

Programm-Management als Konzept zur Umsetzung strategischer Initiativen

Know how

Strategische Initiativen und umfangreiche Vorhaben setzen sich aus einer Vielzahl von Projekten zusammen die untereinander oftmals komplexe inhaltliche, zeitliche und ressourcenbezogene Abhängigkeiten aufweisen. Eine erfolgreiche Transformation solcher Vorhaben erfordert die Erfassung und Koordination der Projekte auf Basis einer ganzheitlichen Sicht. Die Umsetzung dieser Herausforderungen erfolgt heute in Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung. Programm-Management ist ein Organisationskonzept das die Bewältigung dieser Herausforderungen gezielt adressiert. Globale Standards als Best Practice Rahmenwerke wurden von bedeutenden internationalen Institutionen entwickelt und unterstreichen die Bedeutung des Programm-Managements. Das vorliegende Papier befasst sich mit einem dieser Best Practices, bringt eigene Erfahrungen aus der Beratungspraxis ein, stellt Methodiken für die übergreifende Programmplanung und Steuerung vor und bietet eine Übersicht marktgängiger Software Werkzeuge für das Enterprise Project Management.

Grundlagen, Aufgaben und Herausforderungen von Programm-Management

Im heutigen immer komplexer werdenden und sich immer rascher drehenden Geschäftsumfeld stellt sich für viele Manager die Frage wie es gelingt strategische Initiativen und große Vorhaben effektiv und erfolgreich im Rahmen von Projektarbeit zu operationalisieren.

Als ein bewährtes Organisationskonzept zur Bewältigung solcher Herausforderungen hat sich das Programm-Management etabliert. Ein Programm ist gegenüber einem Projekt in der Regel gekennzeichnet durch:

- den besonderen strategischen Charakter und der hohen Bedeutung für das Unternehmen
- den starken Veränderungscharakter
- das höhere wirtschaftliche Risiko
- i.d. R. hohe Investitionssummen
- hohe Komplexität und längere Laufzeit
- große Anzahl an internen und externen Stakeholdern
- den möglichen Anteil an operationaler Arbeit, d.h. keine Projektarbeit
- eine Fokussierung auf die Erzielung des beabsichtigten Geschäftsnutzens durch die Koordination mehrerer untereinander abhängiger und in inhaltlichen Zusammenhang stehender Projekte

Viele dieser Kriterien treffen auch auf Großprojekte zu, die häufig in einzelne Unterprojekte unterteilt werden.

Die Unterteilung folgt dabei u.a. dem Zweck:

- die Komplexität zu reduzieren
- das Controlling zu verbessern und die Steuerung des Projektes effektiver zu gestalten
- vorhandene Synergien zwischen den Projekten zu erschließen

Bei der Durchsicht der gegenwärtigen Literatur fällt auf, dass eine scharfe inhaltliche oder begriffliche Abgrenzung zwischen Programm und Großprojekt nicht vorhanden ist.

Großprojektmanagement kann verstanden werden als die Koordination von Unter- / Teilprojekten an einem (großen) Thema. Programm-Management steuert in der Regel Einzelprojekte eines Themenbereichs, die jedes für sich ein oder mehrere Ziele verfolgen, diese Ziele ordnen sich aber einem gemeinsamen, übergeordneten Ziel unter.

Darüber hinaus werden zusätzlich Arbeitselemente koordiniert, die nicht Projekte sind, sondern operativen Charakter haben.

Typische Programme sind z.B., Mergers & Acquisitions, die Implementierung einer umfassenden IT-Lösung, die Reorganisation einer Gruppe von Unternehmen in eine Holdinggesellschaft und große Investitionen wie z.B. im Anlagenbau.

Das Project Management Institute, PMI® definiert ein Programm in seinem 2006 herausgegebenen Standard „The Standard for Program Management“ [1, S.4] als:

„A program is a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually. Programs may include elements of related work (e.g. ongoing operations) outside the scope of the discrete projects in a program“.

Und Programm Management als:

„Program management is the centralized coordinated management of a program to achieve the program’s strategic benefits and objectives“

Häufig wird auch der Begriff „Multiprojektmanagement“ im Zusammenhang mit dem Management mehrerer Projekte genannt. In der wissenschaftlichen Diskussion wird hier die Abgrenzung wie folgt vorgeschlagen:

„Multiprojektmanagement ist der summarische Überbegriff eines ganzheitlichen Managements einer Projektlandschaft durch entsprechende Organisationsstrukturen, Methoden, Prozesse und Anreizsysteme.“ [2, S.15]

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diese Definition. Siehe Abbildung 1 [2, S.16].

Programm Management stellt damit eine zentrale Disziplin des Multiprojektmanagements dar.

Die unterschiedlichen Beziehungen und Hintergründe zwischen Programm, Projekt und Projektportfolio werden durch die Gegenüberstellung in Abbildung 2 [1, S.8] deutlich.

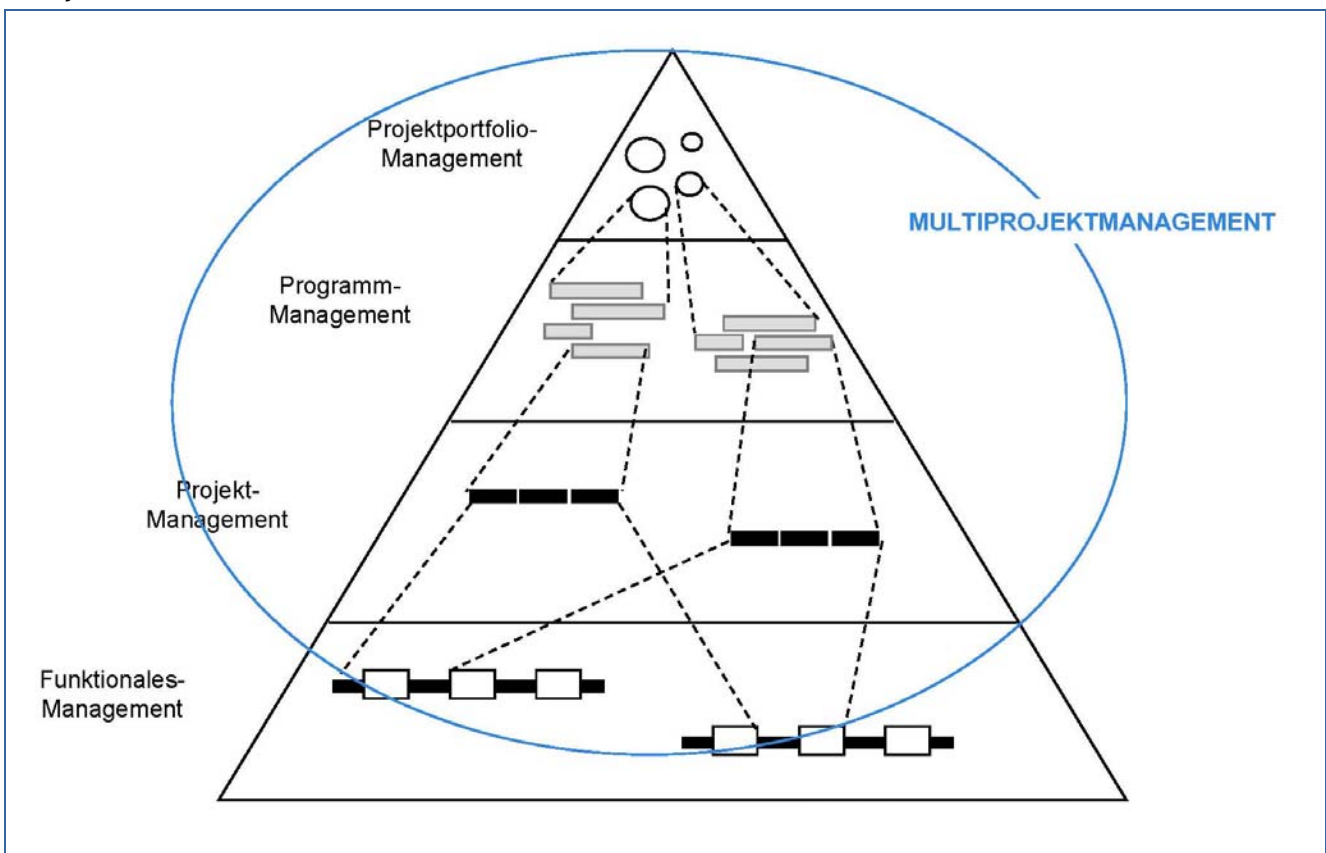


Abbildung 1 Multiprojektmanagement – Quelle: [2, S. 16]

Es wird offensichtlich, dass Programm Management sich mit Projektthemen auf einer anderen Ebene befasst als das klassische Einzel-Projekt management.

Eine durchgängige Planungs- und Ressourcenoptimierung erfolgt ebenso wenig.

PROJECT	PROGRAM	PORTFOLIOS
Projekte haben einen engen Leistungsumfang mit spezifischen Arbeitsergebnissen	Programme haben einen weiten Leistungsumfang, der sich ändern können muss, um die Nutzenerwartungen zu erfüllen	Portfolios haben einen Business scope der sich den strategischen Zielsetzungen der Organisation anpasst
Ein Projekt-Manager versucht Änderungen so gering wie möglich zu halten	Programm-Manager müssen mit Änderungen rechnen und diese sogar fördern	Portfolio-Manager überwachen kontinuierlich Veränderungen im weiteren Umfeld
Erfolgskriterien sind: on time, by budget, products delivered to specifications	Erfolgskriterien sind: Return On Investment (ROI), neues Leistungsspektrum und erzielter Nutzen-/ Wertbeitrag	Erfolg wird anhand der Gesamtpformance der Portfolio-Komponenten gemessen
Führungsstil ist auf Aufgabenerledigung und Erfüllung der Erfolgskriterien ausgerichtet	Führungsstil ist auf Beziehungsmanagement und Konfliktlösung ausgerichtet. Management der politischen Aspekte im Stakeholderumfeld	Führungsstil fokussiert auf den Wertbeitrag in der Entscheidungsfindung zum Portfolio
Projekt-Manager managen Techniker, Spezialisten, etc.	Programm-Manager managen Projekt-Manager	Portfolio-Manager managen oder koordinieren Personal zum Portfoliomanagement
Projekt-Manager sind Teamplayer die über ihr Wissen und Fähigkeiten motivieren	Programm-Manager sind Führungspersönlichkeiten die Visionen und Leadership bieten	Portfolio-Manager sind Leaders, die Einblick und Gestaltung bieten
Projekt-Manager führen detaillierte Planungen durch, um die Bereitstellung der Produkte des Projektes zu managen	Programm-Manager generieren high-level Planungen als Leitlinie für die Projekte	Portfolio-Manager generieren und halten die erforderlichen Prozesse sowie die Kommunikation in Bezug auf das Gesamtportfolio aufrecht
Projekt-Manager überwachen und steuern die Aufgabenerfüllung zur Bereitstellung der Produkte des Projekts	Programm-Manager überwachen Projekte und laufende Arbeiten über Führungsstrukturen	Portfolio-Manager überwachen die Gesamtpformance und Wertindikatoren

Abbildung 2 Gegenüberstellung Projekt - Programm – Portfolio - Quelle: In Anlehnung an [1, S.8]

Herausforderungen – Aus der Praxis

In der Beratungspraxis ist jedoch vereinzelt noch die Auffassung anzutreffen, dass Programm-Management sich reduzieren lässt auf das Managen von multiplen Projekten auf Basis des klassischen Einzel-Projekt-managements - der Rest sei Leadership.

Gerade in großen Organisationen mit autarken Organisationseinheiten (Divisionen, Sparten, Geschäftsfelder, Bereiche, etc) erfolgt die Entscheidungsfindung zur Selektion und Priorisierung von Programmen und Projekten dezentral.

Besonders für Programme und Initiativen, die mehrere autarke Organisationseinheiten überspannen ist zu beobachten, dass bei der Freigabe von Projekt-Budgets in vielen Fällen keine Priorisierung der Projekte im Hinblick auf die Unternehmens- bzw. Konzernstrategie und damit ausgerichtet auf den übergeordneten Unternehmens- bzw. Konzernnutzen stattfindet.

Führen Entscheidungen zu Einsparmaßnahmen in einzelnen autarken Organisationseinheiten zur Re-Priorisierung von Projekt-Budgets mit der Folge, dass einzelne Projekte zurück- oder eingestellt werden ohne das die Abhängigkeiten von Projekten innerhalb eines Programms beachtet werden, kann der erwartete strategisches Unternehmensnutzen nicht erzielt werden. Wird auf den Einsatz eines übergreifenden Programm-Managements verzichtet, lässt sich das Vorhaben letztendlich weder steuern noch kontrollieren

Hinzu kommt, dass die „Project Maturity“, d.h. der Reifegrad bzw. Entwicklungsstand den eine Organisation im Programm-/ Projektmanagement aufweist sowohl zwischen den Organisationseinheiten als auch auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen oft sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Dies gilt insbesondere für interne Projekte bei denen der Auftraggeber für Programme das Management und eher weniger für

Organisationen deren Geschäftsmodell das Abwickeln von Kundenauftragsprojekten ist.

Die „Project Maturity“ beeinflusst, ob auf der Ebene des Managements die richtigen Einschätzungen und Entscheidungen, die oft mit erheblicher Tragweite verbunden sind, getroffen werden und das Programm die beabsichtigten Ziele erreicht.

Es überrascht daher nicht wenn in branchenübergreifenden Studien an denen große Unternehmen teilnahmen auch folgende Top-Schwachpunkte [2, S. 21ff.] identifiziert wurden:

- Fehlende Informationen über die Projektlandschaft
- Implementierungsprobleme bei der Durchsetzung von Prioritäten
- Fehlende Ausschöpfung von Synergiepotentialen
- Fehlende Transparenz von Top-Management Entscheidungen/ Fehlende Strategie-Transparenz

Abhängigkeiten zwischen Projekten werden nicht erkannt was zu weit reichenden Fehlentscheidungen führen kann.

Programme und Projekte konkurrieren um Ressourcen. Priorisierung, Freigabe und korrekte (Re-) Allokation von Ressourcen führen oft zu häufigen Iterationen und zu Ineffizienzen bei der Abstimmung.

Synergien werden nicht genutzt, Konflikte nicht rechtzeitig erkannt. Häufig ist dafür die kurzfristige Sichtweise bei der Auswahl von Projekten zu nennen, die es nicht ermöglicht, Synergiepotentiale durch Verbundwirkungen von Projekte festzustellen.

Die fehlende Transparenz zu Management Entscheidungen und häufige z.T. drastische Kurswechsel führen langfristig zu einer mangelnden Akzeptanz von Entscheidungen.

Wertbeitrag durch Programm-Management

Programm-Management im Zusammenwirken mit dem Projekt Portfolio Management kann einen Beitrag leisten, um

- qualifizierte Informationen zur eigenen Projeketlandschaft unternehmensweit bereitzustellen
- eine verbesserte Ressourcennutzung und Projektpriorisierung zu erreichen
- ein verbessertes Risikomanagement der wechselseitig abhängigen Projekte in einem Programm zu erzielen
- einen übergreifenden Steuerungsrahmen bereitzustellen in dem die Generierung des Geschäftsnutzens, der Kosten, der Zeit und der Qualität beurteilt und gemessen werden können
- das Ausrichten der Programme und Projekte an der Geschäftsstrategie zu optimieren
- ein verbesserte Unterstützung der Entscheidungsfindung hinsichtlich strategischer Initiativen durch das Top-Management zu erreichen

PROGRAMM-MANAGEMENT ALS ORGANISATIONS- KONZEPT ZUR UMSETZUNG STRATEGISCHER ZIEL- SETZUNGEN

Die richtigen Programme zusammenstellen

Die Frage, wie die oft vielfältigen Initiativen, Projekte und Vorhaben aufzugliedern und zu priorisieren sind kann im Rahmen des Projekt Portfolio Managements beantwortet werden.

In einem ersten Schritt des Projekt Portfolio Managementprozesses können auf Basis der Unternehmensstrategie die Ableitung von „Strategic Buckets“ (Strategische Budgettöpfe) vorgenommen werden, in denen Programme und Projekte im weiteren Planungs- und Selektionsprozess priorisiert und einsortiert werden.

Bereiche des Programm-Managements – Best Practices

Nach dem PMI® Standard „Programm Management“ werden drei Kernbereiche adressiert, die sich über den gesamten Program Life Cycle erstrecken und Key für Erfolg eines Programms sind [1, S. 9 ff].

- Program Benefits Management
- Program Stakeholder Management
- Program Governance

Program Benefits Management

Stellt sicher, dass das Unternehmen auch den erwarteten Nutzen und dessen nachhaltige Sicherung aus seinen investierten Mitteln erhält. Die Definition des Nutzens und die erwarteten Ergebnisse sind Resultat des übergeordneten Projekt Portfolio Management Prozesses.

Nutzen kann dabei quantifizierbar, ausgedrückt in finanziellen Größen (z.B. Umsatzsteigerung) oder nur qualitativ (z.B. Kundenzufriedenheit) bewertbar sein, wobei qualitativer Nutzen meist einen Beitrag zum quantitativen Nutzen leistet.

Benefits Management erstreckt sich über den gesamten Program Life Cycle und umfasst:

- Definition jedes einzelnen Nutzwerts und wie er zu realisieren ist
- Mapping der Nutzwerte bezogen auf das Programmresultat
- Metrics and Procedures, um die Nutzwertentwicklung zu messen
- Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten für das Benefit Management
- Kommunikationsplan für das Benefit Management
- Überführung des Programms in die betriebliche Routine und Sicherstellung der Nachhaltigkeit des erzielten Nutzens

Program Stakeholder Management

Identifiziert alle Beteiligten (Personen und Organisationen, intern oder extern) auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen deren Interessen positiv oder negativ durch das Pro-

gramm beeinflusst werden. Stakeholder sind ein kritischer Faktor für den Programmiererfolg, da abhängig davon, ob sie den Nutzen erkennen oder ein Bedrohungsszenario für sich sehen, den Programmfortschritt unterstützen oder behindern können.

Der Programm Manager muss erkennen welche Position die einzelnen Stakeholder zum Programm einnehmen, wie sie Einfluss nehmen können und woher sie ihre Macht dazu beziehen. Um negative Einflüsse abzuwenden müssen kritische Stakeholder vom Nutzen überzeugt werden. Oftmals ist hier unter anderem auch ein adäquates Marketing des Programms erforderlich.

Viel politisches und diplomatisches Geschick und Einfühlungsvermögen ist erforderlich, um die häufig unterschiedlichen Interessenslagen der Beteiligten auszubalancieren.

Stakeholder Management spielt darüber hinaus eine große Rolle im Veränderungsmanagement. Programme haben nicht selten organisatorische Veränderungen zur Folge, so dass der Programm Manager ein gutes Verständnis über die akzeptierten Methoden des organisatorischen Veränderungsmanagements haben sollte.

Program Governance

Definiert den Rahmen, in dem effektiv Entscheidungen getroffen werden und in dem das Ergebnismanagement fokussiert ist auf die konsistente Zielerreichung unter Berücksichtigung der Risiken und der Anforderungen der Stakeholder.

Policies & Procedures, die erforderlichen organisatorischen Strukturen und Best Practices werden hierzu programmweit entwickelt, implementiert, überwacht und deren Einhaltung sichergestellt.

Program Governance erstreckt sich entlang des gesamten Project Life Cycle und umfasst die Steuerung der Unternehmensinvestitionen und

der Kontrolle der Nutzwertgenerierung Im Programmfortschritt.

Die Steuerung wird unter anderem erreicht über aggregierte Programmfortschrittsberichte (z.B. auf Basis vordefinierter Meilensteine) und im speziellen routinemäßig durch Phase Gate Reviews als definierter Entscheidungspunkt für das Go/No-Go für den Eintritt in die nächste Phase am Ende einer jeder Phase des Program Life Cycle.

Phasenmodell lässt sich das Programm jedoch nach allgemeingültigen Hauptphasen und deren Arbeitsergebnisse strukturieren. Siehe Abbildung 3

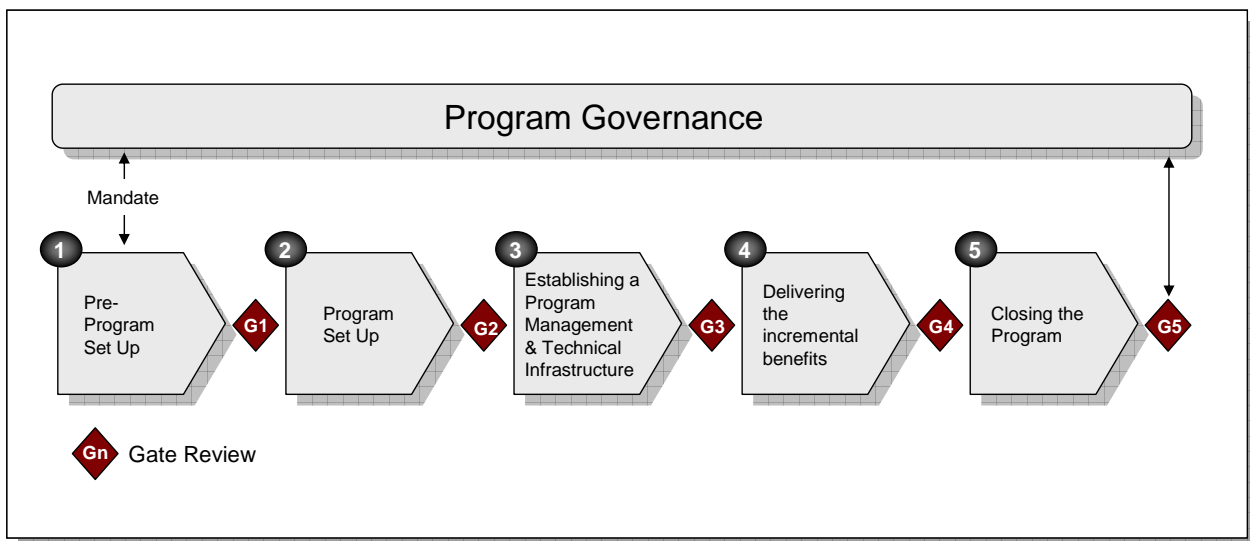


Abbildung 3 Porgram Life Cycle - Quelle: In Anlehnung an [1, S.18]

Phase Gate Reviews fokussieren auf die objektive Einschätzung ob:

- das Programm und dessen Projekte nach wie vor der Unternehmensstrategie folgen
- der erwartete Nutzen sich entsprechend der Planungen entwickelt
- die Risiken noch akzeptabel bleiben
- den einmal definierten Vorgehensweisen gefolgt wird

Life Cycle des Programm Managements

Abhängig von der Art des Programms (Merger & Acquisitions, Kraftwerksbau, Pharmazeutisches Produkt, etc.) werden i.d.R. unterschiedliche Phasenmodelle für das Management des Programms zum Einsatz kommen. Unabhängig vom eingesetzten artspezifischen

Organisatorische Aspekte des Programm-Managements

Programm-Management ist eingebettet im Kontext von Projekt Portfolio Management und eines Programm Management Offices. (Siehe Abbildung 4)

- Der Programm-Manager ist der Verantwortliche für das Programm-Management.
- Die Projektmanager sind verantwortlich für das Management der jeweiligen Projekte.
- Das Programm Office leistet zentrale administrative Unterstützung für die Programm-Manager.

- Das *Program Management Office (PMO)* ist verantwortlich für die Definition und das managen der programmbezogenen Governanceprozesse, Methoden und Verfahren, Templates usw.

Programme und Projekt Offices werden häufig für Programme oder Großprojekte eingerichtet.

Die Teams dieser Offices sind in der Regel mit administrativen Aufgaben befasst. Dazu gehören u.a. das Einsammeln, Analysieren und Aufbereiten von Projektfortschrittsberichten, die Vorbereitung von Lenkungsausschuss- und Board-Meetings, das Vorbereiten von Entscheidungsvorlagen und Präsentationen etc.

Program Management Offices sind hingegen eher strategisch ausgerichtet und adressieren die Projektarbeit unternehmensweit bzw. innerhalb eines Bereichs (Division, Geschäftsfeld, etc). Ziel ist es das Thema Projektmanagement als Best Practice nachhaltig in der Organisation zu verankern.

PMOs finden sich bei großen Unternehmen sowohl auf Konzern- und Divisionsebene und haben in der Praxis unterschiedliche Bezeichnungen. Project Management Excellence Center oder auch Project Management Office sind gebräuchliche Bezeichnungen.

Das Programm Board als übergreifende Steuerungsinstanz ist u.a. zuständig für:

- Initialisierung des Programms
- Genehmigung von Programmplänen und Genehmigung von ggf. auftretenden Abweichungen hiervon
- Die Prüfung und Bewertung des Programmfortschritts, der fortlaufenden Nutzenentstehung und der Kosten
- Entscheidungen zu Problemen, die vom Programm Manager selbst nicht gelöst werden können
- Sicherstellung von Ressourcen
- Etablierung eines Rahmens für Investitionsentscheidungen für das Programm

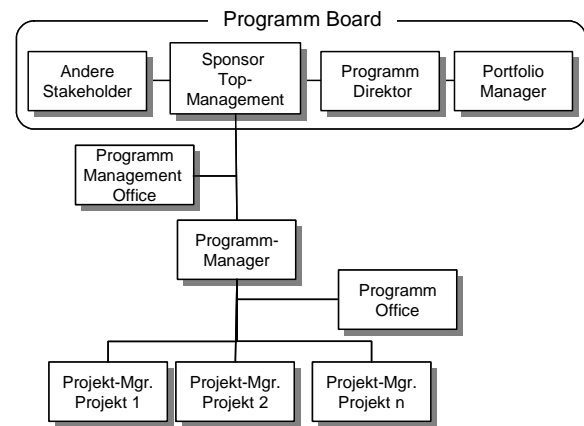


Abbildung 4 Programm Governance Struktur -
Quelle: In Anlehnung an [1, S. 14]

- Sicherstellung der Compliance mit den Richtlinien des Unternehmens, rechtlichen Bedingungen, Standards und Anforderungen

Methoden für die übergreifende Programmplanung und -steuerung

Neben der generischen Definition des Program Life cycle strukturiert der PMI® Program Management Standard das Program Management in Prozessgruppen wie sie aus dem Standard für das Einzelprojektmanagement [PMBOK®] bekannt sind:

- Initiation Process Group
- Planning Process Group
- Executing Process Group
- Monitoring and Controlling Process Group
- Closing Process Group

Die Prozessgruppen setzen sich wiederum aus Einzelprozessen zusammen, deren Input und Output beschrieben sind. Prozessgruppen interagieren sowohl innerhalb als auch übergreifend zu anderen Prozessgruppen.

Der Input und Output eines jeden Prozesses wird in Form von Informationsobjekten (Plänen, Anfragen, Dokumentationen etc) d.h. des „was ist erforderlich“ beschrieben. Die konkrete Ausgestaltung mit welcher Methodik im Detail zu operieren ist bleibt offen. Es würde vermutlich auch den Umfang eines

Rahmenwerks sprengen jede mögliche Methodik im Detail aufzuführen.

Zu beachten: Der Program Life Cycle beschreibt den zeitlichen Gang im Programmverlauf. Die Prozessgruppen haben keinen direkten Link zum Life cycle. Einer oder auch mehrere Prozesse aus einer Prozessgruppe werden i.d.R. mindestens einmal in jeder Phase ausgeführt.

Beispiel: „Interface Planning“

Die Prozessgruppe „Planning Process Group“ beinhaltet unter anderem die Einzelprozesse:

- Develop Program Management Plan
- Interface Planning
- Transition Planning
- Resource Planning
- Scope Definition
- Create Program Work Breakdown Structure
- Schedule Development
- Cost Estimation and Budgeting

Sowie sechs weitere Einzelprozesse.

„Interface planning“ wird als Prozess zur Identifizierung und Abbildung von Abhängigkeiten innerhalb des Programms oder zwischen Programmen innerhalb eines Portfolios oder auch bezüglich externer Faktoren beschrieben.

Die Identifikation inhaltlicher und zeitlicher Abhängigkeiten ist eine kritische Aufgabe. Entscheidungen in einzelnen Projekten haben häufig Auswirkungen auf andere Projekte.

Inputs und Outputs des Prozesses Interface Planning (Siehe Abbildung 5)

Inputs	Outputs
Communications Management Plan	Interface management plan
Staffing Management Plan	Program interfaces
Program Schedule	Program schedule (updates)
Risk register	Requirements for individual project communications planning
Stakeholder analysis chart	
Program work breakdown structure	

Abbildung 5 Prozess "Interface Planning" – Quelle: In Anlehnung an [1, S.41]

Doch wie können inhaltliche, technische und ressourcenbezogene Abhängigkeiten identifiziert werden?

Eine Interdependenzanalyse wie sie von Prof. Dr. Arno Müller und Lars von Thienen, bps – business process solutions GmbH [3, S.7ff.] vorgeschlagen wird kann als einfaches aber wirkungsvolles Instrument dienen. (Siehe Abbildung 6)

Durch die Interdependenzanalyse sollen inhaltliche, technische und ressourcenbezogene Wechselwirkungen (Synergie und Konflikte) erkannt werden.

In einer Matrix werden die Projekte als Zeilen und Spalten dargestellt, paarweise verglichen und mit einem 3-stufigen Bewertungsfaktor (0-keine Beeinflussung, 3-mittlere Beeinflussung, 6-starke Beeinflussung) bewertet. Vorher kann festgelegt werden welche Art von Beeinflussung (Inhalt, Technik, Ressourcen, etc) betrachtet wird.

Die resultieren Spalten- und Zeilensummen geben Auskunft über den Grad der Beeinflussung. Hohe Werte für die Zeilensumme zeigen einen hohen Grad an Beeinflussung an, der dieses Projekt auf andere Projekte ausübt. Im Gegenzug weist ein hoher Wert für die Spaltensumme darauf hin, dass dieses Projekt stark von anderen Projekten beeinflusst wird.

		Wechselwirkungen											
		von											
		auf											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
0 - keine	3 - schwach												
6 - stark													
		Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	Projekt n	Aktiv-Summe
1	Projekt 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	30
2	Projekt 2	3	1	3	0	0	0	0	6	6	3	6	27
3	Projekt 3	0	0	1	6	3	3	3	6	3	3	3	30
4	Projekt 4	3	0	0	1	0	0	3	3	6	6	3	24
5	Projekt 5	0	3	0	3	1	0	6	6	0	0	3	21
6	Projekt 6	6	3	6	3	6	1	3	3	0	6	3	39
7	Projekt 7	3	3	0	3	3	0	1	6	0	0	0	18
8	Projekt 8	0	0	0	0	0	3	3	1	0	0	0	6
9	Projekt 9	0	0	0	0	6	0	6	6	1	3	3	24
10	Projekt 10	0	6	0	0	0	0	0	3	0	1	0	9
11	Projekt n	3	6	3	0	0	3	0	0	3	0	1	18
	Passiv-Summe	18	27	15	15	24	9	24	42	21	24	27	

Abbildung 6 Interdependenzmatrix – Quelle: In Anlehnung an [3, S.8]

Es lassen sich nun die Kategorien „Kritische Projekte“, „Aktive“, „Passive“ und „Dämpfende Projekte“ bilden und daraus Handlungsempfehlungen ableiten.

Kritische Projekte müssen ständig überwacht, Probleme rasch behoben und Informationsflüsse zwischen den Projekten effektiv gestaltet werden.

Aktive Projekte üben selbst einen starken Einfluss auf andere Projekte aus werden aber weniger von anderen Projekten beeinflusst. Projektmanager dieser Projekte müssen Änderungen oder Störungen frühzeitig an die Projektmanager der anderen Projekte melden. Passive Projekte üben einen geringen Einfluss auf andere Projekte aus werden aber stärker von anderen Projekten beeinflusst. Die Projektmanager dieser Projekte müssen darauf achten, dass sie ständig über Informationen aus den anderen Projekten verfügen.

Dämpfende Projekte beeinflussen andere Projekte wenig und werden auch von anderen Projekten wenig beeinflusst. Diese Projekte können daher relativ unabhängig geführt werden.

Best Practices – Relevante Standards zum Projekt- und Programm-Management, PMO und Portfoliomanagement

Die drei bedeutendsten Gremien, die Standards zu Projekt- und Programm-Management, PMO und Portfoliomanagement herausgegeben haben oder hierzu Empfehlungen abgeben sind:

- PMI® – Project Management Institute
 - PMBOK® - A Guide to Project Management Body of Knowledge
 - The Standard for Program Management
 - The Standard for Portfolio Management
 - OPM3® - Organizational Project Management Maturity Model
- OGC - Office of Government Commerce
 - PRINCE2 (PRojects IN Cotrolled Environment)
- ISACA - (Information Systems Audit and Control Association) und ITGI (IT Governance Institute)
 - COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology

PMI® – Project Management Institute (www.PMI.org)

Der globale Standard „A Guide to Project Management Body of Knowledge [PMBOK®]“ in der derzeitigen dritten Ausgabe ist das umfangreichste und meistverwendete Standard-nachschlagewerk für Best Practices im Projektmanagement für nahezu alle Branchen. Der Standard führt allgemein bewährte und grundlegende Praktiken und Richtlinien auf, die auf eine Vielzahl von Branchen (Bau, Software, Automobil, Finanzwesen etc) und in den unterschiedlichsten Funktionen wie IT, Betrieb und Services angewendet werden können

Das PMI® gibt außerdem die globalen Standards „The Standard for Program Management“, „The Standard for Portfolio Management“ und „OPM3® Organizational

Project Management Maturity Model“ heraus, die sich gegenseitig ergänzen. Aktualisierte Fassungen der Standards werden gegen Ende 2008 erwartet.

Projects in Controlled Environments (PRINCE2™)

Managing Successful Programmes (MSP)

(www.ogc.gov.uk/prince2)

(www.ogc.gov.uk/guidance/managing_successful_projects.asp)

Erstmals veröffentlicht 1996 als allgemeine Projektmanagement-Methode wird die aktuelle Version vom Office of Government Commerce (OGC) in der Fassung von 2005 herausgegeben.

Dieser prozessbasierte Ansatz ist eine allgemeine Projektmanagementmethode, die ihren Ursprung im Management von IT-Projekten hat. Die größte Verbreitung findet sie in Großbritannien und den Niederlanden, aber auch in vielen anderen Ländern wird sie aufgrund ihrer Skalierbarkeit und Anpassbarkeit für die Bereitstellung eines standardmäßigen Ansatzes in Unternehmen verwendet.

Die PRINCE2-Methode ist in ein Rahmenwerk von Prozessen, das den Projektmanager durch den Einsatz herkömmlicher Komponenten zur Risikosenkung und Fehlervermeidung unterstützt.

Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) - (www.isaca.org)

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) ist das international anerkannte Rahmenwerk zur IT-Governance und strukturiert die Aufgaben der Informationstechnologie in Prozesse und Control Objectives. COBIT definiert hierbei nicht vorrangig, wie die Anforderungen umzusetzen sind, sondern primär darauf, was umzusetzen ist.

Der Bezug zum Projektmanagement wird hergestellt durch die Empfehlung Rahmenwerke und Support für das Projektmanagement als Bestandteil der Planung und Organisation zu implementieren. Die Ableitung dieser Empfehlung resultiert häufig in der Implementierung der Best Practices nach PMI® (PMBOK®, Program Management Standard) oder OGC (PRINCE2™, Managing Successful Programmes (MSP)).

Software Tools

Der Trend zur Entwicklung von integrierten Lösungen zum Multiprojekt- und Projektportfolio Management verstärkt sich.

Im Rahmen einer Untersuchung zu Projektmanagement Software [4] wurden Softwarepakete von 24 Anbietern anhand von über 100 Kriterien getestet.

Nach eigenen Angaben soll die Untersuchung nahezu alle weltweit führenden Produkte sowie weitere für den deutschsprachigen Raum wichtige Softwareprodukte umfassen.

Hierbei wurden offensichtlich auch Funktionalitäten zum „Enterprise Project Management“, d.h. für die unternehmensweite Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten berücksichtigt. (Siehe Abbildung 7)

Hersteller	Produkt
3pleP Development	3pleP Project Suite
ACOS PM	ACOS PM Software
Actano	RPlan
Augeo Software	Augeo5
aXcelerate-Solutions	aXcelerate
Business Operation Systems	POS - Project Organisation System
CA Deutschland	Clarity
Cataligent Projekt	Cat4
Deltek	Deltek Project Suite
Hewlett-Packard Company	HP PPM Center
IBM Corporation	Rational Portfolio Manager
Information Desire Software	Projectile
Integrated Strategic Information Systems	iPlan
Metafuse	Project Insight
Microsoft	Microsoft Office 2007 EPM Solution
OPUS	KLUSA
PAVONE	PAVONE Project Management
Planisware	OPX2
PLANTA	PPMS
Planview	Planview Enterprise
Projektron BCS	Projektron BCS
SAP	SAP ERP 6.0, SAP xApp for Resource and Portfolio Management 4.5 (SAP xRPM 4.5), SAP Collaboration Projects (SAP cProjects 4.5)
Scheuring Project Management	resSolution
Sciforma Corporation	PSNext

**Abbildung 7 Getestete Softwareprodukte –
Quelle: [4]**

Literaturhinweis

[1] PMI®, *The Standard for Program Management, Pennsylvania (USA), Project Management Institute, Inc., 2006*

[2] Dr. Henning Dammer, *Kurz-Zusammenfassung Ergebnisbericht Multiprojektmanagement-Studie 2004-2006, www.multiprojektmanagement.org, Technische Universität Berlin, Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement*

[3] Professor Dr. Arno Müller, Lars von Thienen, *Einsatz des Multi-Projekt-Managements zur Optimierung des IT-Controllings, bps – business process solutions GmbH, www.bps.de*

[4] Frederik Ahlemann, *Project Management Software Systems Requirements, Selection Process and Products, 5th Edition, A Study by the European Business School, http://www.barc.de/de/studien/projektmanagement/project-management-software-systems/5-auflage.html*



Dipl. Wirtschaftsingenieur Wolfgang Gotscharek ist Geschäftsführer der Gotscharek & Company GmbH sowie Management- und Technologieberater mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in Managementberatung und Projektleitung für renommierte Unternehmen. Seine Schwerpunkte in Prozessmanagement, Informationstechnologie und Programm-/Projektmanagement ermöglichen es ihm, betriebswirtschaftliche und technische Aspekte zu kombinieren, um so zusammen mit seinen Kunden nachhaltige Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Als Certified Project Management Professional PMP und Member of PMI® (Project Management Institute) wendet er bewährte und anerkannte Methodiken des Projektmanagements (PMBOK®), PRINCE2, des Programm- und Portfoliomanagements sowie weiterer Best Practices (u.a. ITIL V3 und COBIT) an.