

PM DELTA: Software erstellt Leistungsprofil des Projektmanagements

„Eine grobe Standortbestimmung – nicht mehr und nicht weniger!“

OLIVER STEEGER

Der schnelle Check in puncto Projektmanagement: Binnen eines halben Tages können Projektleiter, Stabsstellenleiter und PM-Berater mit der neuen GPM-Software „PM DELTA compact“ die Managementqualität eines Projekts ermitteln und sich Übersicht über Stärken und Verbesserungsfelder verschaffen. Wie viele Neuentwicklungen entzündete die CD-ROM in der Fachwelt Applaus, sorgte aber auch für Diskussion. Das sechsköpfige GPM-Autorenteam stellte sich den Fragen des Bonner Journalisten Oliver Steeger.

Oliver Steeger: Die Diagnose-Software für Projektmanagement, die Sie entworfen haben, ist seit einem halben Jahr unter dem Namen „PM DELTA compact“ auf dem Markt. Macht sich nach dem Start bei Ihnen Sekstlaune oder Katerstimmung breit?

Jürgen Blume: Zur Zwischenbilanz von beidem ein bisschen. Das ist üblich bei jedem Start eines völlig neuen Produkts, in das man neben Arbeit und Engagement auch Herzblut steckt. Aber: Fachwelt und Markt scheinen die aufwendig erstellte Assessment-Software für Projekte und Projektmanagement-Systeme anzunehmen. Dabei hat es natürlich Fragen gegeben, auch Kritik, gerechtfertigte Hinweise wie ungegerechtfertigte Vorwürfe.

Walter Eschwei: Vereinzelt hat man unsere PM-Assessment-Software beispielsweise mit einem kompletten PM-System verwechselt. Das ist natürlich Unsinn! PM-System meint doch die Gesamtheit der Strukturen, Regeln, Verfahren und Instrumente, die das Projektmanagement in einem bestimmten Anwendungsbereich benutzt. Wir aber haben ein Werkzeug erstellt, ein sehr nützliches Werkzeug, wie wir meinen.

Oliver Steeger: Kurze Zusammenfassung: Sie haben im sechsköpfigen Autorenteam ein Programm entwickelt, mit dem Projektmanager und PM-Beauftragte eine Schnelldiagnose durchführen können, um Stärken und Schwächen ihrer Projektmanagement-Prozesse zu ermitteln. Anwender be-

antworten nach dem Ja-Nein-Prinzip Fragen, die gemäß den neunzehn Elementen der DIN-Norm 69904 gegliedert sind. Am Ende erhält der Nutzer einen ausführlichen Bericht und kann zudem an einem branchenübergreifenden Benchmarking teilnehmen.

Uwe Neiser: Wichtig ist der Punkt, dass „PM DELTA compact“ in Form einer Schnelldiagnose einen ersten Zugang zum Assessment überhaupt ermöglicht. Anwender brauchen etwa einen halben Tag, um das Programm durchzuarbeiten. Dann erhalten sie eine grobe Standortbestimmung, nicht mehr und nicht weniger. Dabei haben wir darauf geachtet, dass man die Software branchenübergreifend und für Projekte jeder Komplexität verwenden kann.

Oliver Steeger: Eben das wird vereinzelt vermisst – Branchenorientierung ...

Jürgen Blume: Das klingt zunächst berechtigt, ist aber meiner Meinung nach hier nicht sinnvoll. Wir fragen nach Management-Prozessen, nicht

In einem halben Tag die Qualität der Projektarbeit „diagnostizieren“

Mit GPM-Software „flinken PM-Test“ durchführen

„Wie gut sind wir?“ Eine schnelle und unkomplizierte Bestandsaufnahme der Managementqualität in Projekten ermöglicht die Self-Assessment-Software „PM DELTA compact“. In etwa einem halben Tag erstellen Nutzer mit der CD-ROM ein Leistungsprofil in puncto Projektmanagement. Die Aufgabe: Mehr als 350 Fragen gilt es nach dem „Ja-Nein-Prinzip“ zu beantworten. Nach dieser Bestandsaufnahme „diagnostiziert“ die Software gemäß gültigen Normen das Projekt oder PM-System und gibt konkrete Hinweise auf ungenutzte Potenziale. Seit einem halben Jahr ist die Software, die von einem sechsköpfigen GPM-Expertenteam entwickelt wurde, auf dem Markt. Unternehmen wie Lufthansa Systems oder Umweltconsult Berlin setzen das neue Werkzeug bereits ein. Wichtig dabei: Der Schnell-Check gibt Hinweise auf Probleme und Verbesserungsfelder. Nicht aber könne die CD-ROM, so Co-Autor und GPM-Vorstand Jürgen Blume, ein fein differenziertes Assessment durchführen. „Wer individuelles, umfassendes Feedback und konkrete Verbesserungsvorschläge wünscht, kommt um ein persönliches Assessment mit unabhängigen Experten nicht herum“, beugt er Missverständnissen vor.

Trotz aller Schranken entfaltet die Software beim flinken Check erstaunliche Leistung. So fragt die Software beispielsweise nach dem Informations- und Berichtswesen, Änderungsmanagement (inklusive Vertragsmanagement und Claimmanagement) sowie nach Zieldefinition, Projektstrukturierung, Organisation, Personalmanagement, Multiprojektmanagement, Kostenmanagement, Ressourcenmanagement, Ablauf- und Terminmanagement, Controlling und Risikomanagement. Abschließend verarbeitet die Software die eingegebenen Daten zu einem ausführlichen Bericht. Zugleich bildet sie das Ergebnis grafisch übersichtlich ab und gibt Hinweise für Verbesserungsvorschläge.

Indes, die mitunter abstrakten Fragen zu beantworten – das sei, so betonen die sechs Autoren, nicht immer ganz einfach. Dafür aber eigne sich die Software universell für alle Branchen. Die Autoren erleichtern in Tagesseminaren den Einstieg ins Self-Assessment (Termine sind der 14. Februar 2001 in Frankfurt/Main und der 24. April 2001 in Leipzig; Gebühr: 950 DEM für GPM-Mitglieder, 1.050 DEM für Nicht-Mitglieder, Preise inklusive CD-ROM, weitere Informationen bei der Geschäftsstelle der GPM).

Das neue Produkt „made by GPM“ hat alle gängigen Projektmanagement-Standards und Normen berücksichtigt. Doch nicht nur die Systematik und der Detailreichtum haben der Software Sympathien eingetragen. „Vorteile hat auch die Form eines Self-Assessments“, hat Co-Autor Walter Eschwei festgestellt. Die „stille“ Bestandsaufnahme erregt kaum Aufsehen. Eschweis Kollege Dr. Wolfgang Schallehn: „Man kann den Test in stiller Stunde durchführen, ohne dass Berater oder Top-Manager von den Ergebnissen erfahren.“

Solcherlei diskrete „Fingerzeige“ können nicht nur Projektleiter brauchen. Neben ihnen hat das GPM-Team als Zielgruppe Stabsstellenleiter und PM-Consulter ins Visier genommen. Sie können die CD-ROM als tägliches Arbeitsinstrument nutzen. Weiteres Anwendungsgebiet: Kauft ein Unternehmen Projektmanagement-Leistungen ein, kann es mit diesem Assessment-Werkzeug die externen Partner bewerten. Diese Ziele werden auch unterstützt durch das Benchmarking, das die GPM als zusätzliches Feature in das Produkt integriert hat. Jeder Nutzer der CD-ROM kann seine anonymisierten Daten von der GPM mit den Werten anderer Unternehmen vergleichen lassen.

„PM DELTA compact“ kostet DEM 598, die Benchmarking-Auswertung auf Diskette oder per E-Mail DEM 68 (Schnellentschlossene, die innerhalb von vier Wochen nach Kauf die Daten zur Verfügung stellen, erhalten die Auswertung kostenfrei). Bestellunterlagen sind zu beziehen über die Homepage der GPM (www.gpm-ipma.de) oder über die Geschäftsstelle der GPM: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Sekretariat, Martin Stert, Roritzerstr. 27, D-90419 Nürnberg, Tel.: 09 11/3 93 14 99, Fax: 09 11/3 93 14 98.

danach, unter welchen Spezialbedingungen ein Projekt in seiner Branche steht. Diese Managementprozesse sind in Normen definiert. Das gilt übrigens auch für die Größe eines Projekts: Ob man beispielsweise Berichtswesen per Intranet oder im kleinen Team mit Post-it-Zetteln betreibt – wichtig ist doch, dass der Management-Prozess Kommunikation sinnvoll durchgeführt wird.

Oliver Steeger: *Ist das nicht ein wenig grob gerastert?*

Uwe Neiser: Unserer Ansicht nach nicht. Wir in der GPM betrachten in erster Linie die Projektmanagement-Kernprozesse weitestgehend unabhängig von Komplexität und Branche; Arbeitsweisen und Methoden bestimmter Branchen ergänzen dieses Engagement. Diese Management-Prozesse sind doch das, was uns Projektmanager im Verband der GPM branchenübergreifend zusammengeführt hat.

Oliver Steeger: *Bei dem Self-Assessment spielt auch die Größe eines Unternehmens keine Rolle. Weshalb?*

Dr. Wolfgang Schallehn: Weder bei der Schnelldiagnose noch beim späteren Assessment spielt die Größe eine Rolle. Wenn man sich von den fachlich-technischen Aspekten einer Projektarbeit löst und sich auf die Managementprozesse konzentriert, wird man feststellen, dass eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße keinen Sinn macht. Diese Unterscheidung ist nur im Methoden- oder Werkzeugeinsatz notwendig. Darüber hinaus ist es kaum möglich, eine eindeutige Differenzierung nach Unternehmensgröße für ein universelles Tool wie „PM DELTA compact“ vorzunehmen.



Gernot Waschek: Wie wollen Sie beispielsweise den Unterschied zwischen einem nationalen und einem internationalen, zwischen einem mittelständischen und einem Konzernunternehmen definieren? Uns ist kein Schlüssel bekannt, der von allen nationalen und internationalen Verbänden und Institutionen gleichermaßen genutzt und anerkannt wird. Rein formal würden wir also sehr dünnes Eis betreten, wenn wir solche Unterscheidungen einführen würden. Was der eine als Mittelstand bezeichnet, ist für den anderen bestenfalls ein kleines Unternehmen.

Rolf Kästner: Noch ein Wort zur Branchenorientierung: Wir wollen mit der Branchenunabhängigkeit den Nutzer sogar auffordern, die fachliche Seite völlig zurückzustellen und sich ganz allein auf seine Managementprozesse zu konzentrieren. Das setzt natürlich Abstraktionsvermögen voraus, aber auch vom Feedback einiger Anwender wissen wir heute, dass es damit zumeist keine Probleme gibt. Das einzige Problem, das sich wirklich ergeben hat, ist dies: Da wir branchenunabhängig Fragen formulieren mussten, klingen sie teilweise etwas holprig und umständlich. Aber

Abb.:
Das sechsköpfige Autorenteam (von links nach rechts): Gernot Waschek, Dr. Wolfgang Schallehn, Rolf Kästner, Jürgen Blume, Dieter Eysel und Walter Eschwei

das lässt sich nicht vermeiden und ist gewissermaßen der Preis für die Universalität. Anregungen nehmen wir aber gerne entgegen.

Oliver Steeger: *Frage zu den Normen: Der Aufbau Ihres Programms orientiert sich an den neunzehn Gliederungselementen der DIN-Norm. Diese Norm aber ist – vor allem im internationalen Vergleich – nicht das letzte Amen in der Kirche.*

Gernot Waschek: Wir haben die DIN-Norm querverbunden mit anderen Normen und Standards, beispielsweise mit den Standards aus dem Lehrgang zum „Projektmanagement-Fachmann“ als dem Wissensspeicher der GPM, mit der ISO-Norm 10006 und der „International Competence Baseline“ ICB der IPMA. Vier Standards sind berücksichtigt, und Nutzer können jeden Schritt auf Wunsch einem Standard zuordnen.

Walter Eschwei: Das System ist in diesem Punkt sehr transparent, gewissermaßen polyglott und international ausgerichtet. Wir kennen kein anderes Tool, das die Standards so miteinander verbindet. Allerdings werden Nutzer Texte und Wortlaut der Normen und Standards

in dem System nicht finden. Dies war aus wirtschaftlichen und rechtlichen Gründen nicht möglich. Die DIN-Norm darf beispielsweise nicht ohne weiteres übernommen werden.

Oliver Steeger: *Manche Nutzer finden das „Ja-Nein“-Schema, nach dem sie Fragen beantworten, recht grob und undifferenziert. Sie hätten gerne gestufte Antworten, beispielsweise „zu achtzig Prozent erfüllt“ oder gar offene, nicht vorgegebene Antworten, also Text, den man irgendwo niederschreibt.*

Dr. Wolfgang Schallehn: Um es ganz klar zu sagen: Aus unserer Sicht wäre es nicht sinnvoll, auf die Frage „Werden zu Beginn eines Projekts Ziele systematisch erfasst?“ zu antworten: „Mit 80 % ja.“ Da gibt es nur ein klares Entweder-oder.

Gernot Waschek: Wie soll der Nutzer ermitteln, ob er wirklich achtzig (oder eher 70) Prozent erreicht? Das alles würde das System einer Schnelldiagnose unnötig verkomplizieren. Vor allen Dingen droht Gefahr, dass Nutzer überfordert und die Ergebnisse am Ende verfälscht werden.

Oliver Steeger: *Es heißt, schon jetzt bringe das Werkzeug einen hohen Anspruch an den Nutzer mit, was nicht nur die eben genannte Abstraktion betrifft.*

Rolf Kästner: Wir haben eine interessante Erfahrung gemacht: Offenbar ist die Selbstdiagnose mit „PM DELTA compact“ leichter durchführbar und aussagekräftiger, wenn das PM-System des Anwenders bereits klar definiert und dokumentiert ist. Aber „PM DELTA compact“ kann und soll auch gerade dann hilfreich sein, wenn die Regeln, Verfahren und Instrumente nicht so genau definiert sind.

Walter Eschwei: Wer präziseres Assessment wünscht, muss ohnehin unabhängige, externe Assessoren beauftragen und sich einer ausführlichen Analyse unterziehen, die dann fast alle Projektbeteiligten einbezieht. Die Ergebnisse eines solchen General-Checks mit einem unabhängigen Expertenteam, das vor Ort Material sammelt und auswertet, lassen sich natürlich nicht mit denen einer Schnelldiagnose vergleichen.

Jürgen Blume: Man darf das Werkzeug einer rechnergestützten Schnelldiagnose, die ich an einem halben Tag durchführe, nicht überfordern. Die Software ist keine Konkurrenz zu herkömmlichen Assessments, sondern eine Ergänzung. „PM DELTA compact“ hat vor allem zwei Vorteile: Erstens gibt sie schnell und preiswert eine Positionsbestimmung. Zweitens ist sie diskret. Projektmanager und Berater können – quasi ohne viel Staub aufzuwirbeln im stillen Kämmerchen – sich über die Stärken und Schwächen ihres Projekts grob orientieren. Danach wissen sie, in welche Richtung sie arbeiten können.

Oliver Steeger: *Sie führen den Nutzer sehr streng durch das Programm. Nirgends werden ihm beispielsweise einmal alle Fragen in einer Liste gezeigt. Er bekommt sie gewissermaßen häppchenweise zur Bearbeitung.*

Uwe Neiser: Das ist beabsichtigt. Der Anwender soll sich auf einzelne Fragen konzentrieren können. Eine Beschäftigung mit den dahinter liegenden Auswerte-Algorithmen würde – unserer Einschätzung nach – eher ablenken. Das Auswertesystem führt die einzelnen Antworten wieder zu einer Gesamtbewertung zusammen.

Jürgen Blume: Würde der Nutzer das System kennen, käme es möglicherweise zu verfälschten Ergebnissen. Er soll die Fragen objektiv beantworten und nicht so, dass er möglichst gut abschneidet.

Oliver Steeger: *Sonst noch „Betriebsgeheimnisse“?*

Gernot Waschek: Ganz im Gegenteil. Wir haben uns entschlossen, zum Selbst-Assessment Tagesseminare anzubieten, die in die Arbeit mit „PM DELTA compact“ einführen. Und diese Seminare werden von den Autoren selbst durchgeführt. Sie stehen auch bei kniffligen Fragen Rede und Antwort. ■



Autor

Oliver Steeger, Jahrgang 1967. Er hat in Bonn Philosophie, Germanistik und Geschichte studiert.

Seit 1989 arbeitete er nach einer Ausbildung im Lokaljournalismus unter anderem für das Manager Magazin, Handelsblatt, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Psychologie Heute und Fit For Fun. Zusätzlich veröffentlichte er zwei Reportage-Romane. 1995 wechselte er als PR-Journalist in die Öffentlichkeitsarbeit. Er betreut seit 1997 die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der GPM. Im Handelsblatt veröffentlichte er 1997 im Auftrag der GPM eine 13-teilige Reportage-Serie über ausgewählte Projekte, unter anderem der Lufthansa AG, Boehringer Mannheim, Siemens/KWU, Siemens, DeTeSystem und Deutsche Post AG. Heute betreut er die Pressearbeit für Unternehmen und Projektteams.

Anschrift

Am Mönchshof 2
D-53227 Bonn
Tel.: 0228/944 02 03
Fax: 0228/944 02 04
E-Mail: OSteeger@aol.com

Sehr geehrte Damen und Herren,

zu Ihrer Produktkritik an der GPM-CD „PM Delta compact“ in der aktuellen Ausgabe Ihrer Zeitschrift „Projektmanagement“ Nr. 4, 2000 sind aus unserer Sicht einige Anmerkungen eines Anwenders und Beratungshauses nötig.

Nach den uns vorliegenden Produktinformationen und den bisherigen praktischen Erprobungen von PM Delta handelt es sich um eine Prüfsoftware für Projektmanagementsysteme auf der Basis der DIN 69 904. Wie bei allen uns bekannten programmierten Unterweisungen und verbalen Prüfprogrammen handelt es sich dabei auch hier um eindeutig beantwortbare geschlossene Fragen.

Diese Spezifikation hat Konsequenzen: Wir haben gemäß dem Normentwurf eine branchenneutrale Darstellung und Beurteilung von Projektmanagementsystemen und wir erhalten nur Antworten auf beobachtbare Merkmale bzw. Ausstattungsdetails von Projektmanagementsystemen gemäß der Norm. Mehr haben wir auch nicht erwartet.

Die kritisierte Software-Ergonomie passt sich in die große weite Welt der faktischen Standards ein. Sie ist nicht besser – aber auch nicht schlechter – als das, was sonst auf dem Markt teilweise auch erheblich teurer verkauft wird. Leider hat sich der EVADIS-Standard der GMD seligen Angedenkens nie z. B. als Norm durchsetzen lassen.

Für uns als Beratungsunternehmen – auch mit eigenen PM-Softwareprodukten – bietet die Anwendung von PM Delta eine gute Grundlage, bei unseren Kunden bestehende PM-Systeme zu beurteilen, ggf. Vorschläge zur Weiterentwicklung zu machen und damit zumindest eine funktionierende Grundausrüstung im Projektmanagement sicherzustellen. Das ist mehr als viele selbst ernannte Experten sonst in der Lage sind zu leisten. Die manchmal etwas hölzernen Formulierungen sind für uns dabei allemal nützlicher als schillernde Worthülsen – insbesondere bei der Konzentration auf das Wesentliche, nämlich die Aussagen zu den Schwächen in den geprüften Projektmanagementsystemen.

Mit freundlichen Grüßen

UCB Umwelt Consult Berlin GmbH

Olaf Braunert

Leiter Marketing und Vertrieb