



## Projektmanagement bei der Siemens AG

Projektmanagement spielt bei der Siemens AG in allen Geschäftsbereichen eine bedeutende Rolle. Mit der Initiative PM@Siemens hat das Unternehmen sein Projektmanagement professionalisiert. Das Ergebnis: unternehmensweit einheitliche Projektmanagementstandards und eine international anerkannte Zertifizierung für Projektmanager:innen.

© L. Schreier



**// AUTORIN**  
**Brigitte Schaden**  
Präsidentin,  
Projekt Management  
Austria (pma)

© Siemens



**// AUTOR**  
**Kurt Hofmann**  
Project Business  
Excellence Coordinator,  
Siemens AG Österreich

© Siemens



**// AUTOR**  
**Gerhard Zartl**  
People and Organization,  
Siemens AG Österreich

U-Bahn-Bau in London, Automatisierung einer Fertigungsstraße für die Automobilindustrie, der Bau einer neuen Eisenbahnlinie durch die Wüste, die Digitalisierung einer Automobilfabrik in Deutschland oder die Gebäudetechnik in einem Wolkenkratzer inmitten einer Megacity in Asien: Beinahe die Hälfte ihres weltweiten Umsatzes erwirtschaftet die Siemens AG mit Projekten. Die Projektmanager:innen, die für diesen großen Teil des Geschäfts verantwortlich sind, treffen täglich Entscheidungen über viele Millionen Euro. Die große Bedeutung des Projektgeschäfts war der Grund dafür, dass der Konzern um das Jahr 2000 beschloss, eine eigene unternehmensweite Projektmanagement-Methode einzuführen: PM@Siemens.

### Entwicklung einer projektorientierten Organisation

Von Anfang an stand bei der Einführung von PM@Siemens neben den organisatorischen und wirtschaftlichen Zielen vor allem der

Mensch im Mittelpunkt. Ziel sollte es sein, die Projektleiterinnen und Projektleiter bestmöglich für ihre Aufgabe zu qualifizieren. Die Initiative startete mit einem intensiven „Best Practice Exchange“ innerhalb des Unternehmens. Bei diesem Erfahrungsaustausch gaben erfahrene Projektleiter:innen aus allen Business-Bereichen ihre Best Practices zu Protokoll, die in einer ersten Version des PM@Siemens Guide innerhalb des Unternehmens ausgerollt wurden. Ein Teil der Empfehlungen entwickelte sich später zu verpflichtenden Mindeststandards. Parallel zur Entwicklung des Regelwerks setzte Siemens ein dazu passendes Trainingsprogramm auf und führte die Projektmanagement-Zertifizierung ein.

Sowohl den PM@Siemens Guide als auch die Trainings und der Zertifizierungsprozess passt das Unternehmen bis heute laufend an internationale Standards und neueste Entwicklungen wie etwa Digitalisierung und den Einsatz agiler Methoden an.

**Für jede Projektstufe sind die notwendigen Kompetenzen definiert. Sie werden am Ende der Qualifizierung überprüft und mit einer entsprechenden Zertifizierung bestätigt.**

### **Der Projektmanagementprozess bei Siemens**

Der PM@Siemens Guide ist für alle Mitarbeiter:innen unternehmensweit digital verfügbar. In jeder Phase der Projektabwicklung müssen die Projektleiter:innen bestimmte Meilensteine und damit verbundene Qualitätsanforderungen erfüllen. Für alle Projekte einheitlich ist lediglich die Sales-Phase. Bei der darauffolgenden Abwicklung unterscheidet der Prozess zwischen konventionellen Anlagen- und Lösungsprojekten, Serviceprojekten und Projekten mit einem hohen Softwareanteil. Für softwarespezifische Lösungen sind in den Projektprozess beispielsweise iterative oder agile Entwicklungsschritte integriert.

Besonders wichtige Meilensteine sind als sogenannte „Quality Gates“ definiert. Sie liegen beispielsweise vor der Freigabe eines Angebots, vor dem Start eines Projekts oder bevor der Kunde mit der Abnahme des Projekts beginnt. Dabei prüft die Projektleiterin zunächst alle Voraussetzungen und entscheidet anschließend mit dem geschäftsverantwortlichen Management, ob alles „im grünen Bereich“ liegt und die nächste Phase gestartet werden kann oder ob größere Probleme beseitigt werden müssen, bevor das Projekt weiterlaufen kann.

Darüber hinaus unterscheidet der PM@Siemens Guide zwischen Kundenprojekten und internen Projekten und teilt die Vorhaben zusätzlich je nach Komplexität in die vier Projektarten A, B, C und Small Project ein. Ein typisches Kundenprojekt, das als großes Projekt der Kategorie B über zwei bis drei Jahre läuft, ist etwa der Bau einer Fertigungsstraße für einen Automobilkonzern. Die Verlegung eines Siemens-Standorts ist beispielsweise ein komplexes internes Projekt. Denn dabei geht es nicht nur darum, den Maschinenpark zu bewegen, sondern es geht vor allem um die Menschen, die von dem Umzug betroffen sind. Auch große interne Entwicklungen, wie etwa der Umstieg auf ein neues Personalmanagement-Tool, wickelt Siemens als Projekt ab. Bei solchen Projekten ist der Bereich „People and Organisation“, der aus der früheren HR-Abteilung hervorgegangen ist, beratend mit an Bord.

Vor allem bei größeren Projekten findet die Zusammenarbeit der Projektmitglieder meist länderübergreifend statt. Obwohl die Siemens AG Englisch als einheitliche Konzernsprache festgelegt hat, ist es für die Leiter:innen internationaler Projekte ganz wesentlich, bei der Kommunikation im Team, aber auch im Austausch mit Kund:innen und Lieferanten die kulturellen Besonderheiten zu berücksichtigen. Eine gute Kommunikation mit allen Stakeholdern und eine Kultur des Vertrauens kann wesentlich zum Erfolg eines Projektes beitragen. Um das zu erreichen, müssen frühzeitig die Erwartungshaltungen der wichtigsten Stakeholder analysiert und geeignete Kommunikationsstrukturen für den weiteren Projektablauf definiert werden. Besonders bewährt hat sich ein Workshop des gesamten Teams zum Projektstart, in dem die Projektführung die Vision und die Ziele kommuniziert und die Projektmitglieder bereits erste gemeinsame Pläne erstellen.

### **Nachhaltige Personalentwicklung durch das PM-Karrieremodell**

Gemeinsam mit den Projektmanagement-Standards hat Siemens einen Karrierepfad für Projektmitarbeiter:innen definiert, der gemäß den vier Projektkategorien mit einer Zertifizierung zum Projektleiter Small Projects, Projektmanager für Level-C-Projekte, Senior Projektmanager für B-Projekte oder Projektdirektor für komplexe A-Projekte abschließt. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Leiter:innen kleinerer Projekte in der Regel einen starken technischen Hintergrund und umfangreiches Fachwissen benötigen. Je höher sie in der Projekthierarchie aufsteigen, desto stärker verändern sich die Anforderungen in Richtung Leadership, Unternehmertum und Project Management Skills. Daran orientiert sich auch das Qualifizierungsprogramm. Es beginnt mit den Basics des Projektmanagements, vermittelt angehenden Projektleiter:innen Soft Skills bis hin zu Leadership und enthält auch fachspezifische Seminare zu Themen wie Risikomanagement oder Qualitätsmanagement.

Für jede Projektstufe sind die notwendigen Kompetenzen definiert. Sie werden am Ende der Qualifizierung überprüft und mit einer entsprechenden Zertifizierung bestätigt.

Um diesen Nachweis über das Unternehmen hinaus auch international gültig zu machen, ist die Siemens AG Österreich vor vielen Jahren eine Partnerschaft mit Projekt Management Austria (pma) eingegangen. Als Mitglied der International Project Management Association (IPMA) hat pma die Qualitätssicherung sowie Weiterentwicklung des Berufsbilds „Projektmanager:in“ zum Ziel und fungiert als offizielle Zertifizierungsstelle für Projektmanager:innen. So können die Projektmanager:innen bei Siemens die Zertifizierung kombiniert nach Siemens-internen Standards und nach pma/IPMA-Standards ablegen und bekommen dadurch zusätzlich interessante Karriereperspektiven.

## // FAZIT

### Gemeinsam

#### Verantwortung übernehmen

Mit PM@Siemens ist Projektmanagement bei der Siemens AG zu einer Benchmark geworden. Der interne Projektmanagementprozess mit einer gemeinsamen Sprache, einheitlichen Phasen und Meilensteinen und vor allem mit einer klar geregelten Kategorisierung der Projekte bietet allen Mitarbeiter:innen und Führungskräften weltweit Orientierung. Genaue Regelungen, wer ab wann welches Projekt leiten darf, welche Skills dafür nötig sind und wie die Projektleiter:innen die geforderten Fähigkeiten mit einer passenden Zertifizierung nachweisen können, schaffen Transparenz und einheitliche Standards. Gleichzeitig gibt die Initiative den Mitarbeiter:innen nicht nur einen Prozess vor, dem sie folgen müssen, sondern entwickelt sie zu einer Gemeinschaft hochqualifizierter Projektmanager:innen, die auf die gesammelten Erfahrungen der Community zurückgreifen, aber auch ihre eigenen Lösungen erarbeiten können. PM@Siemens hat dazu geführt, dass die Rolle der Projektmanagerinnen im Konzern anerkannt wird und im Karrierepfad Berücksichtigung findet.

## // LESSONS LEARNED

- 1 Die Professionalisierung des Projektmanagements im Unternehmen ist auch ein organisatorischer Veränderungsprozess. Denn nur so wird professionelles Agieren in Projekten zu einem Teil der gelebten Unternehmenskultur. Dafür braucht es ein hochwertiges Ausbildungsangebot und einen klaren Karrierepfad für Projektmitarbeiter:innen.
- 2 Projektmanagement ist Erfahrungssache. Deshalb ist es wichtig, dass Projektleiter:innen Erfahrungen sammeln und innerhalb des Unternehmens weitergeben. Gute Karriereperspektiven können Projektleiter:innen in der Jobfamilie „Project Manager“ halten.
- 3 Um ein komplexes, internationales Projekt durchzuführen, braucht es technisches Know-how, Kenntnisse in General Management und Projektmanagement, Risiko- und Chancenmanagement, Stakeholdermanagement, aber auch juristische, wirtschaftliche und finanzielle Kenntnisse sowie Kenntnisse in Kommunikation, Sprachen und Verständnis für andere Kulturen.
- 4 Der Fokus im Projektmanagement verlagert sich von einzelnen Projekten zunehmend auf die Organisation als Ganzes. Dabei werden Themen wie Project Management Office (PMO), Multiprojektmanagement, Projektportfolienmanagement, übergeordnetes Projekt-Controlling und Ressourcenmanagement wichtig.
- 5 Die Fähigkeit, flexibel und agil zu handeln und ein Team zu steuern, wird für Projektmanager:innen immer wichtiger. Der oder die künftige Agile Leader ist neben der Rolle als Projektleiter:in auch „Coach“ für das Team. Agile Leader verfügen über ein Mindset, das die Agilität des Teams unterstützt, sie kennen agile und „lean“ Methoden, sind kommunikativ und offen für Neues und können auch große Unsicherheiten managen.