



"Kompetenz verbindet": Potentialentwicklung für erfahrene Projektmanager im BRZ

RGC pm lecture, 27. 10. 2011

Ing. G. Schiessler, zSPM
Bundesrechenzentrum GmbH



Kurzvorstellung

Ing. Georg Schiessler, zSPM

Berufliche Laufbahn:

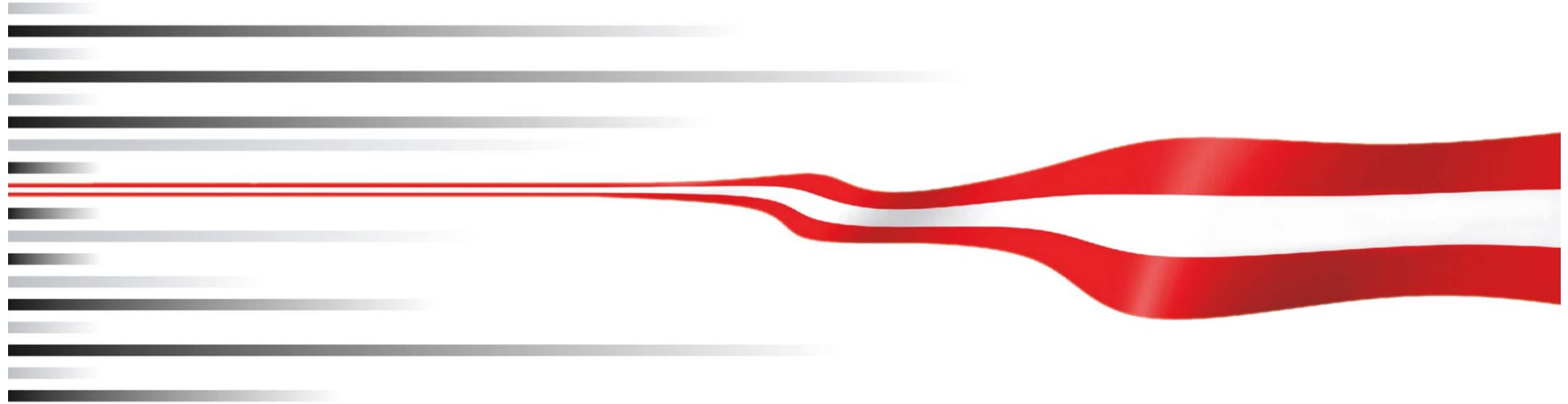
- seit 2004 Bundesrechenzentrum GmbH
- 2002 - 2004 Andritz AG
- 1982 - 2002 Philips AG
- 1980 - 1982 Lindauf AG
- 1979 - 1980 Lipp GmbH



Verantwortungen / Erfahrungen / spezielles Know-How (Auszug):

- Manager von Hauptgeschäftsprozessen (zB. Supply Chain Management, Projektmanagement)
- Leitung von internationalen und standortübergreifenden Organisationen (Technik, Entwicklung, SCM, PMO, Prozessmanagement)
- Leitung komplexer, internationaler Projekte und Programme (seit ca. 1982)
- Strategische Verantwortungen und Aufgaben (zB. bei Business Development, Konzern-Strategien, Benchmarking, TQM, KPI, BSC, KVP, Controlling)
- Assessor für ISO 9001, ISO 14000 und für Business Excellence
- Verantwortungen im Bereich Organisationsentwicklung (OE)
- Verantwortungen und Tätigkeiten im Bereich Personalentwicklung (PE)

- BRZ GmbH - Unternehmensvorstellung
- PM-Ansatz, PM-Spezifika der BRZ GmbH
- PM - Organisations- und Personalentwicklungen
- „**KOMPETENZ VERBINDET**“ - Potentialentwicklung



Unternehmensvorstellung

BRZ GmbH als IT-Dienstleister

Geschichte

- 1997 erfolgte die Ausgliederung aus dem Bundesrechenamt
- Das BRZ wird als GmbH geführt, mit Eigentümerschaft der Republik Österreich

Ausrichtung

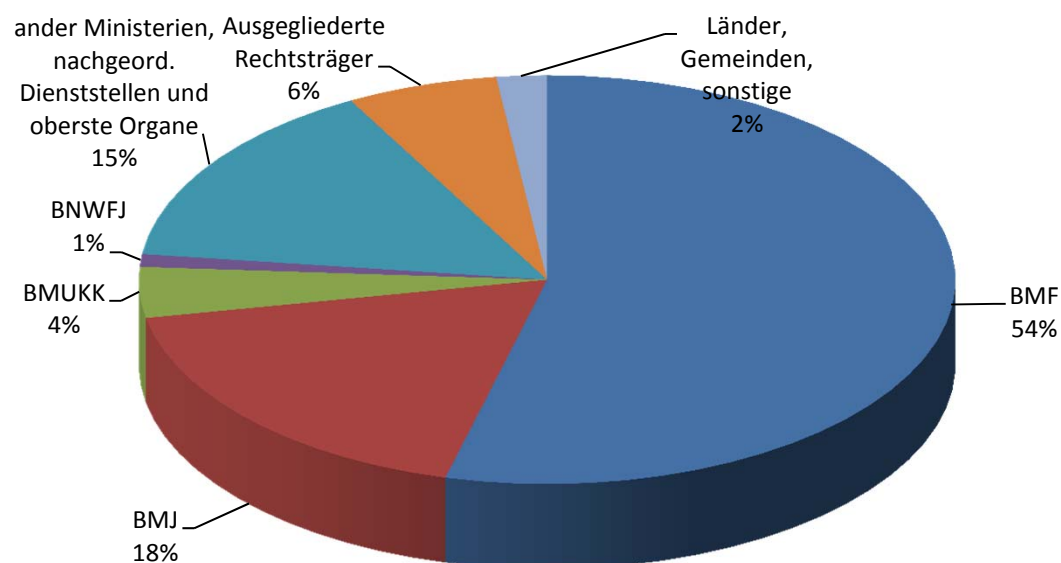
- Die BRZ ist der IT-Dienstleister und marktführende eGovernment Partner der österreichischen Verwaltung



Das Shared IT Service Center des Bundes für Verwaltungsmodernisierung und Verwaltungsreform

Markt und Kunden

- Bundesministerien und das Bundeskanzleramt
- Universitäten
- Oberste Organe
- Ausgegliederte Organisationen



Entwicklung und Betrieb innovativer E-Government-Services

Für Österreich

- Transparenzdatenbank
- E-Finanz
- Unternehmensserviceportal
- Gesundheitsportal
- Automatenglückspiel
- Haushaltsrechtsreform
- ELIAS – Elektronisch integrierte Assistenz für Staatsanwälte
- ProFIT – Erneuerung aller Fachanwendungen im Sozialbereich

Für Europa

- PEPPOL – Pan European Public Procurement Online
- EU-Mahnverfahren (1. Platz bei European e-Government Award)
- Errichtung Zertifikatsverwaltung für Fürstentum Liechtenstein
- STORK EU-weites Identity Management

Das BRZ nimmt Herausforderungen an

Kosteneffizienz der Verwaltungs-IT weiter steigern

- Weiterentwicklung von standardisierten, konsolidierten, wiederverwendbaren IT-Services
- Konsolidierung der Rechenzentren (inkl. Backup) und der Servicecenter
- Konsolidierung der Datenkommunikation / Unified Communications (VOIP)
- Standardisierung der Verwaltungsarbeitsplätze (Bundesclient)
- Harmonisierung bzw. Interoperabilität von Registern

e-Government Innovationen umsetzen

- Government Cloud
- Mobile Computing
- Integration Sozialer Medien (e-Government 2.0)
- Open Government Data

Green IT Initiativen ausbauen

- „Das grünste Rechenzentrum Österreichs“

IT-Services entwickeln, implementieren und betreiben

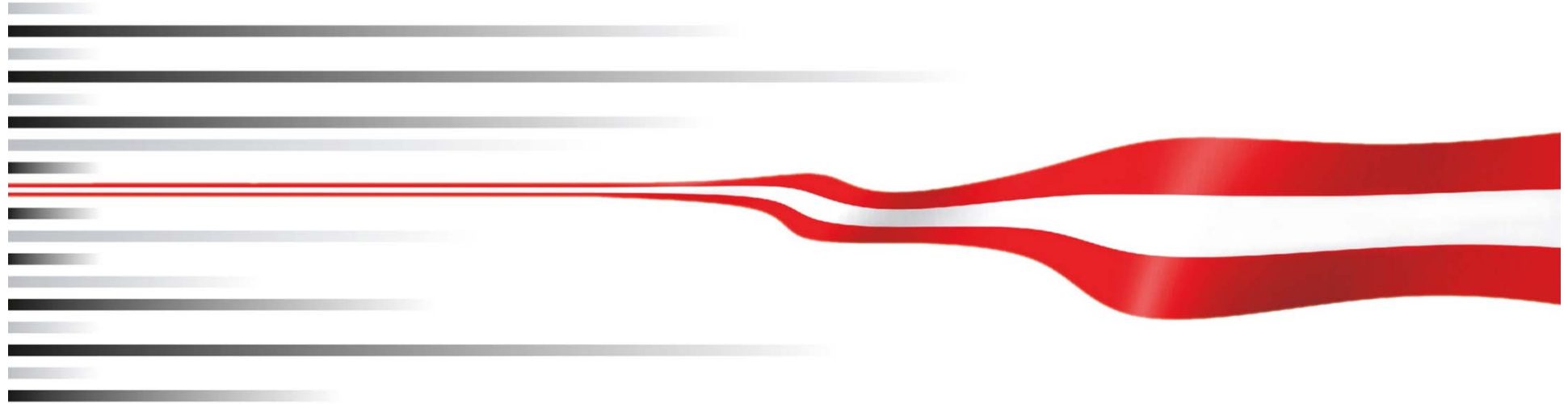
Unternehmensdaten	
Umsatz 2010	214,4 Mio Euro
MitarbeiterInnen	1.200
Marktanteil	ca. 55% der IT-Ausgaben der Bundesverwaltung
IT Service-Provider Ranking	Platz 4*
Betreute IT-Arbeitsplätze	> 30.000
Server in Betrieb	> 2.000
Output Services	> 100 Mio Seiten pro Jahr
Gespeicherte Daten	> 800 TB
Zertifizierte Projektmanager (Level B und C)	> 80

* IDC Market Analysis Austria IT-Services

Kundenzufriedenheit – permanente Verbesserung

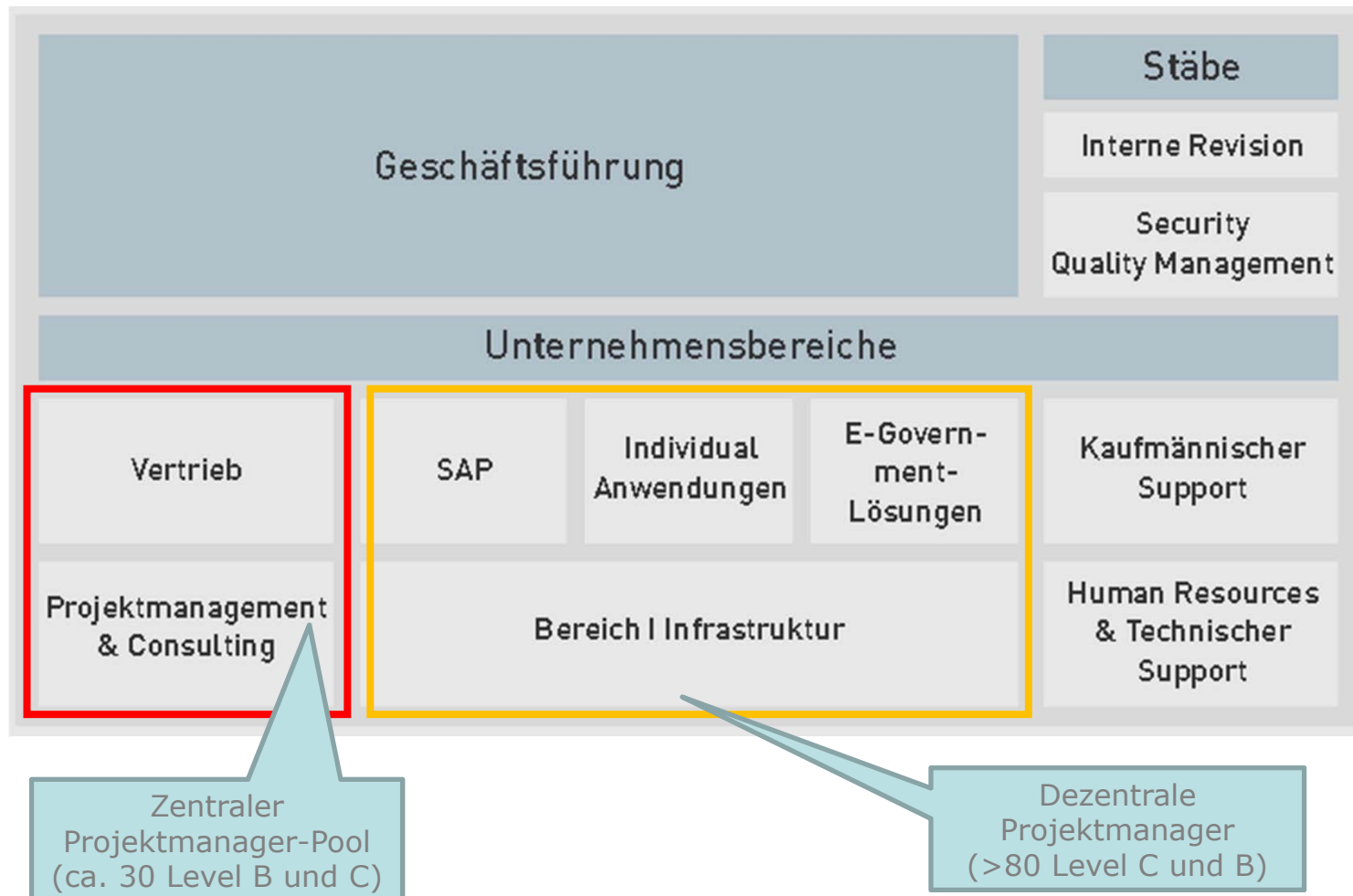
Kundenzufriedenheitsstudie BRZ	2008	2010
Allgemeine Zufriedenheit mit dem BRZ	68%	75%
Loyalität der Kunden*	1,4	1,2
Zufriedenheit mit dem Vertrieb*	2,0	1,8
Stabilität des Betriebs*	2,2	1,8
Qualität der Projektergebnisse*	2,3	2,1
Projektmanagement*	2,4	2,2
Beratungsqualität, Beratungskompetenz*	2,5	2,2

* Mittelwert – Schulnotensystem 1-5
Basis Online-Befragung Integral Markt- und Meinungsforschungsinstitut 2008-2010



PM-Ansatz, PM-Spezifika

Organisationsmodell / organisatorische Zuordnungen



Etabliertes Projektmanagement für Projekte und Programme

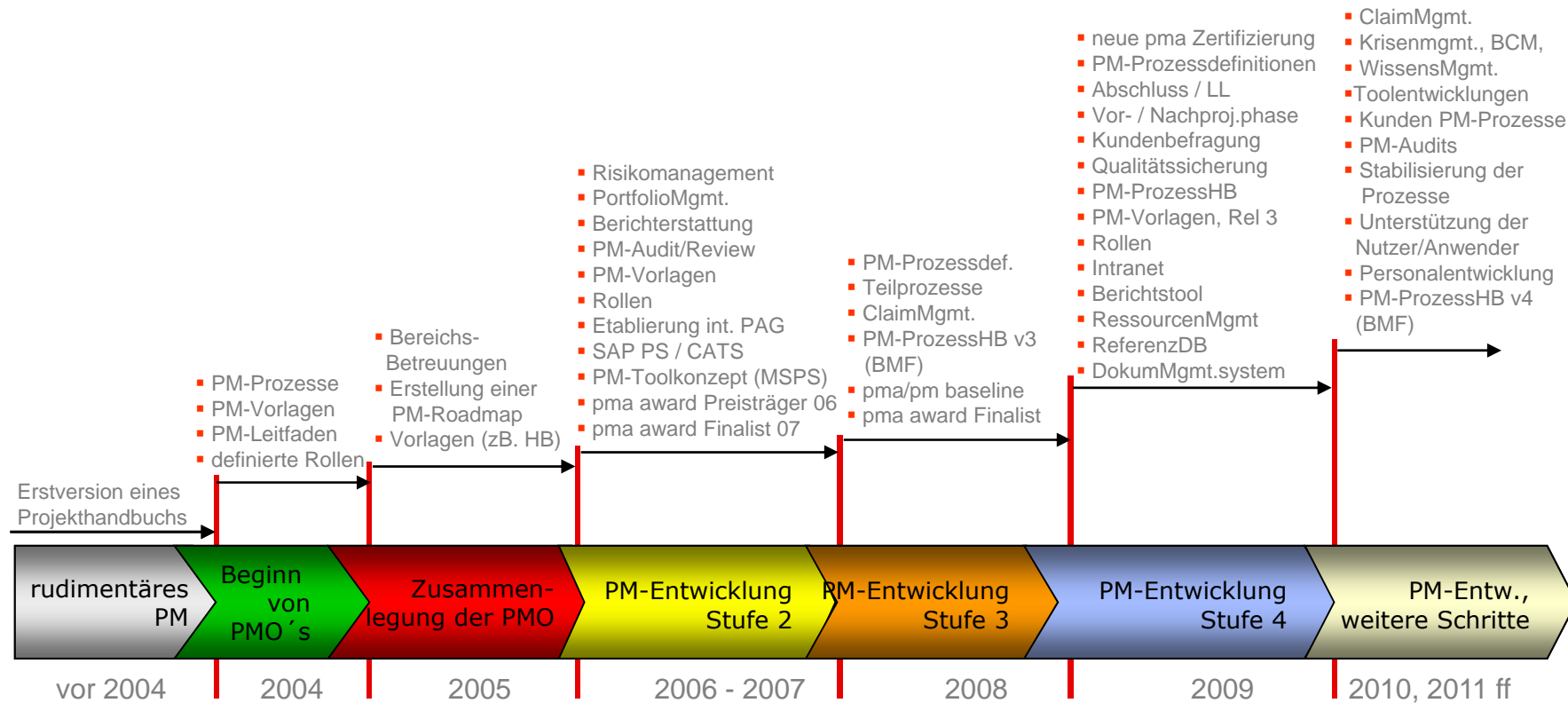
- PM als Subprozess im Unternehmensprozessmodell
- Temporäre Organisationen, soziale Systeme
- Definierte Prozesse und Schnittstellen
- Harmonisierung mit Kundenprozessen (Hauptkunde BMF)
- Unterschiedliche Vorgehensmodelle
- PM-Prozesshandbuch, PM- und Projektmanager-Leitfäden
- Standardisierte Vorlagen
- Definierte PM-Rollen
- PM-Tools
- Personal- und Organisationsentwicklungen (PE / OE)
- Kundenbefragungen

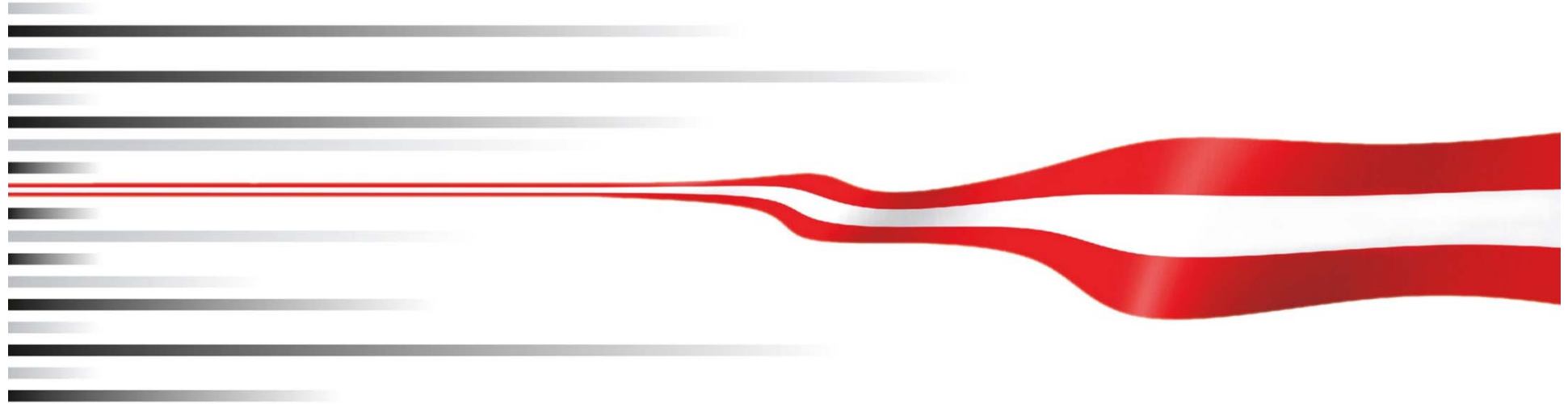
BRZ als Projektorientiertes Unternehmen (PoU)

- PoU-Entwicklung erfolgte durch das **PM-Office** (ab ca. 2004)
- PoU-Ausrichtung (Auszug):
 - Zentrales PM-Office
 - Projektmanagement als Managementstrategie
 - Standardisierungen
 - Adäquate Infrastruktur
 - Unternehmensweites Portfoliomanagement
 - Projektaudits
 - Kunden- u. Marktorientierung
 - Management von Änderungen (Changes, Diskontinuitäten)
 - Definierte Kultur und Werte

Entwicklungsschritte

Aktivitäten zur Projektorientierung (Prozesse und Methoden)





Projektmanager - Anforderungen

Kundenanforderungen an einen Projektmanager (Auszug)

Komplexität bewältigen

- Leitung von Projekten und Programmen, mit zT. sehr hoher Komplexität
- Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben
- Anwendung unterschiedlicher PM-Prozesse und Vorgehensmodelle
- Anwendung (differenter) Kunden PM-Prozesse
- Bewältigung oftmaliger Projektänderungen
- Einsatz unterschiedlichster (PM-)Tools
- Durchführung von Doppelarbeiten
- Unterstützung der Kunden bei Anforderungs-, Ziel- und Ergebnisdefinitionen

Soziales agieren

- Einsatz von „Fingerspitzengefühl“ für politische Situationen
- Bewältigung mannigfaltiger Entscheidersituationen und Interessen
- Umgang mit unterschiedlichen Ansprechpartnern und Hierarchien

Kompetenzanforderungen an Projektmanager und Organisation

Technische Kompetenzen

- Kenntnis/Anwendung von Prozessen, Standards, Methoden und Hilfsmitteln
- Steigende Kunden- und Projektanforderungen
- Steigerung der Prozessorientierung

Kontext-Kompetenzen

- Verstärkung der Kundenorientierung
- Steigerung der Personalmanagement-Anforderungen

Verhaltenskompetenzen

- Steigerung der Anforderung an sozialen Skills
- Steigerung der Eigenwahrnehmung und Selbstmanagement
- Steigerung der Vernetzung und des organisationsübergreifenden Agierens
- Steigerung der Ergebnisorientierung

HR-Anforderungen in Abstimmung mit der Projektorientierung

Strukturen schaffen

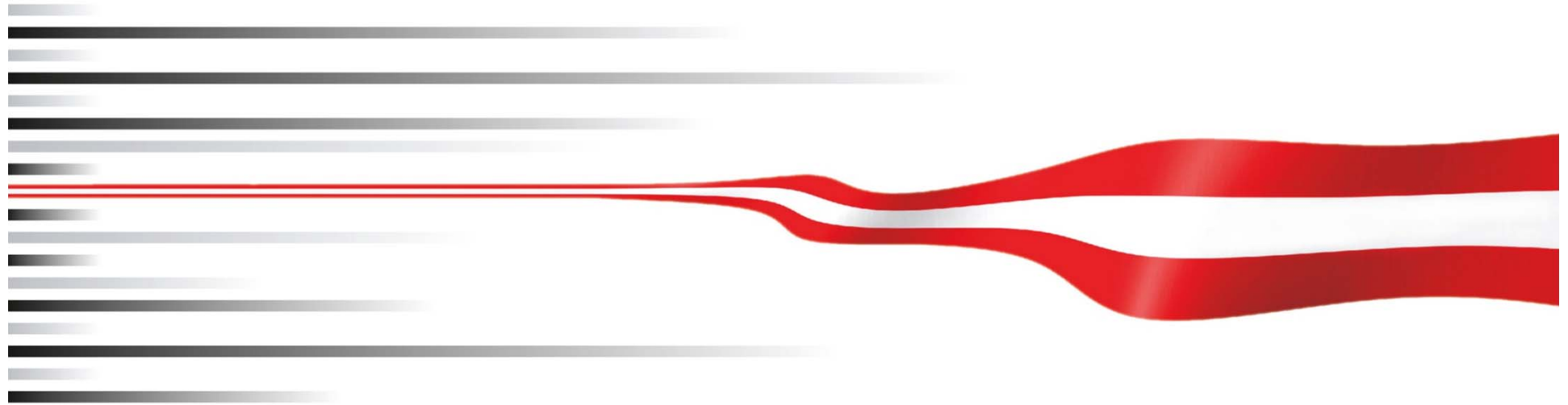
- Einsatz des PM-Karrierpfads
- Balance der etablierten Karrieremodelle
- Weiterentwicklung des Skillsmanagements
- Weiterentwicklung der Personalbeurteilung und Mitarbeitergespräche
- Evaluierung der Skillsentwicklung, Bildungscontrolling

Mitarbeiterorientierung

- Ausgewogenheit durch Work-Life-Balance
- Steigerung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnis (für PM)
- Einsatz von Standard- und Potentialentwicklungsmaßnahmen

Sinn stiften

- Entwicklung einer PM-Kultur



Der Mensch im Mittelpunkt

Entwicklungsmaßnahmen

Projektmanager-Berufsbild

- Berufsbild, Rollen sind etabliert und Kompetenzprofile sind definiert

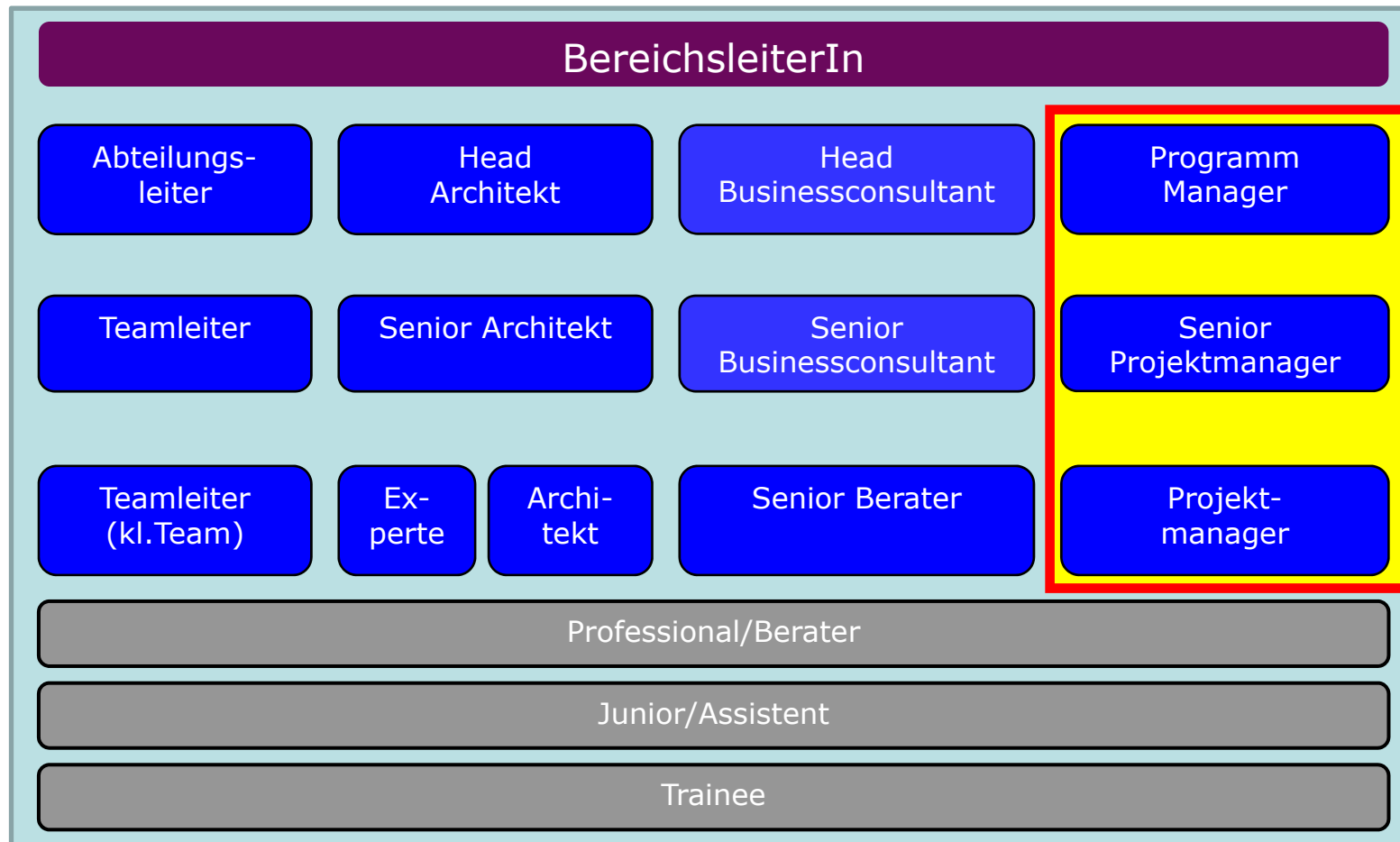
PM-Standardentwicklungsprogramm

- Strukturiertes Interviews + Feedbacks
- Ganzheitliche Ausbildungsmaßnahmen, Vorbereitungs-Workshops, Coachings
- PM-Grundlagentrainings für PM + PMA (> 800 PT)
- PM-Führungskräfte training (Einbindung von 95 FK)
- pma-Zertifizierung (aktuell >80%, davon 23 Level B)
- Interne Zertifizierungs-Coachings

Potentialentwicklungsprogramm

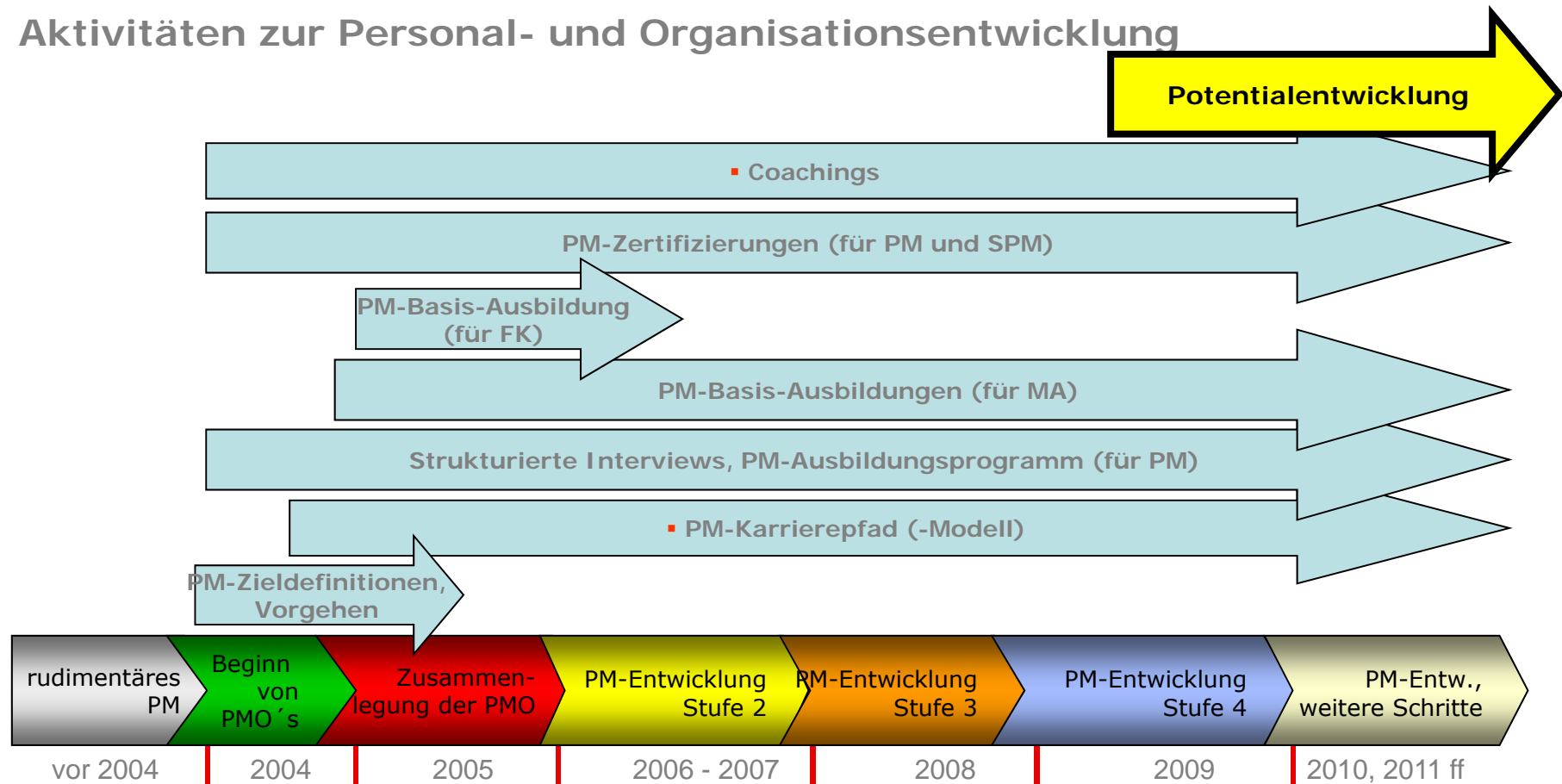
- Experten-Skillsentwicklung: „**Kompetenz verbindet**“

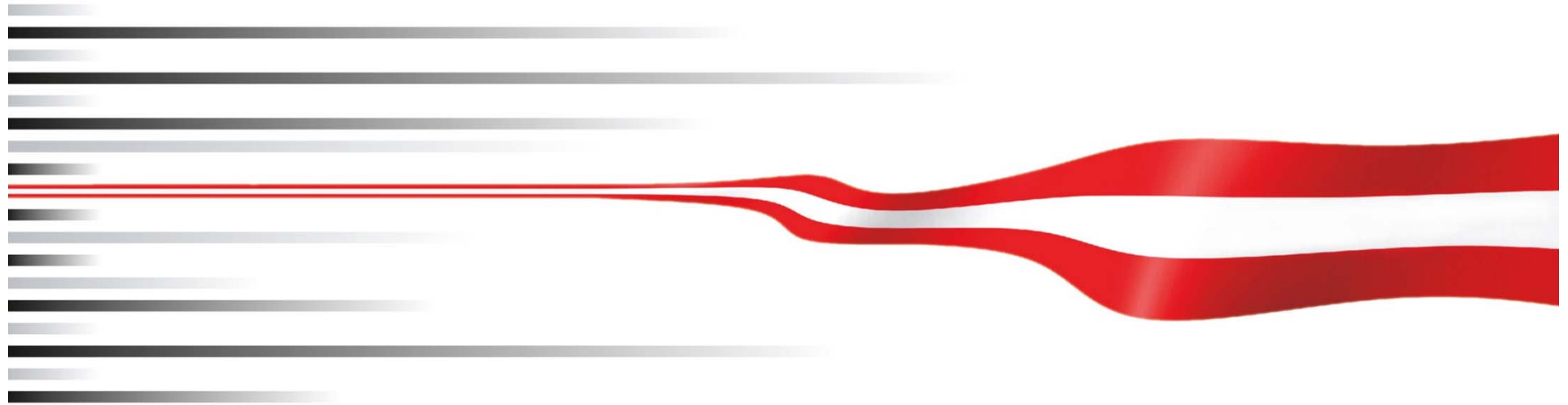
4-Säulenmodell der BRZ



Entwicklungsschritte

Aktivitäten zur Personal- und Organisationsentwicklung





Potentialentwicklung für Projektmanager

Antreiber, um eine Potentialentwicklung für PM durchzuführen

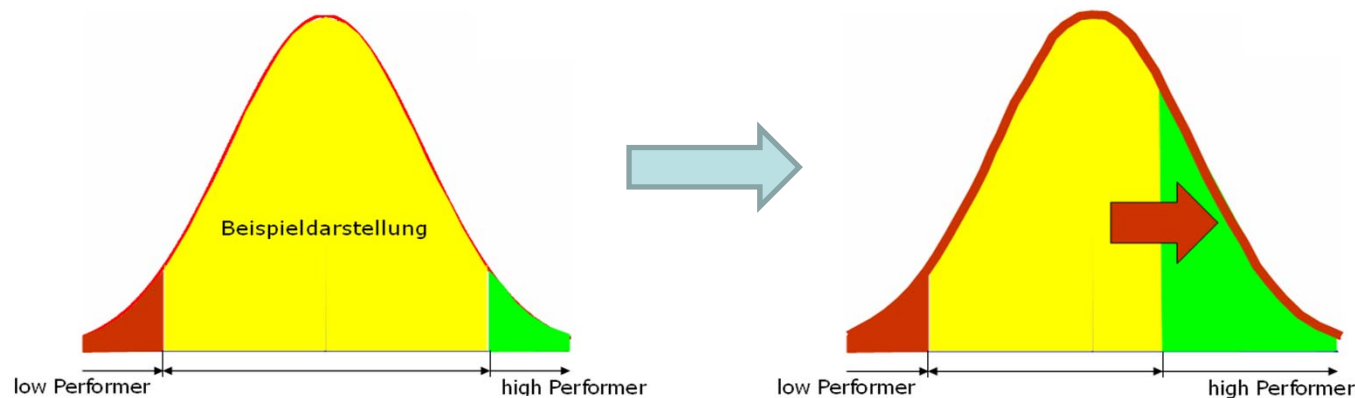
BRZ-Aspekte (Auszug)

- Wettbewerbsfähigkeit durch hervorragende Projektmanager steigern
 - Kundeneinschätzung der aktuellen Kompetenz-Situation erweitern
 - PM´s als Fachexperten einsetzen (meist nachfrage-, zT. angebotsorientiert)
 - PM-Rolle stärken (vom Koordinator zum „Manager“ wachsen)
 - Fachliche und soziale Kompetenzen steigern („Business Partner“ werden)
 - Künftige PM-Anforderungen, Veränderungen der Projektarbeitswelt bewältigen
 - Möglichkeit von Karriereentwicklung schaffen
 - Attraktivität als Arbeitgeber steigern
- **Zur Erweiterung von Kompetenzen haben Entwicklungsmaßnahmen und u.a. Lernmethodiken eine wichtige Bedeutung**

Potentiaentwicklung

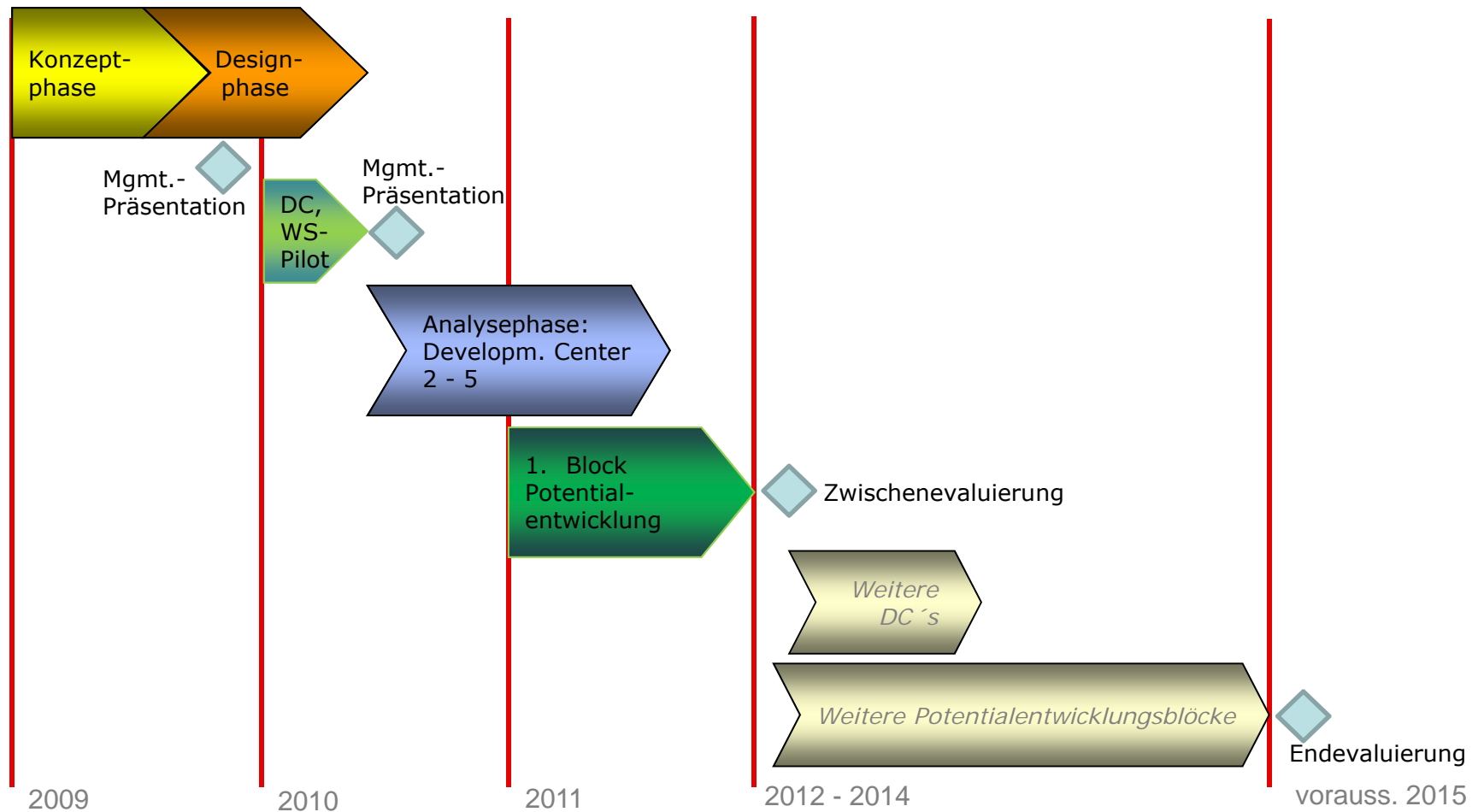
Zielsetzung: Expertenqualifikationen erreichen

- Ganzheitliche und **individuelle** Entwicklungen für PM und Senior-PM
- Erweiterung der fachlichen und persönlichen Handlungskompetenz
- Voraussichtliche Laufzeit 3 – 5 Jahre
- Derz. sind ca. 60 Personen vorgesehen



„Kompetenz verbindet“-Initiative

Zeitdarstellung



Erster Schritt

Aktionen in der Konzeptphase (Auszug)

- Grundlegende Überlegung zum Bedarf einer Kompetenzsteigerung
- Überlegungen zum Erfolg bisheriger Ausbildungsmaßnahmen
- Ausarbeitung eines 1. Konzepts
- Sammlung von Entwicklungsideen und „Lernalternativen“
- Intensiver Austausch mit zB. Experten, Unis
- Austausch mit HR-Verantwortlichen und Beratern
- Ausarbeitung verschiedener Entwürfe
- Reduktion des Umfangs und der einzusetzenden Methoden

Zweiter Schritt

Aktionen in der Designphase (Auszug)

- Analyse der derzeitigen und künftigen Aufgabenanforderungen
- Spezifikation, welche konkreten Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen für die Aufgabenbewältigung erforderlich sind
- Definition der Kompetenzen und deren Ausprägungen
- Ideenfindung und Festlegung des Vorgehensmodells und der Inhalte
- Definition der Bewertungskriterien
- Festlegung des konkreten Designs und Auswahl kompetenter Trainer
- Auswahl kompetenter DC-Partner
- Pilotierung eines DC und eines Workshops
- Abgleich mit dem Management

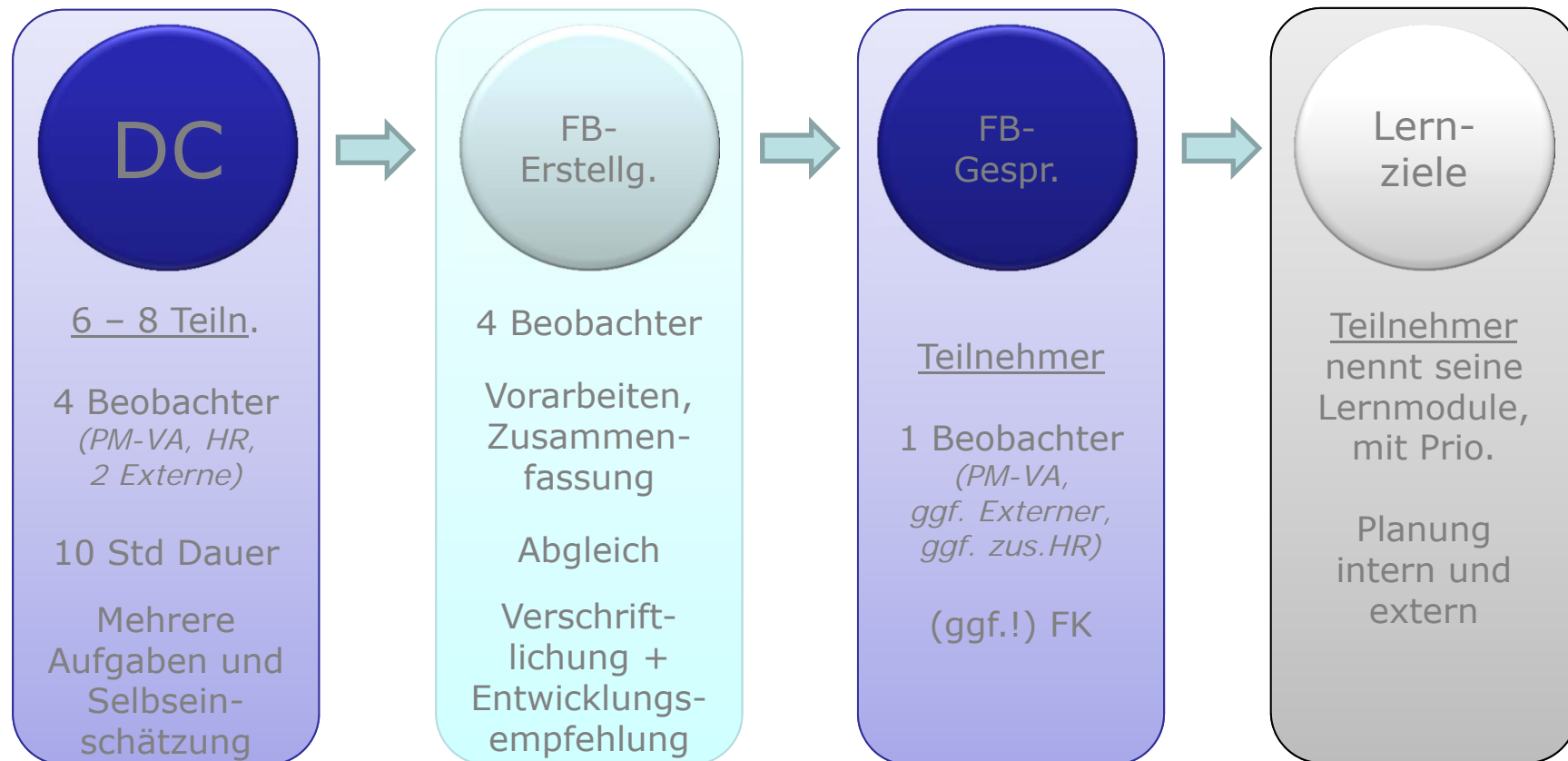
Erster Schritt in der Durchführung

Aktionen in der individuellen Analysephase (Auszug)

- Durchführung eines Development Centers
- Quantitative und qualitative Feststellung zum aktuellen Zeitpunkt (Wissen, Erfahrung und Kompetenzen des Projektmanagers)
- Erstellung eines schriftlichen Feedbacks, mit Entwicklungsempfehlungen
- Feedbackgespräch mit Projektmanager

Vorgehensschema - Analysephase

Standortbestimmung und Entwicklungszielsetzungen



Potentialentwicklung

Entwicklungsfelder:

- Persönlichkeit, Selbststärkung, Selbstführung
- Gesprächs- und Verhandlungstechniken
- Führungsrolle des Projektmanager
- Teamentwicklung
- Kundenorientierung
- PM Fachkompetenzen (zB. Vertrags-, Risiko-, ClaimMgmt.)
- Weitere Entwicklungsfelder erfolgen nach Bedarf
- Vernetzung, Expertenlernen, Austausch
- Seniors als Multiplikatoren

Potentialentwicklung

Vorbereitungs- und Lernformen

- zT. Vorbereitung der Lernziele (vor dem Lernmodul)
- Einsatz von Lernformen mit hohem Umsetzungsnutzen, zB.
 - Praxis- und bedarfsorientiertes Lernen
 - Training-on-the-Job
 - Workshopformen
 - Modelllernen
 - Interaktives Lernmethode zwischen Experten und Erfahrenen
 - Case-Problem-Method (Problemfindung, -analyse)
 - zT. Rollenspiele
- Mischung der Levels (B und C)
- Sofortige Feedbackeinholung (verbal, Bewertungsbogen)
- Zeitversetzte Reflexion (Lerneffekt, Lernmethodik, Trainer)

Potentialentwicklung

Zusatzmaßnahmen - aktuell

- Gespräche mit Vorgesetzten
- Trainerreflexionen (Erreichung der Ziele, Ideen für Weiterentwicklungen)
- Schaffung einer PM-Community, Vernetzung

Zusatzmaßnahmen – in Plan

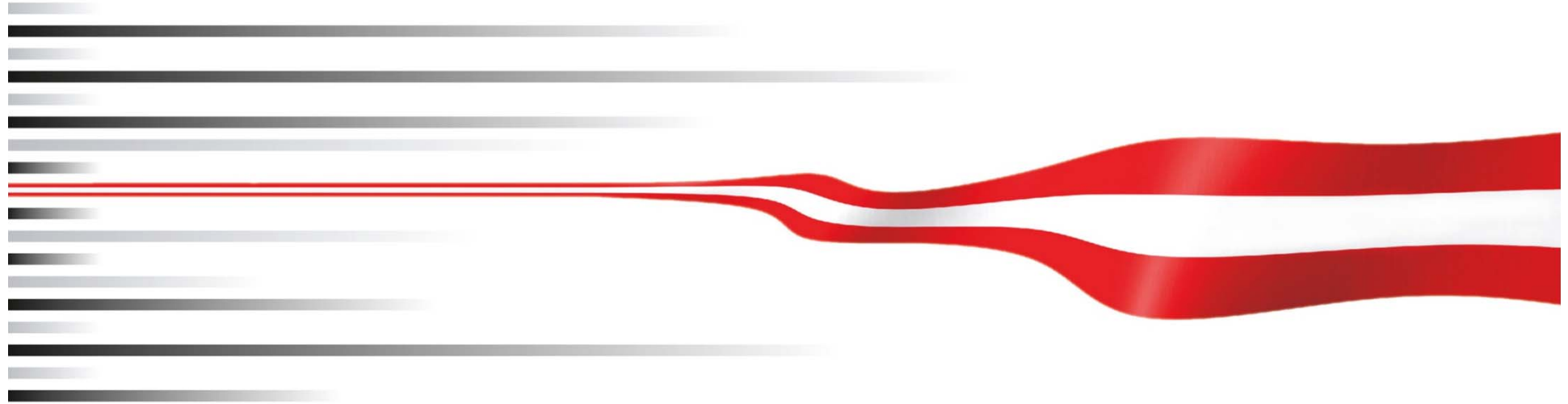
- Evaluierung der Kompetenzentwicklung, Bildungscontrolling
- Ggf. Einsatz von Lerngruppen

Evaluierung der Personalentwicklung

Ein mögliches Modell....

Modell zur 5-stufigen PE-Erfolgsmessung <i>(nach Kirkpatrick)</i>	
1. Zufriedenheitserfolg	Wie war die Qualifizierungsmaßnahme?
2. Lernerfolg	Was hat der Teilnehmer gelernt?
3. Transfererfolg	Was wird konkret umgesetzt?
4. Geschäfts-/Praxiserfolg	Was hat es fürs Geschäft / die Praxis gebracht?
5. Investitionserfolg	Hat sich die Investition gelohnt?

- Derzeitig ist noch keine vollständige Messung installiert, Ziel ab 2012



Learnings

Learnings

Erfolgsfaktoren - Konzept

- Klarheit bei den Zieldefinitionen
 - Verhaltenskompetenzen/soziale Skills – KEIN neuer Aspekt!
 - Einsatz anderer Lernformen
 - Erhöhung des Umsetzungsnutzen
 - Nutzenstiftung für Verhaltensänderungen
 - Visionen und Durchhaltevermögen
- PE-Maßnahmen sind dann erfolgreich, wenn sie nicht auf die Veränderung grundlegender Persönlichkeitswerte zielen, sondern auf die Erweiterung spezifischer Kompetenzen

Learnings

Erfolgsfaktoren - Teilnehmer

- Verstehen und Annehmen des Feedbacks
 - Bewusstwerden der Ausgangssituation
 - Klarheit bei Entwicklungs-Zieldefinitionen
 - Umfassende und klare Kommunikation
 - Engagement für bedarfsorientiertes Lernen
 - Teilnahme an „anderen“ Lernformen (meist hohe Akzeptanz)
 - Interesse an der Erhöhung der Kundenakzeptanz
- **Das Feedback ist dann effektiv, wenn es präzise ist, als seriös wahrgenommen und akzeptiert wird**

Learnings

Erfolgsfaktoren - Durchführung

- Klarheit in der Kommunikation
 - Führungskräfteinteresse und -Einsatz
 - Einsatz kompetenter und akzeptierter DC-Beobachter und Trainer
-
- Verhaltensweisen ändert der Teilnehmer nur dann, wenn er sich davon einen persönlichen Nutzen verspricht

Learnings

Potentiale, „Stolpersteine“

- Transparenzmangel (zB. Möglichkeiten und Auswirkungen sind nicht ausreichend bekannt, bzw. klar)
- Konservative HR-Haltung
- Management-Involvement
- Feedback-Kultur und -Qualität
- Teilnehmer-Eigenwahrnehmung und Engagement
- Kundenverhalten (Kunden, die laut genug rufen erhalten weiterhin Dienstleistungen, die nicht prozesskonform sind)
- Einsatz anderer Lernformen (zT. Teilnehmer-Bereitschaft bedingt gegeben)
- Überprüfung der MA-Entwicklung (nur über jährliche MA-Gespräche)
- Begleitprozesse (nicht ausreichend installiert)
- **Verhaltensveränderungen entstehen primär durch konsistente Belohnung oder Bestrafung von Verhaltensweisen. Erfolgt nicht entsprechend!**

Danke für die
Aufmerksamkeit und
Ihr Interesse!



**"Kompetenz verbindet":
Potentialentwicklung für erfahrene Projektmanager im BRZ**

RGC pm lecture, 27. Oktober 2011

Ing. Georg Schiessler, zSPM