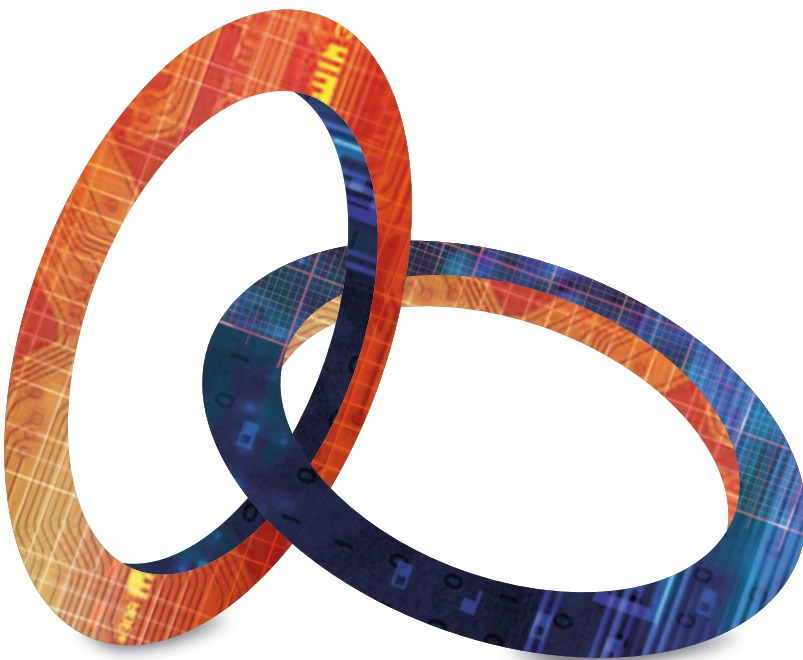


Programm-Management als eigenständige Disziplin

Das Bindeglied



Das Programm-Management kann – bei entsprechender Würdigung – eine erhebliche Steigerung des Wertbeitrags der IT zum Geschäftserfolg herbeiführen.

Unternehmen agieren in einem Umfeld, das von Globalisierung, zunehmender Komplexität, einer Informationsflut, Wettbewerbsdruck und kürzeren Produktlebenszyklen geprägt ist. Die Anzahl neuer Vorhaben, die unter gestiegenem Kosten- und Termindruck mit begrenzten Ressourcen durchgeführt werden müssen, nimmt zu. Ein großes Risiko ist dabei das Management der Abhängigkeiten – untereinander und in die Fachbereiche hinein. Deswegen steht heute mehr denn je die Fähigkeit im Fokus, hoch priorisierte und komplexe IT-Projekte erfolgreich zu managen, um den Wertbeitrag der IT zum Geschäftserfolg zu stärken. Während das Projektmanagement als entscheidender Erfolgsfaktor große Beachtung erfährt, wird das Programm-Management noch oft unterschätzt. Dabei nimmt ihre Bedeutung rapide zu. Der entstehende Softwaremarkt, der zunehmend eine kombinierte Sicht auf Projekt, Programm und Portfolio ermöglicht, trägt dieser zunehmenden Bedeutung Rechnung. Die Grundlage für eine effektive Nutzung dieser Tools muss jedoch in den meisten Unternehmen noch gelegt werden.

Wo sind die Lücken? Ein Programm darf nicht als reine Sammlung von Projekten und Services verstanden werden. Es muss vielmehr ein Ansatz sein, um eine Vision oder Strategie durch ein Set von abhängigen Projekten umzusetzen. Um die zunehmende Komplexität zu managen, sind spezifische Prozesse und Methoden notwendig, die über das reine Projektmanagement hinausgehen – für die bis heute jedoch keine etablierten Standards existieren. Übergreifende und strategische Aspekte wurden noch nicht adäquat behandelt. Dies äußert sich auf den Ebenen Governance, Qualifikation und Methode.

Governance

Häufig werden Programme von drei Bereichen gesteuert. Die vorwiegend administrativen Aufgaben innerhalb eines Programms übernimmt das Programm-Management Office (PMO). Ein IT-Projektmanagement plant und

Programm-Management-Defizite

Quelle: IBM GS

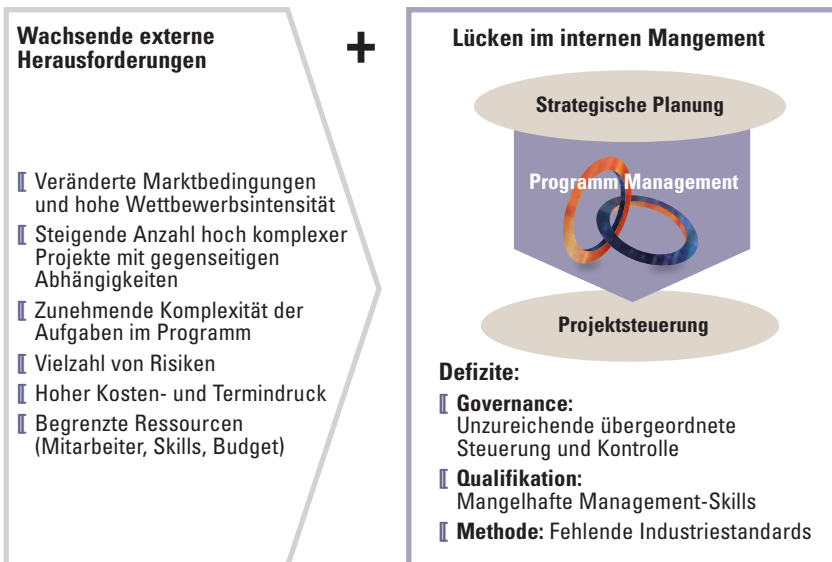


Abbildung 1: Um die zunehmende Komplexität zu managen, sind spezifische Prozesse und Methoden notwendig, die über das reine Projektmanagement hinausgehen – für die bis heute jedoch keine etablierten Standards existieren. Dies äußert sich auf den Ebenen Governance, Qualifikation und Methode.

steuert fachlich die einzelnen Projekte. Das Linienmanagement behält die Personalverantwortung, aber ohne Zugriff auf die Projektorganisation oder die integrative Fachebene. In der Regel sind auf der Prozess-Seite das Auftragsmanagement und die Budgetkontrolle etabliert. Das reicht für eine übergeordnete Steuerung der Programmorganisation im Hinblick auf die Erreichung eines gemeinsamen Ziels nicht aus. In der Organisation fehlt ein adäquater Mittelbau, der die integrative Steuerung in Hinblick auf gemeinsame Ziele vornehmen kann.

Qualifikation

Die vorhandenen Anforderungsprofile an die Qualifikation der Mitarbeiter, wie sie sich im Projektmanagement bereits weitgehend durchgesetzt und standardisiert haben, reichen für eine professionelle Steuerung von Programmen nicht mehr aus. Bezeichnend ist, dass im Programm-Management oftmals nur mangelhafte spezifische Management-Skills anzutreffen sind: Entweder sind hier besonders qualifizierte Pro-

jektmanager anzutreffen – oder aber administratives Personal etwa aus dem Einkauf oder dem Qualitätsmanagement. Was fehlt, sind die integrativen und strategischen Qualifikationen sowie die Fähigkeit, eine komplette übergreifende Lösung und Ziel-Architektur auf einem adäquaten Niveau zu managen.

Methode

Es fehlt bis heute ein Industriestandard zur methodischen Steuerung. Das führt dazu, dass in den PMOs nur die definierten Projektmanagement-Ergebnisse administriert werden. Die Abwesenheit eines strukturierten Management-Ansatzes wird in dem Moment deutlich, wenn Kennzahlen aus dem Programm auf Projektebene berichtet werden (IT Performance Measurement). Auf C-Level können auf dem meist präsentierten Detaillierungslevel kaum strategische Entscheidungen getroffen werden. Komplexe Abhängigkeiten sind nicht steuerbar und eine frühzeitige Evaluierung der Vollständigkeit ist immer noch eine enorme Herausforderung.

Unterschiedlicher Reifegrad von Projekt und Programm.

Für das Projektmanagement sind Best Practices zur Planung und Steuerung einzelner Projekte weitgehend etabliert: Standardisierte Verfahren, Methoden und Prozesse finden ihren Niederschlag in weltweiten Organisationen wie PMI. Das Programm-Management geriet auch hier erst kürzlich in den Fokus. Die angebotenen Prozesse und Ausbildungsprogramme sind aber noch weit davon entfernt, Industriestandard zu werden. In den meisten großen Unternehmen existiert also ein unterschiedlicher Reifegrad im Hinblick auf Projekt- und Programm-Management, was die Qualifikation, Methoden und die Governance (Organisation und Prozesse) angeht. Dieser unterschiedliche Reifegrad in Projekt und Programm führt dazu, dass die übergeordneten Ziele nicht schnell und konsistent umgesetzt werden. Die Fähigkeit, das Gesamtziel zu überschauen und die vielfältigen Abhängigkeiten zu managen, wird aber oft zum kritischen

Erfolgsfaktor mittlerer und großer Business- und IT-Vorhaben.

Entscheidende Erfolgsfaktoren. Ein Assessment des Reifegrads steht an erster Stelle auf der Liste der Erfolgsfaktoren. Auf dieser Grundlage muss ein Zielsystem, eine Mission entwickelt werden, die allen beteiligten Mitarbeitern transparent sein muss. Die Schritte hin zum Zielsystem umfassen drei Ebenen:

|| **Organisatorisch:** Es muss hierbei eine Aufwertung des Programms erfolgen, mit einem adäquaten Fokus im mittleren und oberen Management sowie der Verankerung im Geschäftsmodell. Das Governance-Modell muss den spezifischen Anforderungen des Unternehmens gerecht werden.

|| **Personell:** Ressourcen müssen gezielt ausgewählt und ausgebildet werden. Anforderungsprofile sollten angepasst werden. Gefragt sind

interdisziplinär geprägte Managementqualifikationen. Kurzfristig gesehen muss zumindest für einen entsprechenden Skill-Mix innerhalb des Teams mit entsprechenden Strukturen gesorgt werden.

|| **Methodisch:** Prozesse müssen etabliert und Methoden sowie Vorgaben bereitgestellt werden. Insbesondere die Verbindung von Strategie und Architektur sollte in Methoden und Prozessen ihren Niederschlag finden.

Durch Bündelung sowie übergreifende inhaltliche und formale Steuerung des Programms kann vor allem die Komplexität reduziert und Synergien genutzt werden. Im Fokus stehen dabei das Management der fachlichen und zeitlichen Interdependenzen zwischen den Projekten sowie das Management der Integration von Einzelprojekten hin zu einer »Gesamtlösung«.

Die Konzentration auf das »Programm-Management« als eigenständige Disziplin erhöht die Erfolgsaussichten und legt den Grundstein für eine signifikante Steigerung des Wertbeitrags der IT-Projekte selbst. Der Plan zur Erreichung dieser Ziele muss quer durch das Unternehmen getragen werden – unterstützt durch eine zielgerichtete Kommunikation.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen für eine »Professionalisierung« des Programm-Managements. Das PMO muss sich von einer administrativen zu einer der stärksten strategischen IT Funktionen wandeln, um die heutigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern. Nur so kann sichergestellt werden, dass jedes einzelne Projekt auch einen Beitrag zum strategischen Gesamtziel leistet.

Almut Stielau, Dr. Stefan Tilmes

Dr. Stefan Tilmes ist Projektmanager bei der Unternehmensberatung IBM Global Business Services

Almut Stielau ist Managing Consultant bei der Unternehmensberatung IBM Global Business Services

Programm-Management als Bindeglied

Quelle: IBM GS

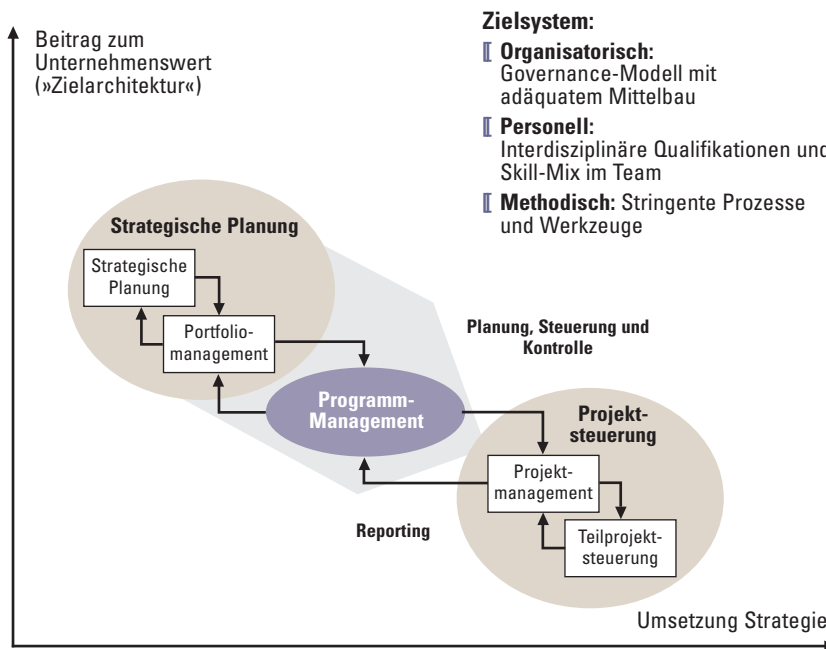


Abbildung 2: Das Programm-Management dient als Bindeglied zwischen der strategischen Planung und der Ausführung in der Projektsteuerung.