



Leitfaden zur Zertifizierung der Senior Project Manager (SPM)

Auszug aus der Projektdokumentation des Entwicklungsprojektes
PM@Siemens Zertifizierung - Zielgruppe SPM

Abnahme am 14. Oktober 2004, ergänzt am 25. Oktober durch AG 4
Abnahmegremium: Herr Fischer, Frau Löwe, Herr Piegsa, Herr Schott

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Rahmen

Durchführung mit LC

Verbindliche Bestandteile:

- ☐ Assessment Form: Gruppen-AC
- ☐ Assessment Design/Art der Übungen: Gruppendiskussion mit Entscheidungsfindung; Leitung Projektgruppe (Fallstudie); Präsentation eines geleiteten C- oder B-Projektes; Interview zur individuellen Projekterfahrung und Feedbackgespräch
- ☐ Zugangsvoraussetzungen und deren Prüfung im EFA-Prozess
- ☐ Nachprozeß
- ☐ Zertifizierungskriterien und ihre Gewichtung (Basis: Job-Profil)
- ☐ Assessorenrollen und Mindestanzahl / Assessorenanforderungen / Assessorenschulung
- ☐ BV 34/01: Teilnahme 1 Psychologe, Dauer von 2 Tagen, etc.
- ☐ Bereichsübergreifend: 1 Assessor aus fremden Bereich sowie 1 Assessor aus eigenem Bereich, sowie 1 Psychologen-Assessor
- ☐ Bereiche, die ACs selbst durchführen, benennen LC einen verantwortlichen Ansprechpartner (oder Bereichskoordinator) zur Einhaltung der genannten Bestandteile
 - ☐ In diesem Fall ist eine Leitfadenschulung für die verantwortlichen Ansprechpartner verpflichtend.

Durchführung im Bereich wie Durchführung mit LC oder bereichsspezifisch anpaßbar:

- ☐ Assessment Form: Gruppen- AC oder Einzel-AC*
- ☐ Inhalt der Übung: Leitung Projektgruppe (Fallstudie)
- ☐ Zeitplan (Beginnzeiten, Abfolge)
- ☐ Bestandteile, die über die verbindlichen hinausgehen, z. B. weitere methodische Elemente, mehr Assessoren, weitere Fallstudien, Wissenstests ...sind möglich.
- ☐ Alle anderen Bestandteile, siehe oben, sind verbindlich.

*Im Falle des Einzel-AC sind die Übungen „Gruppendiskussion“ und „Leitung Projektgruppe“ so umzugestalten, daß weiterhin jede Fähigkeit zweimal bewertet wird.

Der **Bereich** stellt sicher, daß Zusätze den geltenden Betriebsvereinbarungen - insbesondere die Einbindung eines Psychologen - entsprechen.

Der Bereich beantragt bei angepaßter Durchführung die übliche Produkt-Zertifizierung (einmalig bzw. bei Änderung) durch PM@Siemens Academy (Herr Fischer, Herr Dr. Kärner, Herr Schott).

Durchführung in den Regionen:

- ☐ Die Regionen sind für sprachliche und interkulturelle Adaptionen zuständig.
- Die Region beantragt bei angepaßter Durchführung die Produkt-Zertifizierung (einmalig bzw. bei Änderung) durch den Bereich.



Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Einheitliches Zertifizierungs-Assessment SPM

Die bereichsübergreifende Vergleichbarkeit und Anerkennung der Zertifikate erfordert die konsequente Umsetzung des gemeinsamen Leitfadens zur SPM-Zertifizierung.

LC Leistungen

- ❑ Variante A: Komplette Durchführung LC
Preisstellung:
€ je Teilnehmer

- ❑ Variante B: Durchführungsdokumentation für das Zertifizierungs-Assessment SPM in deutsch und englisch, d. h. Bereich erhält Nutzungsrecht, incl. Leitfadenschulung (Bereichspsychologe/n, Bereichskoordinator, HR-Verantwortlicher), Wissenstransfer sowie Übergabe der Unterlagen
Preisstellung / Lizenzgebühr:
€ je Bereich

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Entscheidungsgrundlage Gruppen-AC SPMs

- ❑ Die Arbeitssituation des SPM kann im Gruppen-AC realistischer abgebildet werden. **
- ❑ Die Fähigkeiten des Jobprofils (z. B. Kommunikationsfähigkeit, Motivation & Inspiration) können besser in der Interaktion mit den anderen SPM-Kandidaten beobachtet werden. *
- ❑ Beim Gruppen-AC kommen mehr Aufgabenformen zum Einsatz (Akzeptanz Kandidaten). *
- ❑ Perspektive Organisation der größeren Zielgruppe der SPMs (im Vergleich zu PDirs): mit dem Gruppen-AC können mehr Kandidaten beobachtet werden. *

- ❑ *Auszug aus Protokoll Projektmeeting 16.06.04, PM@Siemens Zertifizierung
- ❑ **AG SPM 22.06.04, PM@Siemens Zertifizierung

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Merkmale des SPM-Gruppen-AC

- ❑ Moderation durch Psychologe
- ❑ Fokus auf Beherrschung des Handwerkszeugs und Teamführungsverhalten, entsprechend der Arbeitssituation SPM (Gruppen-AC)
- ❑ Zitat Projektdefinition ‚neutrale Bewertung‘; zu sichern über bereichsübergreifende Assessoren und Kandidaten aus bis zu 2 Bereichen – (bei mehr Bereichen erhöht sich die Anzahl der Assessoren)
- ❑ Übungen: bereichsneutral, Fallstudien ggf. bereichsspezifisch
- ❑ Dauer: 2 Zeittage verteilt auf 6 Kandidaten
(siehe Ablaufplan)
- ❑ Teilnehmer: Anzahl 6
- ❑ Assessoren: Anzahl 3 (1=eigener Bereich, 1=fremder Bereich, 1=Psychologe)
- ❑ Psychologische Teilnehmerbetreuung: 1

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Architektur des Assessment Center Prozesses SPM

Vorprozess

**Teilnehmer-
Auswahl**
(über EFA
im Bereich)

**Assessoren
Auswahl**

**Assessoren
Schulung**

Assessment Center Ablauf

Einführung der TN

Methodische Elemente

- Gruppendiskussion mit Entscheidungsfindung
- Leitung Projektgruppe (Fallstudie)
- Präsentation eines geleiteten C- oder B-Projektes
- Interview zur individuellen Projekterfahrung
- Selbsteinschätzung und Kollegiales Feedback

-Assessorenkonferenz

Verdichtung aller Einzelergebnisse zur
Entscheidung über die Zertifizierung

Feedback durch Assessoren

Entwicklungsmaßnahmen: Qualifizierungshinweise
und Maßnahmen in der Organisation

Nachgelagerter Prozess

**Übergabe
Zertifikat und
Dokumentation
durch den
Bereich
und
Rückfluss
in nächste EFA
Runde**

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Kompetenzmodells und PM@Siemens Zertifizierung

- Das Zertifizierungs-Assessment focussiert auf die 3 Ebenen des Siemens Kompetenzmodells:

Kenntnisse (Knowledge)	Erfahrungen (Experience)
<ul style="list-style-type: none"> • Technologien • Fachkenntnisse • Methoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Beruf /Projekte • Führung • Interkulturell
17 Fähigkeiten (Capabilities)	
Verhalten, das * gezeigt * beobachtet * gemessen * entwickelt werden kann.	

*

*neue Version 04/2003

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Zugangsvoraussetzungen für SPM Zertifizierung

Vorprozess

Bestätigung im Bereich über EFA/Staff Dialog Prozess:

Kriterien für SPM Zertifizierung gemäß PM Jobprofile:

1. Erfahrungen/Wissen abgeglichen durch Selbst-/Fremdeinschätzung im Vorgespräch :

Projekterfahrung

mindestens 2 Jahre voll verantwortliche Leitung von Projekten der Kategorie C oder B für bereichsexterne Kunden; Profit & Loss Verantwortung in Projekten



Führungserfahrung in Projekten

2 Jahre verantwortliche Leitung von Projektteams



Interkulturelle Erfahrung

empfohlen: Lebens- und Arbeitserfahrung im Ausland sowie Arbeit in interkulturellen Teams



entsprechende Qualifizierung durch z. B. PM-Learningprogramme bzw. Module aus dem Curriculum



2. Projekthistorie und Zielerreichung

schriftliche Projekthistorie zur Vorbereitung auf die EFA-Runde



3. Leitung eines B-Projektes vorgesehen



4. Potenzialaussage aus EFA Runde: next step „SPM“ dokumentiert in EFA/IDD



5. Beschluss zur Teilnahme am SPM-Assessment durch die EFA-Runde; ggfs. Bedingung für Wiederholung erfüllt



Anmeldung bei LC oder Bereich durch Teilnehmer nach Abschluss von EFA/Staff Dialog

Teilnehmer-
auswahl

* Information
über die
Einbindung
erfolgt durch
CP an die PO

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Kenntnisse – z. T. in Präsentation, Fokus im Interview

- ☐ Ergebnisverantwortung
- ☐ Kundenmanagement
- ☐ Risikomanagement
- ☐ Contract Management
- ☐ Claim Management
- ☐ Projektplanung und –controlling / Berichterstattung
- ☐ Persönliche Entwicklung
- ☐ Mitarbeitermanagement
- ☐ Partnermanagement
- ☐ Projektfertigstellung, -abschluß
- ☐ Proposalmanagement
- ☐ Finanzmanagement
- ☐ Geschäftsentwicklung aus laufendem Projekt
- ☐ Einkauf und Logistik
- ☐ Corporate Networking

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Zuordnung Fähigkeiten zu Aufgaben

	Präsentation C- oder B- Projekt	Interview	Gruppen- diskussion mit Entscheidungs- findung	Leitung Projektgruppe (Fallstudie)
Ergebnisorientierung			X	X
Entscheidungsfähigkeit		X	X	
Organisationsgeschick u. Qualitätsorientierung		X		X
Durchsetzungsfähigkeit			X	X
Kommunikationsfähigkeit	X			X
Kundenorientierung	X	X		
Motivation und Inspiration			X	X

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Assessoren für SPM-Zertifizierung

Vorprozeß

**Assessoren
Auswahl
und
Rollen**

Recruiting-Prozess

- Pool aus allen Bereichen und Regionen, die das Assessment mit LC durchführen; pro Bereich ca. 5 (=55)
- Bereiche, die Assessments in Eigenregie durchführen, erhalten eine Übersicht über den Assessorenpool
- Benennung durch BK's an LC bzw. Benennung innerhalb des Bereichs mit Meldung an LC

Anforderungsprofil:

- zertifizierter PDir oder / Sonderfall: erfahrener, zertifizierter SPM (eigenes Assessment muss > 6 Mo. zurückliegen); in der Übergangsphase können auch nicht-zertifizierte PDir / SPM als Assessoren tätig sein; eine nachträgliche Zertifizierung zum SPM ist für diese ausgeschlossen,
- Geschäftsverantwortliche GG-/GZ-/Seg.-Leiter (mit Projekterfahrung u.a. in der Rolle des Projekt-Unternehmers) oder Linien Manager, der SPMs direkt führt oder der Bereichskoordinator
- Psychologe mit aktueller AC-Erfahrung (LC oder Bereich)
- Verfügbarkeit: 4-6 Tage pro Jahr + Flexibilität (Termine)
- Commitment aller Beteiligten zur Vertraulichkeit
- Assessorenschulung ist verpflichtend

Rollen in der AC-Durchführung

- Assessoren: mind. 3 (nicht Kollege oder Führungskraft des Kandidaten)
davon 1 aus Bereich des Kandidaten*;
davon 1 aus anderem Bereich*, um die Neutralität zu wahren
davon 1 Psychologe LC oder Bereich
- * mindestens einer der beiden ist ein PDir
- bei bereichsinternen Zertifizierungs-Assessments optional: 1 HR-Teilnehmer aus dem gleichen Bereich

Rolle bei KVP und Kommunikation

- Feedbackfragebogen zu Prozess und Inhalt pro Assessment durch Assessoren
- Einladung der Assessoren in PM-Forum 28.01.2005



Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Konzeption Assessorenschulung und Durchführung

Vorprozeß

Assessoren Schulung

Inhalte / Ablauf:

- Ablauf Zertifizierung
- Übungen + Zuordnung Zertifizierungskriterien, Updates
- Beurteilungsmaßstab
- Interviewschulung
- Beobachtungsfehler incl. interkulturelle Sensibilisierung
- Feedback
- Assessorenunterlagen

Dauer:

- 1 Tag

Terminierung:

- Durchführung in Deutschland
- Vor Aufnahme der Assessorentätigkeit

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Feedback durch Assessoren - Entwicklungsmaßnahmen

Feedback

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❑ Rückmeldegespräch des SPM-Assessment (Psychologe hat den „Lead“, Assessoren ergänzen) <ul style="list-style-type: none"> ❑ <u>Entscheidung = nein</u>: Bereich entscheidet, wie es für TN weitergeht ❑ <u>Entscheidung = ja</u>: zertifizierter SPM ❑ Qualifiziertes Feedback ❑ Empfehlung von Entwicklungsmaßnahmen: Qualifizierungshinweise und Maßnahmen in der Organisation | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❑ Schriftliche Zusammenfassung der o. g. Gesprächsinhalte wird mit dem Teilnehmer besprochen und wird bei LC bzw. beim Bereichspsychologen aufbewahrt. ❑ Die Entscheidung sowie Empfehlung von Entwicklungsmaßnahmen wird dem Teilnehmer ausgehändigt. Der Teilnehmer übergibt eine Kopie an HR/PO. ❑ Der Teilnehmer initiiert Rückmeldegespräch mit Führungskraft: Entwicklungsmaßnahmen, möglichst in EFA. ❑ Die Assessoren verpflichten sich zu Stillschweigen über die Assessmentergebnisse, (Zertifizierungsentscheid und Detailergebnisse), außer bei „Entbindung“ durch den Kandidaten. | |

Leitfaden zur Zertifizierung der SPM: Zertifikatsübergabe und Rückfluß in EFA-Prozeß

Nachgelagerter
Prozeß

Übergabe
Zertifikat,
Umgang mit
Ergebnissen

Zertifikate:

- ☐ Erstellung im Bereich (mit einheitlichem PM@Siemens Template)
- ☐ Unterschrift: gemäß PM@Siemens (GG-Leiter)
- ☐ Übergabe durch Bereich

Umgang mit den Ergebnissen:

- ☐ Aufbewahrung des qualifizierten Ergebnisberichts - Speichern bei LC oder Psychologe (Dauer tbd, abhängig von Zertifikatsgültigkeitsdauer)
- ☐ Aufbewahrung bei HR/PO im Bereich: Mitteilung der Entscheidung mit Entwicklungsempfehlungen über den Kandidaten
- ☐ Rückfluß in nächste EFA-Runde durch Führungskraft
- ☐ Es gibt kein Vetorecht des Bereiches
- ☐ Wiederholbarkeit des ACs: ja einmalig, frühestens nach 12 Monaten, kompletter Durchlauf des Assessments durch **neues** Assessoren-Team
- ☐ Gültigkeitsdauer und Rezertifizierung zurückgestellt (**Abstimmung Modul 4-Meeting**)