

Teil 2

Projektmanagement-Kompetenz in der Commerzbank AG

2 Projektmanagement-Kompetenz in der Commerzbank AG

Heiner Ensel, Christian Becker

2.1	Ausgangssituation.....	31
2.2	Projektzielsetzung	33
2.3	Erfolgsfaktoren	35
2.4	Projektumfeld	38
2.5	Projektdurchführung	39
2.5.1	Projektstart	39
2.5.2	Anforderungsanalyse.....	39
2.5.3	Konzeption	42
2.5.4	Einführung	48
2.5.5	Betrieb und Ausblick.....	49
2.6	Erfahrungen aus dem Projekt	51

2.1 Ausgangssituation

„Die Commerzbank hat das bankweite Projekt zur Integration der Dresdner Bank in weniger als 1.000 Tagen erfolgreich abgeschlossen. Alle wichtigen Meilensteine des größten Integrationsprojekts der deutschen Bankengeschichte wurden wie geplant erreicht.“ So schrieb die Commerzbank in einem Pressebericht am 27.05.2011. In diesem wichtigen unternehmensweiten Projekt waren zeitweise bis zu 3.000 interne Mitarbeiter tätig. Daneben werden derzeit die fortschreitende Internationalisierung der Commerzbank und der Aufbau bzw. Aufbau eines Global Functional Leads der Service- und Steuerungseinheiten durch eine Vielzahl von Projekten begleitet. Anzahl, Größe und Komplexität der Projekte steigen stetig, ebenso wie die Notwendigkeit, Projekte bankweit über viele oder sogar alle Organisationseinheiten hinweg durchzuführen. Erfolgreiche Projektarbeit und damit einhergehend ein professionelles Projektmanagement sind für den Geschäftserfolg der Gesamtbank von immer größerer Bedeutung.

Einzelne Konzernbereiche der Bank haben schon immer stark projektorientiert gearbeitet, wie z. B. der Group Service IT, während für andere Konzernbereiche das projektorientierte Arbeiten eher die Ausnahme darstellt. Die genutzten PM-Vorgehensweisen und Methoden waren in der Vergangenheit in den Einheiten sehr heterogen und es gab kein einheitliches Qualifizierungskonzept für die Projektmanager. Die Qualifizierung war dezentral organisiert, so dass einige Konzernbereiche durch Seminare bereits einzelne Aspekte des Projektmanagements geschult haben. Ebenso war bereits in einzelnen Bereichen der Bank der IPMA¹-Standard etabliert und ca. 100 Projektmanager gemäß IPMA zertifiziert. Was fehlte, waren ein bankweit einheitlicher Qualifizierungsstandard und eine systematische Ausrichtung der Seminarinhalte auf die einzelnen Anforderungsstufen und verschiedenen Rollen in Projekten. Zudem waren der Zugang zu den verschiedenen Karrierestufen² und die damit verbundene Übernahme von größeren und komplexeren Projekten nicht bankweit einheitlich geregelt. Es fehlten Methoden und Verfahren, um die Qualität bei Auswahl- und Besetzungsentscheidungen zu sichern und Potenzialträger zur Übernahme erster oder weiterführender Projektleitungsaufgaben zu identifizieren, wie es in der Führungslaufbahn bereits seit vielen Jahren durch Assessment-Center (Audits des Commerzbank Management Programms (CMP)) sichergestellt war.

Zur Professionalisierung und Vereinheitlichung des Projektmanagements wurde 2009 die Konzeption, Entwicklung und Einführung eines bankweiten Entwicklungsprogramms für Projektmanager – **das Commerzbank Projektmanagement-Programm (CPP)** – initiiert und in den folgenden Jahren umgesetzt.

¹ Die International Project Management Association (IPMA) ist eine der führenden Organisationen mit dem Ziel, Projektmanagement weltweit zu promoten.

² Der außertarifliche Bereich für Projektmanagement- und Spezialistenfunktionen in der Commerzbank besteht aus fünf Karrierestufen.

Die Einführung des CPP wurde selbst als Projekt – und zwar als Organisationsprojekt – durchgeführt. Die für Organisationsprojekte sinnvollen Projektmanagement-Methoden kamen auch hier zur Anwendung, wie z. B.

- die Formulierung und Abstimmung von Projektzielen mit dem Commerzbank-Management,
- der Aufbau einer projektspezifischen Projektorganisation mit klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten,
- die Planung und Verfolgung des Projekts,
- die Durchführung einer zielgruppenadäquaten Kommunikation.

Im Folgenden wird dieses Projekt detaillierter beschrieben. Es wird das gewählte Vorgehen dargestellt und reflektiert, inwieweit das Ziel erreicht und welche Erfahrungen gemacht wurden.

2.2 Projektzielsetzung

Mitarbeiter der Commerzbank können zwischen drei Karrierelaufbahnen wählen: Fach-, Führungs- und Projektlaufbahn. Während viele Unternehmen Fach- und Projektlaufbahn zusammenfassen oder die Projektlaufbahn als Unterform der klassischen Führungslaufbahn implementieren, hat sich die Commerzbank bei der Einführung des neuen Modells für den außertariflichen Vergütungsbereich bewusst für die Etablierung einer eigenständigen und zur Führungslaufbahn gleichberechtigten Laufbahn für Projektmanager entschieden.

Abbildung 2.1 Die drei Karrierewege in der Commerzbank AG



Da sich die Projekte in der Commerzbank stark hinsichtlich Dauer, Größe und Komplexität unterscheiden, benötigt die Bank gut ausgebildete Projektmanager auf verschiedenen Senioritätslevels. Dem trägt die Struktur des Modells insofern Rechnung, als dass für die Karrierelaufbahn „Projektmanagement“ insgesamt fünf Stufen im außertariflichen Vergütungsbereich vorgesehen sind. Die Stufen unterscheiden sich bzgl. der qualitativen Anforderungskriterien: Erforderliche Fachkenntnisse, Businessorientierung, Erarbeitung und Darstellung von Lösungen und die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.

Entsprechend bedeutet „sich innerhalb der Projektlaufbahn entwickeln“: seine persönlichen und methodischen Qualifikationen auszubauen, dabei immer größere, komplexere Projekte zu leiten und Funktionen mit einem breiteren Aufgabenspektrum zu übernehmen. Es wur-

de schnell deutlich, dass es eines mehrstufigen Entwicklungsprogramms bedarf, um die oben beschriebenen „Entwicklungen in der Projektablaufbahn“ zu ermöglichen. Entwicklungen von einer ersten Teilprojektleitung bis zur Leitung von Groß- oder Konzernprojekten sollten systematisch durch Qualifizierungsprogramme begleitet werden, die Projektmanager beim Wechsel von einer auf die nächste Stufe methodisch und persönlich unterstützen.

Darüber hinaus sollte die Attraktivität der Karrierelaufbahn „Projektmanager/in“ in der Commerzbank durch die Gleichstellung von Projekt- und Führungslaufbahn auf allen Stufen gesteigert und der Wechsel zwischen Führungs- und Projektfunktionen flexibilisiert werden.

Hieraus lässt sich die folgende Zielsetzung des Projekts (Abwicklungserfolg) ableiten:

Globalziel des Projekts: Ein für die Gesamtbank einheitliches und verbindliches Laufbahn- und Qualifizierungskonzept für Mitarbeiter der Projektablaufbahn ist entwickelt und eingeführt.

Einzelziele:

- Die wichtigsten Stakeholder sind identifiziert und deren Bedarfe und Anforderungen an ein bankweites Entwicklungsprogramm sind erhoben.
- Eine Bestandsaufnahme bestehender Qualifizierungsangebote für Projektmanager in den verschiedenen Konzernbereichen ist durchgeführt.
- Ein einheitlicher Rahmen für die Auswahl, Entwicklung und Qualifizierung von Projektmanagern ist geschaffen: PM-Ebenen in der Bank sind definiert inkl. Rollenbeschreibung analog dem bestehenden Konzept der vier Führungsebenen.
- Soll-Kompetenzprofile bestehend aus persönlichen und methodischen Kompetenzen sind für jede PM-Ebene definiert. Diese sind den Kompetenzelementen der ICB 3.0³ zugeordnet.
- Eine einheitliche Qualifizierungslogik ist auf jeder PM-Ebene festgelegt: Audit, Development und Professional Programm – analog der Systematik in der Führungslaufbahn.
- Qualifizierungsthemen sind aus den Rollenprofilen für jede PM-Ebene abgeleitet.
- Audits und Qualifizierungsmodule sind entwickelt.
- Pilotveranstaltungen haben stattgefunden.
- Verhandlungen der Qualifizierungsprogramme und Audits mit dem Betriebsrat erfolgten und sind abgeschlossen (Vorgehensziel).
- Eine Auftaktkommunikation erfolgte (Vorgehensziel).

³ In der ICB – IPMA COMPETENCE BASELINE Version 3.0 sind die für das Projektmanagement erforderlichen Kompetenzen beschrieben, gegliedert nach PM-technischen-, PM-Verhaltens- und PM-Kontext-Kompetenzen.

- Die Konzeption des CPP begann im Frühjahr 2009 und endete mit dem Start der ersten Audits für Projektmanager im Frühjahr 2011 (Vorgehensziel).

Als wesentliche Nutzenaspekte des Projekts (Anwendungserfolg) lassen sich darstellen:

- **Nutzungsziel 1:** Der Bank stehen gut ausgebildete Projektmanager auf verschiedenen Senioritätslevels zur Verfügung. Die internen Auftraggeber der Projekte in der Bank können sich auf einen einheitlichen, vordefinierten Kompetenzlevel ihrer Projektmanager verlassen. Die Qualität in den Projekten steigt insgesamt.
- **Nutzungsziel 2:** Entwicklungen von einer ersten Teilprojektleitung bis zur Leitung von Groß- oder Konzernprojekten werden systematisch durch Qualifizierungsprogramme begleitet, die Projektmanager werden beim Wechsel von einer auf die nächste Stufe methodisch und persönlich unterstützt.
- **Nutzungsziel 3:** Die Attraktivität der Karrierelaufbahn „Projektmanager/in“ in der Commerzbank ist durch die Gleichwertigkeit von Projekt- und Führungslaufbahn auf allen Stufen gesteigert und der Wechsel zwischen Führungs- und Projektfunktionen ist vereinfacht.

2.3 Erfolgsfaktoren

In einem Projekt zur Professionalisierung der Projektmanagementkompetenzen sind eine Reihe von Faktoren erfolgskritisch und wurden im Projekt besonders berücksichtigt:

- **Commitment des Managements:** Eine aktive Unterstützung durch das Management des Unternehmens und der Wille zu diesem Projekt mussten klar formuliert sein. Hierzu wurden eine Zukunftsvision und die Formulierung einer Strategie vor Projektbeginn entwickelt, die vom Management aktiv unterstützt wurde. Diese enthielt, dass
 - Audits für alle Stufen der Projektablaufbahn notwendig sind, um die Qualität bei der Besetzung von PM-Stellen sicherzustellen,
 - die Bank einen einheitlichen Vorgehens- und Qualifizierungsstandard im PM braucht,
 - bislang dezentral organisierte Qualifizierung von Projektmanagern zukünftig zentral durch den Konzernbereich Human Resources erfolgt und
 - die Gleichstellung von Projekt- und Führungslaufbahn nachhaltig umgesetzt werden muss.

Ebenso wichtig wie die Formulierung einer Zukunftsvision war deren Kommunikation in das Unternehmen hinein.

- **Betroffene zu Beteiligten machen:** Neben der beschriebenen Einbindung des Managements waren vor allem die Gruppe der Projektmanager zu beteiligen, um sicherzustellen, dass im Projekt eine allgemein tragfähige, praxistaugliche und akzeptierte Lösung entwickelt wurde. Ein durch das Projekt initiiertes Expertenteam mit Projektmanagern aus verschiedenen Konzernbereichen der Bank konnten Vorschläge zur Optimierung der Projektkultur und der Rahmenbedingungen für das Projektmanagement in der Bank erarbeiten.
- **Unternehmenswerte (ComWerte):** Respekt/Partnerschaftlichkeit, Leistung, Marktorientierung, Teamgeist und Integrität sind die fünf Unternehmenswerte der Commerzbank. Alle zu entwickelnden Audit- und Qualifizierungsmodule mussten diese ComWerte berücksichtigen.
- **Orientierung an Standards:** In Projekten zur Professionalisierung des Projektmanagements ist es unumgänglich, sich mit den bestehenden internationalen PM-Standards auseinanderzusetzen. Im Dialog mit den großen Projektbereichen der Bank, die bereits z. T. schon den IPMA-Standard nutzten, wurde entschieden, IPMA als bankweiten Standard zur Planung, Durchführung und Steuerung von Projekten einzuführen. Damit wurden die implementierten PM-Kompetenzen des CPP auf dieser Schule des Projektmanagements aufgebaut. Vorteile, die sich aus der Nutzung eines allgemein anerkannten, internationalen Standards ergeben, sind insbesondere:
 - Die Erfahrungen von „Best Practices“ im Projektmanagement aus unterschiedlichen Unternehmen werden genutzt.
 - Ein vergleichbarer Qualitätsstandard für Projektmanager wird erreicht.
 - Aufgrund kompetenter Projektleiter und Projektmitarbeiter wird eine höhere Servicequalität bei den internen Kunden und im Markt erzielt.
 - Die stetig wachsenden Auftraggeberanforderungen werden durch professionelle Projektprozesse und -ergebnisse besser erfüllt.
- **Schrittweise Entwicklung und Einführung:** Durch die schrittweise Implementierung des CPP wurden die Mitarbeiter der Bank kontinuierlich mit der neuen Qualifizierungslogik für die Projektablaufbahn vertraut gemacht, was die Akzeptanz des CPP im Unternehmen signifikant erhöhte: Zunächst wurde im Sommer 2009 in drei Pilotkursen die bankweite Einführung der IPMA-Qualifizierung und Zertifizierung mit Erfolg getestet, um sie dann ab Frühjahr 2010 in den Pilot- und danach in den Regelbetrieb zu übernehmen. CPP-Audits und Development-Programme wurden im Frühjahr 2011 eingeführt.

Kompatibilität: Zeitgleich zur Konzeption des CPP und aus dieser Maßnahme initiiert wurde von dem Vorstandsressort Services zusammen mit Experten der Konzernbereiche ein bankweites Projekt Management Framework (PMF) entwickelt, das die übergeordneten Anforderungen und Standards für Projektmanagement in der Commerzbank definiert. Durch die ebenfalls klare Orientierung des PMF am IPMA-Standard ist eine optimale **Kompatibilität des PMF und des CPP** gegeben. Die Seminare des CPP sind auf das neue bankweite PMF ausgerichtet, so dass die Teilnehmer gezielt die Commerzbank-spezifischen Definitionen, Anforderungen, Tools und Templates für das Projektmanagement bereits in ihrer Ausbildung kennenlernen und später anwenden können.

Abbildung 2.2 Zusammenhang zwischen CPP, PMF und IPMA dargestellt



2.4 Projektumfeld

Die Erfolgsfaktoren zeigen, dass insbesondere die Berücksichtigung der Interessengruppen und wichtiger sachlicher Umfeldfaktoren⁴ kritisch waren. In Abbildung 2.3 ist eine Übersicht der Umfeldfaktoren dargestellt. Die hier sichtbare Vielfalt unterstreicht nochmals die Wichtigkeit der Steuerung dieser Umfeldfaktoren im Projekt.

Abbildung 2.3 Umfeld im CPP

Sachliche Umfeldfaktoren	Soziale Umfeldfaktoren
laufende und geplante Projekte sowie deren Komplexitäten	Commerzbank Management
verschiedene Projektarten in der Commerzbank	Mitarbeiter des Bereichs Human Resources
bestehende Projektmanagement-Kompetenzen	Mitarbeiter der dezentralen Personalentwicklungseinheiten
bestehende Projektmanagement-Frameworks in den Einheiten	Projektmanager in den einzelnen Konzerneinheiten
unterschiedliche Wertschätzung des Projektmanagements in den Einheiten	Projektmitglieder
Vernetzung der Projektmanager im Unternehmen	Führungskräfte der Projektmanager und Projektmitglieder in der Line
bestehende dezentrale Projektkulturen	Verantwortliche für das Thema Projektmanagement in den dezentralen Bereichen
Unternehmenswerte (ComWerte)	Betriebsräte
paralleles Projekt – Entwicklung PMF	Skillmanager in den dezentralen Bereichen
bestehende Rollendefinitionen und Kompetenzbeschreibungen	Mitarbeiter im zentralen Projektcontrolling
bestehendes Commerzbank Management Programm (CMP)	externe Berater
bestehende dezentrale Qualifizierungs- und Zertifizierungslösungen	
bestehende dezentrale Auswahlverfahren von Projektpersonal	
Betriebsvereinbarungen zu Qualifizierung und Zertifizierung	
außertarifliche Vergütung von Projektmanagern und Führungskräften	
„best practices“ für das Projektmanagement im Markt	

⁴ Projekte werden in einem Umfeld durchgeführt und durch Faktoren dieses Umfelds beeinflusst. Diese Umfeldfaktoren sind im Projekt zu identifizieren und in angemessener Weise zu steuern. Es werden Sachfaktoren und Sozialfaktoren (Interessengruppen) unterschieden.

2.5 Projektdurchführung

Das CPP-Projekt wurde auf Basis eines 5-Phasenmodells geplant und durchgeführt. In **Abbildung 2.4** ist die grobe Phasenplanung grafisch dargestellt.

Abbildung 2.4 CPP Phasenplanung



2.5.1 Projektstart

Wie in vielen Projekten wurden auch im CPP in dieser Phase die Weichen für eine erfolgreiche Projektdurchführung gestellt. Es ging darum, die Hintergründe und Motivation für das CPP zu verstehen, zu formulieren und mit dem Commerzbank Management abzustimmen. Wesentlich war in dieser Phase zudem die Identifikation des komplexen Projektumfelds.

2.5.2 Anforderungsanalyse

Der erste Schritt in der Anforderungsanalyse des CPP bestand darin, einen einheitlichen Rahmen für die Auswahl, Entwicklung und Qualifizierung von Projektmanagern zu schaffen.

fen. Ausgangspunkt bildeten dabei die fünf Stufen der Projektmanagement-Karriereleiter für den außertariflichen Vergütungsbereich, für die bereits qualitative Anforderungskriterien definiert waren. Ziel war es, diese Stufen mit den dahinterliegenden Anforderungskriterien sinnvoll zu einigen wenigen Rollen zusammenzufassen. Diese Rollen sollten die typischen Ebenen in den Projektstrukturen von Commerzbank-Projekten widerspiegeln.

Aufgrund der angestrebten Gleichwertigkeit von Projekt- und Führungslaufbahn wurde bei der Definition der Rollen/Ebenen für die Projektlaufbahn auch ein Quervergleich zur Führungslaufbahn durchgeführt. Während sich jedoch die Rollen in der Führungslaufbahn ausschließlich am Berichtswesen der Bank, d. h. den Hierarchieebenen der Aufbauorganisation orientieren, zeigte sich schnell im Expertendialog mit Projektverantwortlichen, dass das Berichtswesen zwar auch ein wichtiges Kriterium in Projekten ist, jedoch nicht das einzige. Neben dem Berichtswesen wurde daher bei der Definition der bankweit gültigen Rollen auch die Komplexität und Größe von Projekten berücksichtigt. Bei der Unterscheidung zwischen komplexen und nicht komplexen Projekten orientiert sich das CPP an der Definition eines komplexen Projektes⁵ gemäß dem IPMA-Standard.

Als Ergebnis dieses internen Expertendialogs zeigte sich, dass sich in Commerzbank-Projekten bis zu drei Projektmanagement-Ebenen unterscheiden lassen:

- Auf der unteren Ebene befinden sich Projektmanager, die begrenzt komplexe Projekte oder Teilprojekte komplexer Projekte leiten und dabei direkt ein Team von Projektmitarbeitern führen.
- Die mittlere Ebene ist charakterisiert durch die Leitung komplexer Projekte mit multiple Schnittstellen zu andere Projekten bzw. Konzernbereichen. Projekte auf dieser mittleren Ebene bestehen meist aus mehreren Teilprojekten mit eigenen Teilprojektleitern, die wiederum ein Team von Projektmitarbeitern führen.
- Auf der oberen Projektmanagement-Ebene befinden sich Projektmanager, die im Programm- bzw. im Multiprojektmanagement tätig sind. Als Programm-Manager leiten sie ein Großprojekt oder Projektprogramm, in welchem mehrere Projekte mit gemeinsamem strategischen Ziel zusammengefasst sind.

Die Projektstruktur von Großprojekten in der Commerzbank sieht entsprechend bis zu maximal drei Projektleitungsrollen/-ebenen vor: Programm-Manager, Projektleiter, Teilprojektleiter.

Nach Erarbeitung der drei Projektmanagement-Ebenen mit den Rollen als Rahmen für das CPP wurden in einem zweiten Schritt für jede Ebene Soll-Kompetenzprofile bestehend aus persönlichen und methodischen Kompetenzen ermittelt.

⁵ Nach der IPMA wird die Komplexität eines Projektes im Sinne der Anforderungen an das Projektmanagement auf Basis von fünf Aspekten (Komplexität des Projektzielsystems, des Projektgegenstands, der Projektaufgabe, der Projektausführenden und des Projektumfelds) mit Hilfe eines definierten Scoringverfahrens festgelegt.

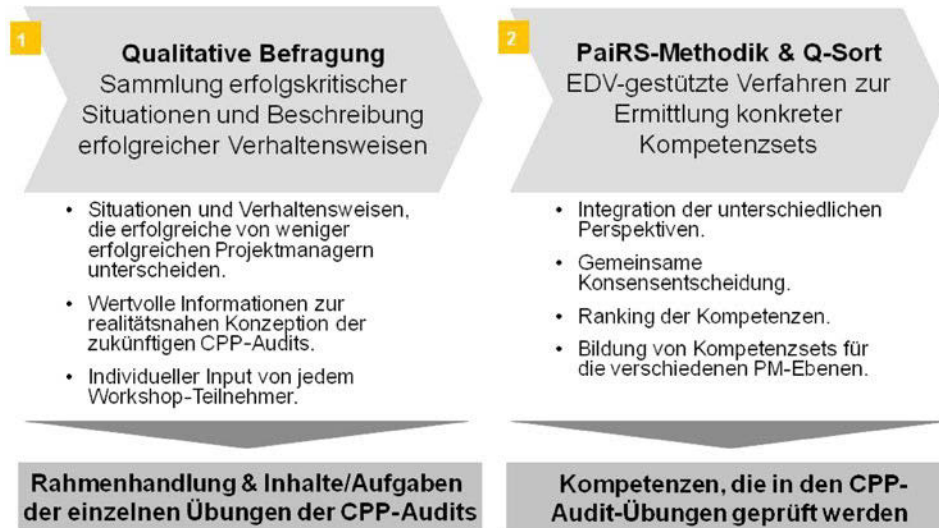
Zusammen mit einem externen Anbieter, der auf die Konzeption und Durchführung von Audits spezialisiert ist, wurde in Workshops und Interviews für jede der drei Projektmanagement-Ebenen ein Set von acht bis zehn erfolgskritischen Kompetenzen erhoben. Die Basis bildete das Kompetenzmodell der Commerzbank, welches aus insgesamt 18 Kompetenzen aus den Bereichen Business-, Lösungs- sowie Beziehungs- und Führungskompetenzen besteht. Diese 18 Kompetenzen wurden im Rahmen der Konzeption des Entwicklungsprogramms für die Führungslaufbahn ermittelt (Frühjahr 2008). Für jede der vier Führungsebenen in der Commerzbank wurden acht bis zehn dieser Kompetenzen als erfolgskritisch definiert. Um entsprechend eine Gleichwertigkeit zwischen Projekt- und Führungslaufbahn auch bzgl. der methodischen Basis sicherzustellen, wurde das Kompetenzmodell auch zur Ermittlung der Kompetenzsets für Projektmanager herangezogen.

Befragt wurden in jedem Workshop jeweils fünf bis 15 Stelleninhaber, d. h. Projektmanager aus verschiedenen Bereichen der Bank, die auf der jeweiligen Projektmanagement-Ebene bereits tätig waren. Die Workshops waren unterteilt in einen qualitativen und quantitativen Part, die im Folgenden beschrieben werden.

Im qualitativen Teil wurden zunächst typische und kritische Projektsituationen erhoben, in welchen Projektmanager besonders hinsichtlich ihrer persönlichen Kompetenzen gefordert sind. Zudem wurden für jede Situation erfolgreiche und nicht erfolgreiche Möglichkeiten zur Bewältigung identifiziert. Abschließend ausgewählt wurden diejenigen Projektsituationen mit repräsentativem Charakter, d. h. Situationen, die sich in nahezu allen Projekten der Bank auf dieser Projektmanagement-Ebene wiederfinden. Dabei war es unerheblich, ob es sich dabei um ein IT-Projekt oder ein Projekt aus der Vertriebssteuerung handelt. Diese Situationen wurden in einem späteren Arbeitsschritt in der Konzeption dazu verwendet, die Übungen für die Audits mit Rahmenhandlungen auszugestalten.

Im quantitativen Part dagegen wurde ein Ranking der 18 Kompetenzen durch die Stelleninhaber durchgeführt, um die acht bis zehn wichtigsten Kompetenzen für ihre Projektmanagement-Ebene zu eruieren. Das Ranking wurde Software-gestützt mithilfe zweier statistischer Verfahren durchgeführt. Zum einen wurden die Q-Sort-Methode und zum anderen ein Paarvergleich gerechnet. Bei der Q-Sort-Methode wurden die befragten Stelleninhaber gebeten, eine Sortierung der 18 Kompetenzen pro PM-Ebene von „sehr unwichtig“ bis „sehr wichtig“ vorzunehmen. Charakteristisch beim Q-Sort ist die Sortierung in „Wichtigkeits-Klassen“ in der Weise, dass eine Normalverteilung entsteht. Beim Paarvergleich sollten die befragten Stelleninhaber die 18 Kompetenzen paarweise vergleichen und bei jedem Paar – wieder pro PM-Ebene – entscheiden, welche Kompetenz sie für wichtiger halten.

Als Ergebnis zeigte sich, dass auf der unteren Projektmanagement-Ebene Kompetenzen wie Planen und Organisieren oder analytische Fähigkeiten eine größere Bedeutung haben als auf der oberen Ebene. Dagegen sind für die obere Ebene Kompetenzen wie z. B. unternehmerische Orientierung und konzeptionelle Fähigkeiten besonders erfolgskritisch. Durchgängig über alle Ebenen hinweg wurden Kompetenzen wie z. B. Konfliktfähigkeit sowie Initiative und Zielorientierung als relevant identifiziert.

Abbildung 2.5 Zweistufiges Vorgehen in der Anforderungsanalyse

Wie bereits erläutert, wurde IPMA als Standard gewählt. Logische Konsequenz dieser Entscheidung war es, die methodische Ausbildung der Projektmanager im CPP ebenfalls am IPMA-Standard auszurichten. Entsprechend wurde nach Abschluss der beschriebenen Anforderungsanalyse auch eine Auswahl von besonders relevanten Elementen aus der International Competence Baseline (ICB) vorgenommen. Ziel war die Erarbeitung eines methodischen, an IPMA angelehnten Kompetenzprofils für jede Projektmanagement-Ebene. Ausgewählt wurden diejenigen ICB-Elemente, die gemäß Rollenprofil und der ermittelten kritischen Situationen unverzichtbar sind, um Projekte der jeweiligen Größe und Komplexität erfolgreich zu managen. Zudem wurde ein Quervergleich zu den ICB-Kompetenzprofilen der IPMA-Level D bis B gezogen. Dieser Quervergleich stellte die Kompatibilität der Commerzbank-internen Ausbildungsprogramme mit dem IPMA-Standard sicher und ermöglichte die sinnvolle Integration der IPMA-Zertifizierung in die Projektmanager-Qualifizierung.

2.5.3 Konzeption

Ausgerichtet auf die in Kapitel 2.2 beschriebenen drei PM-Ebenen wurde nun für jede Ebene ein eigenes Programm bestehend aus Auswahlverfahren, Entwicklungs- und Qualifizierungsbausteinen entwickelt:

- **CPP Vier:** Entwicklungsprogramm für die untere Ebene/Projektmanager, die auf der zweiten oder dritten Stufe des Modells für den AT-Bereich eingruppiert sind bzw. sich dahin entwickeln möchten.

- **CPP Drei:** Entwicklungsprogramm für die mittlere Projektmanagement-Ebene/Projektmanager, die auf der vierten Stufe des Modells für den AT-Bereich eingruppiert sind bzw. sich dahin entwickeln möchten.
- **CPP Zwei:** Entwicklungsprogramm für die obere Projektmanagement-Ebene/Projektmanager, die auf der fünften Stufe des Modells für den AT-Bereich eingruppiert sind bzw. sich dahin entwickeln möchten.

Im Commerzbank-Modell gibt es für jede Karrierelaufbahn (Fach-, Projekt-, Führungslaufbahn) jeweils mehrere Stufen. Speziell in der Projektlaufbahn wurden diese Stufen zu insgesamt drei Projektmanagement-Ebenen (Ebenen 2, 3 und 4) zusammengefasst. Um eine größtmögliche Parallelität zum Programm für die Führungslaufbahn (CMP) darzustellen, wurde auf eine PM-Ebene 1 verzichtet, da die Führungs-Ebene 1 die Ebene der Executives innerhalb der Führungslaufbahn darstellt und es eine vergleichbare Ebene in der Projektlaufbahn nicht gibt.

Abbildung 2.6 Projektmanagement-Ebenen, CPP-Ebenen

Projektmanagement-Ebene 2	<ul style="list-style-type: none"> › Trägt Verantwortung als Projektmanager im Programm- und Multi-Projektmanagement › Leitet bankweite, strategische, mehrstufige Projekte 	CPP Zwei
Projektmanagement-Ebene 3	<ul style="list-style-type: none"> › Leitung von komplexen und/oder risikobehafteten Projekten mit multiplen Schnittstellen zu anderen Abteilungen/Ressorts und Abhängigkeiten zu anderen Projekten › Leitet Projekte mit Hilfe von Teilprojektleitern und weniger durch direkte Führung von Projektteams 	CPP Drei
Projektmanagement-Ebene 4	<ul style="list-style-type: none"> › Leitet begrenzt komplexe Projekte oder ein Teilprojekt eines komplexen Projektes › Führt ein Team von Projektmitarbeitern/Spezialisten 	CPP Vier

Ausgerichtet auf die Kompetenzprofile wurde für jede der drei Projektmanagement-Ebenen eine einheitliche Systematik für die Auswahl, Entwicklung und Qualifizierung etabliert. Diese Systematik sieht für jede Ebene eine Entwicklung der Projektmanager in drei Schritten vor:

- **CPP-Audit** ist ein Assessment Center für Projektmanager und prüft, ob ein Mitarbeiter das Potenzial zur Übernahme einer Leitungsaufgabe auf der jeweiligen Projektmanagement-Ebene hat. Das Bestehen des Audits ist die Voraussetzung für die Teilnahme am Development-Programm und für die anschließende Besetzung.
- **CPP-Development** ist ein Entwicklungsprogramm, das erfolgreiche Absolventen der CPP-Audits gezielt auf die Übernahme einer Projektleitungsfunktion auf der jeweiligen Projektmanagement-Ebene vorbereitet.

- CPP-Professional ist ein Qualifizierungsprogramm für Projektmanager, die bereits in Funktion sind. Durch vertiefende Seminare zur Planung und Umsetzung von Projekten unterstützt es sie in ihrer Projektleitungsrolle. Im Professional-Programm besteht zudem die Möglichkeit, die international anerkannte Zertifizierung nach dem Standard der International Project Management Association (IPMA) zu erwerben.

Abbildung 2.7 CPP-Bausteine



CPP-Audits

Die CPP-Audits bestehen aus mehreren realitätsnahen Übungen mit Situationen aus dem Projektalltag, in denen die Kandidaten von unterschiedlichen Beobachtern hinsichtlich der erfolgsrelevanten Kompetenzen der jeweiligen Ebene beurteilt werden. Ziel des Audits ist es, zu jedem Kandidaten eine Potenzialaussage zu treffen. Das Bestehen des Audits ist die Voraussetzung für die Übernahme einer Projektleitungsfunktion auf der jeweiligen Ebene und die Aufnahme in das Development-Programm.

Ein Audit dauert je nach angestrebter Projektmanagement-Ebene 2,5 bis 3,5 Tage und besteht aus fünf bis sieben Übungen. Alle Übungen wurden auf Basis wissenschaftlicher Standards entwickelt und unter realen Bedingungen pilotiert. Die Übungen sind in eine fiktive Rahmenhandlung außerhalb des Bankkontextes eingebettet und stammen alle aus der im Vorfeld durchgeführten Anforderungsanalyse. In den Übungen agiert der Kandidat stets aus der Rolle des Projektleiters heraus und ist – je nach Übung – mit Gesprächspart-

nern auf gleicher Ebene (andere Projektleiter, Fachseite), auf ihm unterstellter Ebene (Projektmitarbeiter, Teilprojektleiter) oder ihm übergeordneter Ebene (Auftraggeber, Programmleiter) konfrontiert. Die Teilnehmer müssen dafür nicht über Fachwissen verfügen. Auf diesem Weg wird sichergestellt, dass alle Teilnehmer die gleichen Chancen haben.

Die Beobachtung in den CPP Audits erfolgt durch erfahrene „Praktiker“, d. h. Projektmanager der nächst höheren Ebene oder Führungskräfte, die Projektmanager führen. Dabei gilt für jedes Audit eine Ratio von 0,5 Beobachtern je Kandidat. Um die Objektivität bei der Beurteilung im Audit sicherzustellen, durchläuft jeder Beobachter zunächst eine umfangreiche Schulung. Die Beobachter wechseln von Übung zu Übung, so dass in der abschließenden Beobachterkonferenz ein möglichst differenziertes und objektives Bild zu jedem Teilnehmer vorliegt. In einem ausführlichen Feedbackgespräch erhalten alle Teilnehmer eine individuelle Rückmeldung zu ihren Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten.

Mitarbeiter, die vor der Anmeldung zum Audit prüfen möchten, ob der Schritt in die Projektablaufbahn oder die Übernahme einer weiterführenden Projekt-Funktion der richtige ist, stehen online Leitfragen zur Selbstreflexion zur Verfügung. Diese Leitfragen sind eine Anregung und Hilfestellung, sich mit den Anforderungen und Aufgaben der jeweiligen Projektmanagement-Ebene auseinanderzusetzen. Ergänzend sollten Gespräche mit dem Vorgesetzten, mit Kollegen und erfahrenen Projektmanagern geführt werden, um einen möglichst umfassenden Eindruck von den Aufgaben der jeweils angestrebten Projektmanagement-Ebene zu bekommen.

CPP-Development

Mitarbeiter, die das CPP-Audit erfolgreich absolviert haben, werden in das jeweilige Development-Programm aufgenommen. Ziel des CPP-Development ist es, die Projektmanager hinsichtlich der methodischen und persönlichen Kompetenzen zu schulen, die für die angestrebte Zielfunktion relevant sind. Im Gegensatz zum Professional-Programm, das Projektmanagern in Funktion zur Verfügung steht, besitzt das Development-Programm einen starken Lern- und Vorbereitungscharakter. Dies zeigt sich u. a. daran, dass neben der Vermittlung von methodischem Grundlagenwissen in klassischen Seminaren vielfach Formate wie Simulationen und Fallstudien eingesetzt werden. In diesen Formaten wird eine praktische Auseinandersetzung und Anwendung der Methoden ermöglicht, die zuvor erlernt wurden und für den Projektalltag der Zielfunktion relevant sind.

Jedes Development-Programm besteht aus drei Formen von Qualifizierungsbausteinen sowie der Auftakt-, Netzwerk- und Abschlussveranstaltung:

PM-Methodik: Hier werden die Projektmanagement-Tools, -Standards und -Methoden vermittelt, die für die jeweilige Ebene erforderlich sind. Die Seminare sind auf das bankweite PMF ausgerichtet, so dass die Teilnehmer gezielt die Commerzbank-spezifischen Definitionen, Anforderungen, Tools und Templates für das Projektmanagement kennen und anwenden können. Die Darstellungstiefe des bankweiten PMF ist dabei auf die Inhalte des jeweiligen methodischen Qualifizierungsbausteins zugeschnitten worden.

Die PM-Methodik-Bausteine werden für angehende Projektmanager der mittleren und der oberen Ebene (CPP Drei und Zwei) um ein spezielles Angebot für Querwechsler aus der Fach- oder Führungslaufbahn ergänzt, denen ggf. bestimmte Grundlagenkenntnisse fehlen.

PM-Praxis: Hier wird die erlernte PM-Methodik in die Praxis umgesetzt. Anhand von Fallstudien und Simulationen werden die Methoden unter Berücksichtigung des bankweiten PMF auf konkrete Projektbeispiele angewendet. So wird der Projektalltag erlebbar gemacht. Die Teilnehmer tauschen sich dabei über Herausforderungen aus, erleben ihr eigenes Handeln im Projektteam und steigern somit ihre Souveränität sowie ihre persönliche Wirkung.

Persönliche Kompetenzen: Erfolgreiches Projektmanagement endet nicht beim Einsatz von Tools und Methoden. Die Projektleiter/innen sind auch immer in ihrer persönlichen Kompetenz gefordert. Aus diesem Grund wird die persönliche Kompetenz in speziellen Bausteinen geschult.

Auftakt-, Netzwerk- und Abschlussveranstaltung: Jedes Development-Programm wird von einer Auftakt-, Netzwerk- und Abschlussveranstaltung eingerahmt. Diese Veranstaltungen sind über die reine Vermittlung von Wissen hinaus wertvolle Bestandteile des CPP-Development-Programms, da die Teilnehmer hier die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und zum aktiven Aufbau bankweiter Netzwerke erhalten.

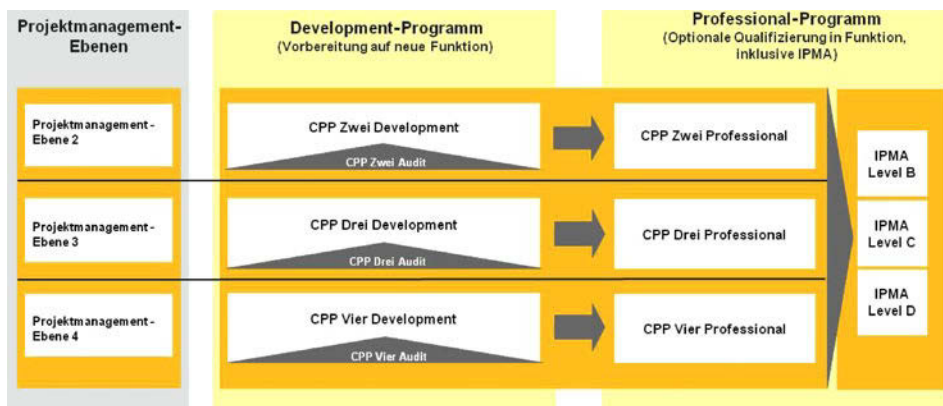
CPP-Professional

Analog zum CPP-Development beinhaltet das Professional-Programm für erfahrene Projektmanager in Funktion methodische, persönlichkeits- und praxisorientierte Qualifizierungsbausteine. Ziel des Professional-Programms ist die kontinuierliche und vertiefende Qualifizierung. Im Gegensatz zum Lern- und Vorbereitungsfokus des Development-Programms, steht im Professional-Programm die Vertiefung, Reflexion von praktischen Erfahrungen und Professionalisierung im Vordergrund. Dies wird u. a. deutlich an den Praxisbausteinen, die auf Formaten wie z. B. kollegialer Beratung, Praxis-Projektworkshops, Projekt-Coaching und Expertenforen basieren.

Auch im Professional-Bereich sind die methodischen Seminare und die Qualifizierungsbausteine zur PM-Praxis auf das bankweite PMF ausgerichtet. Ergänzend steht auch in jedem Professional Programm ein spezielles Angebot für Querwechsler aus der Führungslaufbahn zur Verfügung.

Unabhängig von der jeweiligen Ebene besteht für Projektmanager in Funktion die Möglichkeit zur Teilnahme an einem IPMA-Kurs und zum Erwerb der international anerkannten Projektmanagement-Zertifizierung. Für die untere Projektmanagement-Ebene wird IPMA-Level D, für die mittlere Level C und für die obere Level B empfohlen.

Abbildung 2.8 CPP-Audits, Development-Programm und CPP-Professional-Programm



Project Management Framework

Wie bereits in Kapitel 2.3 ausgeführt, wurde zeitgleich zur Konzeption des CPP ein bankweites Projekt Management Framework (PMF) entwickelt, das für Projekte ab einer bestimmten Mindestgröße verbindlich anzuwenden ist. Als Kriterien für die Bestimmung der Mindestgröße werden das voraussichtliche Projektvolumen, die Größe des Projektteams und die Anzahl der beteiligten Fachdisziplinen herangezogen. Für Projekte, die unterhalb der definierten Mindestgrößen liegen, wird eine Nutzung des bankweiten PMF in angemessener Tiefe empfohlen.

Das bankweite PMF orientiert sich an dem IPMA-Standard, die prozessuale Ausgestaltung erfolgt in Anlehnung an das Fünf-Phasen-Modell nach DIN 69901:2009. Im Rahmen des bankweiten PMF sind für Fachprojekte insgesamt 20 PM-Prozesse zu durchlaufen und in fünf Ergebnistypen zu dokumentieren. Unter Berücksichtigung der bereits in der Bank etablierten PMFs der IT sind für Fachprojekte mit IT-Anteil weitere PM-Prozesse definiert worden, um die enge Verzahnung des bankweiten PMF mit den PMFs der IT zu gewährleisten.

Zur Unterstützung und Hilfestellung werden den Projektmanagern Tools und Templates zur Verfügung gestellt, die z. T. phasenübergreifend verwendet werden können. Die Nutzung dieser Templates ist grundsätzlich optional.

Begleitende Qualifizierungsangebote für Zielgruppen im Projektumfeld

Da sich das CPP ausschließlich an die Zielgruppe „Projektmanager/in“ richtet, wurde schnell deutlich, dass bei einem ganzheitlichen Ansatz zur Professionalisierung des Projektmanagements in der Commerzbank weitere Zielgruppen in die Qualifizierung miteinbezogen werden müssen. Entsprechend wurde ein Grundlagen-Curriculum für Projektmitarbeiter implementiert, das die für eine erfolgreiche Mitarbeit in Projekten benötigten Kenntnisse, Techniken und Methoden vermittelt. Das Curriculum besteht aus zwei Modulen, d. h. einem theoretisch orientierten Seminar und einem anschließenden Praxisteil, wo das Erlernte im Rahmen von Fallstudien auf Projektbeispiele angewendet wird. Das Grundlagen-Curriculum deckt die für das IPMA-Basiszertifikat relevanten Inhalte ab.

Als weiteres ergänzendes Angebot wurde das Seminar „PM für Manager“ implementiert, das die für Führungskräfte aus Auftraggebersicht relevanten PM-Kenntnisse vermittelt. Auch dieses Seminar orientiert sich eng am IPMA-Standard und thematisiert insbesondere die Anforderungen in den fünf Projektphasen und die Rolle des Auftraggebers in Projekten.

Durch die Erweiterung des CPP um Angebote für Projektmitarbeiter und Führungskräfte wird bei allen Projektbeteiligten ein gemeinsames Verständnis geschaffen, Schnittstellen werden geklärt, optimal aufeinander abgestimmt und die Rollen klar definiert.

2.5.4 Einführung

Neben der schon beschriebenen Pilotierung des CPP erfolgte die Einführung der vollständigen CPP-Ergebnisse in folgenden Schritten:

- In Workshops wurde das Programm den externen Trainern vorgestellt und diskutiert, damit diese ihre Qualifizierungsmaßnahmen vor dem Hintergrund des Gesamtprogramms durchführen können. Insbesondere waren die Ergebnisse des PMF, die entwickelten Kompetenzsets im CPP, die Unternehmenswerte der Commerzbank und die Vereinbarungen mit den Betriebsräten in die Maßnahmen zu integrieren und hier zu berücksichtigen.
- Die Einführung des CPP wurde durch eine zielgruppenorientierte Kommunikation flankiert:
 - Der Vorstand, die erste und zweite Führungsebene wurden mit einem persönlichen Anschreiben sowie einem Factsheet über die wichtigsten Inhalte des CPP informiert.
 - Anschließend erfolgte eine detaillierte Veröffentlichung von Infoseiten zum CPP im Intranet der Commerzbank.

- Abgerundet wurde die Kommunikation mit einem Artikel im regelmäßig als Print-medium erscheinenden Mitarbeitermagazin „Commerzbanker“.
- Die Pilotierung der CPP-Audits begann im März 2011, des CPP-Qualifizierungsprogramms im Mai 2011. Alle Pilotveranstaltungen wurden durch Verantwortliche des CPP-Projekts besucht und im Anschluss fanden Feedbackrunden mit den Teilnehmern und Partnern, die die Veranstaltungen durchführten, statt. Auf Basis der hier identifizierten Optimierungspotenziale wurden einzelne Qualifizierungsbausteine angepasst und hierdurch die Qualität des CPP nochmals erhöht.
- Mit Beendigung der Pilotveranstaltungen wurde das Projekt auch formal geschlossen, die Projektorganisation aufgelöst und die Umsetzungsverantwortung des CPP in die Linienorganisation übergeben.

2.5.5 Betrieb und Ausblick

Wirksamkeit

Inwieweit sich der in Kapitel 2.2 dargestellte Nutzen tatsächlich einstellt, kann aufgrund des erst seit einem Jahr laufenden Regelbetriebs des CPP noch nicht bewertet werden. Aus heutiger Sicht können wir folgendes Fazit festhalten:

Nutzungsziel 1: Der Bank stehen gut ausgebildete Projektmanager auf verschiedenen Senioritätslevels zur Verfügung. Die internen Auftraggeber der Projekte in der Bank können sich auf einen einheitlichen, vordefinierten Kompetenzlevel ihrer Projektmanager verlassen. Die Qualität in den Projekten steigt insgesamt.

Zielerreichung: Ob der Bank mittelfristig besser ausgebildete Projektmanager zur Verfügung stehen und sich die Projektdurchführungsqualität tatsächlich verbessert, wird sich mittelfristig zeigen, wenn erste Kandidaten das komplette CPP (inkl. Professional Programm) durchlaufen und neue Projektaufgaben übernommen haben. Um diese angestrebte Verbesserung zu überprüfen, ist ein ständiger Feedback- und Reviewprozess bezogen auf die durchgeführten CPP-Qualifizierungsmodule einerseits und die Erfolge der Projekte andererseits notwendig. Durch Befragungen der Stakeholder in den zukünftigen Projekten und eine strukturierte Erhebung von deren Zufriedenheit könnte diese Zielerreichung gemessen werden. Eine Möglichkeit zur Messung der Verbesserung in der Projektqualität könnte in der Erhebung der Planstreue der in den Business Cases der Projekte definierten Projektnutzen liegen (z. B. durch Messung der Planstreue in den Amortisationsdauern der Projekte).

Nutzungsziel 2: Entwicklungen von einer ersten Teilprojektleitung bis zur Leitung von Groß- oder Konzernprojekten werden systematisch durch Qualifizierungsprogramme begleitet, die Projektmanager werden beim Wechsel von einer auf die nächste Stufe methodisch und persönlich unterstützt.

Zielerreichung: Das CPP ist in den Stufen vier bis zwei sowohl in den Audits, den vorbereitenden Entwicklungsbausteinen (Development-Programmen) als auch der Qualifizie-

rung in Funktion (Professional-Programmen) stringent an den methodischen und persönlichen Anforderungen jeder PM-Ebene ausgerichtet. Inwieweit die angestrebten Soll-Kompetenz-Anforderungen von den Projektmanagern nach Besuch des CPP tatsächlich erfüllt werden, könnte durch Leistungsbeurteilungen überprüft werden.

Nutzungsziel 3: Die Attraktivität der Karrierelaufbahn „Projektmanager/in“ in der Commerzbank ist durch die Gleichstellung von Projekt- und Führungslaufbahn auf allen Stufen gesteigert und der Wechsel zwischen Führungs- und Projektfunktionen ist flexibilisiert.

Zielerreichung: Die Gleichstellung von Projekt- und Führungslaufbahn ist formal realisiert. CMP- und CPP-Audits werden gegenseitig anerkannt, die Führungs- und PM-Ebenen sind gleichgeschaltet. Eine Steigerung der Attraktivität der Karrierelaufbahn könnte durch die Anzahl der Bewerber pro vakante PM-Stelle gemessen werden.

Weitere Faktoren für den erfolgreichen Betrieb

Der langfristige Erfolg des CPP wird neben einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualifizierungsinhalte im CPP um neue PM-Themen und -Methoden insbesondere von der Fortsetzung des engen Austausches zwischen HR und den Business-Einheiten der Bank bzgl. der erforderlichen Programmschwerpunkte abhängen.

2.6 Erfahrungen aus dem Projekt

Die Durchführung des CPP-Projekts und die Projektergebnisse werden insgesamt in der Commerzbank positiv bewertet.

Aus einigen Erfahrungen lassen sich konkrete Empfehlungen für zukünftige Projekte mit ähnlicher Zielsetzung ableiten:

- **Einbindung erfahrener Projektmanager:** Der Erfolg des Projekts lässt sich sicher auf die methodisch stringente Erarbeitung der Kompetenzprofile und der konsequenten Ausrichtung der Programminhalte an diesen Profilen zurückführen, aber besonders auf die enge Einbindung von erfahrenen Projektmanagern in allen Phasen des Konzeptionsprozesses. Sie standen als Inputgeber des Projekts zur Verfügung und haben an vielen Aktivitäten der Konzeption aktiv mitgearbeitet.
- **Nachhaltigkeit:** Damit die Absolventen des CPP in ihren Projekten die erworbenen neuen Kompetenzen auch konsequent anwenden, sollten einige unterstützende Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Wesentlicher Schlüssel zum Erfolg liegt auch hier in der Führung der Mitarbeiter. Die Führungskräfte sollten für diese Thematik z. B. durch Informationsveranstaltungen sensibilisiert werden, und die Führungskräfte ihrerseits können die Professionalisierung im Projektmanagement zum Thema in den Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern machen. Ebenfalls sinnvoll kann ein Mentoring durch erfahrene Projektmanager für CPP-Absolventen in der Praxis sein.
- **Zusammenarbeit mit externen Partnern:** Diese stellte sich als sehr konstruktiv dar, Ideen und Konzepte wurden gemeinsam entwickelt. So entstand eine gute Mischung aus Standardseminaren und aufwendig unter interner Beteiligung konzipierten und auf Commerzbank-Spezifika ausgerichteten Formaten (z. B. eine Programm-Simulation). Dies setzt jedoch voraus, dass sich der Partner intensiv mit den Gegebenheiten der Commerzbank auseinandersetzt und deren Umfeld gut kennt.

Dr. Heiner Ensel

Jahrgang 1960, studierte Mathematik an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz. Er unterstützt seine Kunden seit über 20 Jahren im Projektmanagement und in der Business Analyse. Intensive Erfahrungen konnte er bei Unternehmen der Touristik- und Finanzdienstleistungsbranche sammeln. Heiner Ensel ist zertifizierter Senior-Projektmanager (IPMA-Level-B) und als zertifizierter PM-Trainer (GPM) auch als Coach tätig. Mit seiner Familie wohnt er in der Nähe von Koblenz.

*Christian Becker*

Jahrgang 1982, studierte an der TU-Darmstadt Psychologie und Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalauswahl und -entwicklung. Seine berufliche Laufbahn startete er in einer Unternehmensberatung und wechselte 2008 zur Commerzbank AG. Nach verschiedenen Funktionen in der Personal- und Führungskräfteentwicklung des Konzerns übernahm er die Projektleitung für die Konzeption und Einführung eines bankweiten Entwicklungsprogramms für Projektmanager: Commerzbank Projektmanagement Programm (CPP). Aktuell ist Christian Becker als Projektmanager im Zentralen Programmmanagement für das bankweite Projekt „Commerzbank Exzellenz“ tätig.



Wege zum projektorientierten Unternehmen
Wie eine effektive Projektkultur die Zukunft Ihres
Unternehmens sichert

Hische, V. (Hrsg.)

2012, XII, 268 S. 78 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-3244-0