

Blueprint design & delivery – Ein Governance-Element der Programm-Management-Best-Practice MSP® für Transformation Management Vorhaben

Das Blueprint Design aus MSP® als Element des Programm-Managements stellt einen interessanten und systematischen Ansatz für das Design von Zielorganisationen mit Geschäftsmodell, Prozessen, Strukturen, Personal, Technologie, Informationsbedarf etc dar. Damit gelingt es umfangreiche Transformationsvorhaben von der Vision bis zur Umsetzung aus Geschäftssicht so zu gestalten, dass Risiken, Komplexität, Kosten und Zeitbedarf für die Realisierung im Griff behalten werden. Das vorliegende Papier gibt Einblick in diese Best Management Practice und stellt Methodiken für die Gestaltung vor.

Programm Management

MSP® steht für Managing Successful Programmes und ist ein Best Management Practice Ansatz für das Management von Programmen.

In der aktuellen Fassung 2011 wird MSP® von dem britischen Cabinet Office herausgegeben, das auch die Best Practices PRINCE2®, MoP®, M_o_R®, P3O® und ITIL® herausgibt.

Die Entstehungsgeschichte von MSP® reicht bis 1999 zurück und basiert auf Expertenwissen von erfahrenen Praktikern und wissenschaftlichen Fachkräften.

MSP® besteht aus 7 Prinzipien, 9 Governance-Themes und diversen Transformationsprozessen.

Ein interessantes Element aus den 9 Governance Themen möchte in diesem Artikel vorstellen. Hierbei handelt es sich um das **Blueprint design and delivery**.

Governance Themes sind dabei das in der Unternehmensteuerung eingebettete Programm-Steuerungsframework mit dessen Hilfe die Transformationsziele des Programmes erreicht werden sollen.

Blueprint Design

Basierend auf der formulierten Vision der künftigen Ergebnislandschaft muss die konkrete Blaupause des künftigen Zustands entwickelt werden.

Diese Blaupause wiederum ist die Basis für die konkrete Ausformulierung der zu erzielenden Benefits und des dafür notwendigen Bündels an zugehörigen Einzelprojekten des Programms.

Im Prinzip zeigt die Blaupause konkretisiert den zukünftig gewünschten Zustand an. Damit liegt quasi für die Organisation ein operationales Modell der Zukunft vor, mit all seinen Strukturen, Prozessen, Arbeitsabläufen, den dafür erforderlichen Informationen und notwendigen Technologien. Diese künftige Organisation muss in der Lage sein, die vereinbarten Fähigkeiten und den erwarteten Nutzen zu liefern.

Hier zeigt der Blueprint nur das „was“ auf und nicht das „wie“ zu diesem Zustand gelangt werden kann. Dies ist Aufgabe anderer Governance Themes.

Die neuen „Fähigkeiten“ nach Abschluss des Programms, häufig aus Risikoerwägungen heraus zeitlich entzerrt über Tranchen, resultieren aus den operational nutzbaren Ergebnissen der Einzelprojekte. Die einzelnen Tranchen basieren wiederum auf „Zwischen Blueprints“. Damit lassen sich auch Planungshorizonte etwas entzerren. Anhand eines vereinfachten Beispiels wird dies deutlich. Siehe nachfolgende Abbildung 1

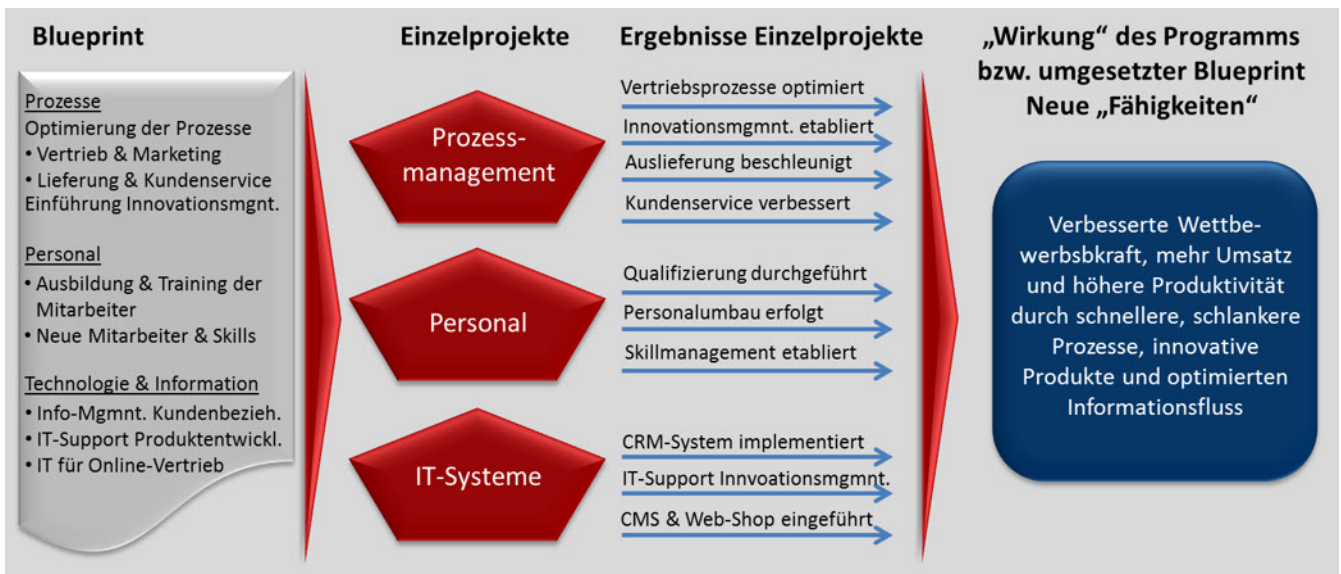


Abbildung 1 Beziehung zwischen Blueprint, Projektergebnissen und der beabsichtigten „Wirkung“ des Programms

Blueprints haben ihre Wurzeln in anderen Management Disziplinen wie z.B. Geschäftsarchitekturplanung oder die Unternehmensarchitekturplanung.

Gerade für große Transformationsvorhaben wie etwa Merges & Acquisitions, Unternehmensentwicklungen, Schaffung neuer Technologieinfrastrukturen und anderer großer Vorhaben, kann dieser Ansatz wesentlich Helfen den Blick über die gesamte Programmlaufzeit fokussiert zu halten.

Für den Blueprint sind zunächst High-Level Beschreibungen ausreichend.

Detailarbeit ist den einzelnen Projekten vorbehalten.

POTI - Modell

Der Aufbau und Inhalt eines Blueprint hängt immer vom konkreten Transformationsvorhaben ab.

Dennoch kann aus Konsistenzgründen eine allgemeingültige Gesamtstruktur hilfreich sein.

Das sogenannte POTI-Modell hilft hier einen hochaggregierten Blick auf das, was in einem effektiven Blueprint aufgenommen werden soll, zu richten.

POTI steht für:

P	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozesse ▪ Operationale Geschäftsmodelle ▪ Funktionen ▪ Kosten- und Leistungsrahmen
O	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationsstrukturen ▪ Beschäftigungslevels ▪ Rollen- und Hierarchiestrukturen ▪ Qualifikationserfordernisse ▪ Unternehmenskultur ▪ Beschaffungsstrukturen und -logistik
T	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technologie ▪ Gebäude ▪ IT Systeme und Anwendungen ▪ Ausrüstungsmaterial ▪ Maschinen, etc.
I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsbedarfe ▪ Datenerfordernisse für den operativen Geschäftsbetrieb/ Leistungsmessungen (u.a. KPIs)

Abbildung 2 POTI-Modell - Inhalte eines Blueprints - In Anlehnung an MSP® 1

Analyse, wo die Organisation aktuell steht und welche Lücken zum künftigen Modell existieren

Ein Transformationsprogramm muss die Reise vom Zustand der aktuellen Situation einer Organisation bis zum künftigen Zustand, der in der Vision niedergelegt ist, planen, managen und steuern.

Der Vergleich des aktuellen Standes mit dem künftigen Stand offenbart die Lücken. Dabei werden die „POTI“-Zustände verglichen wie sie sich heute darstellen mit dem wie sie künftig sein müssen, um die neuen Fähigkeiten zu realisieren.

Abbildung 3 zeigt diesen Sachverhalt auf.

Anhand des Blueprint können nun die initialen Anforderungen für jedes einzelne Projekt definiert werden.

Die Ergebnisse der einzelnen Projekte ermöglichen der Organisation erst den Wandel, so wie er im Blueprint definiert wurde. Viele Wege führen jedoch nach Rom. So sollte vor der Finalisierung des Bündels an Projekten eines Programmes die verschiedenen Optionen zur Erreichung der einzelnen Projektergebnisse nochmals hinsichtlich Business Case, Risiko, Kosten, Zeitbedarf und Umfang der Nutzengenerierung überprüft werden.

Gegebenenfalls ist der Blueprint weniger ambitioniert abzufassen oder als ultima ratio das Programm zu schließen.

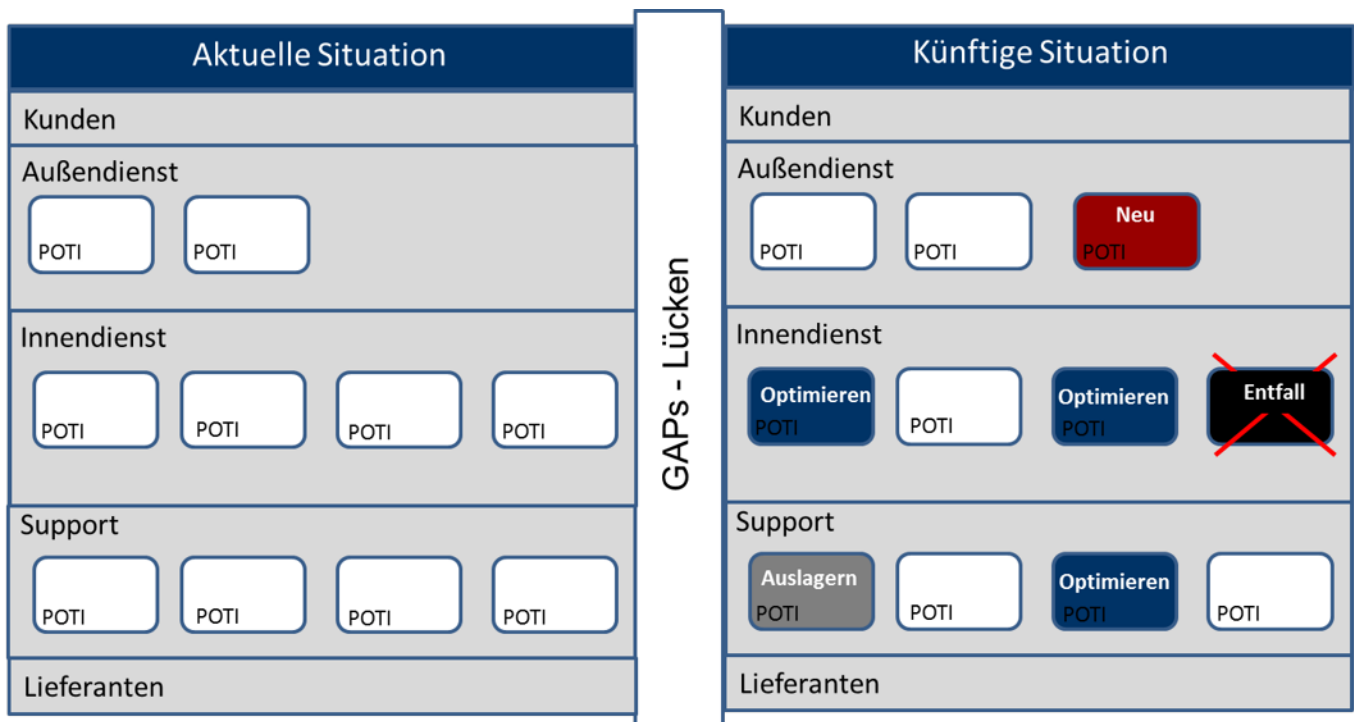


Abbildung 3 Blueprint – Aktueller Zustand, künftiger Zustand – Abweichungen, GAPS - In Anlehnung an MSP® 1

Blueprint umsetzen

Der Programmplan in MSP® sieht die Schaffung der Fähigkeiten/Wirkungen eines Programms in Rahmen von definierten Veränderungsschritten, sogenannten Tranchen vor. Dabei besteht eine Tranche aus einem oder mehreren Projekten, enthält alle Aktivitäten um deren „Fähigkeit/Wirkung“ im Sinne einer Teilfähigkeit des Gesamtprogramms zu liefern und bietet eine Art Gate, Kontrollpunkt für einen Stopp oder weiteren Verlauf des Programms.

Jede Tranche besitzt eine „Scheibe“ aus dem Gesamt-Blueprint. Diese Scheibe aus dem Blueprint beschreibt damit einen Zwischenzustand des künftigen Endzustands. Siehe Abbildung 4.

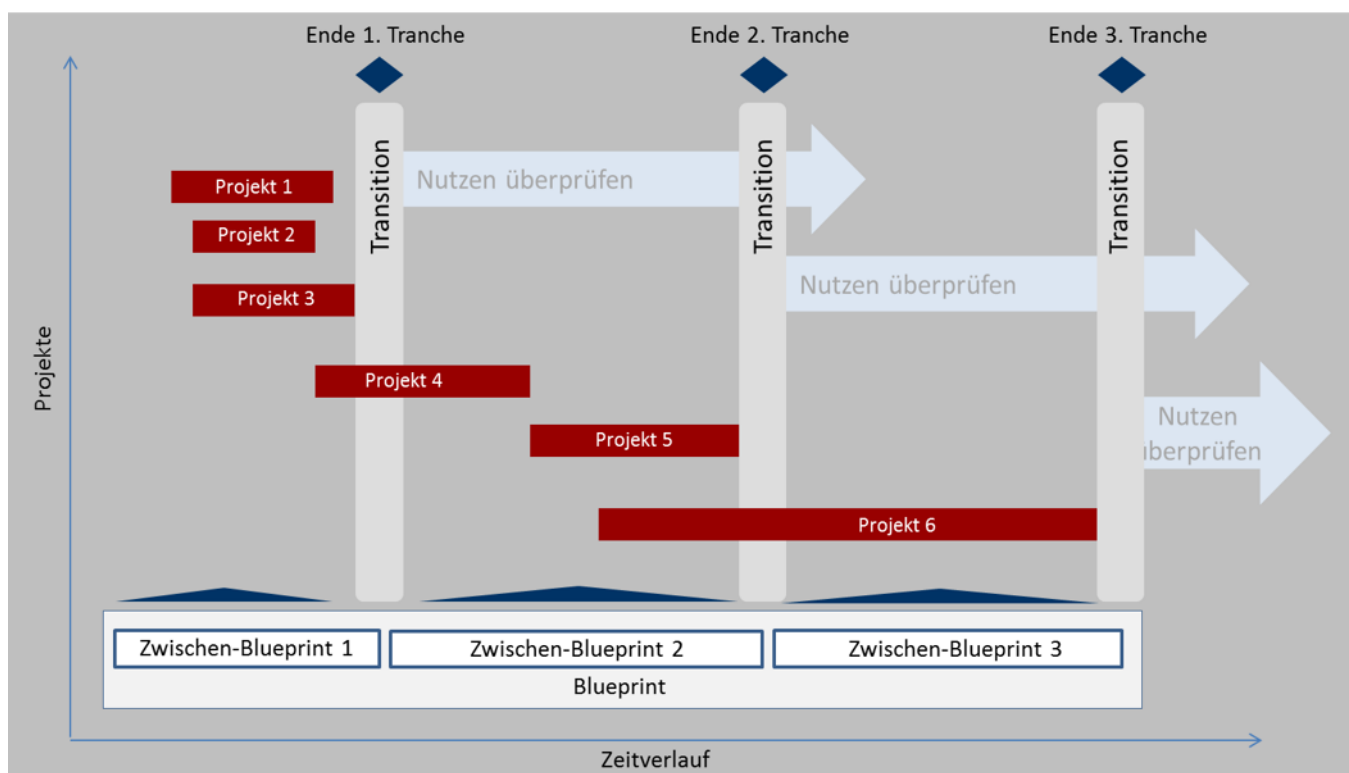


Abbildung 4 Blueprint – Umsetzung in Tranchen - Beispiel eines Programmzeitplans - In Anlehnung an MSP® 1

Die Gestaltung der einzelnen Tranchen kann sich ausrichten an bestimmten Erfordernissen.

So können Kernveränderungen in frühen Tranchen umgesetzt werden, um quick wins zu erzielen.

Auf diese Kernveränderungen setzen dann spätere Tranchen auf.

Fazit

Das Blueprint Design aus MSP® als Element des Programm-Managements stellt einen interessanten und systematischen Ansatz für das Design von Zielorganisationen mit Geschäftsmodell, Prozessen, Strukturen, Personal, Technologie, Informationsbedarf etc dar.

Damit gelingt es umfangreiche Transformationsvorhaben von der Vision bis zur Umsetzung aus Geschäftssicht so zu gestalten, dass Risiken,

Komplexität, Kosten und Zeitbedarf für die Realisierung im Griff behalten werden.

Die Umsetzung über Tranchen hilft gerade bei Programmen mit längerer Laufzeit, bei der aufgrund des großen Umfangs zu Beginn nicht alle Unwägbarkeiten überblickt werden können, allen Verantwortlichen und weiteren Stakeholdern die schrittweisen Veränderungen und Nutzenentstehungen zur Sicherung der Akzeptanz nahezubringen. Die Risiken sollen damit auch gesenkt werden.

Gleichzeitig gelingt es damit die Vielzahl von Projekten eines Programms gezielter zu steuern.

Schon der kleine Einblick in ein Teilelement der Governance-Themes von MSP® macht deutlich, dass sich Projekt- und Programm-Management signifikant unterscheiden. Projekte generieren konkrete Ergebnisse während Programme neue Fähigkeiten/Wirkungen als Endresultat zum Gegenstand haben. Entsprechend unterschiedlich sind die Managementansätze.



Der Autor, Dipl. Wirt.-Ing. Wolfgang Gotscharek verfügt über 25 Jahre praktische Erfahrung im Projektmanagement großer, mittlerer und kleiner Projekte aus unterschiedlichen Unternehmensgrößen, Branchen und Funktionsbereichen.

Er ist zertifizierter Project Management Professional (PMP) des Project Management Instituts, zertifiziert in der Projektmanagementmethodik PRINCE2®, in der Programm-Managementmethodik MSP®, im Projektportfolio-management MoP®, in P3O® und in COBIT® sowie ITIL® V3.

Eine downloadbare, digitale Version dieses Artikels erhalten Sie unter www.gotscharek-company.com

© 2013 Dipl.-Wirt.-Ing. W. Gotscharek, Gotscharek & Company GmbH.

Sie finden uns auch auf



Folgen Sie uns und erhalten Sie immer die aktuellsten Veröffentlichungen und mehr

Literatur

¹ MSP® Managing Successful Programmes, 2011 edition, ©crown copyright 2011 Cabinet Office, publishe by TSO, 2011, S. 93-104