projektmanagementmethode HERMES für die fachliche Unterstützung und die interessanten Gespräche richten.

Erst durch sie konnte dieses Vorhaben verwirklicht werden. Ein weiterer Dank gilt allen Personen, die mir in zahlreichen Diskussionen wertvolle Hinweise für das gute Gelingen dieser Arbeit gaben und die hier aber nicht namentlich erwähnt werden.

Am Ende gebührt ein besonderer Dank meiner Familie, die mich während der gesamten berufsbegleitenden Weiterbildung und insbesondere bei der Masterarbeit bedingungslos unterstützt haben.



Michael Boller

III **Abbildungsverzeichnis**

Sämtliche Abbildungen wurden mit Hilfe diverser Bildbearbeitungsprogrammen selbstständig erstellt. Die dazugehörigen Quellen sind im Fliesstext benannt, sofern sich die Abbildungen an eine bereits existierende Abbildung anlehnen.

Abbildung 1-1 Entwicklungsstufen im Reifegradmodell	1
Abbildung 2-1 Entwicklungsstrategie Reifegradmodell für Hermes Projektmanagement.....	3
Abbildung 3-1 Modellarchitektur des Reifegradmodells für Hermes Projektmanagement	5
Abbildung 3-2 Reifegradmodell Hermes Kompetenzen und Massnahmen	6
Abbildung 3-3 Prozessbereiche des Reifegradmodells Hermes.....	7
Abbildung 3-4 Ziele und Fähigkeiten für das Modul Projektsteuerung nach Hermes.....	8
Abbildung 3-5 Ziele und Fähigkeiten für das Modul Projektführung nach Hermes.....	9
Abbildung 4-1 OPM3 Organizational Project Management Cycle	10
Abbildung 4-2 Schema Entwicklung Reifegrad nach OPM3	11
Abbildung 4-3 Priorisierung und Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen.....	13
Abbildung 4-4 Umsetzungsplan Verbesserungsinitiativen	13
Abbildung 5-1 Übersicht Hermes Modellinhalt und Aufgaben	18
Abbildung 5-2 Generelle Verbesserungsinitiativen	39

IV Tabellenverzeichnis

Sämtliche Tabellen wurden selbstständig erstellt. Die dazugehörigen Quellen sind im Fliesstext benannt, sofern sich die Tabellen an eine bereits existierende Tabelle anlehnen.

Tabelle 5-1 Zuordnung Projektmanagementprozessgruppen und Wissensgebiete	19
Tabelle 5-2 Fähigkeiten Hermes Modul Projektsteuerung	21
Tabelle 5-3 Fähigkeiten Hermes Modul Projektführung.....	25
Tabelle 5-4 Fähigkeiten Hermes Modul Projektgrundlagen	26
Tabelle 5-5 Beurteilung Reifegrad Projekt steuern	28
Tabelle 5-6 Beurteilung Reifegrad Entscheid zur Projektfreigabe treffen	29
Tabelle 5-7 Beurteilung Reifegrad Projektauftrag erarbeiten.....	30
Tabelle 5-8 Beurteilung Reifegrad Projekt führen und kontrollieren	31
Tabelle 5-9 Beurteilung Reifegrad Risiken managen.....	33
Tabelle 5-10 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Projektsteuerung.....	34
Tabelle 5-11 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Projektführung.....	36
Tabelle 5-12 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Projektgrundlagen.....	37
Tabelle 5-13 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Einführungsorganisation	38
Tabelle 5-14 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Geschäftsorganisation	38
Tabelle 5-15 Verbesserungsinitiative 1 Einheitliche Sprache	39
Tabelle 5-16 Verbesserungsinitiative 2 Einheitliches Verfahren und Standards	40
Tabelle 5-17 Verbesserungsinitiative 3 Standardisierte Methodik	40
Tabelle 5-18 Verbesserungsinitiative 4 Erfolgsmessung	41
Tabelle 5-19 Verbesserungsinitiative 5 Kontinuierliche Verbesserung.....	41

1 Abstract

Die Professionalisierung des Projektmanagements ist in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus des Unternehmensmanagements gerückt. Das Thema gilt in Forschung und Praxis als ausschlaggebend für die erfolgreiche Positionierung von Unternehmen im Wettbewerb. Studien belegen, dass gerade ein professionelles Projektmanagement die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen und die Profitabilität der Unternehmen nachhaltig steigern kann (Ahlemann & Eckl, 2013).

Reifegradmodelle stellen das Instrument der Wahl dar, um organisatorische und fachliche Fähigkeiten im Projektmanagement zu messen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die Modelle stützen sich dabei auf mehrere Reifestufen mit immer ähnlicher Semantik. Projektverantwortliche erhalten dadurch eine Orientierung, welche Massnahmen zu ergreifen sind, um die Qualität der Projektarbeit und damit in der Folge auch die Erfolgsquote der durchgeführten Projekte zu steigern.

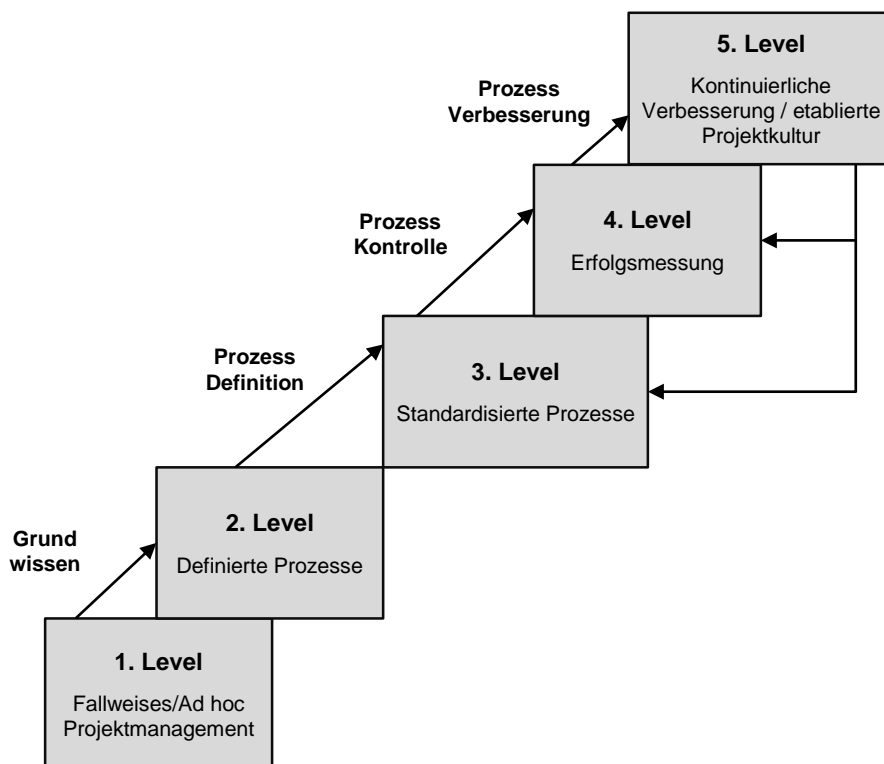


Abbildung 1-1 Entwicklungsstufen im Reifegradmodell in Anlehnung an Project management maturity model (PMMM) nach Prof H. Kerzner (Ahlemann, Teuteberg, & Schroeder, 2005, S. 35; Kerzner H. , 2001, S. 44)

Dieser Bericht schliesst an den ersten Teil der Arbeit über Kompetenz- und Reifegradmodelle für das Projektmanagement an und erläutert die Beurteilung der Fähigkeiten und Kompetenzen für die richtige Anwendung der Projektmanagementmethode Hermes. Dabei wird aufgezeigt, wie das verwendete Reifegradmodell *Organizational Project Management Maturity Modells (OPM3®)* pragmatisch und zielorientiert eingesetzt wird. Die dargestellte Anwendung des Reifegradmodells bietet die Möglichkeit einer Standort-

bestimmung bestehender Fähigkeiten und kann im Weiteren für die Identifikation von Verbesserungspotenzialen eingesetzt werden (Ahlemann, Teuteberg, & Schroeder, 2005, S. 16; Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009, S. 249).

Im Rahmen dieses Umsetzungskonzepts wird die Anwendung des entwickelten Reifegradmodells für die Überprüfung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Projektmethode Hermes mit den Reifegradstufen der Kompetenzmodelle erläutert. Das dargestellte Vorgehen wird im Sinne einer Operationalisierung mit Beispielen hinsichtlich Fähigkeiten und Kompetenzen der Hermes-Projektmethode konkretisiert.

1.1 Erkenntnisse

Der Einsatz von Reifegradmodellen für die Entwicklung des Projektmanagements und der Überprüfung der Projektmanagementfähigkeiten ist ein zukunftsorientierter Ansatz, der die wesentlichen projektbezogenen Risiken minimiert und die Qualität der Projektdurchführung erhöht und damit den Projekterfolg einer Organisation sicherstellt.

Mit dem Basismodell *Organizational Project Management Maturity Modells (OPM3®)* steht ein Werkzeug zur Beurteilung des aktuellen Reifegrad des *Managements von Portfolios, Programmen und Projekten* zur Verfügung. Darüber hinaus liefert das Modell einen Fahrplan, mit dessen Hilfe die Organisation die Realisierung ihrer strategischen Ziele durch erfolgreiche Projekte nachhaltig verbessern kann.

Die durchgeführte Evaluation des Reifegradmodells mit der Operationalisierung des dargestellten Vorgehens zeigt, dass die richtige Anwendung der Projektmanagementmethode Hermes überprüft und im Weiteren die Kompetenzen durch den Nachweis der Praktiken zielgerichtet beurteilt und aufgebaut werden können.

2 Einleitung

Kompetenz- und Reifegradmodelle dienen im Allgemeinen dazu, die Qualität von Prozessen zu beurteilen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Der vorliegende Bericht schliesst an den ersten Teil der Arbeit über Kompetenz- und Reifegradmodelle für das Projektmanagement mit einer Systematisierung vorhandener Reifegradmodelle und der Darstellung der Modellentwicklung an.

Mit dem vorgestellten Reifegradmodell wird eine Methode zur Verfügung gestellt, um die eigenen Fähigkeiten und gegenseitigen Abhängigkeiten im Projektmanagement richtig einzuschätzen und mit einer geeigneten Einführungsstrategie eine sinnvolle Priorisierung der Verbesserungen zu erhalten.

Bei der Entwicklung des Reifegradmodells für die Projektmanagementmethode Hermes¹ wurde ein in der Literatur neu diskutierter Ansatz nach BECKER mit der Anpassung eines bestehenden Basismodells *Organizational Project Management Maturity Models (OPM3)* des US-amerikanischen Project Management Institutes (PMI) umgesetzt (Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009).

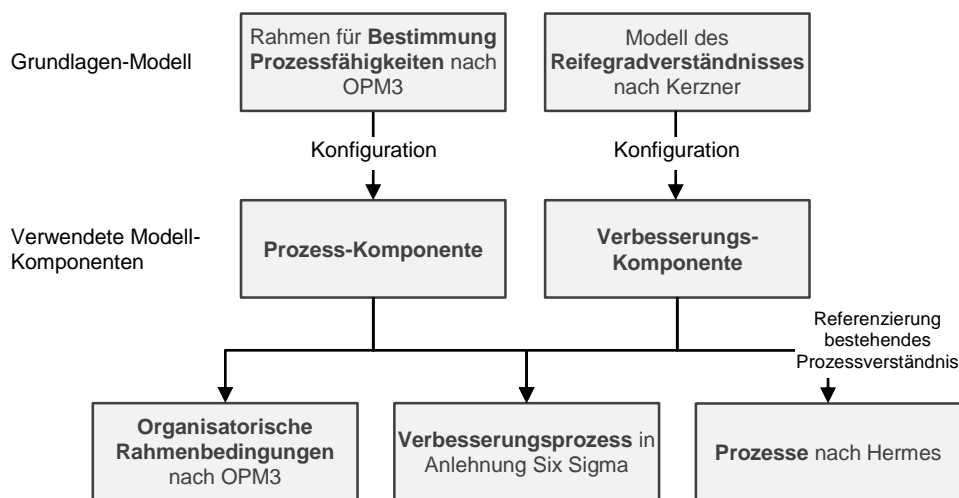


Abbildung 2-1 Entwicklungsstrategie Reifegradmodell für Hermes Projektmanagement in Anlehnung an (Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009; Hecht, 2014, S. 143)

Dieser Entwicklungsansatz zeigt aufgrund der breiten Verfügbarkeit bereits etablierter Modelle erhebliche Vorteile gegenüber der aufwendigen Neuentwicklung eines Reifegradmodelles. Der vorliegende Bericht stellt die Anwendung und den Einsatz des konfigurierten Basismodells² zur Überprüfung der Methodenkompetenz für die Nutzung der Projektmanagementmethode Hermes dar.

¹ HERMES ist die Projektmanagementmethode für Informatik, Dienstleistung, Service und Geschäftsorganisationen. HERMES 5 ist ein offener eGov Standard (eCH-0054) und der Standard in der Bundesverwaltung für Projektmanagement.

² Basismodelle Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) und Kerzner Project Management Maturity Model

2.1 Fragestellung

Nach den theoretischen Überlegungen bezüglich der Entwicklung eines Reifegradmodells stellt der vorliegende Bericht wie bereits erläutert das Vorgehen zur Überprüfung der Methodenkompetenz dar, um damit die Forschungsfrage unter Einbezug des Praxisaspekts zu beantworten.

2. Forschungsfrage: Wie lässt sich die richtige Anwendung und der Einsatz der Projektmanagementmethode HERMES mit einem Reifegradmodell überprüfen? Wie gestaltet sich das Vorgehen bezüglich der Einführung eines solchen Modells zur Überprüfung der richtigen Anwendung?

Eine erste Zielsetzung der Untersuchung ist damit die Identifizierung von Zielen und organisatorischen Fähigkeiten im Projektmanagement aus Sicht der Projektmanagementmethode Hermes.

Das verwendete Basismodell OPM3® erlaubt anschliessend auf Grundlage der identifizierten Fähigkeiten die Beurteilung des Reifegrades des Managements von Portfolios, Programmen und Projekten. Die identifizierten Best Practices des Reifegradmodells ermöglichen darüber hinaus die Erkenntnis, wie diese Fähigkeiten entwickelt werden können und welche Voraussetzungen hierfür erforderlich sind, um auf diese Weise Rückschlüsse auf die richtige Anwendung der Projektmethode Hermes zu ziehen.

Zur Beantwortung des zweiten Teils der Forschungsfrage wird auf Grundlage des Basismodells ein Umsetzungsplan abgeleitet, mit dessen Hilfe eine Organisation durch erfolgreiche Projekte die Realisierung der strategischen Ziele nachhaltig verbessern kann.

Mit dem dargestellten Reifegradmodell lässt sich somit die Methodenkompetenz für die Anwendung der Projektmanagementmethode Hermes beurteilen. Dies umfasst im Wesentlichen die richtige Ausführung der in den Modulen zusammengefassten Aufgaben mit dem Nachweis der identifizierten Kompetenzen. Davon abzugrenzen ist die Projektmanagementkompetenz im weiteren Sinne, welche durch die IPMA Kompetenzmodelle nachgewiesen werden kann und nicht Gegenstand der vorliegenden Betrachtung ist (IPMA International Project Management Association, 2006).

Das dargestellte Vorgehen wird anschliessend mit ausgewählten Beispielen konkretisiert und mit den als geeignet bezeichneten Kompetenzmodellen zwecks Überprüfung operationalisiert.

Das Reifegradmodell stellt damit zusammen mit dem dargestellten Vorgehen eine Methode zur Verfügung, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen für die Abwicklung von Projekten zu beurteilen und damit die richtige Anwendung der Projektmanagementmethode Hermes sicherzustellen.

3 Reifegradmodell für die Projektmanagementmethode Hermes

In diesem Kapitel wird das grundsätzliche Vorgehen für die Überprüfung der Kompetenzen der Projektmanagementmethode Hermes mit den Reifegradstufen des Reifegrad- und Kompetenzmodelles erläutert.

Zuerst wird die Zielsetzung der Untersuchung sowie die verwendete Methodik erläutert. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Untersuchung mit den notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen für die Anwendung der Hermes-Projektmethode genannt und mit den als geeignet bezeichneten Basismodellen zwecks Überprüfung operationalisiert. Dabei beschränkt sich die Betrachtung auf die Domäne des Projektmanagements, da die Bereiche des Portfolio- und Programmmanagements nicht Bestandteil der Projektmethode Hermes sind und durch die Stammorganisation abgedeckt werden.

3.1 Vorgehen für die Überprüfung der Kompetenzen

Die Anforderungen an das Reifegradmodell wurden aufgrund der gegebenen Problemdefinition durch eine Überprüfung der Fähigkeiten für die Durchführung von Projekten unter Anwendung der Projektmanagementmethode Hermes abgeleitet.

Die zu beurteilenden Fähigkeiten lassen sich dabei auf Grundlage der Projektprozesse identifizieren, die durch die Projektmethode Hermes vorgegeben werden. Die zugehörigen *Best Practice* für die Erreichung einer Fähigkeit leiten sich dabei nach Abbildung 3-1 aus dem Basismodell OPM3 ab. Für die Beurteilung werden die vorhandenen Projektmanagement-Praktiken systematisch erfasst und mit einem allgemeinen Referenzsystem des Basismodells verglichen.

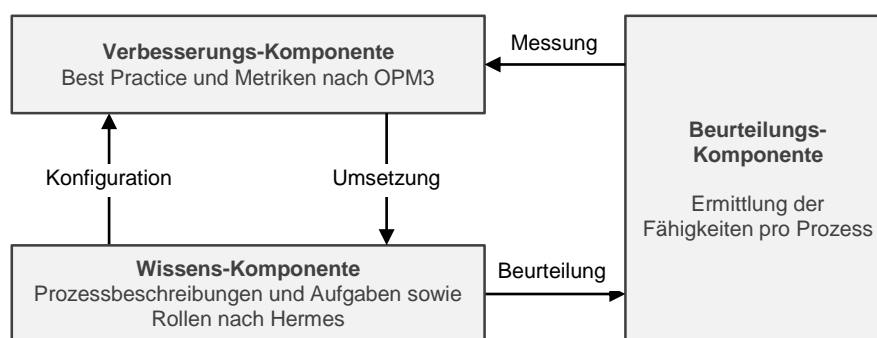


Abbildung 3-1 Modellarchitektur des Reifegradmodells für Hermes Projektmanagement in Anlehnung an (Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009; Hecht, 2014, S. 149)

Aus Sicht des Reifegradmodells stellen die *Best Practices* den optimalen Weg zum Erwerb einer Kompetenz dar. Dabei konfigurieren und bestimmen die identifizierten Projektprozesse und Aufgaben nach Hermes die Praktiken mit den zugehörigen Metriken zur Beurteilung der Prozessreife. Mit der Beurteilung und dem Nachweis der Praktiken kann damit auf die in der Forschungsfrage gesuchte Fähigkeit

„Projekte vorhersagbar, konsistent und erfolgreich abzuschliessen“ geschlossen werden (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 3).

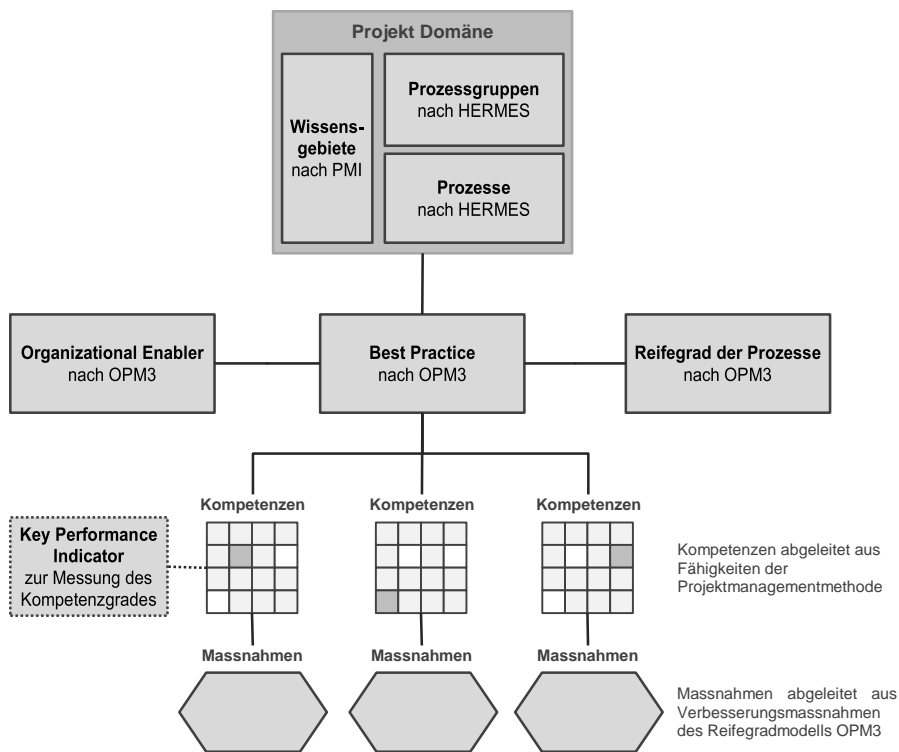


Abbildung 3-2 Reifegradmodell Hermes Kompetenzen und Massnahmen nach Capabilities and Outcomes of Best Practice in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 27, 38)

Für den Nachweis messen sogenannte *Key Performance Indicators* die auftretenden Ereignisse, um damit auf die gesuchte Güte vorhandener Fähigkeiten zu schliessen. Damit wird der Grad der Zielerreichung für das Assessment quantifizierbar und im Rahmen des Verbesserungsprozesses nutzbar.

Mit Hilfe des Assessments kann die Organisation im Rahmen des Assessment Cycle bestimmen, über welche Projektmanagementkompetenzen das Unternehmen in einer bestimmten Domäne und bezüglich eines bestimmten Prozesses verfügt (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 61 ff.)

Somit ist es das Ziel einer Organisation, die geeigneten Best Practices herauszufinden und diese im Rahmen des Verbesserungsprozesses umzusetzen. Eine Organisation erreicht diese *Best Practice*, wenn sie die Reife durch das erfolgreiche Erfüllen der *Fähigkeiten* und *Ergebnisse* nachweist.

3.2 Kompetenzen im Projektmanagement

Wie bereits einleitend erläutert, bilden die Module mit der richtigen Durchführung der Aufgaben und der zugehörigen Projektmanagementprozesse die eigentliche Methodenkompetenz.

Im Rahmen der Auswertung wurden zuerst die typischen Ziele im Projektmanagement identifiziert. Erkenntnisse zu dieser Fragestellung liefern die durch die Projektmanagementmethode formulierten Ziele der einzelnen Module und Aufgaben. In einem nächsten Schritt konnten die für die Zielerreichung erforderlichen qualitativen und quantitativen Fähigkeiten aus einer Analyse der vorliegenden Prozessbeschreibungen der HERMES Projektmanagementprozesse abgeleitet werden (Hecht, 2014, S. 85 ff.; Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014).

Um eine inhaltliche Abdeckung der durch das Basismodell OPM3 festgelegten Best Practices zu ermöglichen, wurden die Projektmanagementprozesse in Anhang B den Wissensgebieten nach der Terminologie des PMBoK zugeordnet (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 61). Die in den Modulen gruppierten Aufgaben nach Hermes können dabei mehrere Wissensgebiete und Praktiken adressieren und sind domänenübergreifend gestaltet.

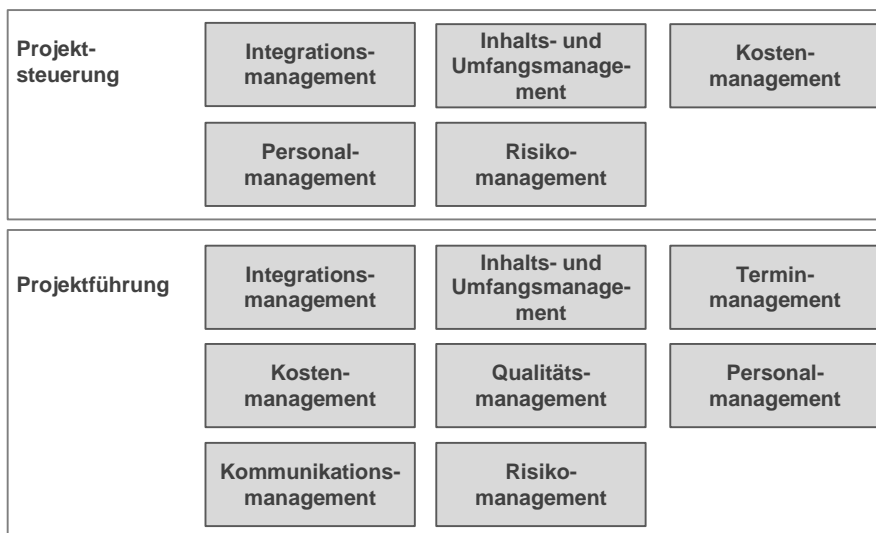


Abbildung 3-3 Prozessbereiche des Reifegradmodells Hermes in Anlehnung an (Hecht, 2014, S. 161)

Dabei unterscheiden die Best Practices nach dem Reifegradverständnis des Basismodells OPM3 die Reifegradstufen *Standardisierung*, *Messung*, *Steuerung* und *kontinuierliche Verbesserung* für Prozesse. Diese bilden die Grundlage für die Bewertung der zugrunde liegenden Fähigkeiten und werden im Rahmen der Verbesserungszyklen durchlaufen.

Zur Gewinnung von Erkenntnissen über die Entwicklung von Fähigkeiten wurden die typischen Aktivitäten und Ressourcen, welche für das Erlangen einer Fähigkeit erforderlich sind, ebenfalls aufgrund der Aufgabenbeschreibungen der Projektmethode Hermes identifiziert (Hecht, 2014, S. 167; Referenzhandbuch HERMES 5.1, 2014).

Die im Rahmen der Auswertung ermittelten Informationen betreffend einer Fähigkeit wurden abschliessend in schematischer Form dokumentiert. Die Untersuchung beschränkt sich dabei auf die Module der *Projektsteuerung*, *Projektführung* sowie der *Projektgrundlagen* mit den für die Projektdurchführung massgeblichen Projektmanagementprozessen.

Die nachfolgenden Zusammenstellungen geben einen Überblick über die erfassten Informationen. Eine vollständige Dokumentation der Fähigkeiten sowie der Praktiken für die Entwicklung sowie den Nachweis für die Beurteilung der Kompetenzen wird im Anhang C dargestellt.

3.2.1 Projektsteuerung

Die Projektsteuerung umfasst die Initialisierung und die kontinuierliche Steuerung der Projekte und die Abstimmung mit den übergeordneten Zielen und Vorgaben der Stammorganisation. Dabei werden die Anliegen der Stakeholder berücksichtigt und integriert. Die Projektsteuerung umfasst ebenfalls das Treffen von Projektentscheidungen sowie den Abschluss des Projekts.

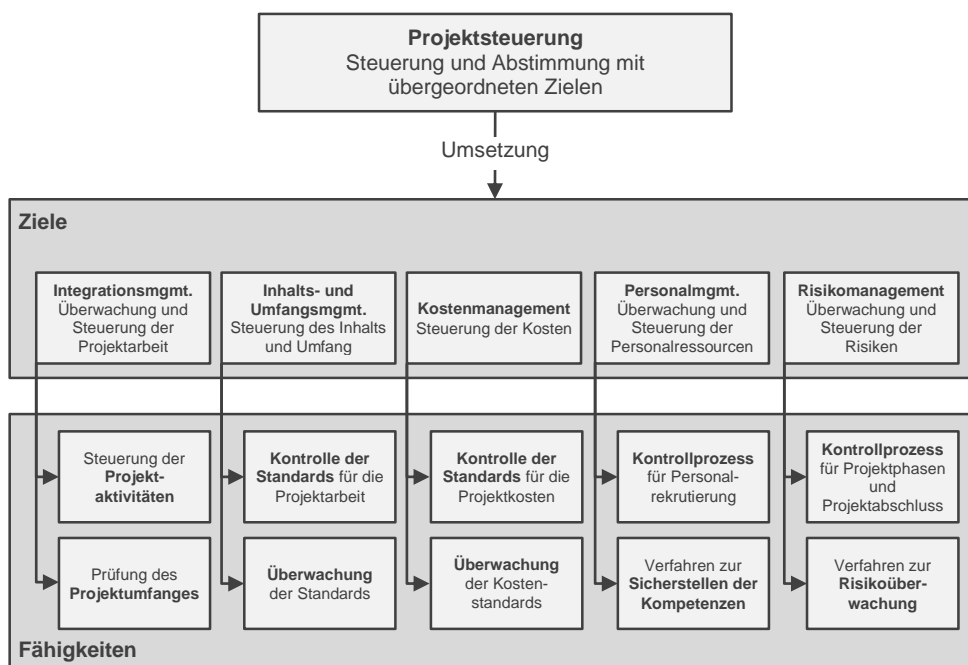


Abbildung 3-4 Ziele und Fähigkeiten für das Modul Projektsteuerung nach Hermes in Anlehnung an (Hecht, 2014, S. 97; Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

3.2.2 Projektführung

Die Projektführung umfasst die Planung und Führung des Projekts, um dieses unter den definierten Rahmenbedingungen von Zeit und Kosten mit dem geforderten Ergebnis zum Ziel zu bringen. Dabei sind die Interessen der Stakeholder mit einer abgestimmten Kommunikation zu berücksichtigen. Ebenfalls enthalten ist das Verwalten der Projektrisiken sowie die Vereinbarung und Steuerung der Leistungen, wie auch die Führung des Änderungsmanagements und der Qualitätssicherung.

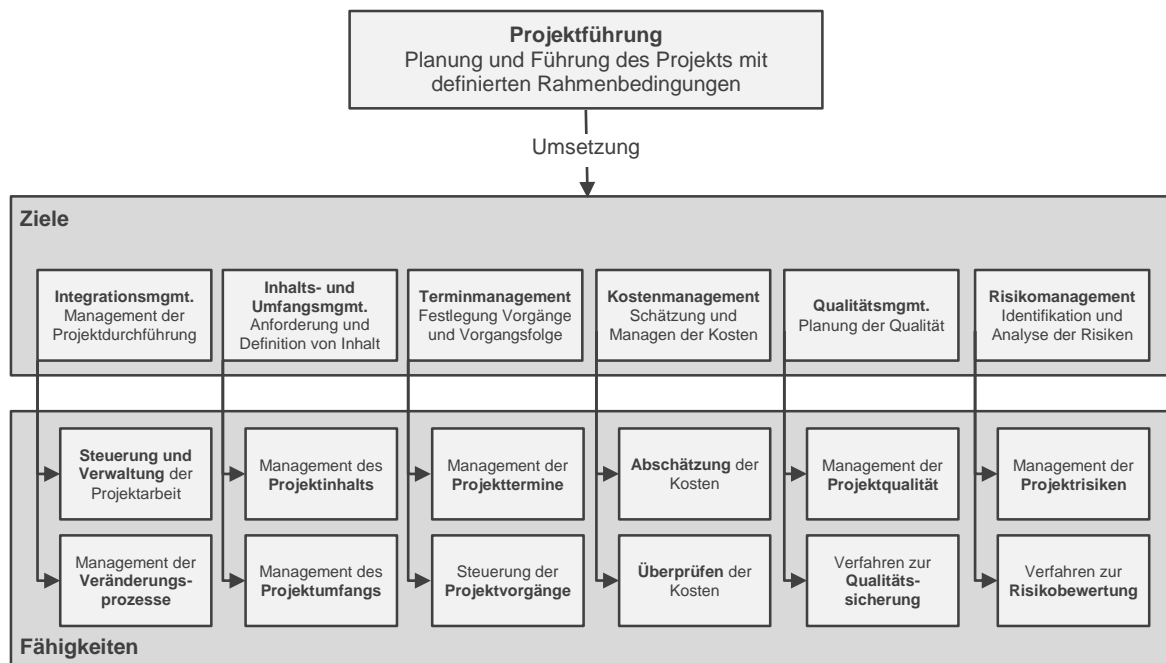


Abbildung 3-5 Ziele und Fähigkeiten für das Modul Projektführung nach Hermes in Anlehnung an (Hecht, 2014, S. 97; Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

3.2.3 Projektgrundlagen

Das Modul Projektgrundlagen erarbeitet sämtliche zur Lancierung des Projekts notwendigen Grundlagen, wie die Klärung der Rechtsgrundlagen, oder die Analyse des Schutzbedarfs. Im Weiteren werden die Voraussetzungen geschaffen, um den Projektmanagementplan und den Projektauftrag zu erarbeiten. Die identifizierten Fähigkeiten werden aus Sicht der Projektmanagementmethode bereits durch die Module der Projektsteuerung und Projektführung abgedeckt.

3.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde das Vorgehen zur Überprüfung von Kompetenzen mit den Reifegradstufen der Kompetenzmodelle dargestellt. Dabei wurden in einem ersten Schritt die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen aus einer Analyse der Aufgabenbeschreibung der Projektmethode Hermes abgeleitet. Diese Fähigkeiten konnten in einem zweiten Schritt den durch das Basismodell OPM3 formulierten Best Practices zur Erreichung der Kompetenzen sowie für die nachfolgende Beurteilung der Reifegradstufen zugeordnet werden.

4 Anwendung des Reifegradmodells

Das im vorherigen Kapitel erläuterte Vorgehen zur Anwendung des Reifegradmodells für die Beurteilung der Fähigkeiten wird im Folgenden anhand von ausgesuchten Beispielen konkretisiert, um damit den zweiten Teil der Forschungsfrage zu beantworten.

Mit dem in Abbildung 4-1 dargestellten *Organizational Project Management Cycle* stellt das Basismodell OPM3 ein Vorgehensmodell für einen standardisierten Verbesserungsprozess³ zur Verfügung (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 24). Auf Grundlage dieses Modells wird im Weiteren die Umsetzung anhand eines mehrjährigen Fahrplans abgestimmt auf den Planungszyklus der Organisation dargestellt.

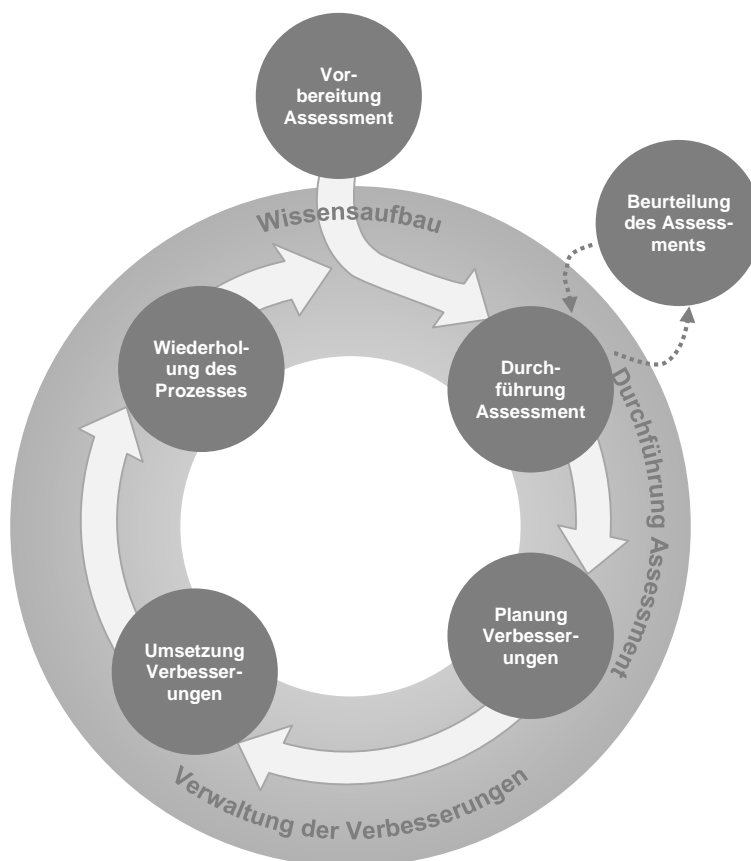


Abbildung 4-1 OPM3 Organizational Project Management Cycle nach (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 24)

Die Beurteilung der Fähigkeiten folgt diesem Vorgehensmodell, wobei im Anschluss an die eigentliche Reifegradbestimmung nach dem dargestellten Vorgehen die Planung der Verbesserungen sowie deren Umsetzung vorgesehen ist. Der Kreislauf wird durch den erfolgreichen Nachweis der Umsetzung der Praktik abgeschlossen wodurch die Organisation die betreffende Fähigkeit erlangt hat.

³ Der im Rahmen der Arbeit vorgestellte Einführungsprozess des OPM3 Basismodells orientiert sich am Leitfaden des PMI zur Umsetzung der Reifegradmodells (Project Management Institute, Inc., 2014).

4.1 Bewertung der Fähigkeiten

Wie in der Beschreibung des Vorgehens bereits erläutert, wird die Reife der Prozesse aufgrund der durch das Basismodells OPM3 vorgegebenen Metriken abgeleitet. Dabei werden die Reifegradstufen aufgrund von erfolgreich umgesetzten Best Practices nachgewiesen.

Die nachstehende Abbildung 4-2 veranschaulicht die Reifeentwicklung über die betrachteten Domänen und stellt einen Vergleich des momentanen gegenüber dem gewünschten Reifegrad dar.

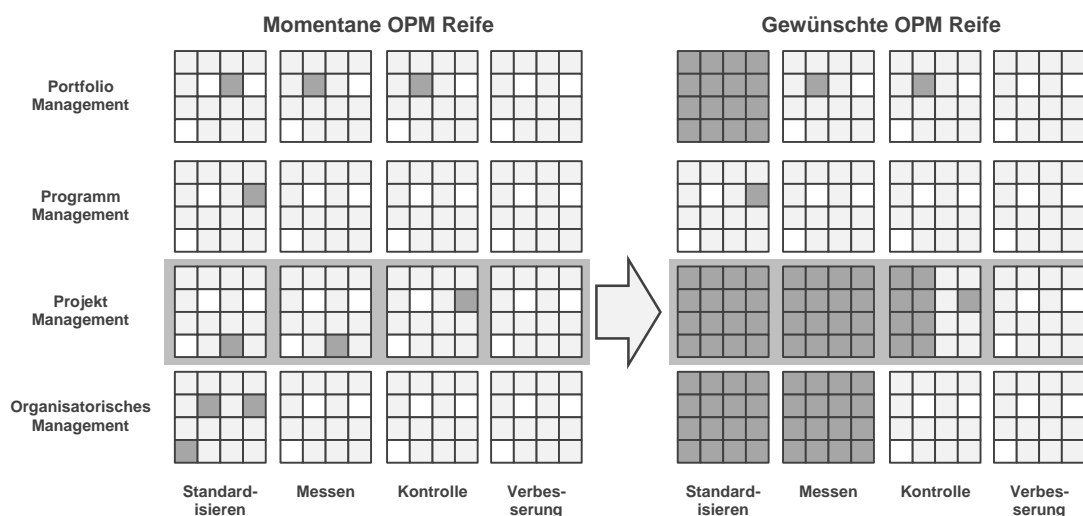


Abbildung 4-2 Schema Entwicklung Reifegrad nach OPM3 in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 88)

Für die Bestimmung des *Fähigkeitsgrad Stufe 1* werden die Basispraktiken und Arbeitsprodukte als Indikatoren verwendet. Zur Bestimmung von *Fähigkeitsgrad Stufe 2 und 3* werden hingegen die generischen Praktiken verwendet, welche für die betreffenden Prozesse identifiziert wurden. Diese entsprechen den durch das Basismodell OPM3 vorgeschlagenen Best Practices (Project Management Institute, Inc., 2013). Für den *Fähigkeitsgrad Stufe 4* werden diejenigen Best Practices identifiziert, welche die zugrundeliegenden Prozesse in Sinne der kontinuierlichen Verbesserung nachhaltig zu verbessern versuchen.

Die Bewertung eines Prozesses erfolgt grundsätzlich anhand von objektiven und dokumentierten Nachweisen gemäss den *Key Performance Indicators* des Basismodells OPM3 (Project Management Institute, Inc., 2014, S. 69). Die Bewertung orientiert sich dabei an der Realisierung der Vorteile, welche sich durch die Prozessverbesserung ergeben. Diese können durch eine Ordinalskala gemessenen werden, welche die Werte *Nicht erfüllt*, *Teilweise erfüllt*, *Im Wesentlichen erfüllt* und *Vollständig erfüllt* umfassen (Hecht, 2014, S. 192; Project Management Institute, Inc., 2014, S. 69).

Für die praktische Modellanwendung werden die Indikatoren mit Beispielen erläutert. Ein Nachweis kann beispielsweise eine Beschreibung der Umsetzung der Praktik in der betrachteten Organisation umfassen oder den Verweis auf entsprechende Dokumente, welche diese Information enthalten. Es werden

an dieser Stelle die für einen Prozess erforderlichen Ressourcen aufgelistet oder Beispiele für typische Ziele des Prozesses gegeben.

Die Beurteilung dokumentiert die derzeit umgesetzten Best Practices und ihren Umsetzungsgrad sowie die zugrundeliegenden Fähigkeiten und Prozessergebnisse. Anhand der Metriken kann auf die Reife der Projektmanagementprozesse geschlossen und in der Folge abgeleitet werden, in welchen Bereichen sich Verbesserungspotenziale verbergen (Ahlemann, Teuteberg, & Schroeder, 2005, S. 126).

Wie bereits ausgeführt, stellt die Bestimmung des aktuellen Reifegrades den ersten Schritt im Verbesserungsprozess dar. Zur Operationalisierung des vorgestellten Vorgehens wird die Beurteilung des Reifegrades am Beispiel der Aufgaben *Projekt steuern*, *Entscheid zur Projektfreigabe treffen*, *Projektauftrag erarbeiten*, *Projekt führen und kontrollieren* sowie *Risiken managen* aus den Modulen *Projektsteuerung*, *Projektführung* und *Projektgrundlagen* im Anhang D dargestellt.

Eine vollständige Auflistung der Best Practice zu den identifizierten Fähigkeiten kann dem Anhang E entnommen werden.

4.2 Umsetzungsplan Verbesserungsinitiativen

Durch die Verbesserungs-Komponente soll eine auf die Bedürfnisse der Organisation abgestimmte optimale Entwicklung der Fähigkeiten zur Durchführung der durch die Projektmethode vorgegebenen Projektmanagementprozesse erreicht werden.

Da durch das Basismodell OPM3 keine festgelegt Reihenfolge zur Erreichung einer Best Practice vorgegeben wird, wurden für die Verbesserungsplanung auf Grundlage des Reifegradverständnisses nach KERZNER verschiedene aufeinander aufbauende Verbesserungsinitiativen abgeleitet.

Diese wurden wie in nachstehender Abbildung 4-3 dargestellt, aufgrund von Einflussgrößen wie Kosten für die Umsetzung, Nutzen für die Stakeholder oder der zur Verfügung stehenden Ressourcen einzelner Verbesserungsinitiativen priorisiert. Mit diesem Vorgehen lassen sich für die einzelnen Verbesserungsmaßnahmen repräsentative sowie hinreichend detaillierte und validierte Ergebnisse zusammenstellen, aus denen sich eine Verbesserungsplanung ableiten lässt (Project Management Institute, Inc., 2013, S. Table A1-1).

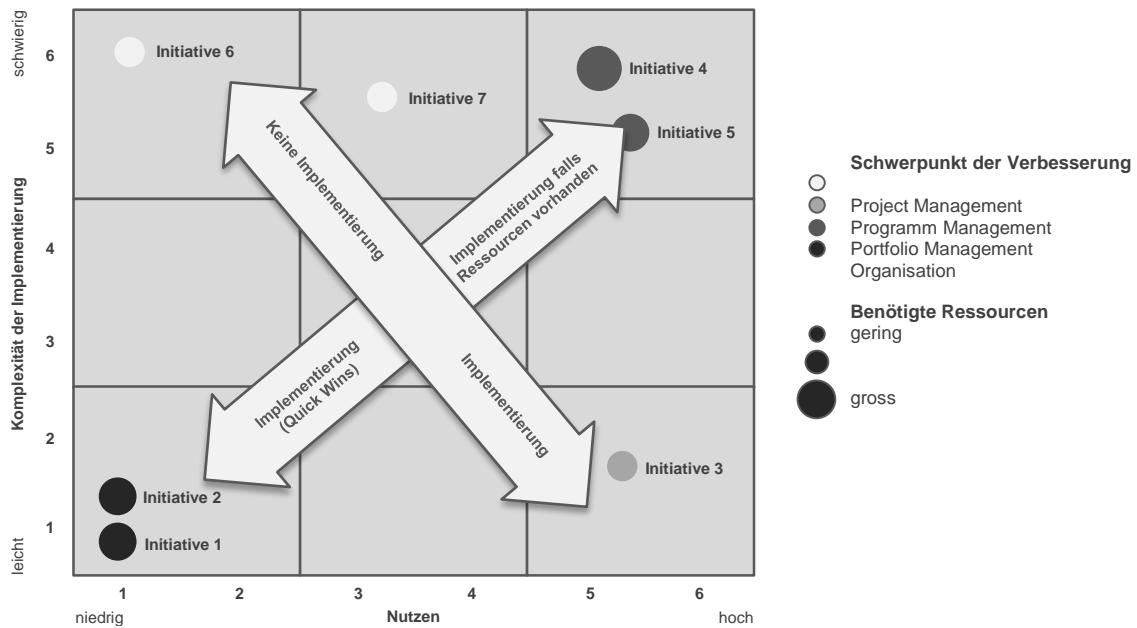


Abbildung 4-3 Priorisierung und Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen nach Portfolio Diagram for Prioritization and Identification in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 94)

Die Verbesserungsinitiativen bezeichnen aufgrund der identifizierten Praktiken die Kompetenzen, welche nachgewiesen sein müssen, um eine nächste Verbesserungsinitiative zu lancieren. Aus Sicht der Projektmanagementmethode Hermes wird hiermit der optimale Weg zur Erreichung der Best Practices aufgezeigt. Die untenstehende Abbildung 4-4 stellt dabei die möglichen Abhängigkeiten und Vorbedingungen in einem zeitlichen Ablauf in einer Übersicht dar.

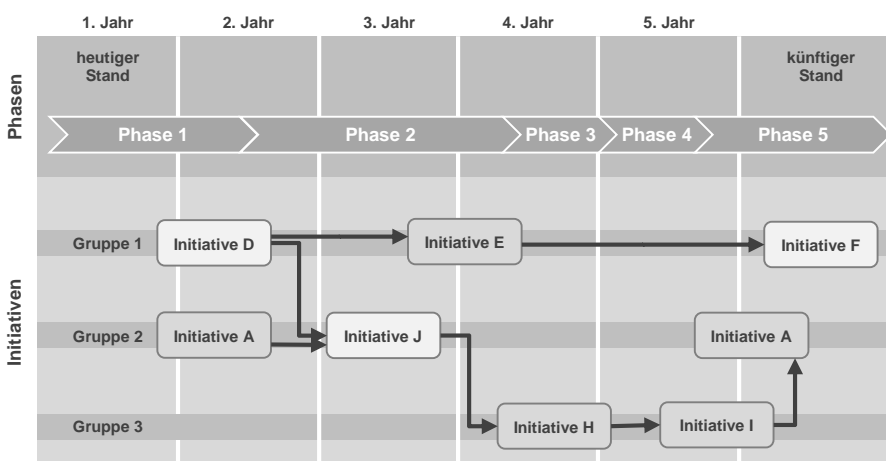


Abbildung 4-4 Umsetzungsplan Verbesserungsinitiativen nach OPM Implementation Roadmap Example in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2014, S. 30)

Die Initiativen sowie der Umsetzungsplan wird in Anhang F mit einer vollständigen Beschreibung der einzelnen Inhalte und Schwerpunkte dargestellt. Der Verbesserungsprozess ist dabei ein nie abgeschlossener, sich ständig wiederholender Prozess. Aufgrund von Untersuchungen zeigt sich, dass Organisatio-

nen, die ein Reifegradmodell zur Verbesserung ihres Projektmanagements einsetzen, durchschnittlich ca. 20 Monate benötigten, um von einem Reifegrad zum jeweils nächst höheren zu gelangen (Ahlemann, Teuteberg, & Schroeder, 2005).

Mit dem vorgestellten Umsetzungsplan für den Verbesserungsprozess wird das Ziel einer effizienten Implementation des Projektmanagementmodells Hermes durch die Umsetzung organisatorischer Rahmenbedingungen unterstützt. Durch die schnellen Effizienz- und Qualitätsgewinne bei der Projektumsetzung wird auch eine grössere Akzeptanz und Unterstützung gegenüber dem Einsatz eines Reifegradmodells für die Qualitätsbeurteilung von Prozessen erreicht.

4.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die konkrete Anwendung des Reifegradmodells für die Projektmanagementmethode Hermes hinsichtlich der Beurteilung der Fähigkeiten beschrieben.

Im Rahmen des Verbesserungsprozesses werden zunächst die Defizite zwischen dem aktuellen Stand und den Best Practices festgestellt. Diese Beurteilung lässt neben Erkenntnissen betreffend dem Stand der Fähigkeiten auch Rückschlüsse auf den aktuellen Reifegrad der Organisation zu. Aufgrund der so gewonnenen Orientierung lassen sich die durch das Reifegradmodell vorgegebenen Verbesserungsmaßnahmen durchzuführen.

Das dargestellte Vorgehen wurde im Sinne einer Operationalisierung mit Beispielen hinsichtlich Fähigkeiten und Kompetenzen der Hermes-Projektmethode konkretisiert. Für die konkrete Umsetzung wurde das Vorgehen mit einem Umsetzungsplan für die Verbesserungsinitiativen erweitert.

Mit dieser Evaluation und Konkretisierung des Reifegradmodells konnte die Forschungsfrage mit der Überprüfung der Anwendung durch den Nachweis der Methodenkompetenz beantwortet werden.

Mit der dargestellten Beurteilung wird eine fundierte Grundlage zur Planung und Implementierung von Verbesserungen im *Organizational Project Management* gelegt. Diese kann im Rahmen des dargestellten Verbesserungsprozesses umgesetzt werden.

5 Fazit

Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse dieser Arbeit anhand der Fragestellung zur konkreten Anwendung des vorgestellten Reifegradmodells zur Projektmanagementmethode Hermes, wie sie in der Einleitung formuliert wurde, zusammen.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zentrales Ziel dieser Arbeit war die Entwicklung eines Reifegradmodells zur Identifikation, Bewertung und Verbesserung von organisatorischen Fähigkeiten im Projektmanagement für die Überprüfung der richtigen Anwendung der Hermes Projektmanagementmethode.

Im Rahmen dieses Umsetzungskonzeptes wurde die in der Forschungsfrage thematisierte Anwendung des für die Projektmanagementmethode Hermes entwickelten Reifegradmodells erläutert und für den Praxisbezug anhand ausgewählter Beispiele zwecks Überprüfung operationalisiert.

2. Forschungsfrage: Wie lässt sich die richtige Anwendung und Einsatz der Projektmanagementmethode HERMES mit einem Reifegradmodell überprüfen? Wie gestaltet sich das Vorgehen bezüglich der Einführung eines solchen Modells zur Überprüfung der richtigen Anwendung?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde das Vorgehen für die Überprüfung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Hermes Projektmanagementmethode anhand der Reifegradstufen des angepassten Reifegradmodells dargestellt. Dabei wurde ein in der Literatur neuer Ansatz für die Entwicklung von Reifegradmodellen mit der Anpassung eines bestehenden Modells an die untersuchte Problemstellung der Überprüfung der Anwendung einer Projektmethode erfolgreich umgesetzt (Lahrman & Marx, 2010; Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009).

Aus der Analyse der Projektmanagementmethode Hermes konnten die wesentlichen Problemdefinitionen für die Konfiguration des Reifegradmodells aufgrund der identifizierten Fähigkeiten abgeleitet werden. Diese Fähigkeiten werden durch die erfolgreiche Umsetzung der Best Practices beurteilt und in der Folge nachgewiesen. Die untersuchten Prozessbereiche umfassen dabei über die für die Projektdurchführung zentralen Module der *Projektführung*, *Projektsteuerung* sowie der *Projektgrundlagen*.

Das dargestellte Vorgehen zur Überprüfung der Fähigkeiten und Kompetenzen konnte anhand von Beispielen im Sinne einer Operationalisierung konkretisiert werden. Im Weiteren wurde die Umsetzung und Anwendung des Reifegradmodells anhand von Verbesserungsinitiativen dargestellt, um damit ein auf die Methode Hermes abgestimmtes optimales Vorgehen zur Verbesserung der Fähigkeiten und Kompetenzen abzuleiten.

Die zweite Forschungsfrage konnte somit durch die Darstellung des Vorgehens hinsichtlich der Überprüfung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Hermes Projektmanagementmethode beantwortet werden. Durch die Evaluation des dargestellten Vorgehens im Sinne einer Operationalisierung mit repräsentativen Beispielen wurde die Anwendbarkeit des Reifegradmodells auf das zu untersuchende Problem verifiziert.

5.2 Interpretation der Ergebnisse

Mit der Entwicklung eines Reifegradmodells für die Projektmanagementmethode konnte ein in der Literatur noch wenig dokumentiertes Verfahren der Anpassung von bestehenden Kompetenz- und Reifegradmodellen umgesetzt werden. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Verbreitung etablierter Reifegradmodelle gewinnt diese Strategie gegenüber einer aufwendigen Neuentwicklung zunehmend an Bedeutung (Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009).

Aufgrund der Ausführungen in dieser Arbeit erscheint der grundsätzliche Nutzen eines Reifegradmodells für die Entwicklung von Fähigkeiten wie im vorliegenden Fall des Projektmanagements unbestritten. Am Beispiel des *Organizational Project Management Maturity Model OPM3®* wurde dargestellt, wie ein Reifegradmodell helfen kann, die Fähigkeiten für die Durchführung von Projekten zu verbessern um damit den Erfolg des *organisatorischen Projektmanagements* sicherzustellen.

Dabei sind der Rückhalt und die Unterstützung durch die Unternehmensführung für den Erfolg von zentraler Bedeutung, um die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Projektmanagements zu schaffen.

Mit dem entwickelten Reifegradmodell Hermes wird der Betrachtungshorizont zudem auf die wichtigen organisatorischen Bereiche der Organisation erweitert, um bei einer konsequenten Anwendung die gesetzten organisatorischen Ziele einer lernenden Organisation zu erreichen (Project Management Institute, Inc., 2013; Kerzner H., 2005).

Durch die Beantwortung der Forschungsfrage wurde gezeigt, dass ein Reifegradmodell das Mittel der Wahl ist, um die Fähigkeiten und Kompetenzen einer Organisation im Bereich des Projektmanagements effizient und zielgerichtet weiterzuentwickeln. Nur durch die richtige Anwendung wird die einzuführende Projektmethode Hermes ihr volles Potential ausschöpfen können.

V Literaturverzeichnis

- Ahlemann, F., & Eckl, C. (2013). *Strategisches Projektmanagement: Praxisleitfaden, Fallstudien und Trends*. (F. Ahlemann, Hrsg.) Springer Gabler.
- Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Schroeder, C. (2005). *Kompetenz- und Reifegradmodelle für das Projektmanagement*. ISPRI-Arbeitsbericht.
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management – Vorgehensmodell und praktische Anwendung. *Wirtschaftsinformatik*, 51(3), S. 249–260.
- Hecht, S. (2014). *Ein Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten im ERP-Anwendungsmanagement*. Springer Gabler.
- IPMA International Project Management Association. (2006). *ICB - IPMA-Kompetenzrichtlinie* (Version 3.0 Ausg.).
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*.
- Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (2 Ausg.). John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. R. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (11 Ausg.).
- Lahrmann, G., & Marx, F. (2010). Systematization of Maturity Model Extensions. *DESRIST 2010* (S. 522-525). St.Gallen, Switzerland: Springer.
- Mourgue d'Algue, H., Eicher, G., & Kruschitz, B. (2014). *Referenzhandbuch HERMES 5.1* (HERMES 5.1 Juni 2014 Ausg.). (I. d. Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, Hrsg.) Bern.
- Project Management Institute, Inc. (2013). *A guide to the project management body of knowledge* (5 Ausg.).
- Project Management Institute, Inc. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Knowledge Foundation* (3 Ausg.).
- Project Management Institute, Inc. (2013). *The Standard for Portfolio Management* (3 Ausg.).
- Project Management Institute, Inc. (2013). *The Standard for Program Management* (3 Ausg.).
- Project Management Institute, Inc. (2014). *Implementing Organizational Project Management: A practice Guide*.
- Project Management Institute, Inc. (2014). *OPM3® Demonstration Web Site*. Abgerufen am 1. 11 2014 von <http://opm3online.pmi.org/demo/default.shtml>

VI Anhang

Anhang A HERMES Projektmanagementprozesse

Die nachstehende Abbildung 5-1 stellt die einzelnen Prozesskomponenten nach Hermes, gegliedert nach den Projektmodulen und -phasen, in einer Übersicht zusammen.

		Projektphasen			
		Initialisierung	Konzept	Realisierung	Einführung
Projektsteuerung	Initialisierung beauftragen und steuern <i>Projektinitialisierungsauftrag</i>	Projekt steuern <i>QS- und Risikobericht, Projektentscheid Steuerung</i>			
	Entscheid zur Projektfreigabe treffen <i>Checkliste, Projektauftrag, Projektentscheid Steuerung</i>	Entscheid zur Phasenfreigabe treffen <i>Checkliste, QS- und Risikobericht, Projektentscheid Steuerung</i>		Entscheid zum Projektabschluss treffen <i>Projektschlussbeurteilung, QS- und Risikobericht,</i>	
Projektführung	Initialisierung führen und kontrollieren <i>Arbeitsauftrag, Protokoll, Projektstatusbericht Stakeholderliste</i>	Projekt führen und kontrollieren <i>Projektmanagementplan, Arbeitsauftrag, Projektstatusbericht, Protokoll</i>			
	Entscheid zur Variantenwahl treffen <i>Checkliste, Projektentscheid Führung/Ausführung</i>	Leistungen vereinbaren und steuern <i>Offertanfrage, Evaluationsbericht, Vereinbarung</i>			
	Projektauftrag erarbeiten <i>Projektmanagementplan, Projektauftrag</i>	Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen <i>Projekterfahrungen</i>			
		Stakeholdermanagement und Kommunikation führen <i>Projektmanagementplan, Stakeholderliste</i>			
		Qualitätssicherung führen <i>Projektmanagementplan, Prüfprotokoll</i>			
		Risiken managen <i>Projektmanagementplan, Projektstatusbericht</i>			
		Änderungsmanagement führen <i>Projektmanagementplan, Änderungsantrag, Änderungsstatusliste</i>			
		Phasenfreigabe vorbereiten <i>Projektmanagementplan, Projektstatusbericht, Phasenbericht</i>	Phasenfreigabe vorbereiten <i>Projektmanagementplan, Projektstatusbericht, Phasenbericht</i>	Projektabschluss vorbereiten <i>Projekterfahrungen, Projektschlussbeurteilung</i>	
Projektgrundlagen	Studie erarbeiten <i>Studie</i>				
	Analyse der Rechtsgrundlagen erarbeiten <i>Rechtsgrundlagenanalyse</i>				
	Schutzbedarfsanalyse erarbeiten <i>Schutzbedarfsanalyse</i>				

Abbildung 5-1 Übersicht Hermes Modellinhalt und Aufgaben in Anlehnung an (Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009; Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Anhang B Zuordnung Projektmanagementprozessgruppen und Wissensgebiete

Die nachstehende Tabelle 5-1 stellt die Zuordnung der Projektmanagementprozesse zu den Wissensgebieten sowie Projektmanagement-Prozessgruppen nach PMBoK in einer Übersicht zusammen (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 61; Mourgue d’Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014).

Wissensgebiete	Projektmanagement-Prozessgruppen				
	Initiierungsprozessgruppe	Planungsprozessgruppe	Ausführungsprozessgruppe	Überwachungs- und Steuerungsprozessgruppe	Abschlussprozessgruppe
Integrationsmanagement	– Projektauftrag entwickeln	– Projektmanagementplan entwickeln	– Projektdurchführung lenken und managen	– Projektarbeit überwachen und steuern – Integrierte Änderungssteuerung durchführen	– Projekt oder Phase abschliessen
Inhalts- und Umfangmanagement		– Anforderungen sammeln – Inhalt und Umfang definieren – Projektstrukturplan erstellen		– Inhalt und Umfang verifizieren – Inhalt und Umfang steuern	
Terminmanagement		– Vorgänge festlegen – Vorgangsfolge festlegen – Ressourcen für Vorgänge schätzen – Vorgangsdauer schätzen – Terminplan entwickeln		– Terminplan steuern	
Kostenmanagement		– Kosten schätzen – Budget fest legen		– Kosten steuern	
Qualitätsmanagement		– Qualität planen	– Qualitätssicherung durchführen	– Qualitätslenkung durchführen	
Personalmanagement		– Personalbedarfsplan entwickeln	– Projektteam zusammenstellen – Projektteam entwickeln – Projektteam managen		
Kommunikationsmanagement	– Stakeholder identifizieren	– Kommunikation planen	– Informationen verteilen – Stakeholder- Erwartungen managen	– Projektleistung berichten	
Risikomanagement		– Risikomanagement planen – Risiken identifizieren – Qualitative Risikoanalyse durchführen – Quantitative Risikoanalyse durchführen – Risikobewältigungsmassnahmen planen		– Risiken überwachen und steuern	
Beschaffungsmanagement		– Beschaffung planen	– Beschaffung durchführen	– Beschaffung	– Beschaffung abschliessen

Tabelle 5-1 Zuordnung Projektmanagementprozessgruppen und Wissensgebiete in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 61; Mourgue d’Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Anhang C Fähigkeiten und Kompetenzen im Projektmanagement

Nachstehend werden die identifizierten Fähigkeiten und Kompetenzen der Hermes Projektmanagementmethode mit den zugehörigen Praktiken und Arbeitsresultaten zum Nachweis der Kompetenz gegliedert nach den Wissensgebieten dargestellt.

Kompetenzen Projektsteuerung

Integrationsmanagement in Projekten	
Zweck	Integrationsmanagement dient der optimalen Integration der Projektteile und der beteiligten Personen bzw. Institutionen.
Resultate	– Überwachung und Steuerung der Projektarbeit
Praktiken (Best Practices)	– Standardisierung des Definitionsprozesses für Projektaktivitäten – Standardisierung des Prozesses für die Abfolge der Projektaktivitäten – Etablierung des einheitlichen Project Management Systems – Standardisierung des Prüfprozesses für den Projektumfang – Standardisierung des Genehmigungsprozesses für Projektportfolios
Arbeitsresultate (Produkte)	– Projektinitialisierungsauftrag – Checkliste – Projektauftrag – Projektentscheid Steuerung
Ressourcen	Technische Ressourcen – Elektronisches System zur Abwicklung des Projektmanagements Personelle Ressourcen – Projektleiter – Geschäftsprozessverantwortlicher – Projektausschussmitglied
Wirkung	– Integrationsmanagement: Die Überwachung der Projektarbeit ermöglicht eine effiziente Projektdurchführung

Inhalts- und Umfangsmanagement in Projekten	
Zweck	Das Inhalts- und Umfangsmanagement dient der Sicherstellung, dass im Projekt genau die Aufgaben durchgeführt werden, die zum erfolgreichen Abschluss notwendig sind.
Resultate	– Steuerung des Inhalts und Umfang
Praktiken (Best Practices)	– Überwachung und Steuerung des Projektarbeitsprozesses
Arbeitsresultate (Produkte)	– Projektentscheid Steuerung – QS- und Risikobericht
Ressourcen	Organisatorische Ressourcen – Organisationsweites Berichtswesen Personelle Ressourcen – Projektleiter – Projektausschussmitglied – Qualitäts- und Risikomanager
Wirkung	– Inhalts- und Umfangsmanagement: Die Überwachung der Projektarbeit ermöglicht eine effiziente Projektdurchführung – Qualitätsmanagement: Die Überwachung der Projektarbeit ermöglicht die Einhaltung der vorgegebenen Qualitätsanforderungen

Kostenmanagement in Projekten	
Zweck	Das Kostenmanagement umfasst alle Prozesse zur Steuerung und Verwaltung der Kosten in einem Projekt.

Resultate	– Steuerung der Kosten
Praktiken (Best Practices)	– Überwachung und Steuerung des Projektarbeitsprozesses – Kontrollprozess der Projektkosten
Arbeitsergebnisse (Produkte)	– Projektentscheid Steuerung – QS- und Risikobericht
Ressourcen	Technische Ressourcen – Elektronisches System zur Kostenüberwachung Personelle Ressourcen – Projektleiter
Wirkung	– Kostenmanagement: Die Überwachung der Projektarbeit ermöglicht ein effizientes Kostenmanagement

Personalmanagement in Projekten	
Zweck	Das Personalmanagement umfasst die Prozesse, welche den effektiven Einsatz aller am Projekt beteiligten und vom Projekt betroffenen Stakeholder sicherstellen.
Resultate	– Entwicklung des Personalbedarfsplans
Praktiken (Best Practices)	– Standardisierung des Prozesses für die Rekrutierung des Projektteams
Arbeitsergebnisse (Produkte)	– Projektinitialisierungsauftrag
Ressourcen	Technische Ressourcen – Elektronisches System zur Personalplanung Personelle Ressourcen – Projektteam als Personalressourcen
Wirkung	– Integrationsmanagement: Die bedarfsgerechte Personalplanung ermöglicht eine effiziente Integration der beteiligten Mitarbeiter

Risikomanagement in Projekten	
Zweck	Das Risikomanagement umfasst sämtliche Massnahmen zum systematischen Erkennen, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken.
Resultate	– Überwachung und Steuerung der Risiken
Praktiken (Best Practices)	– Prozess zur Durchführung einer quantitativen Risikoanalyse – Kontrollprozess der Projektrisiken – Kontrollprozess für die Projektphasen und Projektabschluss
Arbeitsergebnisse (Produkte)	– Checkliste – Projektentscheid Steuerung – QS- und Risikobericht
Ressourcen	Organisatorische Ressourcen – Organisationsweite Vorgaben zur Risikobeurteilung Technische Ressourcen – Elektronisches System zur Risikobeurteilung Personelle Ressourcen – Projektleiter – Projektausschussmitglied – Qualitäts- und Risikomanager
Wirkung	– Integrationsmanagement: Durch ein Risikomanagement kann eine wirkungsvolle Projektsteuerung vorgenommen werden.

Tabelle 5-2 Fähigkeiten Hermes Modul Projektsteuerung in Anlehnung an (Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Kompetenzen Projektführung

Integrationsmanagement in Projekten	
Zweck	Integrationsmanagement dient der optimalen Integration der Projektteile und der beteiligten Personen bzw. Institutionen.
Resultate	<ul style="list-style-type: none"> - Lenkung und Management der Projektdurchführung - Entwicklung eines Projektauftrags und Projektmanagementplans - Durchführung einer integrierten Änderungssteuerung
Praktiken (Best Practices)	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung des Entwicklungsprozesses des Projektauftrags - Standardisierung des Entwicklungsprozesses des Projektmanagementplans - Standardisierung des Erstellungsprozesses für den Projektstrukturplan - Standardisierung des Prozesses zur Führung des Projektteams - Steuerung und Verwaltung der Projektarbeitsprozesse - Standardisierung der Projektprozesse zur integrierten Änderungskontrolle - Standardisierung der Projektabschluss- oder Projektphasenprozesse - Überwachungsprozess für die Projektanforderungen - Etablieren eines organisationsweiten Berichtsstandards für das Projektmanagement
Arbeitsergebnisse (Produkte)	<ul style="list-style-type: none"> - Änderungsantrag - Änderungsstatusliste - Arbeitsauftrag - Checkliste - Phasenbericht - Projektauftrag - Projektentscheid Führung / Ausführung - Projektmanagementplan - Projektstatusbericht - Protokoll - Stakeholderliste
Ressourcen	<p>Organisatorische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prozessbeschreibungen <p>Technische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Software- und Werkzeugunterstützung <p>Personelle Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektleiter
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Inhalts- und Umfangsmanagement: Durch ein Integrationsmanagement kann eine fundierte und realistische Umsetzung der inhaltlichen Ziele vorgenommen werden. - Qualitätsmanagement: Durch ein Integrationsmanagement wird eine fundierte Qualitätskontrolle möglich.

Inhalts- und Umfangsmanagement in Projekten	
Zweck	Das Inhalts- und Umfangsmanagement dient der Sicherstellung, dass im Projekt genau die Aufgaben durchgeführt werden, die zum erfolgreichen Abschluss notwendig sind.
Resultate	- Sammlung der Anforderung und Definition von Inhalt und Umfang
Praktiken (Best Practices)	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung des Prozesses zur Festlegung des Projektumfangs - Standardisierung des Prozesses zur Schätzung der Aktivitätsdauer - Standardisierung des Prozesses für die Sammlung der Projektanforderungen - Standardisierung der Projektprozesse zur Kostenschätzung

	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung des Kontrollprozesses der Projektkosten - Erfassung und Austausch von Projekterfahrungen
Arbeitsresultate (Produkte)	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluationsbericht - Offertanfrage Vereinbarung - Projekterfahrungen
Ressourcen	<p>Organisatorische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prozessbeschreibungen <p>Technische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Software- und Werkzeugunterstützung <p>Personelle Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektleiter
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitätsmanagement: Durch ein Inhalts- und Umfangsmanagement kann eine fundierte Kontrolle der erreichten Qualität vorgenommen werden.

Terminmanagement in Projekten	
Zweck	Das Terminmanagement umfasst alle Prozesse, welche zur Sicherstellung der termingerechten Fertigstellung des Projekts erforderlich sind.
Resultate	<ul style="list-style-type: none"> - Festlegung Vorgänge und Vorgangsfolge - Entwicklung und Steuerung der Terminplanung - Schätzung der Ressourcen
Praktiken (Best Practices)	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung des Entwicklungsprozesses des Projektterminplanes - Standardisierung der Überprüfung der Projekttermine
Arbeitsresultate (Produkte)	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagementplan - Projektterminplan und -statusberichte
Ressourcen	<p>Technische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elektronisches System zum Terminmanagement <p>Personelle Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektleiter
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Personalmanagement: Durch das Terminmanagement wird eine bedarfsgerechte Personalplanung vorgenommen.

Kostenmanagement in Projekten	
Zweck	Das Kostenmanagement umfasst alle Prozesse zur Steuerung und Verwaltung der Kosten in einem Projekt.
Resultate	<ul style="list-style-type: none"> - Schätzung der Kosten - Verwaltung der Kosten
Praktiken (Best Practices)	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung des Prozesses zur Abschätzung der Projektkosten
Arbeitsresultate (Produkte)	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenschätzung - Leistungsvereinbarungen
Ressourcen	<p>Organisatorische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berechnungsmodelle für Kostenschätzungen <p>Personelle Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsplanung für notwendige Ressourcen
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Inhalts- und Umfangsmanagement: Durch das zuverlässige Abschätzen der Projektkosten kann eine fundierte Definition des Projektumfangs vorgenommen werden.

Qualitätsmanagement in Projekten	
Zweck	Das Qualitätsmanagement stellt die Qualität der Projektresultate sicher.

Resultate	<ul style="list-style-type: none"> - Planung der Qualität - Durchführen der Qualitätssicherung
Praktiken (Best Practices)	<ul style="list-style-type: none"> - Standards für den Projekt Qualitätsmanagement-Prozessplan - Durchführung der Qualitätssicherung-Prozessstandards - Standards für die Qualitätssicherungsprozesse - Bestätigung des Qualitätsmanagement-System durch unabhängige Stellen
Arbeitsresultate (Produkte)	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagementplan - Prüfprotokoll
Ressourcen	<p>Organisatorische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prozessbeschreibungen für das Qualitätsmanagement <p>Technische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Software- und Werkzeugunterstützung für das Qualitätsmanagement
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Inhalts- und Umfangsmanagement: Durch das Qualitätsmanagement kann die im Projektumfang festgelegte Qualität sichergestellt werden.

Personalmanagement in Projekten	
Zweck	Das Personalmanagement umfasst die Prozesse, welche den effektiven Einsatz aller am Projekt beteiligten und vom Projekt betroffenen Stakeholder sicherstellen.
Resultate	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung des Personalbedarfsplans - Zusammenstellen, Entwicklung und Managen des Projektteams
Praktiken (Best Practices)	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung des Prozesses zur Personalbedarfsplanung - Standardisierung des Projektplanprozesses für das Personalmanagement - Standardisierung des Prozesses zur Leitung des Projektteams
Arbeitsresultate (Produkte)	<p>Personelle Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalbedarfsplan
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Zur Verfügung stehende Personalressourcen
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Integrationsmanagement: Die bedarfsgerechte Personalplanung ermöglicht eine effiziente Integration der beteiligten Mitarbeiter

Kommunikationsmanagement in Projekten	
Zweck	Das Kommunikationsmanagement dient dem rechtzeitigen und sachgerechten Erzeugen, Sammeln, Verteilen, Weitergabe, Speichern, Abrufen und Verwenden von Projektinformationen.
Resultate	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation der Stakeholder - Planung der Kommunikation - Verteilung der Information
Praktiken (Best Practices)	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung des Planungsprozesses für die Projektkommunikation - Standardisierung des Projektprozesses zur Identifizierung der Anspruchsgruppen
Arbeitsresultate (Produkte)	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagementplan - Stakeholderliste
Ressourcen	<p>Organisatorische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prozessbeschreibungen - Kenntnisse über Anspruchsgruppen <p>Technische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Software- und Werkzeugunterstützung für die Projektkommunikation <p>Personelle Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder - Auftraggeber

	<ul style="list-style-type: none"> – Business Analyst – Geschäftsprozessverantwortlicher
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> – Integrationsmanagement: Durch das Kommunikationsmanagement kann eine bedarfsgerechte Integration der Projektteile vorgenommen werden.

Risikomanagement in Projekten	
Zweck	Das Risikomanagement umfasst sämtliche Massnahmen zum systematischen Erkennen, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken.
Resultate	– Identifikation und Analyse der Risiken
Praktiken (Best Practices)	<ul style="list-style-type: none"> – Standardisierung der Kontrollprozesse für die Projektrisiken – Standardisierung des Projektprozesses zur Planung des Risikomanagements – Standardisierung des Projektprozesses zur Risikoidentifizierung – Standardisierung der Durchführung des Prozesses zur qualitativen Risikoanalyse – Standardisierung der Durchführung des Prozesses zur quantitativen Risikoanalyse
Arbeitsergebnisse (Produkte)	<ul style="list-style-type: none"> – Projektmanagementplan – Projektstatusbericht
Ressourcen	<p>Organisatorische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Prozess des Risikomanagements und Metriken zur Bewertung der Risiken <p>Technische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Software- und Werkzeugunterstützung für die Risikoidentifizierung und Risikoanalyse <p>Personelle Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Projektleiter
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsmanagement: Durch das Risikomanagement kann die interne und externe Kommunikation über die identifizierten Risiken (Reporting) vorgenommen werden. – Wissensmanagement: Das Risikomanagement ermöglicht die Qualifizierung des Personals für das Risikomanagement.

Tabelle 5-3 Fähigkeiten Hermes Modul Projektführung in Anlehnung an (Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Kompetenzen Projektgrundlagen

Inhalts- und Umfangsmanagement in Projekten	
Zweck	Das Inhalts- und Umfangsmanagement dient der Sicherstellung, dass im Projekt genau die Aufgaben durchgeführt werden, die zum erfolgreichen Abschluss notwendig sind.
Resultate	– Sammlung der Anforderung und Definition von Inhalt und Umfang
Praktiken (Best Practices)	– Standardisierung des Prozesses für die Sammlung der Projektanforderungen
Arbeitsergebnisse (Produkte)	– Rechtsgrundlagenanalyse
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> – Bedarfsanalysen der beteiligten Stakeholder – Etablierte Projektinitiierungsprozesse
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> – Inhalts- und Umfangsmanagement: Die Festlegung der Projektanforderungen ermöglicht die fundierte Projektplanung – Personalmanagement: Die Festlegung des Projektumfangs ermöglicht die fundierte Personalbedarfsplanung

Risikomanagement in Projekten	
Zweck	Das Risikomanagement umfasst sämtliche Massnahmen zum systematischen Erkennen, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken.
Resultate	– Identifikation und Analyse der Risiken
Praktiken (Best Practices)	– Standardisierung des Prozesses zur Projektplan des Risikomanagements – Standardisierung des Prozesses zur Identifizierung von Projektrisiken
Arbeitsergebnisse (Produkte)	– Schutzbedarfsanalyse
Ressourcen	– Kenntnisse des Schutzbedürfnisses
Wirkung	Integrationsmanagement: Durch die Identifikation der Projektrisiken wird eine fundierte Steuerung des Projektes ermöglicht.

Tabelle 5-4 Fähigkeiten Hermes Modul Projektgrundlagen in Anlehnung an (Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Anhang D Beurteilung des Reifegrades

Nachstehend wird das vorgestellte Vorgehen zur Beurteilung der Fähigkeiten und Kompetenzen mit ausgewählten Beispielen der Aufgaben aus Hermes operationalisiert. Die Zusammenstellung ist zugleich als Fragebogen für die Erhebung der Bewertung und des Nachweises der Fähigkeiten und Kompetenzen ausgelegt.

Reifegrad Projekt steuern

Aufgabe Projekt steuern				
Prozessbeschreibung	Der Prozess umfasst die Steuerung des Projektes und die Durchführung von Fortschrittskontrollen.			
Zweck	Der Projektsteuerung ist die Grundlage für den Projekterfolg.			
Prozessresultate	Erstellung der Projektberichte der Steuerung sowie der QS- und Risikoberichte			
Indikatoren/Praktiken (Best Practices)	Beispiele/Erläuterungen	Bewertung	Nachweis	Form des Nachweises
Fähigkeitsgrad Stufe 1 Standardisierung				
1035 Standardisierung der Überwachung und Steuerung des Projektarbeitsprozesses	Die Standards für die Überwachung und Steuerung des Projektarbeitsprozesses sind etabliert.			Richtlinien für die Standardisierung sind dokumentiert
1190 Standardisierung der Durchführung einer quantitativen Risikoanalyse	Die Standards für die Risikoanalyse sind etabliert.			Dokumentierter Prozess für die Risikoanalyse existiert
1350 Standardisierung des Kontrollprozesses für die Projektkosten	Die Standards für den Kontrollprozess sind etabliert.			Dokumentierter Kontrollprozess existiert
1370 Standardisierung des Kontrollprozess der Projektrisiken				
Arbeitsresultate (Produkte)				
Projektentscheid Steuerung	Das Arbeitsprodukt wird prinzipiell erzeugt, es ist hierfür keine bestimmte Form erforderlich.			Nachweis der bezeichneten Dokumente
QS- und Risikobericht				
Fähigkeitsgrad Stufe 2 Messung				
1045 Messung der Überwachung und Steuerung des Projektarbeitsprozesses	Die Messung der Überwachung und Steuerung des Projektarbeitsprozesses ist etabliert, aufgebaut und analysiert.			Nachweis des Entwicklungsprozesses
1880 Messung der Durchführung einer quantitativen Risikoanalyse	Die Messung der Überwachung und Steuerung des Kontrollprozesses ist etabliert, aufgebaut und analysiert.			Nachweis der Messung der Risikoanalyse und der Resultate der Analyse
2040 Messung des Kontrollprozesses für die Projektkosten				Nachweis der Messung des Kontrollprozesses und der Resultate der Analyse
2060 Messung des Kontrollprozess der Projektrisiken				

Fähigkeitsgrad Stufe 3		Steuerung			
1055 Steuerung der Überwachung und Steuerung des Projektarbeitsprozesses	Die Steuerung der Überwachung der Projektprozesse ist etabliert und wird für die Kontrolle der Stabilität des Prozesses ausgeführt.				Nennung der Verantwortlichkeiten und Rollen
2420 Steuerung der Durchführung einer quantitativen Risikoanalyse	Die Durchführung der quantitativen Risikoanalyse ist etabliert und wird für die Kontrolle der Stabilität des Prozesses ausgeführt.				
2580 Steuerung des Kontrollprozesses für die Projektkosten	Die Kontrollprozesse sind etabliert und werden für die Kontrolle der Stabilität des Prozesses ausgeführt.				Nennung der Verantwortlichkeiten und Rollen sowie der Resultate der Kontrollprozesse
2600 Steuerung des Kontrollprozesses der Projektrisiken					
2620 Steuerung des Kontrollprozesses für die Projektphasen und Projektabschluss					
Fähigkeitsgrad Stufe 4		kontinuierliche Verbesserung			
1065 Verbesserung der Überwachung und Steuerung des Projektarbeitsprozesses	Die Problembereiche der Überwachung und Steuerung des Projektarbeitsprozesses werden bewertet, die Ursachen identifiziert, Prozessverbesserungsvorschläge werden gesammelt und Prozessverbesserungen werden umgesetzt.				Nachweis der konsequenten Umsetzung
2810 Verbesserung der Durchführung einer quantitativen Risikoanalyse					
2970 Verbesserung des Kontrollprozesses für die Projektkosten					Nachweis der konsequenten Verbesserung der Kontrollprozesse
2990 Verbesserung des Kontrollprozesses der Projektrisiken					

Tabelle 5-5 Beurteilung Reifegrad Projekt steuern in Anlehnung an (Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Reifegrad Entscheid zur Projektfreigabe treffen

Aufgabe Entscheid zur Projektfreigabe treffen				
Prozessbeschreibung	Der Prozess umfasst die Freigabe des Projektauftrages.			
Zweck	Der freigegebene Projektauftrag ist die Voraussetzung für die Arbeiten in der Phase Konzept.			
Prozessresultate	Freigabe des Projektauftrages und Projektentscheid der Projektsteuerung.			
Indikatoren/Praktiken (Best Practices)	Beispiele/Erläuterungen	Bewertung	Nachweis	Form des Nachweises
Fähigkeitsgrad Stufe 1		Standardisierung		
1320 Standardisierung des Prozesses für die Prüfung des Projektumfangs	Die Standards für die Prüfung des Projektumfangs sind etabliert.			Dokumentierter Prozess für die Prüfung und Genehmigung existiert
5025 Standardisierung des Genehmigungsprozesses für das Projektportfolio	Die Standards für den Genehmigungsprozess sind etabliert.			

Arbeitsresultate (Produkte)				
Projektentscheid Steuerung	Das Arbeitsprodukt wird prinzipiell erzeugt, es ist hierfür keine bestimmte Form erforderlich.			Nachweis der bezeichneten Dokumente
QS- und Risikobericht				
Fähigkeitsgrad Stufe 2 Messung				
2010 Messung des Prozesses für die Prüfung des Projektumfangs	Die Messung des Prüf- und Genehmigungsprozesses ist etabliert, aufgebaut und analysiert.			Nachweis des Prüfprozesses
5035 Messung des Genehmigungsprozesses für das Projektportfolio				Nachweis des Genehmigungsprozesses
Fähigkeitsgrad Stufe 3 Steuerung				
2550 Steuerung des Prozesses für die Prüfung des Projektumfangs	Die Steuerung des Prüf- und Genehmigungsprozesses ist etabliert und wird für die Kontrolle der Stabilität des Prozesses ausgeführt.			Nennung der Verantwortlichkeiten und Rollen
5045 Steuerung des Genehmigungsprozesses für das Projektportfolio				
Fähigkeitsgrad Stufe 4 kontinuierliche Verbesserung				
2940 Verbesserung des Prozesses für die Prüfung des Projektumfangs	Die Problembereiche des Prüf- und Genehmigungsprozesses werden bewertet, die Ursachen identifiziert, Prozessverbesserungsvorschläge werden gesammelt und Prozessverbesserungen werden umgesetzt.			Nachweis der konsequenten Umsetzung
5055 Verbesserung des Genehmigungsprozesses für das Projektportfolio				

Tabelle 5-6 Beurteilung Reifegrad Entscheid zur Projektfreigabe treffen in Anlehnung an (Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Reifegrad Projektauftrag erarbeiten

Aufgabe Projektauftrag erarbeiten				
Prozessbeschreibung	Der Prozess umfasst die Erstellung des Projektauftrags als die verbindliche Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Projektleiter zur Projektabwicklung.			
Zweck	Der Projektauftrag ist die Grundlage für die Projektplanung und die Projektabwicklung.			
Prozessresultate	Entwicklung eines Projektauftrags und Projektmanagementplans			
Indikatoren Praktiken (Best Practices)	Beispiele/Erläuterungen	Bewertung	Nachweis	Form des Nachweises
Fähigkeitsgrad Stufe 1 Standardisierung				
1005 Standardisierung des Entwicklungsprozesses des Projektauftrags	Die Standards für den Entwicklungsprozess des Projektauftrags sind etabliert.			Dokumentierter Prozess für die Entwicklung des Projektauftrages und Projektmanagementplans existiert
1020 Standardisierung des Entwicklungsprozesses des Projektmanagementplans	Die Standards des Entwicklungsprozesses des Projektmanagementplans sind etabliert.			

Arbeitsresultate (Produkte)				
Arbeitsauftrag	Das Arbeitsprodukt wird prinzipiell erzeugt, es ist hierfür keine bestimmte Form erforderlich.			Nachweis der bezeichneten Dokumente
Projektauftrag				
Projektmanagementplan				
Fähigkeitsgrad Stufe 2		Messung		
1700 Messung des Entwicklungsprozesses des Projektauftrags	Der Entwicklungsprozess für den Projektauftrag ist etabliert, aufgebaut und analysiert.			Nachweis des Entwicklungsprozesses
1710 Messung des Entwicklungsprozesses des Projektmanagementplans	Die Messung des Entwicklungsprozesses für den Projektauftrag ist etabliert, aufgebaut und analysiert.			Nachweis der Messung und der Auswertungen
Fähigkeitsgrad Stufe 3		Steuerung		
2240 Steuerung des Entwicklungsprozesses des Projektauftrags	Die Überwachung des Entwicklungsprozesses für den Projektauftrag ist etabliert und wird für die Kontrolle der Stabilität des Prozesses ausgeführt.			Nennung der Verantwortlichkeiten und Rollen
Fähigkeitsgrad Stufe 4		kontinuierliche Verbesserung		
2630 Verbesserung des Entwicklungsprozesses des Projektauftrags	Die Problembereiche des Entwicklungsprozesses für den Projektauftrag werden bewertet, die Ursachen identifiziert, Prozessverbesserungsvorschläge werden gesammelt und Prozessverbesserungen werden umgesetzt.			Nachweis der konsequenten Umsetzung

Tabelle 5-7 Beurteilung Reifegrad Projektauftrag erarbeiten in Anlehnung an (Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Reifegrad Projekt führen und kontrollieren

Aufgabe Projekt führen und kontrollieren				
Prozessbeschreibung	Der Prozess umfasst die Führung des Projektes und die Kontrolle des Projektfortschrittes sowie die Sicherstellung des Berichtswesens.			
Zweck	Die Führung und Kontrolle des Projekts ist die Umsetzung der Projektplanung und ist die Grundlage für die erfolgreiche Projektabwicklung.			
Prozessresultate	Erarbeitung des Projektmanagementplans und der Arbeitsaufträge als Konkretisierung der Projektplanung sowie der Statusberichte und Protokolle.			
Indikatoren Praktiken (Best Practices)	Beispiele/Erläuterungen	Bewertung	Nachweis	Form des Nachweises
Fähigkeitsgrad Stufe 1		Standardisierung		
1075 Standardisierung des Erstellungsprozesses für den Projektstrukturplan	Die Standards für den Entwicklungsprozess des Projektstrukturplans sind etabliert.			Dokumentierter Prozess für die Erstellung existiert
1150 Standardisierung der Führung des Projektteams	Die Standards des Führungsprozesses des Projektteams			Richtlinien für die Standardisierung

	sind etabliert.			sind dokumentiert
1230 Standardisierung der Steuerung und Verwaltung der Projektarbeitsprozesse	Die Standards der Steuerung und Verwaltung der Projektarbeitsprozesse sind etabliert.			Dokumentierter Prozess für die Projektarbeit existiert
9030 Etablierung eines organisationsweiten Berichtsstandards für das Projektmanagement	Die Organisation hat einen konsistenten organisationsweiten Standard für das Berichtswesen im Projektmanagement Reporting erstellt, um wiederholbare Qualitätsberichterstattung der Projekte, Programme und Portfolios für alle Beteiligten zu gewährleisten.			Richtlinien für die Standardisierung des Berichtswesens sind dokumentiert
Arbeitsresultate (Produkte)				
Arbeitsauftrag	Das Arbeitsprodukt wird prinzipiell erzeugt, es ist hierfür keine bestimmte Form erforderlich.			Nachweis der bezeichneten Dokumente
Projektmanagementplan				
Projektstatusbericht				
Protokoll				
Fähigkeitsgrad Stufe 2 Messung				
1085 Messung des Erstellungsprozesses für den Projektstrukturplan	Die Messung des Entwicklungsprozesses für den Projektstrukturplan ist etabliert, aufgebaut und analysiert.			Nachweis der Messung und der Auswertungen
1150 Messung der Führung des Projektteams	Die Messung des Führungsprozesses für das Projektteam ist etabliert, aufgebaut und analysiert.			
1230 Messung der Steuerung und Verwaltung der Projektarbeitsprozesse	Die Messung der Steuerung und Verwaltung der Projektarbeitsprozesse ist etabliert, aufgebaut und analysiert.			
Fähigkeitsgrad Stufe 3 Steuerung				
1095 Steuerung des Erstellungsprozesses für den Projektstrukturplan	Die Überwachung des Projektprozesses ist etabliert und wird für die Kontrolle der Stabilität des Prozesses ausgeführt.			Nennung der Verantwortlichkeiten und Rollen
1150 Steuerung der Führung des Projektteams				
1230 Steuerung der Steuerung und Verwaltung der Projektarbeitsprozesse				
Fähigkeitsgrad Stufe 4 kontinuierliche Verbesserung				
1105 Verbesserung des Erstellungsprozesses für den Projektstrukturplan	Die Problembereiche des Projektprozesses werden bewertet, die Ursachen identifiziert, Prozessverbesserungsvorschläge werden gesammelt und Prozessverbesserungen werden umgesetzt.			Nachweis der konsequenten Umsetzung
1150 Verbesserung der Führung des Projektteams				
1230 Verbesserung der Steuerung und Verwaltung der Projektarbeitsprozesse				

Tabelle 5-8 Beurteilung Reifegrad Projekt führen und kontrollieren in Anlehnung an (Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Reifegrad Risiken managen

Aufgabe Risiken managen				
Prozessbeschreibung	Der Prozess umfasst die Identifikation und die Analyse der Projektrisiken.			
Zweck	Abhängig von der Bedeutung eines Risikos werden die Strategie und die Massnahmen zum Umgang mit dem Risiko festgelegt.			
Prozessresultate	Beurteilung der Projektrisiken und der Massnahmen im Projektstatusbericht.			
Indikatoren Praktiken (Best Practices)	Beispiele/Erläuterungen	Bewertung	Nachweis	Form des Nachweises
Fähigkeitsgrad Stufe 1 Standardisierung				
1120 Standardisierung des Projektprozesses zur Planung des Risikomanagements	Die Standards für den Planungsprozess des Risikomanagements sind etabliert.			Richtlinien für die Standardisierung des Risikomanagements sind dokumentiert
1170 Standardisierung des Projektprozesses zur Risikoidentifizierung	Die Standards für den Prozess zur Identifizierung der Projektrisiken sind etabliert.			Dokumentierter Prozess für die Risikoidentifizierung existiert
1180 Standardisierung des Prozesses zur Durchführung der qualitativen Risikoanalyse	Die Standards zur Durchführung des Prozesses zur Risikoanalyse sind etabliert.			Dokumentierter Prozess für die Risikoanalyse existiert
1190 Standardisierung des Prozesses zur Durchführung der quantitativen Risikoanalyse				
Arbeitsresultate (Produkte)				
Projektmanagementplan	Das Arbeitsprodukt wird prinzipiell erzeugt, es ist hierfür keine bestimmte Form erforderlich.			Nachweis der bezeichneten Dokumente
Projektstatusbericht				
Fähigkeitsgrad Stufe 2 Messung				
1810 Messung des Projektprozesses zur Planung des Risikomanagements	Die Messung des Prozesses zum Risikomanagement und Risikoidentifizierung ist etabliert, aufgebaut und analysiert.			Nachweis der Messung und der Auswertungen
1860 Messung des Projektprozesses zur Risikoidentifizierung				
1870 Messung des Prozesses zur Durchführung der qualitativen Risikoanalyse	Die Messung der Prozesse zur Risikoanalyse sind etabliert, aufgebaut und analysiert.			Nachweis der Messung und der Auswertungen
1880 Messung des Prozesses zur Durchführung der quantitativen Risikoanalyse				
Fähigkeitsgrad Stufe 3 Steuerung				
2350 Steuerung des Projektprozesses zur Planung des Risikomanagements	Die Überwachung des Prozesses zum Risikomanagement und -identifikation ist etabliert und wird für die Kontrolle der Stabilität des Prozesses ausge-			Nennung der Verantwortlichkeiten und Rollen
2400 Steuerung des Projektprozesses zur Risikoidentifi-				

zierung	führt.			
2410 Steuerung des Prozesses zur Durchführung der qualitativen Risikoanalyse	Die Überwachung des Prozesses zur Durchführung der Risikoanalyse ist etabliert und wird für die Kontrolle der Stabilität des Prozesses ausgeführt.			Nennung der Verantwortlichkeiten und Rollen und Nachweis für die Durchführung
2420 Steuerung des Prozesses zur Durchführung der quantitativen Risikoanalyse				
Fähigkeitsgrad Stufe 4 kontinuierliche Verbesserung				
2740 Verbesserung des Projektprozesses zur Planung des Risikomanagements	Die Problembereiche der Projektprozesse des Risikomanagements werden bewertet, die Ursachen identifiziert, Prozessverbesserungsvorschläge werden gesammelt und Prozessverbesserungen werden umgesetzt.			Nachweis der konsequenten Umsetzung und der Resultate der Analyse
2790 Verbesserung des Projektprozesses zur Risikoidentifizierung				
2800 Verbesserung des Prozesses zur Durchführung der der Durchführung der qualitativen Risikoanalyse	Die Problembereiche der Projektprozesse der Risikoanalyse werden bewertet, die Ursachen identifiziert, Prozessverbesserungsvorschläge werden gesammelt und Prozessverbesserungen werden umgesetzt.			
2810 Verbesserung des Prozesses zur Durchführung der quantitativen Risikoanalyse				

Tabelle 5-9 Beurteilung Reifegrad Risiken managen in Anlehnung an (Mourgue d'Algue, Eicher, & Kruschitz, 2014)

Anhang E Best Practice HERMES Projektmanagementmethode

Die nachstehende Tabelle stellt die Zuordnung der *HERMES Module und der zugeordneten Aufgaben* auf die nach OPM3 festgelegten *Best Practices* mit einer möglichen Zuweisung der Domains sowie der *Organizational Enablers* zusammen. Zur besseren Übersicht wurden die Module und Aufgaben nach den Wissensgebieten des PMBoK gegliedert.

Projektsteuerung											
Nr.	Module und Aufgaben Hermes	Best Practice	Ergebnisse	Portfolio	Programm	Projekt	Standardize	Measure	Control	Improve	Organizational Enablers
Integrationsmanagement											
1050	Initialisierung beauftragen und steuern	Project Define Activities Process	Projektinitialisierungsauftrag			X	X				Management Systems
1060		Project Sequence Activities Process									
5280		Establish Common Project Management Framework		X	X						
1320	Entscheid zur Projektfreigabe treffen	Standardize Project Validate Scope Process	Checkliste Projektauftrag			X	X				
5025		Standardize Authorize Portfolio Process		Projektentscheid Steuerung	X			X			
Inhalts- und Umfangsmanagement											
1035	Projekt steuern	Monitor and Control Project Work Process	Projektentscheid Steuerung QS- und Risikobericht			X	X				
Kostenmanagement											
1350	Projekt steuern	Project Control Costs Process	QS- und Risikobericht			X			X		
Personalmanagement											
1150	Initialisierung beauftragen und steuern	Acquire Project Team Process	Projektinitialisierungsauftrag			X	X				
Risikomanagement											
1190	Projekt steuern	Project Perform Quantitative Risk Analysis Process	Checkliste QS- und Risikobericht			X			X		
1370		Project Control Risks Process				X			X		
2620	Entscheid zur Phasenfregabe treffen	Control Close Project or Phase Process	Projektentscheid Steuerung			X			X		

Tabelle 5-10 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Projektsteuerung in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013)

Projektführung											
Nr.	Module und Aufgaben Hermes	Best Practice	Ergebnisse	Portfolio	Programm	Projekt	Standardize	Measure	Control	Improve	Organizational Enablers
Integrationsmanagement											
1005	Projektauftrag erarbeiten	Develop Project Charter Process	Projektauftrag			X	X				
1020		Develop Project Management Plan Process	Projektmanagementplan								
1020	Initialisierung führen und kontrollieren	Develop Project Management Plan Process	Arbeitsauftrag Projektstatusbericht Protokoll Stakeholderliste			X	X				
1075	Projekt führen und kontrollieren	Project Create WBS Process	Projektmanagementplan			X	X				
1150		Standardize Manage Project Team Process									
1230		Direct and Manage Project Work Process	Arbeitsauftrag								
9030		Establish Organizational Project Management Reporting Standards	Projektstatusbericht Protokoll		X	X	X				
1310	Änderungsmanagement führen	Project Perform Integrated Change Control Process	Projektmanagementplan Änderungsantrag Änderungsstatusliste			X	X				
1390	Projektabschluss vorbereiten	Close Project or Phase Process	Phasenbericht Projektmanagementplan Projektstatusbericht			X	X				
1390	Phasenfreigabe vorbereiten	Close Project or Phase Process	Phasenbericht Projektmanagementplan Projektstatusbericht			X	X				
2260	Entscheid zur Variantenwahl treffen	Project Collect Requirements Process	Checkliste Projektentscheid Führung / Ausführung			X	X				
Inhalts- und Umfangsmanagement											
1035	Leistungen vereinbaren und steuern	Monitor and Control Project Work Process	Projektentscheid Steuerung			X			X		
1040		Project Define Scope Process	Evaluationsbericht Vereinbarung			X	X				
3030	Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen	Capture and Share Lessons Learned	Projekterfahrungen	X	X	X					Knowledge Management and PMIS
Terminmanagement											
1070	Projekt führen und kontrollieren	Project Estimate Activity Durations Process	Projektmanagementplan			X	X				

1080		Standardize Project Develop Schedule Process	Projektmanagementplan			X	X					
1340		Standardize Project Control Schedule Process	Projektstatusberichte			X	X					
Kostenmanagement												
1100	Projekt führen und kontrollieren	Project Estimate Costs Process	Offertanfrage			X	X					
Qualitätsmanagement												
1130	Qualitätssicherung führen	Project Plan Quality Management Process	Projektmanagementplan Prüfprotokoll	X		X	X					Management Systems
1240		Project Perform Quality Assurance Process										
1360		Project Control Quality Process										
5320		Certify Quality Management System										
Personalmanagement												
1090	Initialisierung beauftragen und steuern	Project Plan Human Resource Management Process	Projektinitialisierungsauftrag			X	X					
1150		Acquire Project Team Process										
1250	Projekt führen und kontrollieren	Standardize Develop Project Team Process				X	X					
Kommunikationsmanagement												
1160	Stakeholdermanagement und Kommunikation führen	Project Plan Communications Management Process	Projektmanagementplan Stakeholderliste			X	X					
1195		Project Identify Stakeholders Process										
Risikomanagement												
1120	Risiken managen	Project Plan Risk Management Process	Projektmanagementplan Projektstatusbericht			X	X					
1170		Project Identify Risks Process										
1180		Project Perform Qualitative Risk Analysis Process					X	X				
1190		Project Perform Quantitative Risk Analysis Process										

Tabelle 5-11 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Projektführung in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013)

Projektgrundlagen											
Nr.	Module und Aufgaben Hermes	Best Practice	Ergebnisse	Portfolio	Programm	Projekt	Standardize	Measure	Control	Improve	Organizational Enablers
Terminmanagement											
1080	Studie erarbeiten	Project Develop Schedule Process	Studie			X	X				
Inhalts- und Umfangsmanagement											
1030	Studie erarbeiten	Project Collect Requirements Process	Studie			X	X				
1030	Analyse der Rechtsgrundlagen erarbeiten		Rechtsgrundlagenanalyse			X	X				
Kostenmanagement											
1100	Studie erarbeiten	Project Estimate Costs Process	Studie			X	X				
Personalmanagement											
1150	Studie erarbeiten	Acquire Project Team Process	Studie			X	X				
Risikomanagement											
1120	Schutzbedarfsanalyse erarbeiten	Project Plan Risk Management Process	Schutzbedarfsanalyse			X	X				
1170		Project Identify Risks Process									

Tabelle 5-12 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Projektgrundlagen in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013)

Einführungsorganisation											
Nr.	Module und Aufgaben Hermes	Best Practice	Ergebnisse	Portfolio	Programm	Projekt	Standardize	Measure	Control	Improve	Organizational Enablers
1050	Einführungskonzept erarbeiten	Project Define Activities Process	Einführungskonzept			X	X				
1000	Einführung vorbereiten	Establish Organizational Project Management Policies	Einführungsmassnahmen und -organisation realisiert	X	X	X					Organizational Project Management Policy and Vision

6980	Einführung durchführen	Create an Organizational Maturity Development Program	Einführungsmassnahmen durchgeführt	X													Organizational Project Management Policy and Vision
------	------------------------	---	------------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Tabelle 5-13 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Einführungsorganisation in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013)

Geschäftsorganisation																	
Nr.	Module und Aufgaben Hermes	Best Practice	Ergebnisse	Portfolio	Programm	Projekt	Standardize	Measure	Control	Improve	Organizational Enablers						
1050	Geschäftsorganisationskonzept erarbeiten	Project Define Activities Process	Geschäftsorganisationskonzept			X	X										
7045	Geschäftsorganisation realisieren	Establish Organizational Project Management Structure	Organisation umgesetzt Organisationsbeschreibung Prozessbeschreibung	X	X	X											Organizational Structures
7065	Geschäftsorganisation aktivieren	Institutionalize Organizational Project Management Structure	Geschäftsorganisation aktiviert	X	X	X											Organizational Structures

Tabelle 5-14 Best Practice Hermes Aufgaben Modul Geschäftsorganisation in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013)

Anhang F Verbesserungsinitiativen

Nachstehend wird der vorgestellte Umsetzungsplan mit den Verbesserungsinitiativen *Einheitliche Sprache*, *Einheitliches Verfahren und Standards*, *Standardisierte Methodik*, *Erfolgsmessung* und *Kontinuierliche Verbesserung* konkretisiert.

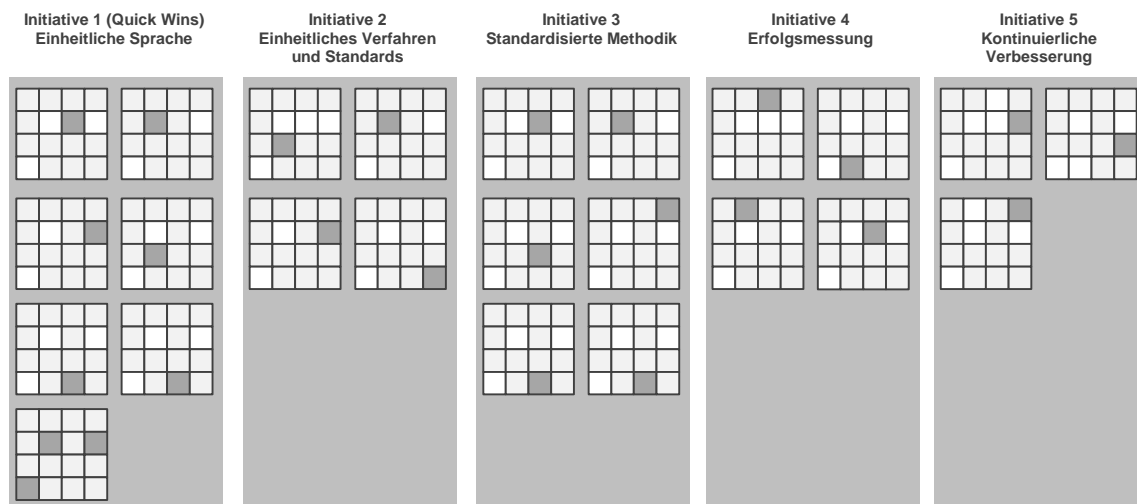


Abbildung 5-2 Generelle Verbesserungsinitiativen nach Grouping of Best Practices to Improvement Initiatives in Anlehnung an (Project Management Institute, Inc., 2013, S. 94)

Initiative 1 Einheitliche Sprache

Die Organisation besitzt nur oberflächliche oder überhaupt keine Kenntnisse im Projektmanagement, erkennt jedoch das erste Mal die Bedeutung des Projektmanagements. Die erste Initiative setzt die als Quick Wins identifizierten Bereiche einer Vereinheitlichung der Sprache und Schaffung einer Grundausbildung um.

Beschreibung und Charakteristiken	Schlüsselvoraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> – Schaffen von Erstausbildungen und Weiterbildungen im Projektmanagement – Förderung der Ausbildung (oder Einstellung) zertifizierter Projektleiter – Förderung einer gemeinsamen Projektmanagement Sprache unter den Mitarbeitern – Aufbau von Projektmanagement Werkzeugen für die Unterstützung der Projektarbeit – Entwickeln eines Verständnisses für die Prinzipien des Projektmanagements (Wissensmanagement) 	<ul style="list-style-type: none"> – keine

Tabelle 5-15 Verbesserungsinitiative 1 Einheitliche Sprache in Anlehnung an (Kerzner H. , 2005; Project Management Institute, Inc., 2013)

Nach Abschluss der ersten Initiative verfügt die Organisation die Grundvoraussetzungen für die Einführung einheitlicher Verfahren und Standards nach der Projektmanagementmethode Hermes.

Initiative 2 Einheitliches Verfahren und Standards

In der zweiten Initiative macht die Organisation konzentrierte Anstrengungen zur Nutzung des Projektmanagement und entwickelt Prozesse und Methoden, um seine wirksame Anwendung zu unterstützen. Die gemeinsamen Methoden und Prozesse sind notwendig, um den Erfolg eines Projekts bei anderen Projekten zu wiederholen. Ebenso werden Anstrengungen und Veränderungen bei organisatorischen Rahmenbedingungen unternommen welche die Umsetzung der Methodik unterstützen und ermöglichen.

Beschreibung und Charakteristiken	Schlüsselvoraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> - Anerkennung der Vorteile eines Projektmanagement durch die Unternehmensleitung - Organisatorische Unterstützung auf allen Ebenen - Anerkennung der Notwendigkeit gemeinsamer Prozesse und Methoden - Erkennen des Bedarfs einer Kontrolle der Projektkosten - Entwicklung einer Projektmanagement Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zur Unterstützung sämtlicher Seiten des Projektmanagements. - Erkennen der treibenden Kräfte sowie der Notwendigkeit des Projektmanagements und die Vorteile, die sowohl kurzfristig als auch langfristig erreicht werden können. - Entwicklung eines Projektmanagement-Prozesses sowie einer Methodik, um den gewünschten Nutzen wiederholbar, und auf andere Projekte übertragbar, zu erreichen. - Entwicklung eines Projektmanagement Lehrplans um die Leistungen des Projektmanagements aufrechtzuerhalten und nachhaltig verbessern zu können.

Tabelle 5-16 Verbesserungsinitiative 2 Einheitliches Verfahren und Standards in Anlehnung an (Kerzner H. , 2005; Project Management Institute, Inc., 2013)

Initiative 3 Standardisierte Methodik

Diese Initiative führt eine unternehmensweit standardisierte Methodik anstatt verschiedener Methoden ein, um das Ziel der gewünschten Synergien und einheitlicher Prozesssteuerung am besten zu erreichen. Die Unternehmensleitung verpflichtet sich dem Konzept der projektorientierten Unternehmensführung. Die Organisation erreicht eine Exzellenz in der Projektdurchführung sowie erste wirtschaftlich messbare Erfolge der in die Ausbildung getätigten Investitionen.

Beschreibung und Charakteristiken	Schlüsselvoraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> - Vollständig in das Unternehmensumfeld integrierte Projektmanagementprozesse - Unterstützung des Projektmanagements durch die Unternehmenskultur - Unterstützung des Projektmanagements auf allen Führungsebenen 	<ul style="list-style-type: none"> - Integration aller relevanten Projektmanagementprozesse in einer einzigen Methode mit messbarem Erfolg bei der Ausführung - Förderung der unternehmensweiten Akzeptanz einer Projektkultur mit zugehörigen Führungsstrukturen - Entwicklung einer Unterstützung für gemeinsame Rechenschaftspflicht

Tabelle 5-17 Verbesserungsinitiative 3 Standardisierte Methodik in Anlehnung an (Kerzner H. , 2005; Project Management Institute, Inc., 2013)

Initiative 4 Erfolgsmessung

In der zweitletzten Initiative steht die Verbesserung der bestehenden Methodik im Zentrum der Anstrengungen. Zur Umsetzung der gewünschten kontinuierlichen Verbesserung wird als Grundlage ein regelmässiges Benchmarking der Projektmanagementprozesse aufgebaut.

Beschreibung und Charakteristiken	Schlüsselvoraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> – Aufbau eines Project Management Office (PMO) als Fachstelle für das Projektmanagement – Aufmerksamkeit der Unternehmensführung zum Verbesserungsprozess und des Benchmarking – Quantitatives Benchmarking (Prozesse und Methoden) – Qualitative Benchmarking (Unternehmenskultur) 	<ul style="list-style-type: none"> – Aufbau einer Organisation welche sich dem ständigen Verbesserungsprozess und der Erfolgsmessung verschreibt – Entwicklung eines Benchmarking-Prozesses für das Projektmanagement und Erkennen der Vorteile eines Benchmarkings

Tabelle 5-18 Verbesserungsinitiative 4 Erfolgsmessung in Anlehnung an (Kerzner H. , 2005; Project Management Institute, Inc., 2013)

Initiative 5 Kontinuierliche Verbesserung

In der letzten Initiative wird durch das Unternehmen eine organisationsweite Projektkultur etabliert. Die Initiative ist geprägt durch die Umsetzung der aus dem Benchmarking abgeleiteten Verbesserungspotentialen im Sinne einer ständigen Verbesserung des Projektmanagements.

Beschreibung und Charakteristiken	Schlüsselvoraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> – Etablierung einer lernenden Organisation – Strategische Planung und Weiterentwicklung des Projektmanagements durch das Project Management Office (PMO) – Durchgehendes und fachübergreifendes Wissensmanagement – Mentorenprogramme und Wissenstransfer unter den Projektleitern 	

Tabelle 5-19 Verbesserungsinitiative 5 Kontinuierliche Verbesserung in Anlehnung an (Kerzner H. , 2005; Project Management Institute, Inc., 2013)