



Thema:

Aufbau und Etablierung eines Program Management Office in einem international agierenden Unternehmen

Studienarbeit

Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik - Managementinformationssysteme

Themensteller: Prof. Dr. H.-K. Arndt
Betreuer: Dipl.-Kfm. H. Graubitz

vorgelegt von: Stefanie Langer

Abgabetermin: 20. Oktober 2008

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Überblick	1
2 Projekte, Programme und ihr Management	3
2.1 Die Basis: Projektmanagement	3
2.1.1 Projekt	3
2.1.2 Projektmanagement	4
2.2 Das Aufgabenfeld: Programmmanagement	9
2.2.1 Programm	9
2.2.2 Programmmanagement	13
2.2.3 Handlungsfelder des Programmmanagement	17
2.3 Der Vergleich: Projekt- und Programmmanagement	18
3 Das Program Management Office als zentrales Programmmanagement	21
3.1 Abgrenzung von Projektmanagement unterstützenden Einrichtungen	21
3.2 Das Program Management Office und seine Aufgaben	25
3.3 Aufbau des PgMO	29
3.4 Struktur, physische Eingliederung und Personalbesetzung des PgMO	44
4 Ein PgMO in einem international agierendem Unternehmen	49
4.1 Die Schritte zur Initiierung des PgMO	49
4.2 Selbstdefinition und Ziele	51
4.3 Projektbandbreite und Zuständigkeitsbereich	52
4.4 Struktur, physische Eingliederung und Personalbesetzung des PgMO	62
4.5 Resultate und Ausblick	67
4.6 Ist das Auto S.A. PgMO tatsächlich eines?	71
5 Fazit	73
Literaturverzeichnis	75

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

APO	Accountable Project Office
C&S	Consulting & Solutions
CMMI	Capability Maturity Model Integration, Referenzmodelle des SEI
COE	Center of Excellence
engl.	englisch
F&A	Finance & Accounting
iPgMO	integriertes Program Management Office
iPMO	integriertes Project Management Office
MPC	Market Performance Center
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model des PMI
PAD	Project Assistance Department
PgMO	Program Management Office
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PMuE	Projektmanagement unterstützende Einrichtung
PSO	Project Support Office
SAP	Name der SAP AG, Walldorf, Deutschland
SEI	Software Engineering Institute, Pittsburgh, Pennsylvania
SLA	Service Level Agreement
SSC	Shared Service Center
WBS	Projektstrukturplan, engl. work-breakdown structure

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Magisches Dreieck des Projektmanagements.....	6
Abb. 2.2: Linienorganisation	7
Abb. 2.3: Projektorganisation	8
Abb. 2.4: Beziehung zwischen Programmen und Projekten.....	13
Abb. 2.5: Programmmanagement als Schnittstelle zwischen Strategie und Umsetzung	14
Abb. 2.6: Programmmanagement in einer Projektorganisation.....	15
Abb. 2.7: Programmführung als Querschnittsaufgabe.....	18
Abb. 3.1: Stufenweise Einrichtung eines PgMO	31
Abb. 3.2: PgMO-start-up roadmap	32
Abb. 3.3: Übergang zwischen den Entwicklungsstufen des PgMO	43
Abb. 3.4: Interne und externe Position des PgMO	45
Abb. 3.5: Dezentralisierte Einrichtung von PgMO.....	46
Abb. 3.6: Interne Struktur des PgMO	47
Abb. 4.1: Stufenplan zur Initiierung eines PgMO in der Auto S.A.....	50
Abb. 4.2: Zielgrößendreieck des PgMO	51
Abb. 4.3: Zieldefinition zu Initiierung des PgMO.....	52
Abb. 4.4: Hauptdienstleistungen in den Unternehmensbereichen seit PgMO-Bestehen	53
Abb. 4.5: Zuständigkeitsbereiche des PgMO im Softwareentwicklungsprojekt (2005).	54
Abb. 4.6: Das in das SSC integrierte PgMO (iPgMO)	56
Abb. 4.7: PgMO Wirkungsbereich und Unterstützungsbandbreite	61
Abb. 4.8: Interne Struktur des PgMO	63
Abb. 4.9: Das PgMO in der Struktur des Gesamtunternehmens Auto S.A.	64
Abb. 4.10: Das PgMO in der Struktur des Bereichs Consulting & Solutions	65
Abb. 4.11: Das PgMO in der Struktur des Bereichs Finance & Accounting	66
Abb. 4.12: Rollen im PgMO	67
Abb. 4.13: Ergebnis der Kundenbefragung bzgl. der Unterstützung durch das PgMO..	69

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Vergleich von Projekt und Programmmanagement	20
---	----

1 Überblick

In vielen Unternehmen wird das Projektmanagement oft noch vernachlässigt, obwohl sein Einfluss auf den Unternehmenserfolg zunimmt. Abläufe in den Unternehmen werden zunehmend projektbezogen (vgl. Jantzen-Homp (2000), S. 1). Nur eine Konsequenz daraus ist die Entwicklung einer weiteren Disziplin, deren Aufgabe die Gruppierung und Koordination von Projekten ist, die an das strategische Management des Unternehmens angepasst ist: das Programmmanagement. Für beides, Projekt- wie Programmmanagement, existieren Technologien, Methoden, Philosophien. Oft sind diese sogar – zumindest in der Theorie – bekannt, in ihrer Anwendung auf ein bestimmtes Projekt oder ein Programm jedoch stellen sie sich gerade in der Kombination als schwer vereinbar oder unhandlich heraus; teilweise werden sie aber auch schlichtweg falsch eingesetzt. Hinzu kommt die oft kaum zu überbrückende Kommunikationslücke zwischen strategischem Management und dem einzelnen Projekt. Unternehmensziele sowie die daraus abgeleiteten Strategien, die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele (vgl. Dobiéy et al. (2004), S. 8), und das Ergebnis des Projekts ergeben sich häufig als schlecht abgestimmt. Verschiedene Arten von Projektmanagement unterstützenden Einrichtungen (PMuE) sollen Abhilfe schaffen, Projektmanagementmethoden und Standards zu entwickeln, Verwaltungs- und Überwachungsprozesse zu vereinheitlichen, und eine Projektkultur in einem Unternehmen aufzubauen. Die Institution einer dieser Einrichtungen, das Program Management Office (PgMO), soll – unter anderem – den erwähnten Spagat zwischen der strategischen Ebene, und dem Projekt, der operativen Ebene, bewerkstelligen. Auf ersterer gilt es, die *richtigen Projekte* durchzuführen, auf letzterer, die *Projekte richtig durchzuführen*, die Abläufe des Projektmanagements zu definieren, zu analysieren, zu vereinheitlichen und stetig zu verbessern und so das Projektergebnis den Unternehmenszielen anzupassen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich inhaltlich in vier Abschnitte. Die Grundlagenbegriffe, das Projekt, das Programm und ihr jeweiliges Management, werden im zweiten Kapitel eingeführt. Die Aufgabenfelder des Projekt- und Programmmanagement werden beschrieben und die zugehörigen Abläufe dargestellt.

Um ein Verständnis des Aufgabenspektrums einer PMuE zu schaffen, werden im dritten Kapitel ihre möglichen Ausprägungen erläutert. Danach wird im Speziellen auf das PgMO und seine Aufgabenfelder eingegangen. In den nachfolgenden Abschnitten wird der Prozess der Implementierung eines PgMO in einem Unternehmen beschrieben und die innere Struktur des PgMO ebenso wie die Eingliederung in die der übergeordneten Organisation und die Personalbesetzung eines PgMO erläutert.

Zum Zweck eines Praxisbeispiels wird im vierten Kapitel das PgMO eines Unternehmens der Automobilbranche beschrieben. Es wird dargestellt, wie die Idee einer PMuE wuchs und wie sie initiiert wurde. Die vom PgMO unterstützten Programme werden vorgestellt und Aufgabenbereiche sowie seine Struktur und Position im Unternehmen veranschaulicht. Zum Abschluss des Kapitels erfolgt eine kurze Diskussion, ob es sich bei dem vorgestellten PgMO um eines handelt, das der im vorangegangenen Kapitel erfolgten Darstellung entspricht.

2 Projekte, Programme und ihr Management

2.1 Die Basis: Projektmanagement

2.1.1 Projekt

In der heutigen Geschäftssprache wird leicht jegliche Art von Vorhaben unterschiedlicher Größe als Projekt bezeichnet (vgl. Jantzen-Homp (2000), S. 5). Dies gilt es zunächst abzugrenzen.

Das PROJEKT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) beschreibt ein Projekt als „a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result“ (Program Management Institute (2000), S. 4). Das jeweilige Unterfangen zeichnet sich damit erstens durch einen festgelegten Zeitrahmen aus, besitzt zumindest einen festgelegten Anfang und ein Ende. Das Ende ist durch Erreichen der Zielbedingungen oder den Abbruch des Projekts gekennzeichnet. Zweitens dient ein Projekt der Produktion eines einzigartigen Teil-/Produkts, der Einrichtung einer Dienstleistung, die bei erfolgreichem Projektabschluss zur Verfügung steht, oder eines Resultates wie beispielsweise ein Handbuch oder das Wissen um einen Sachverhalt. Die Einmaligkeit in diesem Fall bezeichnet, dass ein Projektergebnis einem anderen nicht exakt gleichen kann. So kann zu einem Managementinformationssystem ein Handbuch verfasst werden. Selbst aber die Erstellung einer weiteren Version zu dem gleichen System stellt ein neues Projekt dar, denn das Resultat wird ein neues, einzigartiges sein.

Worauf das PMI dabei kaum eingeht ist alles das, was zwischen Anfang und Ende eines Projekts liegt und damit den Hauptteil des Projekts – und auch des Projektmanagements – ausmacht: die Bedingungen, denen das Projekt unterliegt. Dazu gehören Termine und Meilensteine, finanzielle und personelle Ressourcen, zur Verfügung stehende Praktiken, Methoden und andere Werkzeuge, Verantwortlichkeiten etc.

Erst anfügend wird der Begriff der „fortschreitenden Ausarbeitung“ (Project Management Institute (2004), S. 6), englisch „progressive elaboration“ (Project Management Institute (2000), S. 5), eingeführt, der sich auf den Inhalt und Umfang des Projekts („project scope“) bezieht. „The *work* that must be performed to deliver a *product, service, or result* with the specified features and functions“ (Project Management Institute (2000), S. 206) wird zu Projektbeginn fein definiert und muss während seines Fortgangs kontrolliert und angepasst werden (vgl. Project Management Institute (2000), S. 5 f.; Project Management Institute (2004), S. 6).

Hier soll aufgrund der höheren Detaillierung die Definition DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e.V. gelten. Nach dieser handelt es sich bei einem Projekt um ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen;
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben;
- projektspezifische Organisation.“ (DIN (1987), S. 1).

Projekte sind demnach Vorhaben, die eine von vornherein zu definierende Zielsetzung aufweisen, die während der Projektrealisierung verfolgt und ggf. korrigiert wird. Ihr Anfang und Ende sind festgelegt. Die Komplexität ihres Gesamtumfangs ist hoch; verschiedene Faktoren und Wirkungszusammenhänge müssen berücksichtigt werden. Die Projektbeteiligten gehören meist verschiedenen Abteilungen, Unternehmensbereichen, ggf. auch Unternehmen an, damit verbunden sind die erhöhten Anforderungen an die Koordination zwischen den Beteiligten sowie die Kommunikation zwischen ihnen (vgl. Kraus/Westermann (1995), S. 12 ff.; Kessler/Winkelhofer (2002), S. 9 f.).

2.1.2 Projektmanagement

Im vorherigen Abschnitt wurde der Begriff des Projekts definiert. Dabei sind deutlich der Charakter der Einmaligkeit und die funktions- bzw. abteilungsübergreifende Eigenschaft von Projekten hervorgetreten. Dieser Unterschied zur Führung einer Linienorganisation bedingt eine besondere Leitungsform, die des Projektmanagements (vgl. Kraus/Westermann (1995), S. 16 ff.). In diesem Abschnitt wird zunächst der Begriff des Managements definiert und anschließend auf Projekte übertragen, um dadurch den Begriff des Projektmanagements abzugrenzen.

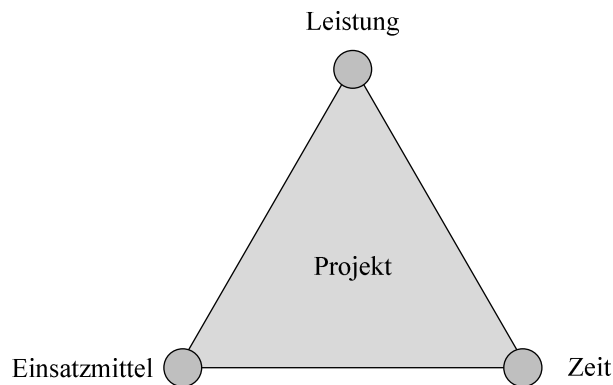
Mit Verbreitung des Begriffs und der Etablierung des Projektmanagement vor ca. 40 Jahren verstand man darunter zunächst hauptsächlich Projektplanung und –steuerung und damit verbunden die Entwicklung sowie den Einsatz entsprechender Werkzeuge. In den darauf folgenden Jahrzehnten entwickelte sich der Begriff mehr und mehr hin zum tatsächlichen Management (vgl. Kraus/Westermann (1995), S. 15 f.).

Management beschreibt die Menge der systematischen Handlungen, die dazu dienen, den Unternehmenserfolg zu sichern. Diese Handlungen lassen sich grob in die Bereiche

Planung, Koordination, Kontrolle, Steuerung, Information und Abstimmung von Organisationsstrukturen einordnen (vgl. Kessler/Winkelhofer (2002), S. 10; Mellorowicz (1963), S. 61 f.; Steinmann/Schreyögg (1997), S. 8; Horváth (1998), S. 112 ff.). „Das Management“ kann zum einen als Institution oder als Funktion verstanden werden (vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 5 f.). Die Institution bezeichnet die Organisationseinheiten, die über die Befugnis verfügen, Anweisungen zu erteilen und umfasst somit alle Organisationseinheiten im Unternehmen, die Tätigkeiten untergeordneter Stellen festlegen, steuern und koordinieren (vgl. Vorbach (2000), S. 10).

Das Management - verstanden als Funktion - umfasst alle Aktivitäten, die den Leistungsprozess steuern, u. a. die Planung, Organisation und Kontrolle (vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 6). Es kann als Prozess mit den Bestandteilen Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Personaleinsatz angesehen werden (vgl. Koontz et al. (1984), zitiert aus Vorbach (2000), S. 11). Diese Aktivitäten sind nicht als linear angeordnet zu verstehen, sondern beinhalten gegenseitige Abhängigkeiten und Überlappungen, so dass eher von einem iterativen Prozess gesprochen werden kann (vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 9 f.).

Überträgt man die Definition des Managements auf das Projektmanagement als „Management der Projekte“, so kann es als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts“ definiert werden (vgl. DIN (1987), S. 1). Ähnlich grenzt das PMI Projektmanagement ab, jedoch mit Betonung der Zielsetzung als „Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Techniken, um Projektanforderungen zu erfüllen“ (vgl. Projekt Management Institute (2004), S. 8; Casutt (2005), S. 9). Dabei werden laut PMI die Prozesse der Initiierung, Planung, Durchführung, Überwachung und Steuerung sowie des Abschlusses durchlaufen. Somit stellt diese Definition den Bezug zu den Aufgaben des Managements her. Inhaltlich zielt dies auf das sog. „magische Dreieck“ des Projektmanagements ab (vgl. Abb. 2.1). Es beschreibt die Abhängigkeiten zwischen den Zielen (Leistung), zeitlichen Restriktionen (Zeit) und begrenzt verfügbaren Ressourcen (Einsatzmittel) (vgl. Burghardt (2000), S. 36 f.). Ein Parameter kann nicht beliebig geändert werden, ohne die anderen signifikant zu beeinflussen. So zieht z. B. eine Verkürzung der (Projekt-) Zeit Konsequenzen bei den Parametern Einsatzmitteln und Leistung nach sich. In der Regel wird dies bei gleich bleibenden Einsatzmitteln eine geringere Leistung ergeben bzw. bei Erhöhung eine gleich bleibende oder höhere Leistung.



Vgl. Burghardt (2000), S. 36.

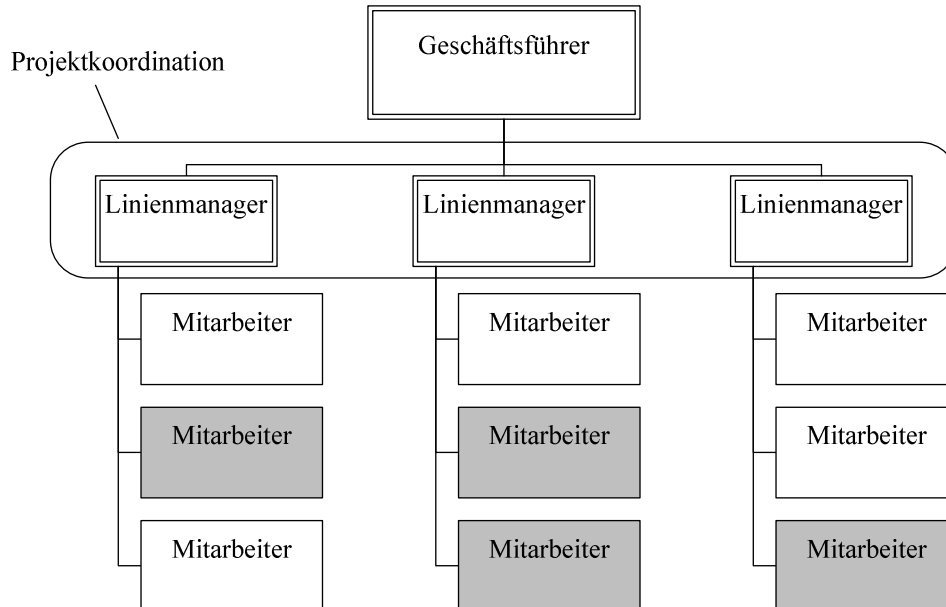
Abb. 2.1: Magisches Dreieck des Projektmanagements

Aufgabe des Projektmanagements ist es, Anforderungen zu identifizieren, Ziele zu formulieren und Spezifikationen und Pläne an die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Interessenten anzupassen (vgl. Projekt Management Institute (2004), S. 8). Zusammenfassend stellt dies den Ausgleich zwischen den Eckpunkten des magischen Dreiecks her. Wie auch beim Management im Allgemeinen, sind diese Tätigkeiten nicht sequentiell abzuarbeiten, sondern besitzen einen eher iterativen Charakter (vgl. Projekt Management Institute (2004), S. 8).

Analog zum Managementbegriff, lässt sich zwischen dem Projektmanagement als Funktion, als Institution, und zusätzlich als Führungskonzept unterscheiden (vgl. Casutt (2005), S. 10 f.; Jenny (1997), S. 62). Die Aufgabenfelder des Projektmanagements wurden bereits oben angesprochen und werden nachfolgend weiter detailliert.

Der institutionelle Charakter des Projektmanagements lässt sich am Aufbau einer Organisation erläutern. Hierbei kann im Wesentlichen zwischen einer reinen Projektorganisation, der Matrixorganisation und einer Einflussorganisation unterschieden werden (vgl. Casutt (2005), S. 10). Daneben existiert die Linienorganisation mit „klassischen Hierarchien“ und Abteilungen, in der jeder Mitarbeiter einen klar definierten Vorgesetzten hat (vgl. Projekt Management Institute (2004), S. 28). Dem entgegengesetzt ist die reine Projektorganisation zu sehen. Bei ihr werden die Mitarbeiter für die Zeit eines Projekts aus der Linienorganisation herausgelöst und zu einer selbständigen Organisationseinheit – dem Projekt – zusammengefasst. In der reinen Ausprägung gibt es dabei keine Linien mehr, sondern nur noch Projekte. Beide Organisationsformen sind in Abb. 2.2 und Abb. 2.3 schematisch dargestellt. Graue Felder stellen dabei Mitarbeiter dar, die an Projektvorgängen beteiligt sind. Die für die Projektkoordination zuständigen Organisationseinheiten sind umrandet. Eine Mischform ist die Matrixorganisation. Hier arbeiten Mitarbeiter abteilungsübergreifend

für ein Projekt, teilweise ohne und teilweise mit expliziter Projektleitung (vgl. Projekt Management Institute (2004), S. 29 ff.). Die letzte der zu nennenden Organisationsformen ist die der Einflussorganisation. Bei ihr gibt es für jedes Projekt eine separate Stabsstelle, in welcher der Projektleiter als Projektkoordinator ohne Weisungsbefugnis fungiert. Durch die lediglich beratende Funktion, ist diese Organisationsform häufig nicht empfehlenswert (vgl. Casutt (2005), S. 10).

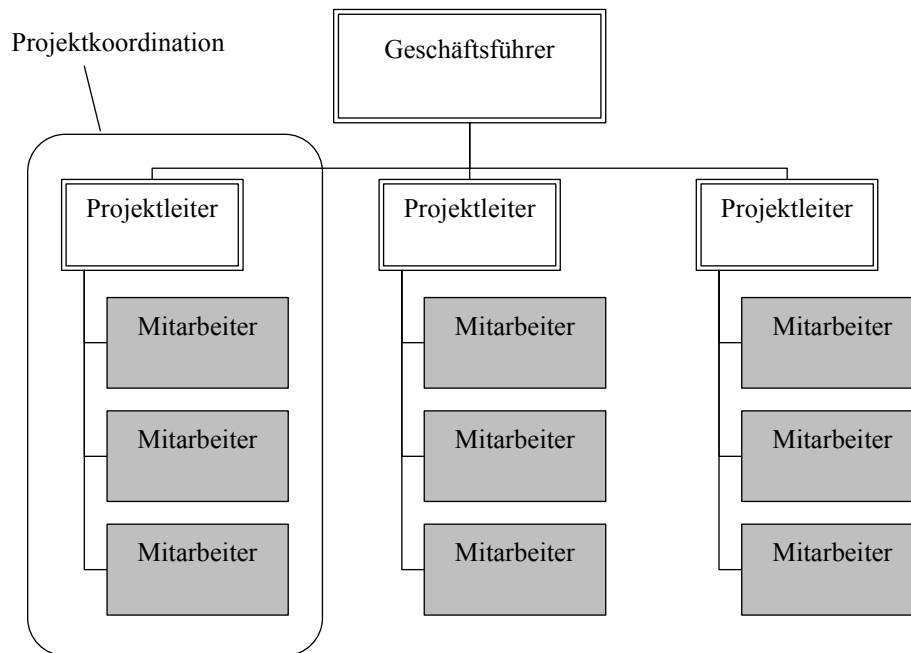


Quelle: Projekt Management Institute (2004), S. 29.

Abb. 2.2: Linienorganisation

Projektmanagement als Führungskonzept lässt sich als eine Ausprägung der „Management-by“-Ansätze verstehen. Damit wird die Führungsstrategie der Projektorganisation beschrieben. Hierarchien existieren dabei kaum noch, es werden in der Konsequenz nicht nur einmalige, sondern auch wiederkehrende Aufgaben in Projektform organisiert (vgl. Casutt (2005), S. 10).

Ausgehend von der Funktion des Managements lässt sich auch die Steuerung von Projekten in einem iterativen Prozess darstellen. Seine Phasen sind in verschiedenen Quellen unterschiedlich benannt, gleichen sich jedoch meist im Inhalt. Nachfolgend soll stellvertretend der von JENNY (1997) beschriebene Projektmanagementzyklus erläutert werden (vgl. Jenny (1997), S. 459 ff.). Für weitere Darstellungen sei auf VERZUH (2005), LITKE (1995) sowie LITKE (2005) verwiesen.



Quelle: Projekt Management Institute (2004), S. 29.

Abb. 2.3: Projektorganisation

Der Projektmanagementprozess besteht aus den Phasen Initialisierung, Definition, Planung, Vorgehen bzw. Durchführung, Kontrolle und Abschluss. In der *Initialisierung* wird der Idee eines Projekts nachgegangen. Solange nicht von vornherein offensichtliche Hindernisse für die Machbarkeit des Projekts identifiziert werden können, richtet sich der Fokus zunächst auf die Analyse von Ist- wie Sollzustand. Zu letzterer kann ein Ziel- und Anforderungskatalog erstellt werden. Im Anschluss erfolgt eine Projektklassifizierung, in der die Eigenschaften des Projekts besprochen werden und Risiken, Aufwände und Nutzen abgewogen werden. Es folgt die Erstellung und Prüfung des Projektantrags. Zur *Definition* gehört die Identifizierung der Projektziele und die Beschreibung des Projektrahmens, d. h. die zeitliche Einordnung des Gesamt- und der Teilprojekte und die darin zu erzielenden Ergebnisse, die Aufwandsschätzung und der Budgetantrag. Die Verantwortlichkeiten werden bestimmt, die Projektorganisation und die Prozessgestaltung aufgestellt. Mit der Erstellung des Projektauftrags und der Projektfreigabe durch die Organisationsführung ist die Startphase des Projekts abgeschlossen. Die *Projektplanung* zeigt den Iterationscharakter des Projekts auf. In seinem Ablauf gilt es in jeder Phase, jede neu gewonnene Erkenntnis mit der bisherigen Planung zu vergleichen und diese zu aktualisieren. Zur Planung gehört die Aufstellung des Ablaufplans, von Qualitäts- und Strukturplänen zu Projekt, Kosten und Produkt usw. Dazu sind die Planungsinstrumente und -methoden aufzustellen, zu definieren, wann und wer die Planung pflegt und wie die daraus resultierenden Entscheidungen kommuniziert werden. Es folgt die *Durchführung*, die einem abhängig von der

Projektart definierten Phasenmodell folgt. Außerdem gehört es zu den Aufgaben des Projektmanagements, die Anforderungen und Ziele zu überprüfen und zu verfeinern, den Ablauf des Projekts zu überwachen, die Erreichung und Übergabe der Teilergebnisse zu koordinieren und Phasenübergänge zu autorisieren und mit Organisationsführung, Auftraggeber und Projektmitarbeitern zu kommunizieren. Für die *Kontrolle* während des Projekts ist ein Konzept aufzustellen, dem Auftraggeber und Projektmanagement zustimmen. Ein Prüfplan beinhaltet die Bereiche der Projektkontrolle – dabei wird zwischen Planungs- und Realisierungskontrolle unterschieden –, die Definition einheitlicher Kontrollprozesse und –verfahren und die Feststellung der Verantwortlichkeiten. Die Tätigkeiten der *Abschlussphase* betreffen die Produktabnahme, die Beurteilung des Projekts durch die direkt und indirekt daran Beteiligten und die Erstellung eines Projektabschlussberichts. Zudem erfolgt eine Erfahrungssicherung, welche die Basis für die zukünftige Verbesserung der Projektarbeit liefert.

2.2 Das Aufgabenfeld: Programmmanagement

2.2.1 Programm

Es gibt viele Definitionen von Programmen im wirtschaftlichen Sinn, sie weichen allerdings teilweise in ihren Schwerpunkten stark voneinander ab. Vergleichbar mit dem Einsatz der Bezeichnung des Projekts wird er z. B. für zyklische Reihen von Aktivitäten oder einfach weitreichende Projekte verwendet (vgl. Project Management Institute (2006), S. 4).

Gemeinsam ist den Definitionen, dass ein Programm eine Gruppe gleichartiger Projekte innerhalb einer Organisation bezeichnet, die zusammengefasstes Management und verdichtetes Berichtswesen ermöglicht (vgl. Letavec (2006), S. 2). Daneben werden oft zusätzliche Merkmale als bestimmend für den Begriff Programm erachtet. Oft steht hinter dem Zweck der Zusammenfassung von Projekten zu Programmen der Beitrag zur Erreichung eines oder mehrerer strategischen Ziele des betreffenden Unternehmens (vgl. Reiss (2003), S. 27). REISS vertritt die Ansicht, die Projekte sollten dabei parallel oder annähernd parallel durchgeführt werden (vgl. Reiss (2003), S. vi), während WANG/DU die Kombination von „existing and intending projects“ (Wang/Du, S. 27) als Programm erkennen. Ähnlich sieht PELLEGRINELLI darin „a framework for grouping existing projects or defining new projects“ (Pellegrinelli (1997), S. 141). Die Ziele der einzelnen Projekte stimmen dabei mit dem übergeordneten Programmziel überein und tragen in ihrer Kombination zu dessen Erreichung bei (vgl. Keane (2006), S. 2). Dabei

ergeben die Programmergebnisse in Synergie einen höheren Nutzen als die Ergebnisse aus den einzelnen Projekten (vgl. Project Management Institute (2006), S. 4; Wang/Du (2004), S. 28; Gray (1997), S. 5). Es existiert die Auffassung, dass Programme eine unendliche Länge haben (vgl. Reiss (2003), S. 7 f.). Geht man jedoch vom Grundgedanken aus, dass ein Programm aus Projekten besteht, die laut Definition ein Ende haben, und ebenso von klar definierten Zielen wie „die Ausfallrate ist auf 5% zu senken“, so ist bei Abschluss des letzten Projekts der Gruppe auch das Programm beendet (vgl. Keane (2006), S. 2). Diese Feststellung kann eingeschränkt werden, indem man den oft hervorgehobenen Nutzen heranzieht. Danach ist ein Programm dann abgeschlossen, wenn dieser Nutzen erreicht ist (vgl. Maylor et al. (2006), S. 672). Tatsächlich finden sich aber Beispiele, welche die Möglichkeit der ‚Unendlichkeit‘ einräumen. So erkennt das PMI die Erstellung einer Zeitung als Programm an. Die Unternehmung an sich sei fortlaufend, ‚ohne Ende‘, jede Ausgabe für sich ein Projekt mit seinen angegebenen Eigenschaften (vgl. Project Management Institute (2000), S. 10).

Das Programm ist damit noch nicht definiert. In der Diskussion um den konsequent nicht weniger umstrittenen Begriff des Programmmanagements erläutert REISS vier Auffassungen von einem Programm (vgl. Reiss (2003), S. 27 ff.):

1. Unter der Bezeichnung der *multi-project organization* beschreibt ein Programm „a portfolio of projects which benefit from a consolidated approach“ (Reiss (2003), S. 27). Jedes dieser Projekte leistet einen direkten oder indirekten Beitrag zu den Unternehmenszielen. Letzteres ist beispielsweise der Fall, wenn in einem Projekt ein Produkt oder eine Dienstleistung für einen Kunden erbracht wird. Dieser zahlt dafür Geld, was sicher zu den Unternehmenszielen – zumindest dem der Umsatzsteigerung – beiträgt. Die Projekte laufen parallel oder überschneiden sich zeitlich. Sie teilen sich Ressourcen und konkurrieren um sie. Ihre Unabhängigkeit voneinander äußert sich zumindest darin, dass bei Abbruch oder Misserfolg eines der Projekte das Gelingen der anderen nicht in Gefahr ist.
2. Die zweite Auffassung eines Programms ist die des *mega-project*. Hier wird ebenfalls ein Portfolio von Projekten behandelt, jedoch in Hinblick auf ein spezielles Ziel. Es handelt sich dabei um ein sehr großes, vom Umfang her komplexes Projekt, das aus mehreren Teilprojekten besteht. Diese sind stärker verbunden als beim ersten Typ; ihre Abhängigkeit muss dabei weniger von gemeinsam genutzten Ressourcen ausgehen, entscheidender ist hier eine logische Verbindung, beispielsweise in der zeitlichen Abfolge der Projekte oder ihrer Ergebnisse. Verspätet sich hier ein

Teilprojekt oder liefert es nicht die geplanten Ergebnisse, so müssen darauf folgende verschoben oder neu geplant werden.

3. Die dritte Art des Programmbegriffs sieht REISS in *many projects for one client*. Die Benennung sagt hier bereits aus, dass es sich um eine Reihe von Projekten in einem Unternehmen handelt, deren Ergebnisse ein und demselben Auftraggeber zugute kommen. Sie als Programm zusammenzufassen hat hier u. a. den Zweck des Wissens- und Informationstransfers. Ähnlich wie der erste Typ teilen sich die Programmkomponenten Ressourcen; des Weiteren haben sie wahrscheinlich eine ähnliche Struktur von daran beteiligten fachlichen Abteilungen. Sie sind kaum logisch voneinander abhängig.
4. Innerhalb der *programme-management organization* definiert REISS das Programm als „portfolio of projects all of which aim towards the corporate objectives“ (Reiss (2003), S. 31) oder aber als die Zusammenfassung von Projekten in Bezug auf „co-ordinated support, planning, prioritization and monitoring [...] to meet changing business needs“ (Reiss (2003), S. 31). Diese Projekte zielen damit sehr direkt auf das Unternehmen ab, auf seine obersten Ziele sowie die Unternehmensentwicklung. Bei letzterer handelt es sich in dem Kontext meist um ein Wachstum, aber auch um Schrumpfungen in Form von Konzentration auf Kerngeschäfte. Oft unterstützt das Programm dieses Typs auch Unternehmenswandel, d. h. Änderungen in der strategischen Ausrichtung oder struktureller bzw. kultureller Form (vgl. Jantzen-Homp (2000), S. 168). Die Projekte sind sowohl in Hinsicht auf die einzusetzenden Ressourcen als auch logisch miteinander verbunden. Letzteres kann sich darin zeigen, dass ein Projekt von den Ergebnissen der anderen abhängig ist bzw. eine feste Reihenfolge von mehreren oder allen Projekten besteht.

Der Begriff des Programms lässt sich nicht auf eine Form einschränken. Die Definition des PMI bezieht alle zuvor beschriebenen Ausprägungen ein: „A program is a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually“ (Project Management Institute (2006), S. 4). Dazu werden auch verbundene Aktivitäten mit Beitrag zum Programmziel gezählt, auch in dem Fall, dass sich die betreffende Aktivität außerhalb der Bandbreite der Projekte befindet. Mit „benefit“ wird hier ein Ergebnis bezeichnet, das Nutzen für die Interessenvertreter liefert. Weiter wird erläutert, dass ein Programm ein Mittel zur Erreichung strategischer Vorgaben ist (vgl. Project Management Institute (2006), S. 4). Dieses Merkmal wird in der Literatur jedoch auch Projekten bzw. dem Projektmanagement zugesprochen, allerdings wird in diesen Quellen der Begriff des Projektmanage-

ments teilweise auch als Oberbegriff sowohl für (Einzel-) Projektmanagement als auch für das Programmmanagement verwendet (vgl. Adler/Sedlaczek (2005), S. 114 ff.).

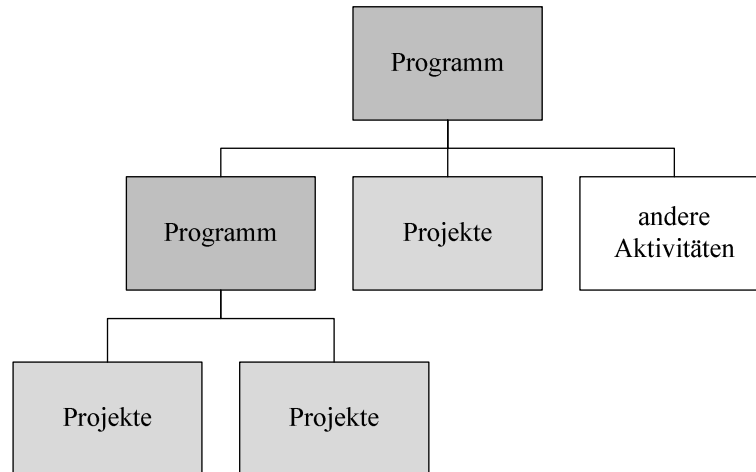
Die als Programm gruppierten Projekte können durch verschiedene Eigenschaften oder Anforderungen verbunden sein, darunter die folgenden (vgl. Project Management Institute (2006), S. 5; Reiss (2003), S. 27 ff.):

- strategische Ziele jeder Art,
- selbe oder sehr ähnliche Auftraggeber, Kunden oder Verkäufer,
- gemeinsam genutzte Technologien und Ressourcen,
- Technologien, die es erst zu entwickeln gilt, um die Projektziele zu erreichen,
- Aufgaben und Recherchen, dessen Ausführung zur Erreichung der jeweiligen Projektziele benötigt wird,
- bleibende oder zum Fortschritt der Projekte temporär nötige Umstellungen der Ablauf- oder Aufbauorganisation,
- Risikomanagement innerhalb der Projekte, insbesondere Aktivitäten zur Risikoabschwächung,
- gleichartige Qualitätsansprüche bzw. Überwachung der Einhaltung von Qualitätsrichtlinien,
- ein übergeordnetes Projekt, sodass eine Gruppierung aus Subprojekten vorgenommen wird.

Daneben kann ein Programm auch wiederum teilweise aus Programmen bestehen, wie es Abb. 2.4¹ veranschaulicht. Je mehr Komponenten ein Programm hat und je mehr sie voneinander abhängig sind, desto wichtiger ist das Programmmanagement. Ein Programmmanager bzw. eine zentrale, koordinierende Anlaufstelle ist hier vonnöten (vgl. Reiss (2003), S. 30).

Das Programm ist ein sehr vielschichtiger Begriff, der noch keine klare, einheitliche Bedeutung erlangt hat. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die Definition des PMI vorausgesetzt.

¹ Die Abbildung wurde aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt. Dies gilt auch im Folgenden für Abbildungen aus englischsprachigen Quellen.



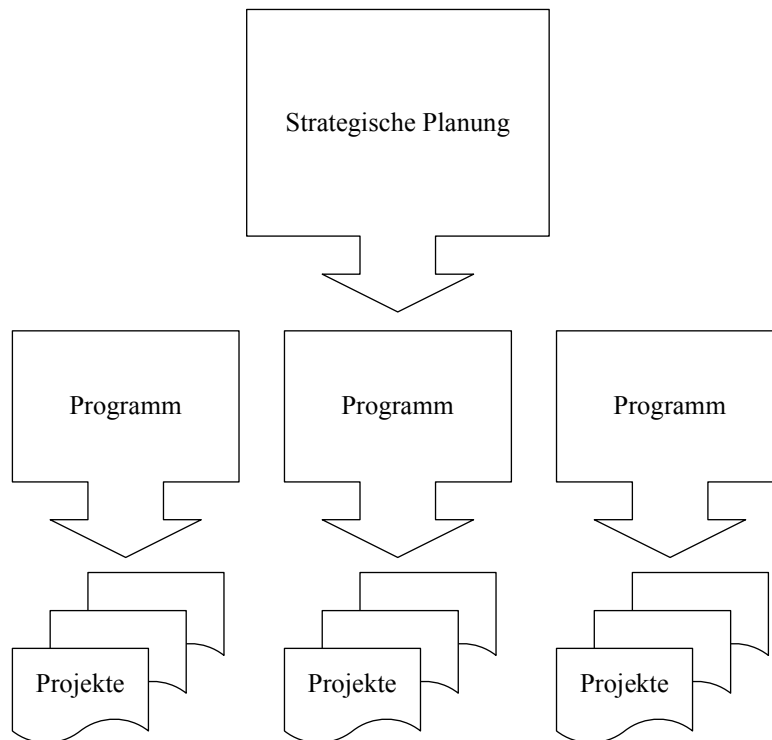
Vgl. Program Management Institute (2006), S. 6.

Abb. 2.4: Beziehung zwischen Programmen und Projekten

2.2.2 Programmmanagement

„Contrary to project management, which is a concept that is clearly understood by both academics and practitioners, programme management seems to be a term that hasn't reached this maturity yet.“ (Vereecke et al. (2003), S. 4). Während der Begriff und die Bedeutung des Projektmanagements mittlerweile populär sind, ist dies beim Programmmanagement noch nicht der Fall. In diesem Abschnitt soll sein Begriff deshalb abgegrenzt werden.

Unternehmen, die projektbasiert oder überwiegend projektbasiert agieren, stehen vor der Aufgabe, die Einzelprojekte sinnvoll zu bündeln und zu Programmen zusammenzufassen. Aus der Definition des Programms ergibt sich, dass es aus mehreren, inhaltlich oder zeitlich parallel ablaufenden Projekten besteht. Dadurch konkurrieren diese ggf. um Ressourcen, haben ähnliche oder sogar gleiche Ziele, erbringen ähnliche Ergebnisse usw. Dies geschieht jeweils in jedem Projekt und kann dazu führen, dass eine lokale „Optimierung“ stattfindet (vgl. Leuschner/Reuther (2000), S. 544). Es ist jedoch erforderlich, Projekte nicht lokal zu lenken, sondern alle im Unternehmen parallel ablaufenden Projekte global zu steuern (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2.1). Dies soll sicher stellen, dass die Ausrichtung der Projekte mit der Organisationsstrategie harmonisiert und schließt damit die Lücke zwischen einzelnen Projekten und der Unternehmensstrategie (vgl. Wang/Du (2004), S. 27 ff.; Dobiéy et al. (2004), S. 11). Abb. 2.5 verdeutlicht diesen Zusammenhang.



Quelle: Dobiéy et al. (2004), S. 12.

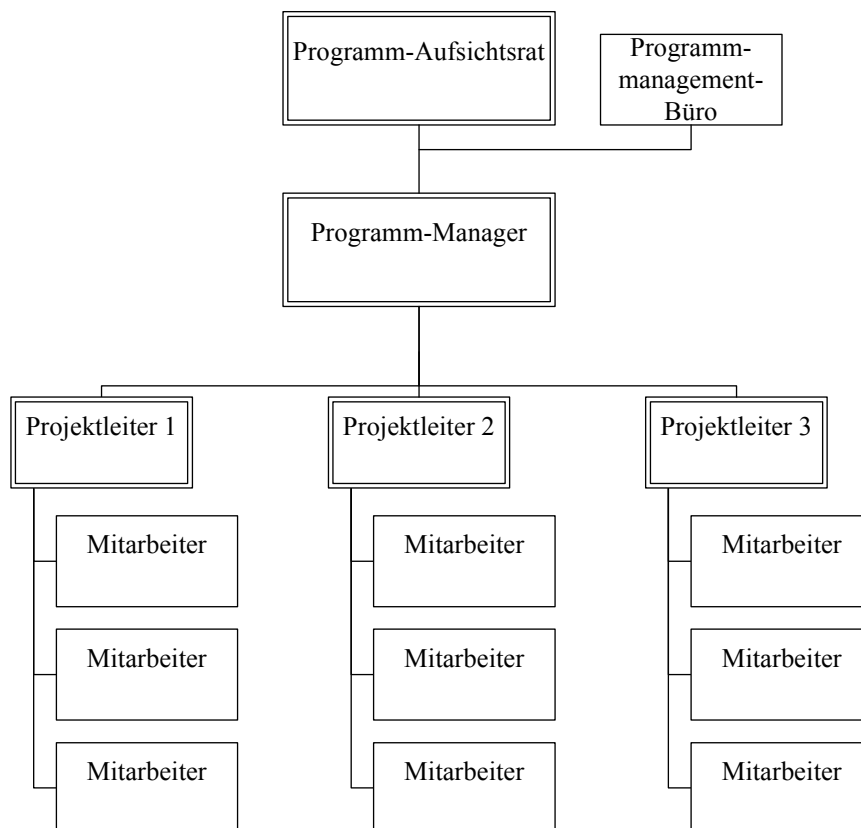
Abb. 2.5: Programmmanagement als Schnittstelle zwischen Strategie und Umsetzung

Eine inhaltliche Bündelung der Projekte soll außerdem eine verbesserte Ressourcennutzung und -zuordnung ermöglichen, da eine übergeordnete Steuerung mehr Überblick erlaubt (vgl. Leuschner/Reuther (2000), S. 544 f.). Durch die Entkoppelung der Ausführungsebene in Form von Projekten von der strategischen Ebene der Programme, soll deren Nutzen auch bei operativen Schwierigkeiten im Blick bleiben. Bei Programmen ist eher der Gesamtnutzen von Bedeutung als der Erfolg oder Misserfolg eines einzelnen Projekts (vgl. Dobiéy et al. (2004), S. 14).

Nach der oben erfolgten skizzenhaften Einordnung des Programmmanagements soll an dieser Stelle eine Definition erfolgen: Programmmanagement kann definiert werden als „the centralized coordinated management of a program to achieve the program’s strategic benefits and objectives“ (Project Management Institute (2006), S. 4). Programme werden aufgelegt, um für die Organisation einen Nutzen zu erbringen. Dafür müssen die Ansprüche der Interessenvertreter (engl. „stakeholder“), die Anforderungen und die Ressourcenverfügbarkeit zwischen Projekten ausgeglichen werden. Daher lassen sich für das Programmmanagement drei Aufgabenfelder identifizieren, welche dies aufgreifen: das Nutzenmanagement, das Stakeholdermanagement und die Programmführung (vgl. Project Management Institute (2006), S. 9). Im folgenden Abschnitt 2.2.3 erfolgt eine nähere Erläuterung der Aufgabenfelder.

Wie das Projektmanagement besitzt auch das Programmmanagement einen institutionellen und einen funktionalen Charakter. Programmmanagement als *Institution* umschreibt die organisatorische Einordnung des Programmmanagements

Bei der Projektorganisation steht über einer Gruppe von Projekten der Programmmanager sowie das Programmmanagement-Büro. Diese Institution und die Möglichkeiten ihrer Einordnung in die Organisationsstruktur werden in Kapitel 3 näher erläutert. Sie wird in der Darstellung des PMI von einem „Programm-Aufsichtsrat“ überwacht. Zu seinen Aufgaben gehört die Initiierung des Programms, die regelmäßige Überprüfung der Maßnahmen und des Programmfortschritts, die Bereitstellung von Ressourcen und die Sicherung der Konformität des Programms mit den Organisationszielen (vgl. Project Management Institute (2006), S. 14); Abb. 2.6 verdeutlicht die Einordnung des Programmmanagements in eine Projektorganisation.



Vgl. Project Management Institute (2006), S. 14.

Abb. 2.6: Programmmanagement in einer Projektorganisation

Ähnlich wie das (Projekt-)Management wird der funktionale Ansatz des Programmmanagements als iterativer Prozess verstanden, der eher einem Zyklus als einer linearen Ausführung verschiedener Tätigkeiten gleicht (vgl. Thiry (2007), S. 78). Dieser ist in verschiedene Phasen eingeteilt und wird in der Literatur unterschiedlich stark detailliert.

Zu diesen Phasen gehören die Programmdefinition bzw. Initialisierung, die Mobilisierung, Realisierung und die Integration (vgl. Dobiéy et al. (2004), S. 25 ff.).

Stellvertretend soll an dieser Stelle der Prozess von DOBIÉY ET AL. erläutert werden. Für weitere, häufig ähnliche Darstellungen sei auf die entsprechenden Quellen, wie z. B. THIRY (2007) und PMI (2006), aufmerksam gemacht. Für die folgenden Ausführungen sei, sofern nicht anders gekennzeichnet, auf DOBIÉY ET AL. (2004), S. 241 ff., verwiesen.

Der Programmmanagement-Prozess besteht aus den Phasen der Programmdefinition bzw. Initialisierung, der Mobilisierung, Realisierung und der Integration. Die *Initialisierung* soll alle Daten und Fakten erheben, um eine Entscheidung für oder gegen das Programm treffen zu können. Dazu gehört es, die Ziele und Visionen des Programms zu formulieren, Verantwortlichkeiten festzulegen, eine „Rechtfertigung“ des Programms in Form eines sog. Business Case zu formulieren und das Ausmaß der zu erzielenden Veränderungen zu identifizieren. In dieser Phase ist es wichtig, den durch das Programm zu erreichenden Nutzen zu erarbeiten und zu kommunizieren. Zur Erläuterung des Nutzenmanagements sei auf den folgenden Abschnitt 2.2.3 verwiesen. Die Initialisierung wird häufig in Form eines Vorprojekts gestaltet, das somit noch vor dem eigentlichen Programmbeginn stattfindet. Als nächste Phase folgt die *Mobilisierung*, die der Durchführungsplanung des eigentlichen Programms dient. Es werden die Programmorganisation aufgebaut, die Projekte bestimmt bzw. spezifiziert, die das Programm bilden sollen, ein Berichtswesen und Controlling definiert und die Leitlinien für das Risiko- und ggf. Qualitätsmanagement des Programms festgelegt. Ein wichtiger Bestandteil der Mobilisierungsphase ist das Zielgruppenmanagement. Es findet in dieser Phase seinen Anfang, wird jedoch in jeder folgenden Phase des Programmmanagement erneut aufgegriffen (vgl. Project Management Institute (2006), S. 11 f.). Abschnitt 2.2.3 beschreibt das Zielgruppenmanagement näher. Das Ergebnis der Mobilisierung dient als Grundlage für die Realisierung. In der *Realisierungsphase* werden die in der Mobilisierungsphase spezifizierten Projekte begonnen und durchgeführt. Aufgabe des Programmmanagements ist es, sicherzustellen, dass die Durchführung den festgelegten Standards und Prozessen folgt und übereinstimmend mit der Unternehmensstrategie ist. Eine Ressourcenzuordnung zu den Projekten, sowie entsprechende Kommunikationsmaßnahmen gehören ebenso dazu. In der *Integrationsphase* werden die Ergebnisse und das gesammelte Wissen des Programms aus der Projektorganisation in die Linienorganisation überführt. Diese Phase ist daher wichtig für das Lernen der Gesamtorganisation aus Programmen. Die Überprüfung der Nutzenerreichung und die darauf folgende formelle Beendigung des Programms stellen den Abschluss dieser Phase dar.

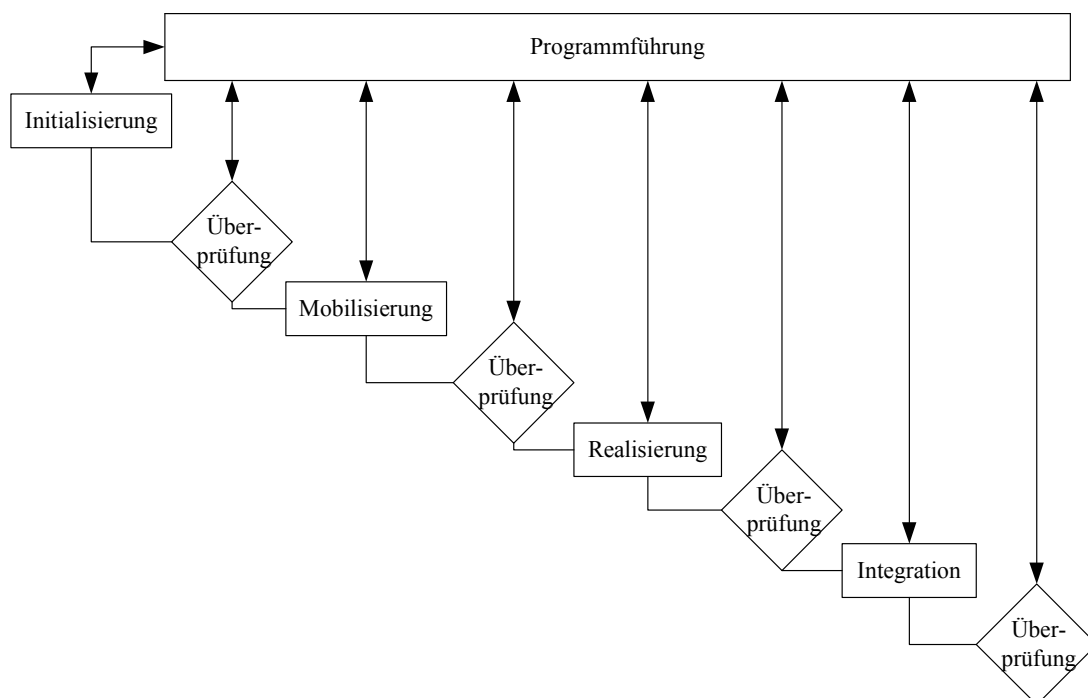
2.2.3 Handlungsfelder des Programmmanagement

Wie im vorangegangenen Abschnitt bereits erwähnt, lassen sich für das Programmmanagement drei Aufgabenfelder identifizieren. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

Das Nutzenmanagement (engl. „benefits management“) ist für das Programmmanagement das, was das Qualitätsmanagement für Projekte ist (vgl. Thiry (2007), S. 90). Es beinhaltet die Festlegung des zu erwartenden Nutzens durch ein Programm, d. h. die Vorgabe von Zielen. Diese Ziele können quantifizierbar sein, wie z. B. die Erhöhung der Umsatzrendite um einen Prozentpunkt oder nicht bzw. schwer quantifizierbar wie z. B. die Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Langfristig dienen jedoch auch nicht oder schwer quantifizierbare Ziele der Erbringung eines messbaren Nutzens. Das Nutzenmanagement ist ein zentraler Punkt im Programmmanagement, da Sinn und Zweck von Programmen in der Nutzenerbringung für Organisationen liegt (vgl. hierzu Abschnitt 2.2.1). Es lässt sich in mehrere Phasen einteilen: Nutzenidentifizierung, Nutzenanalyse und –planung, Nutzenerbringung sowie Nutzenübertragung (vgl. Project Management Institute (2006), S. 11). Das Nutzenmanagement beginnt in einer frühen Phase des Programms und kann – sofern der Nutzen des Programms nicht nachgewiesen werden kann – zu einer Einstellung desselben führen. Während der Laufzeit des Programms wird das Nutzenmanagement zyklisch durchlaufen und immer wieder aufgegriffen (vgl. Thiry (2007), S. 78 f.; Project Management Institute (2006), S. 10).

Das Interessenmanagement (engl. „stakeholder management“) identifiziert die relevanten Personengruppen, die wesentlichen Einfluss auf das Programm nehmen können oder von denen Einfluss auf die Organisation ausgehen soll und sorgt für deren Einbindung (vgl. Dobiéy et al. (2004), S. 180). Relevante Zielgruppen können beispielsweise Mitarbeiter, Anteilseigner, Aufsichtsrat, Muttergesellschaft oder Kunden sein. Ihnen wird im Rahmen des Interessenmanagement der Zweck des Programms erläutert und sie werden mit Informationen über den Verlauf des Programms versorgt, um sie einzubinden. Durch den Programmmanager muss Verständnis für die mit dem Programm einhergehenden Veränderungen in der Organisation geweckt werden (vgl. Project Management Institute (2006), S. 11 f.). Ebenso wie das Nutzenmanagement beginnt das Interessenmanagement in einer sehr frühen Phase des Programmmanagements, da der Erfolg des Programms stark mit der Akzeptanz und Kooperation der Interessenvertreter verbunden ist (vgl. Project Management Institute (2006), S. 11). Auch das Interessenmanagement durchzieht die gesamte Laufzeit des Programms, da die Zielgruppen immer (wieder) eingebunden, überzeugt und informiert werden müssen (vgl. Dobiéy et al. (2004), S. 180 ff.).

Die Programmführung ist der Prozess der Entwicklung, Verbreitung, Implementierung, Überwachung und Sicherung der Richtlinien, Prozeduren, Organisationsstrukturen und Praxen eines Programms. Damit besitzt sie eher den Charakter einer Querschnittsfunktion im Prozess des Programmmanagements (vgl. Project Management Institute (2006), S. 12). Die Programmführung ist einerseits organisatorisch zu verstehen, wie es in Abb. 2.6 illustriert wird, und andererseits funktional als Ausführung der o. g. Tätigkeiten, um den Programmfortschritt zu überwachen und den -erfolg zu sichern (vgl. Project Management Institute (2006), S. 21); Abb. 2.7 verdeutlicht die Querschnittsfunktion während des Programms.



Vgl. Project Management Institute (2006), S. 22; Dobiéy et al. (2004), S. 242.

Abb. 2.7: Programmführung als Querschnittsaufgabe

2.3 Der Vergleich: Projekt- und Programmmanagement

„They say that project management is like juggling three balls – time, cost and resources – and it is true and hard to do. Programme management is like a troupe of circus performers standing in a circle, all juggling three balls simultaneously and swapping balls from time to time.” (Reiss (2003), S. 10).

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die begrifflichen Grundlagen für das Projekt- und Programmmanagement gelegt. Zum Abschluss des Kapitels sollen die beiden

gegenübergestellt werden. Dies soll eine Vorstellung vom möglichen Aufgabenumfang der im dritten Kapitel beschriebenen PMuE geben.

Das Programmmanagement ist eine Erweiterung des Projektmanagements (vgl. Waddell (2005), S. 160), genauer gehört es zum Multiprojektmanagement, d. h. der Koordination einer „Anzahl von Projekten – in der Regel strategischer Bedeutung – [die] gleichzeitig beauftragt sind [...]“ (Kessler/Winkelhofer (2002), S. 30). Das Programmmanagement beinhaltet also das Projektmanagement, wenn auch auf einer meist passiven Ebene: Die Aufgabe des Programmmanagements ist die Übersicht über eine Gruppe von Projekten und die Anleitung zu deren Steuerung. Es identifiziert und überwacht die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den Projekten und analysiert Möglichkeiten, um diese zur Nutzensteigerung des Gesamtprogramms zu verwenden. Probleme, die auf Projektebene nicht gelöst werden konnten, werden an das Programmmanagement weitergegeben, damit in einem größeren Kontext nach einer Lösung gesucht werden kann. Außerdem werden Risikomanagement und Ressourcenverteilung über die im Programm enthaltenen Projekte betrieben. Eine weitere Aufgabe des Programmmanagements ist die Zusammenfassung der Projektergebnisse und die Bewertung ihres Beitrags zum Programmnutzen. Durch Standardisierung von Projektmanagementprozessen bzw. durch gelegentliches aktives Eingreifen wird das Projektmanagement von der höheren Stufe des Programmmanagements beeinflusst. Zudem können die Prozesse beider Managementebenen iterativ verbunden sein, indem ihre Planung sowohl „top-down“, also von der Programm- auf die Projektebene, als auch „bottom-up“, von der Projekt- auf die Programmebene, durchgeführt wird. Dies wird besonders bei der Ablaufplanung deutlich, da die Projektpläne und der übergeordnete Programmplan regelmäßig synchronisiert werden. Ein Zyklus kann in den Informationsflüssen identifiziert werden: In den Projektphasen der Definition und der Planung fließt Information der Programmebene zu der des Projekts. Während der Durchführung, Kontrolle und Abschlussphase des Projekts fließen Informationen von dort zur Programmebene (vgl. Project Management Institute (2006), S. 7 f.; Prieto (2008), S. 1; Waddell (2005), S. 164).

Ein Vergleich verschiedener Merkmale von Projekt- und Programmmanagement wird in Tab. 2.1 vorgenommen.

Tab. 2.1: Vergleich von Projekt und Programmmanagement

Projektmanagement	Programmmanagement
Vertikales Management eines Projekts zur Erreichung einer Zielkomponente.	Horizontales Management über alle Projekte innerhalb eines Programms zur Integration ihrer Leistung und Ergebnisse zur Erreichung der Programmziele.
Fokus liegt auf der Erreichung der operativen Teilziele und der Projektziele.	Fokus liegt auf der Erreichung der strategischen Ziele.
Inhalt und Umfang sind fokussiert definiert, Leistungen festgelegt	Inhalt und Umfang sind weitreichend definiert, Veränderungen erwartet und berechnet, um den erwarteten Nutzen zu erlangen.
Veränderung ist auf ein Minimum zu reduzieren.	Veränderung ist erwarteter Umstand.
Erfolg wird an Budget- und Termineinhaltung und am Produkt gemessen.	Erfolg wird an Erträgen aus Investitionen, Erlangung neuer Fertigkeiten und Nutzengewinnung gemessen.
Führung basiert auf Aufgabenausführung und Anweisung, Anleitung und Motivation der Projektgruppe.	Führung basiert auf dem Management von Beziehungen und Konflikten.
Interaktion mit Zielgruppen wird nur soweit wie vertraglich definiert betrieben.	Interessen der Zielgruppen werden identifiziert und bereits proaktiv integriert, um Unternehmensstrategien zu erfüllen.
Management von Spezialisten und Technikern.	Management von Projektmanagern.
Projektmanager sind Gruppenarbeiter, die den Einsatz ihres Wissen und ihrer Fertigkeiten anbieten.	Programmmanager sind Leiter, die Vision und Führung anbieten.
Aufstellung detaillierter Planung zur Erreichung von Ergebnissen.	Aufstellung einer Übersichtsplanung zur Anleitung von Projekten, in denen detaillierte Pläne definiert werden.
Überwachung und Kontrolle von Aufgaben und der Aktivitäten zur Erreichung von Ergebnissen.	Überwachung von Projekten und nicht-projektbezogenen Aktivitäten.
Kulturveränderung im Unternehmen ist niedrig.	Kulturveränderung im Unternehmen ist hoch.
Prozessveränderung ist niedrig.	Prozessveränderung ist hoch.
Auslagerung möglich.	Positionierung in der Organisation.

Vgl. Project Management Institute (2006), S. 8; Prieto (2008), S. 2; Dobiéy et al. (2004), S. 15; Waddell (2005), S. 165; Martinelli (2007), S. 2 f.

3 Das Program Management Office als zentrales Programmmanagement

3.1 Abgrenzung von Projektmanagement unterstützenden Einrichtungen

„I have seen they called Program Office, Program Management Office, Project Office, Project Management Office, Project Control Centre, Project and several other variations. People have their own interpretation for each but in the end, their role is to make projects more efficient.“ (Turbit (2005), S. 1). Man findet in vielen Quellen, ob wissenschaftlich oder, wie im obigen Fall, aus der Praxis stammend, ähnliche Meinungen (vgl. Verzuh (2003), S. 348; Aubry/Hobbs (2007), S. 78 f.) und tatsächlich ist die Verwendung der Begriffe auffallend inkonsistent. Deshalb sei auch hier im Voraus gesagt: Eine genaue Abgrenzung, wie sie der Titel dieses Kapitels verheißt, wird es nicht geben – wohl aber eine ungefähre Darstellung der Bandbreite einer organisatorischen Einheit, die Standards, Praktiken und Technologien für Projektmanagement und/oder Programmmanagement unterstützt, einführt, verwaltet und ggf. selbst anwendet. Da sich auch das Programm auf Projekte herunterbrechen lässt, werden alle Formen einer solchen Organisationseinheit in dieser Arbeit zusammengefasst als Projektmanagement unterstützende Einrichtungen (PMuE) bezeichnet.

Laut VERZUH lassen sich PMuE durch das jeweilige Maß der Faktoren Verantwortlichkeit sowie Weisungsbefugnis charakterisieren. So beschreibt er fünf Einrichtungen, deren Maß an Weisungsbefugnis in der Reihenfolge der Aufzählung zunimmt (vgl. Verzuh (2003), S. 348 ff.):

Das *Center of Excellence (COE)* ist verantwortlich für die Einführung und Beibehaltung der Standards in einer Organisation. Seine Mitglieder unterstützen Projekte und die Tätigkeit der Projektmanager, indem sie diese bei Bedarf beraten. Sie nehmen dabei nicht aktiv an der Steuerung von bestimmten Projekten teil. VERZUH zählt zu den Erfolgsfaktoren eines COE neben Projektmanagementexpertise auch die Fähigkeiten von „change agents“ mit besonderen Kenntnissen über strategisches Veränderungsmanagement. Sie sollen v. a. in der inneren Organisation, d. h. unter den beschäftigten Personen, und gegenüber den Stakeholders den Veränderungsprozess und neue Techniken verkaufen, sie fördern und anleiten.

Neben den Aufgaben eines COE unterstützt ein *Project support office (PSO)* die Projekte bzw. Projektmanager auch aktiv, z. B. bei der Kontrolle des Projektplans und des Budgets. Demzufolge sind die hier erforderlichen Fähigkeiten die der Planung und der Analyse. Somit obliegt dem PSO eine sehr eingeschränkte Entscheidungsgewalt im

Projekt – die Verantwortung trägt weiterhin der Projektmanager. VERZUH betont jedoch, dass aus Mitgliedern des PSO oft Projektmanager werden und somit die Ausbildung und indirekte Bereitstellung von Projektmanagern einen weiteren Nutzen des PSO darstellt.

Durch das *Project Management Office (PMO)* werden im Gegensatz zum PSO direkt Projektmanager für die Projekte gestellt. Weiterhin stützt das PMO die Verwendung von Projektmanagementstandards; durch den direkten Einsatz können diese besonders gut unternehmensweit gefestigt werden. VERZUH sieht das PMO verantwortlich für die Gehälter und die Karriere ihrer Projektmanager, jedoch nicht für Projekterfolg bzw. -misserfolg. Dies obliegt in seinen Augen der Organisation, die den Projektmanager eingesetzt hat. Eine weitere Erklärung gibt er nicht. Allerdings sieht er bei einer Reihe von Misserfolgen eine Mitschuld beim PMO, da dieses im Unternehmen für die Projektmanagementexpertise zuständig ist.

Ein *Program management office (PgMO²)* muss die Projektmanagementexpertise noch auf alle im Programm befindlichen Projekte ausweiten. Teams im PgMO sind verantwortlich für die Planung, das Budget und – hinausgehend über die Aufgaben des PMO – Risikomanagement. Laut VERZUH hat auch ein PgMO nicht die direkte Verantwortung für die Einhaltung von Plänen und des Budgets; auch hier steht im Vordergrund, dass Projektmanagementverfahren und –standards praktisch angewandt und etabliert werden. Dabei hat es aber ein Mitspracherecht bei Entscheidungen, die das Programm betreffen. Anders als bei den zuvor vorgestellten PMuE ist die Einrichtung eines PgMO temporär begrenzt: Es löst sich mit Beendigung des Programms auf. Dies steht allerdings im Gegensatz zu anderen Darstellungen, welche teilweise eine langfristige Weiterentwicklung und Anpassung der Aufgaben des PgMO beschreiben (vgl. Abschnitt 3.3).

Das *Accountable project office (APO)*, der Name sagt es bereits, ist die einzige PMuE, die für ihre Tätigkeit rechenschaftspflichtig ist: Es übernimmt die Verantwortung für die betreffenden Projekte, für die entsprechenden Ziele hinsichtlich Qualität, Budget und Ablaufplanung. Das Personal des APO besteht sowohl aus Personen zur bloßen Projektunterstützung – vergleichbar mit dem PSO – als auch aus Projektmanagern. Wie im PMO stellt das APO die fachliche und oft auch organisatorische Heimat der Projektmanager dar. Der Erfolg und Einfluss des APO ist stark von der Unternehmensführung und seiner Politik abhängig. Handelt es sich um eine stark auf Projekte

² Durch die Verwirrung der Begriffe ist es verständlich, dass auch die des Project Management Office und Program Management Office oft synonym verwendet werden; desgleichen auch die Abkürzung PMO. Diese soll hier dem Project Management Office eindeutig zugewiesen sein, abgrenzend wird die Abkürzung PgMO für das Program Management Office verwendet.

aufgebaute Organisation, so steigt der funktionsübergreifende Einfluss. Ebenso verhält es sich je weiter die Unternehmensführung den Projektmanagementgedanken unterstützt und einheitliche Methoden befürwortet.

ESCHWEI fügt diesen fünf Formen von PMuE eine sechste hinzu (vgl. Eschwei (2001), S. 377 ff.):

Das *Project Assistance Department (PAD)* geht in seinen Funktionen und Aufgaben über die des APO hinaus. Neben der Weiterentwicklung und Promotion von an das Unternehmen angepassten Projektmanagementmethoden und –techniken und der beratenden Tätigkeit anderer Einrichtungen hat das PAD eine verstärkte Rolle im Multiprojekt- und Programmmanagement. Dazu gehört die Projekt- und Programmpriorisierung und –bewertung, die mit der Organisationsentwicklung und den strategischen Zielen des Unternehmens abgestimmt wird. So ergibt sich eine notwendige Nähe zur Unternehmensführung. Das PAD arbeitet eng mit den Projektmanagern zusammen, unterstützt sie operativ, u. a. durch Beratung und Schulungen auch der Projektmitarbeiter, außerdem beim Risikomanagement, Überwachung, Statusanalysen und Auswertungen. Zudem stellt es in der Manier des APO selbst Projektmanager. Weitergehende Aufgaben sind interne Projektaudits zur Erfahrungs- und Qualitätssicherung sowie die Einbindung der Stakeholder. ESCHWEI sieht in einem großen Unternehmen – ohne dass dieses Maß weiter definiert ist – Bedarf für ein zentrales und weitere dezentrale PAD.

Die Uneinheitlichkeit der Begriffe ist in der Literatur leicht zu entdecken. Ein Beispiel ist das COE. JANTZEN-HOMP spricht hier von einer Organisationseinheit zum Zweck des Aufbaus von Projektkompetenz zur „integrierte[n] und erfolgsorientierte[n] Projektarbeit“ (Jantzen-Homp (2000), S. 142) im ganzen Unternehmen. Diese Einrichtung nennt sie Projekt-Competence-Center. Es ist fachlich und organisatorisch dem Projektportfoliomanagement zugehörig, das allerdings an anderer Stelle mit dem Programmmanagement gleichgesetzt wird (vgl. Jantzen-Homp (2000), S. 17). Damit soll eine bessere Abstimmung beider Kompetenzbereiche an die strategische Ausrichtung des Unternehmens gesichert sein. Die Aufgabe des Projekt-Competence-Center besteht in der Bereitstellung eines „zentralen Pool[s] für Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung“ (Jantzen-Homp (2002), S. 143). Darunter fällt die Beratung zur Zusammenstellung des Projektteams, die Pflege der Projektkommunikationssysteme und Bereitstellung einer Projektwissensdatenbank zum Zweck der Erfahrungssicherung. Projektleiter werden u. a. durch Schulungen unterstützt. Damit geht es deutlich über die Kompetenzen des von VERZUH beschriebenen COE hinaus. Noch offensichtlicher sieht man die Uneindeutigkeit des Begriffs bei DUGGAL: Er spricht vom Aufbau einer PMuE über verschiedene Stufen. Dabei ist das COE die höchste Stufe, eine hoch entwickelte,

integrierte PMuE in der die Etablierung der Unternehmensstrategien durch konsistenten Einsatz in Projekten und Programmen verfolgt wird (vgl. Duggal (2007), S. 175).

Abgesehen vom Benennungsproblem besitzt die PMuE eine sehr große Bandbreite: Sie beginnt bei rein unterstützenden, beratenden Tätigkeiten, oft im Namen durch das Wort „support“ gekennzeichnet. Weiter gestalten sich die Aufgaben über zunehmende Verantwortung und aktive Mitarbeit in Projekten, auf operativer, taktischer Ebene (vgl. Duggal (2007), S. 166). Die höchste Stufe der PMuE arbeitet sehr eng mit der Unternehmensführung zusammen. Allgemein nimmt die Bedeutung der PMuE als Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Projektmanagement zu (vgl. Duggal (2007), S. 164 ff.). Dennoch warnt VERZUH davor, die oben beschriebenen Formen der PMuE als Reifegrade zu sehen, das COE als die am wenigsten entwickelte, das APO – bzw. PAD – dagegen als beste, reifste Institution. Die PMuE sollte stattdessen das Unternehmen und die Rolle, die Projekte und Projektmanagement darin einnehmen, widerspiegeln. Dort, wo Projektmanagement bereits implementiert ist, können z. B. sowohl COE als auch APO existieren. Das erste ist zuständig für die Weiterentwicklung von Best Practices, also denjenigen Praktiken, die sich in der Vergangenheit im Projektmanagement bezahlt gemacht haben und deshalb empfohlen und wieder genutzt werden können (vgl. Letavec (2006), S. 5), außerdem für die Organisation von Trainings und Schulungen. Das zweite trägt die Verantwortung für die Steuerung von Projekten allgemein bzw. ist als jeweilige Einrichtung in Abteilungen verantwortlich für deren spezielle Projekte. Das bzw. mehrere APO können dabei auf die Beratung des COE zurückgreifen (vgl. Verzuh (2005), S. 355).

Wichtig ist, sich als Organisation klar darüber zu sein, welche Art von PMuE erreicht werden soll und was genau deren Aufgaben sein sollen. Die Erwartungen der späteren Kunden der PMuE und der Interessenvertreter sind zu beachten und danach Sinn und Zweck ihrer Einrichtung eindeutig zu definieren. So kann die PMuE ein deutlicher Erfolgsfaktor zur Erreichung von Geschäftszielen, beim Herunterbrechen von Strategien auf Programme und Projekte sein. Letztere werden standardisiert durchgeführt, die Projektleistung im Hinblick auf Kosten, Ablaufplan und Qualität gesteigert. Ein Erfahrungsaustausch von Best Practices kann gefördert werden. Als Schnittstelle kann die PMuE zwischen Projekt- und strategischer Managementebene vermitteln und letztere durch entsprechende Informationsaufbereitung und Beratung bei der Entscheidungsfindung in Hinblick auf die Programme und Projekte unterstützen, bei Fragen wie den folgenden: Wie kann das Projekt-/Programmmanagement ständig verbessert werden? Wie können Projektleiter geschult werden? Wie ist ein Projektselektions- und -priorisierungssystem aufzustellen, anzuwenden und zu aktualisieren? Entsprechen die Projekte und Programme (noch) den Strategien? Müssen Ressourcen

abgestimmt werden? (vgl. Duggal (2007), S. 167; Eschwei (2001), S. 381 f.). Die Vorteile der PMuE sind dabei in der globalen Sicht in der Konsistenz der angewandten sowie zu empfehlenden Projektmanagementpraktiken, in der Professionalität, der Ausrichtung an Zielen und Strategien der übergeordneten Organisation und der zentralen Erfahrungssicherung zu sehen. Die gesammelten Erfahrungen können unternehmensweit nutzbar gemacht werden, Kernkompetenzen verbleiben so nicht innerhalb der funktionalen Abteilungen (vgl. Eschwei (2001), S. 381).

3.2 Das Program Management Office und seine Aufgaben

Warum Unternehmen ein PgMO einrichten, kann unterschiedliche Gründe haben. Einige haben in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit der Koordination verschiedener simultaner Projekte gemacht. Ein PgMO soll den nötigen Überblick und Kontrolle ermöglichen. Andere möchten Best Practices unternehmensweit etablieren oder bereits bestehende Praktiken vereinheitlichen. Sie suchen aus diesem Grund eine spezialisierte Stelle zur Einführung, Steuerung und Kontrolle der Einhaltung jener Praktiken und Standards, die als gut befunden wurden und sich lohnen, sie auszubauen, um die Qualität des Projekt- und Programmmanagements zu heben und auf diesem Weg auch bessere Projektergebnisse zu erzielen. Eine weitere Intention, die zur Einrichtung eines PgMO führen kann, ist der Wunsch nach dem Aufbau einer Projektmanagementkultur, welche die Position des Projektmanagers hervorhebt und seine Arbeit als unabdingbar für den Unternehmenserfolg definiert. Das PgMO soll deshalb ein physisches oder zumindest geistiges „Zuhause“ für die im Unternehmen tätigen Projektmanager sein. Auf diese Weise wird auch vermieden, dass sie sich als Einzelkämpfer sehen und stattdessen der Austausch zwischen ihnen gefördert (vgl. Letavec (2006), S. 5).

Die Aufgaben des PgMO befinden sich zwischen den in Abschnitt 3.1 beschriebenen PMO und PAD. Sie lassen sich in Aufgaben auf Einzelprojektebene und solche auf Programm- bzw. Unternehmensebene einordnen. RAD/LEVIN behandeln diese bei der Betrachtung verschiedener PMuE und deren Ausrichtung. Für die folgenden Beschreibungen sei auf RAD/LEVIN (2002), S. 163 ff., verwiesen. Weitere Quellen sind gesondert referenziert.

Die Einzelprojektebene

Die Aufgaben auf Einzelprojektebene orientieren sich, grob gesagt, an der Einhaltung eines Projektzyklus und der damit verbundenen Planungselemente und Ergebnisse der Projektphasen, die bereits in Abschnitt 2.1.2 erläutert wurden. Dabei wird die aktive oder kontrollierende Sicherstellung der Erfüllung der einzelnen Punkte als die Aufgabe des PgMO angesehen. Ist ein den Projektmanagementzyklus betreffender Standard unternehmens- oder bereichsweit nicht definiert, so kann die Erstellung eines angepassten Zyklus ebenfalls durch das PgMO unterstützt werden (vgl. Rad/Levin (2002), S. 133). Darauf folgend kann das PgMO das Projekt während des gesamten Verlaufs begleiten. Dies kann bereits bei den Abstimmungen zum Projektvertrag zwischen Unternehmen und internem oder externen Kunden beginnen, der eine Grundlage des Projektplans liefert. Die Erstellung des selbigen wird mit den internen und externen Interessenvertretern abgesprochen, hier können bereits die im Projekt erforderlichen Kommunikationsbedingungen festgelegt werden. Ebenso kann das PgMO durch Erfahrungswerte die Kostenschätzung für die Budgetplanung erleichtern sowie das Risikomanagement vorbereiten, indem es z. B. bei der Erstellung von möglichen Szenarien und entsprechenden Reaktionsplänen beteiligt ist. Während des Projektablaufs unterstützt das PgMO die Prüfung und Bewertung der Teilergebnisse, Soll-Ist-Vergleiche und Anpassungen der Planungsdokumente an veränderte Projektbedingungen. Auch standardisierte Projektaudits können durch das PgMO durchgeführt oder von diesem unterstützt werden (vgl. Rad/Levin (2002), S. 150). Diese Vorgänge richten sich nach festen Grundlinien, deren Etablierung bzw. auch deren Aufstellung zu den Kompetenzen des PgMO gehören können. Auch die Projektstatusberichte liegen in standardisierter Form vor, die vom PgMO verwaltet und angepasst werden kann. Die Dokumentation im gesamten Projekt wird organisiert durchgeführt und archiviert. Dies bildet die Grundlage für eine spätere Erfahrungssicherung. Auch die Aktivitäten zur Projektauflösung können vom PgMO geleitet werden. Im gesamten Verlauf unterstützt und berät das PgMO die Projektgemeinschaft bei den Projektmanagementaktivitäten. Es richtet sich damit also nicht nur – wenn auch vorwiegend – an den Projektmanager, sondern auch an in anderer Weise am Projekt Beteiligte.

Die Rolle des PgMO auf der Einzelprojektebene kann aktiv sein; dabei arbeiten Mitglieder der PMuE als Projektexperten direkt in einem Projekt, dem die entsprechenden Ressourcen fehlen. Falls die Ressourcen in einem Projekt vollständig sind, sich aber Kompetenzlücken bei der Projektarbeit auftun, spielt das PgMO die Rolle eines Mentors, der für eine bestimmte Zeit mit demjenigen Mitarbeiter, bei dessen Arbeit Defizite aufgetreten sind, zusammenarbeitet und ihn anleitet. Fühlt sich dieser sicher in seiner Arbeit bzw. ergibt dies die Bewertung des Projektmanagers, so kann dies ideal zu

einer dritten Art der Funktion des PgMO auf Projektebene führen. Bei dieser handelt es sich um die rein beratende Tätigkeit. Auf regelmäßiger Basis oder bei Notwendigkeit kann eine Bewertung der Projektarbeit durch den Experten des PgMO erfolgen bzw. können bei eventuellen Problemen gemeinsam Vorgehensweisen zur Lösung gefunden werden (vgl. Rad/Levin (2002); S. 130 ff.).

Die Programm- bzw. Unternehmensebene

Die Aufgaben des PgMO auf der Ebene des Unternehmens betreffen die Einführung und die stete Weiterbildung der Projektmanagementkultur, der Methoden, der Praktiken und Standards des Projekt- und Programmmanagements in der Unternehmung sowie deren Abgleich mit den Unternehmensstrategien. Es erfordert zunächst die Kommunikation des Nutzens dieser Komponenten, sowohl gegenüber der Unternehmensleitung als auch den Mitarbeitern. Tiefer gehend beinhaltet es die möglichst unternehmensweite Vereinheitlichung der Projektmanagementkomponenten. Bei Beginn eines Projekts wird festgestellt, ob den allgemein definierten Projektmanagementmethoden gefolgt werden kann oder ob diese abzuwandeln ist. Treten im Programm Abweichungen von den Richtlinien auf, so werden sie analysiert. Zudem kann ein Projektmanagementinformationssystem aufgebaut werden, das die Planung von Projektaktivitäten, Ablauf-, Budget- sowie Ressourcenplanung und –allokation unterstützt und Hilfe bei Risiko- und Veränderungsmanagement gewährleistet. Dieses System hat Schnittstellen zu den vom Unternehmen genutzten Systemen der Buchhaltung sowie der Personalplanung. Es kann zur Verwendung auf Projektebene verwendet werden, anpassbar an das individuelle Projekt. Das Informationssystem kann auch zur Einsicht durch Interessenvertreter eingerichtet werden. Die Kommunikation mit diesen und ihre partnerschaftliche Einbeziehung in das Projekt- und Programmmanagement ist Teil des Aufgabenspektrums des PgMO (vgl. Abschnitte 2.2.2 und 2.2.3). Die Kundenzufriedenheit wird bei Abschluss jedes Projekts und jedes Programms ermittelt, außerdem wird im besten Fall ein Leistungsvergleich mit anderen Unternehmen durchgeführt. Darauf aufbauend kann ein Projektmanagementverbesserungsplan erstellt werden, dessen Ziele quantitativ gesetzt werden und das regelmäßig überarbeitet wird.

Projekte werden zu Programmen zusammengefasst; sie können so einfacher in Abstimmung mit den Unternehmensstrategien gesteuert werden (vgl. Abschnitt 2.2.1). Dabei wird ein Projektselektionssystem angewandt, das Kriterien zur Programmzusammenstellung und Reselektion enthält. Bei letzterer handelt es sich um einen Prozess während der Durchführung des Programms, welcher der Ermittlung dient, ob die Ausrichtung des einzelnen Projekts weiterhin zu der des Programms passt. Die Position

des PgMO eignet sich für diese Aufgabe, da sie neutral und objektiv ist. Da es sich bei der Projektselektion um Entscheidungen des höheren Managements, mitunter auch der Unternehmensführung handelt, nimmt das PgMO hier eine diese Entscheidungen vorbereitende und unterstützende Rolle ein. Diese kann z. B. darin bestehen, den Wert eines Projekts zu bestimmen und so zu entscheiden, ob es im Programm bzw. davon unabhängig weitergeführt oder aufgelöst werden sollte (vgl. Rad/Levin (2002), S. 147 ff.).

Die Arbeit der Projektleiter wird u. a. durch die Erstellung und Organisation der Erfahrungssicherung und der Verbreitung ihrer Ergebnisse unterstützt. Der Zugang zu Projektlösungsverfahren und dokumentierten Reaktionen auf bestimmte Projektbedingungen in vorangegangenen Projekten kann die Planung und Durchführung der zukünftigen erleichtern und verbessern und bildet gleichzeitig die Grundlage für die Festigung und Weiterentwicklung der erwähnten Methoden und Standards (vgl. Rad/Levin (2002), S. 144 f.). Auch Schätzmodelle – zu Aufwänden wie Ressourcen, Kosten oder zur Terminplanung – können durch das PgMO mit Hilfe dieser Daten erstellt werden (vgl. Rad/Levin (2002), S. 147). Voraussetzung dazu ist die standardisierte Archivierung der Projektdaten und Dokumentationen, die vom PgMO angeleitet wird (vgl. Rad/Levin (2002), S. 144 f.), ggf. auch die Anwendung vereinheitlichter Projektmanagementsoftware (vgl. Rad/Levin (2002), S. 149). Der Aufbau eines unternehmensweiten Wissensmanagementsystems mit besonderer Ausrichtung auf das Projekt- und Programmmanagement fördert und erleichtert die Kommunikation von Projektmanagementmethoden und –praktiken.

Das PgMO erstellt zudem ein Trainingskonzept, das die unternehmensweite Vermittlung von Projektmanagementaktivitäten ermöglicht. Diese Schulungen richten sich an alle in Projekten teilhabenden Personen. Sie können allgemein gehalten sein, jedoch auch auf spezielle Defizite in Projekten oder Programmen eingehen. Besondere Ausbildungseinheiten über Themen des Projekt- und Programmmanagement, z. B. Projektselektion oder Ressourcenmanagement auf Multiprojektebene, können für Mitglieder des PgMO bestimmt sein oder auch für diejenigen Personen, die ihm zukünftig angehören werden.

Obwohl in diesem Kapitel von einer Unternehmensebene gesprochen wird, darf dies nicht allzu wörtlich genommen werden. Wie bereits in Abschnitt 3.1 erwähnt, ist es sehr gut möglich, gesonderte PMuE für verschiedene funktionale oder geographische Unternehmensbereiche einzurichten. Diese sollten zwar von einer zentralen Stelle koordiniert und angeleitet werden; die betreffenden Einsatzbereiche können aber auch unterschiedliche Richtlinien und Aktivitäten benötigen. In diesem Fall sind die eben

beschriebenen Aufgaben des PgMO auch auf einen Unternehmensbereich anwendbar. Weiteres zu dieser Situation wird im folgenden Kapitel angesprochen werden.

3.3 Aufbau des PgMO

Schon aufgrund der in Abschnitt 3.1 gezeigten verschwommenen Grenzen zwischen den PMuE liegt es nahe, dass eine stufenweise Einrichtung angewandt werden kann, die vom Stand der Projektmanagementkultur ebenso abhängig ist wie von der Größe des Unternehmens, der Ressourcenbereitschaft und der Bereitwilligkeit der Unternehmensführung zur Einführung einer PMuE. Der Aufbau des PgMO in mehreren Schritten wird u. a. von DUGGAL als „PMO Continuum“ (Duggal (2007), S. 174) betitelt. Die Grundlage dieses Kontinuums ist die stetige Zunahme von Aufgabengebieten und Verantwortlichkeit durch das PgMO. Der Ausgangszustand ist ein Nichtvorhandensein einheitlicher Projektmanagementstrukturen; Projekterfolge sind damit häufig als glücklicher Zufall zu betrachten oder durch große Anstrengung einzelner Personen zu erlangen. Dem wird auf erster Stufe des Kontinuums die Standardisierung der Projektmanagementprozesse entgegen gestellt. Die zweite Stufe setzt den Schwerpunkt bei der Überwachung und dem Berichtswesen, nun bereits mit Wahrnehmung der Beziehungen zwischen Projekten und Programmen. Der Karrierepfad im Projektmanagement der Unternehmung wird gefördert und anerkannt. Die nächste Stufe verfeinert die Abstimmung von Prozessen in Projekten und Programmen, es erfolgt außerdem eine gesteigerte Konzentration auf interne sowie externe Kommunikation. Auf vierter Stufe³ werden die bisher etablierten Praktiken des Projekt- und Programmmanagements weiter gefestigt und verbessert, das PgMO ist verantwortlich für deren konsistente Nutzung (vgl. Duggal (2007), S. 174 f.).

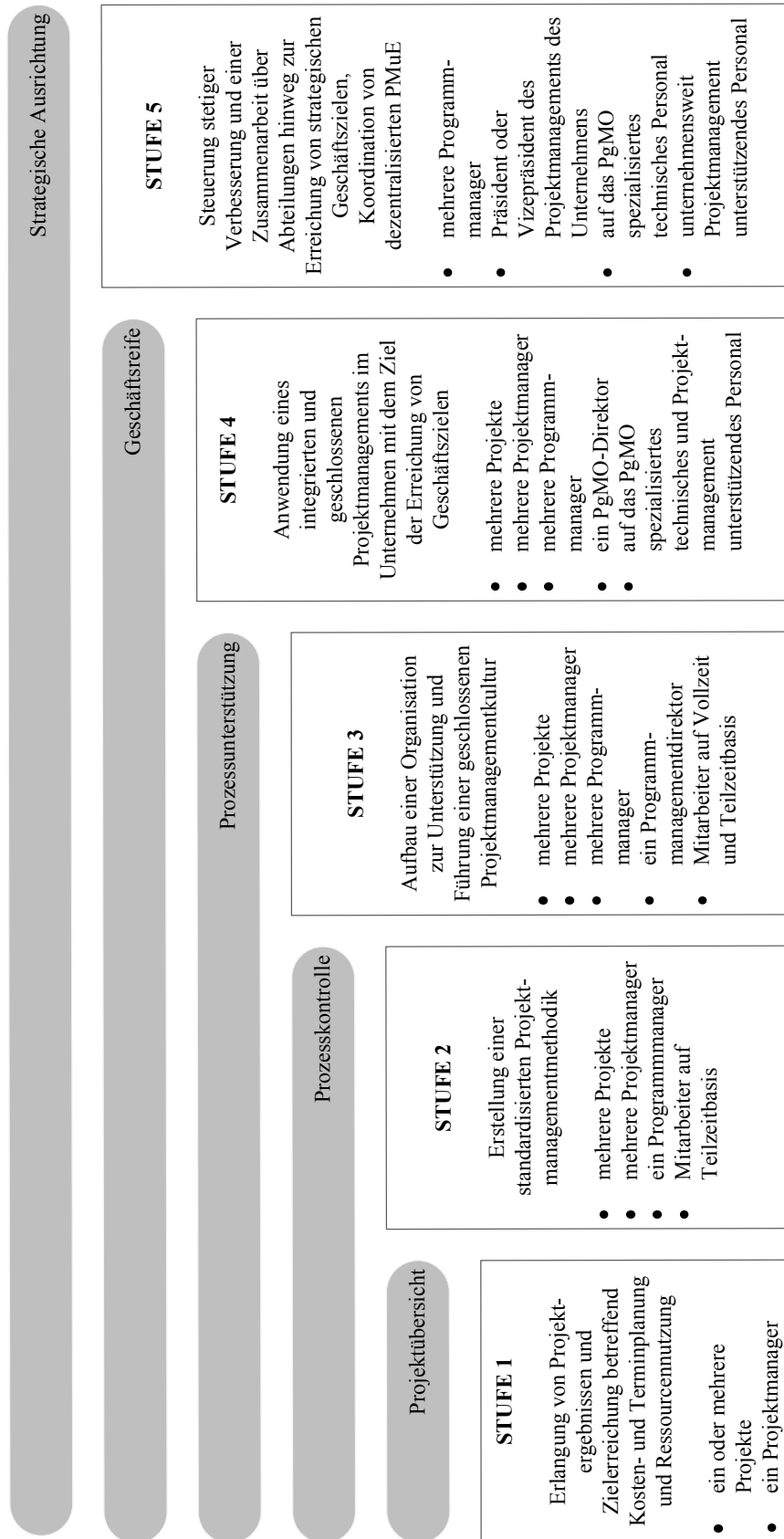
Ein ähnliches, „Competency Continuum“ genanntes Modell verfolgt auch HILL (2004), indem er die steigende Verantwortung und funktionale Bedeutung einer PMuE beschreibt. Es ist in Abb. 3.1 ins Deutsche und angepasst an die hier verwendeten Begriffe dargestellt. Die Abbildung ist zum Zweck der besseren Lesbarkeit gedreht. Zur weiteren inhaltlichen Detaillierung sei auf HILLS Aufsatz selbst verwiesen. Interessant bei diesem Modell ist die Angabe der Anzahl der Personen, welche der jeweiligen PMuE angehören. So erfährt man, dass HILL für den ersten Aufbau einer PMuE eine Person für ausreichend hält. Diese Angabe ist jedoch mit Vorsicht zu betrachten, da HILL selbst bereits bei der Beschreibung der ersten Stufe die Möglichkeit mehrerer

³ Bewusst wird hier der Ausdruck der letzten oder Zielstufe vermieden. Die Definition des Zielmaßes von Unterstützung und Verantwortung einer PMuE ist abhängig von der jeweiligen Situation des Unternehmens und seiner Projektmanagementkultur. Das Zielmaß kann in Anpassung an diese Faktoren wachsen, aber auch zurückgestuft werden.

dezentraler Einrichtungen – besetzt mit jeweils einem Projektmanager – angibt (vgl. Hill (2004), S. 46).

DUGGAL (2007) empfiehlt für den Aufbau des PgMO die Aufstellung eines an das Unternehmen angepassten Kontinuums. Dabei können Unternehmenspolitik, -größe, Ressourcen und der aktuelle Grad der Projekt- bzw. Programmmanagementkultur sowie die speziellen Ziele der Einrichtung eines PgMO berücksichtigt werden, bevor ein als Evaluationsmodell dienender Stufenplan erstellt wird (vgl. Duggal (2007), S. 176). Orientierung können auch diverse Reifegradmodelle geben, z. B. das Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) des PMI (vgl. Project Management Institute (2003), S. xi ff.; Schelle (2006), S. 29 ff.).

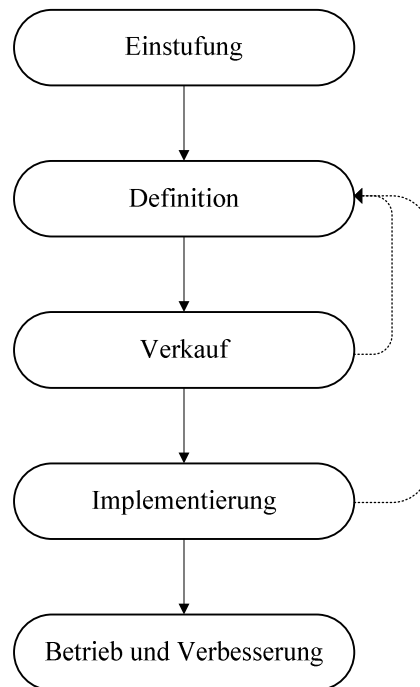
Allgemein ist die Implementierung eines PgMO als Projekt zu handhaben (vgl. Duggal (2007), S. 176; Rad/Levin (2002), S. 171). Der im Folgenden vorgestellte Prozess der PgMO-„start-up roadmap“ (Letavec (2006), S. 12) wird dazu von LETAVEC vorgeschlagen.



Vgl. Hill (2004), S. 46.

Abb. 3.1: Stufenweise Einrichtung eines PgMO

Er enthält ähnlich wie ein Projekt eine Anzahl definierter Phasen, an deren jeweiligem Ende Ergebnisse und Ziele stehen. Die Festlegung dieser Phasen sichert den Erfolg der Implementierung der PMuE. Sie gliedern sich in Einstufung, Definition, Verkauf, Implementierung und Betrieb und Verbesserung. Sie sind in als Übersicht in Abb. 3.2 abgebildet, auch hier erfolgte die Übersetzung ins Deutsche.



Vgl. Letavec (2006), S. 13.

Abb. 3.2: PgMO-start-up roadmap

Am Anfang steht die Übersicht über die Umgebung des Projektmanagements und eine Einstufung der auf das Projektmanagement bezogenen Defizite im Unternehmen. In der darauf folgenden Definition wird die Vision des PgMO, das in seiner Ausrichtung auf die ermittelten Bedarfe antwortet, erstellt. Diese und eine Skizze der Lösungsansätze werden daraufhin dem Unternehmensmanagement präsentiert. Das Konzept des PgMO wird an dieses verkauft – oder vermarktet – damit es mit dessen Unterstützung realisiert werden kann. Dies geschieht in der Implementierung. In dieser Phase erfolgt der eigentliche Aufbau des PgMO, indem das Personal zusammengestellt wird und die Struktur des PgMO gebildet wird, konkrete Ziele definiert werden, und eine zeitliche Planung des Projekts erstellt wird. Sind diese Grundlagen verankert, beginnt die aktive Arbeit des PgMO und es geht über in die Betriebsphase. In dieser erfolgt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (vgl. Letavec (2006), S. 13 f.). Abb. 3.2 wurden hier noch die gestrichelten Pfeile hinzugefügt. Dies soll verdeutlichen, dass es sich nicht um einen strengen Ablauf von Phasen handelt, sondern dass in den Phasen immer

wieder eine Neudefinierung oder -planung auftreten kann. Diese müssen dann ebenfalls mit dem Unternehmensmanagement abgestimmt werden. Bewilligt das Management das veränderte Konzept, so kann es implementiert werden, ist dies nicht der Fall, so erfolgt eine weitere Neudefinierung. Diese Situation kann auch dann auftreten, wenn das PgMO bereits seiner Arbeit nachgeht; sie ist sogar ein Muss im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung. Auf den entsprechenden Pfeil wird deshalb verzichtet, da hier allein der initiale Aufbau eines PgMO beschrieben werden soll. Bedingt durch diese Rückabsicherungen werden auch die nachfolgenden Beschreibungen nicht gradlinig durch die in der Abbildung dargestellten Phasen führen.

Einstufung

Die erste Aktivität zur Initiierung des PgMO ist eine Statusaufnahme des Projektmanagements im Unternehmen. Dabei wird das Augenmerk auf die Erfassung dessen gelegt, was vorhanden ist, zunächst weniger auf die konkreten Möglichkeiten einer Wert steigernden Einflussnahme eines PgMO. Je nach Größe des Unternehmens kann die Statusaufnahme in einem Dokument, z. B. als Tabelle, erstellt werden oder je fachlichem oder geographischem Bereich durchgeführt werden. Die Hauptbereiche dieser Prüfung sind die folgenden (vgl. Letavec (2006), S. 18):

- Menschen (Einstufung der organisatorischen Struktur)
- Prozesse (Einstufung der Prozesse)
- Ergebnisse (Einstufung der Projektergebnisse)

Die Einstufung der organisatorischen Struktur ergibt sich aus der Frage, wer im Unternehmen Projekte leitet und wer dabei unterstützend tätig ist. Es wird ermittelt, welche Fertigkeiten in Bezug auf Projektmanagement wo im Unternehmen vorhanden sind und in welcher Art die entsprechenden Ressourcen in Projekte involviert sind. Dabei wird die Projektmanagementorganisation des Unternehmens untersucht, die bereits im Zusammenhang des Abschnitts 2.1.2 beschrieben wurde. Das Resultat ist eine in graphischer Form dargestellte Organisationsstruktur, in der sich funktionale Manager, Projektmanager und Projektmitarbeiter finden. Mittels dieser Struktur kann beschrieben werden, wie projektorientiert das Unternehmen bereits geführt wird und inwieweit ein zu installierendes PgMO diese Ausrichtung beeinflussen kann. Außerdem werden die Aktivitäten in der Organisation ermittelt, welche der Schulung und Zertifizierung von im Projektmanagement tätigen Personen dienen. Es wird ermittelt, welche Arten weiter führender Informationen über Projektmanagement, ob aus internen

oder externen Quellen stammend oder entsprechenden Standards folgend, vorliegen. Zuletzt wird festgestellt, wie weit das Projektmanagement als Managementform in der Organisation wahrgenommen wird und die daran beteiligten Personen anerkannt werden. Ein Indikator dafür ist das Vorhandensein eines definierten Karrierepfades und der Möglichkeit einer internen oder externen Zertifizierung (vgl. Letavec (2006), S. 20 ff.).

Die Prozesseinstufung folgt dem Ziel, festzustellen, wie etabliert Prozesse der Projektselektion, -abnahme, des Projektmanagements und der Projektauflösung und -archivierung sind. Wie werden Projekte ausgewählt, autorisiert und initialisiert, ihre Planung und Durchführung gesteuert und überwacht, wie werden Projektdaten archiviert, erfolgt die Übersicht über Projekte und Programme in einer bestimmten Weise? Gibt es dazu unternehmensweit, für bestimmte Organisationsbereiche oder Abteilungen gültige, definierte Prozesse, so werden diese erfasst (vgl. Letavec (2006), S. 27 ff.).

Das letzte Element der Einstufungsphase ist die Betrachtung der Projektergebnisse in Bezug auf Kosten, Zeit und Kundenzufriedenheit. Dazu sollten möglichst unterschiedliche Projekte einbezogen werden, verschieden in Anwendungsbereich, Komplexität, Kosten, Risikowahrscheinlichkeit usw. Bei der Untersuchung der Faktoren Zeit und Kosten darf nicht vergessen werden, dass Budget und Termine im Projektverlauf oft angepasst werden. Zur Erkennung, ob das Projekt entsprechend der Ausgangsplanung und -zielsetzung erfolgreich abgeschlossen wurde oder es durch Erhöhung der finanziellen Ressourcen oder zeitliches Verschieben der Meilensteine dazu gelangte, muss die Projektdokumentation genau analysiert werden. Zur Kundenzufriedenheit ist festzustellen, ob beispielsweise eine schriftlich oder mündlich durchgeführte Standardbefragung existiert. Als Resultat der Ermittlung sind möglicherweise bereits Trends abzulesen, ob die Projektergebnisse in der ein oder anderen Organisationseinheit auffällig positiv oder negativ ausfallen (vgl. Letavec (2006), S. 34 ff.).

Ergebnis der Statusaufnahmen ist ein zusammenfassendes Einstufungsdokument. Es wird im besten Fall mit Einsicht von Mitgliedern der Organisation erstellt (vgl. Letavec (2006), S. 37). Die Einstufungszusammenfassung ist Basis für die Vorbereitung der folgenden Phasen. Da das initiale PgMO nicht alle Gebiete abdecken kann, in denen sich Defizite identifizieren lassen, kann die stetig aktualisierte Zusammenfassung auch als Grundlage für spätere Erweiterungen des Aktivitätsspektrums des PgMO genutzt werden (vgl. Letavec (2006), S. 18 f.).

Definition der Basisausrichtung und Mission des PgMO

In der nächsten Initiierungsphase wird auf Basis des zusammenfassenden Einstufungsdokuments ermittelt, an welchen Stellen der Organisation Defizite des Projektmanagements auftreten. Diese bieten ggf. Möglichkeiten für das PgMO für Standardisierung oder Verbesserung. Dabei kann es vorkommen, dass weitere Informationen benötigt werden, die durch – ggf. anonyme – Umfragen unter Projektbeteiligten und auch weiteren Interessenvertretern oder weitere Analyse von Projektdokumentationen erlangt werden. Auf dieser Grundlage erfolgt die Erstellung einer Opportunitätsmatrix. Ihr Ziel ist die Darstellung des Zwecks und der groben Zielrichtung eines aufzubauenden PgMO. Dazu werden die Schlüsselerkenntnisse aus der Einstufung kategorisiert. Jeder Kategorie wird die potentielle positive Wirkung bestimmter PgMO Aktivitäten zugeordnet, sie werden als Opportunitäten bezeichnet. Da letzten Endes das initiale PgMO nur eingeschränkt agieren kann, wird danach eine Priorisierung vorgenommen. Die am höchsten bewerteten Opportunitäten haben die besten Chancen, in das spätere Wirkungsfeld des PgMO einbezogen zu werden. An dieser Stelle sollte jedoch beachtet werden, dass nur aufgezeichnet wird, welche Aktivitäten möglich wären; es geht noch nicht um die Planung dessen, was getan wird (vgl. Letavec (2006), S. 37 ff.).

Nach der Erstellung der Opportunitätsmatrix kann eine Wertbeschreibung definiert werden. Es beschreibt, basierend auf der Matrix, kurz-, mittel- und langfristige Zielrichtungen des PgMO. Das daraus hervorgehende Dokument kann direkt an die Opportunitätsmatrix anschließen, indem beispielsweise zu jeder als mittel oder hoch eingestuften Opportunität oder einem Zusammenschluss mehrerer Punkte eine PgMO-Zielrichtung entwickelt wird; hinzugefügt wird die voraussichtliche Fristigkeit bis zur Erreichung der Wirkung auf Projektmanagementbedarfe. Wenn Informationen dazu existieren, kann auch eine Kostenschätzung bei Nichtbehebung eines auffällig schwerwiegenden Defizits angefügt werden. Die vorgenommene Priorisierung ist lediglich ein Vorschlag zur Diskussion – die Entscheidung, was letztendlich in den Verantwortungsbereich des PgMO übernommen wird, fällt später das Management (vgl. Letavec (2006), S. 34 ff.).

Auf die Wertbeschreibung folgt die Festlegung der Mission des PgMO. Es wird kurz und präzise beschrieben, was das PgMO im Unternehmen bewirken möchte. Die Mission des PgMO ist fein zu definieren, da sie Schlüssel dessen ist, was dem Management in der Verkaufsphase als PgMO präsentiert wird. Sie wird allgemein gehalten; so wird nicht von operativen Aktivitäten des PgMO gesprochen, sondern von einem Umwandlungsprozess – ausgehend von einem aktuellen, in der Einstufung dokumentierten Status zu einem in der Opportunitätsmatrix und der Wertbeschreibung

dargestellten Status. Eine operative Ausrichtung kann erst dann ausgestaltet werden, wenn auch konkrete operationale Ziele definiert sind (vgl. Letavec (2006), S. 45 f.).

Verkauf der bisherigen Ergebnisse

Die Unterstützung des Managements ist von größter Bedeutung für den Aufbau eines PgMO. Da seine Wirkungsweise bis hin zu unternehmensweiten Veränderungen reichen kann, gegen die sich die Mitarbeiter schnell sträuben (vgl. Letavec (2006), S. 151 f.), ist es wichtig, dass sich die Unternehmensführung nicht nur zu dem Konzept des PgMO bekennt und seine Bedeutung im Unternehmen kommuniziert. Es von Anfang an in den Aufbau des Konzepts mit einzubeziehen, ggf. auch einen bestimmten Förderer darunter zu haben (vgl. Letavec (2006), S. 29) erleichtert die weitere Arbeit der Initialisierung und sichert finanzielle und Humanressourcen. Die stete Kommunikation mit dem Management kann dazu auch späterer Rechtfertigung über die Rolle und den Wert des PgMO vorbeugen (Letavec (2006), S. 47). Damit die Unternehmensführung von der Idee des PgMO überzeugt werden kann, empfiehlt sich die sorgfältige Vorbereitung eines Basis-Business Case. Darin wird eine Übersicht über den aktuellen Stand der strukturellen Projektorganisation und über die im Unternehmen bestehenden Prozesse des Projektmanagements gegeben. Der Basis-Business Case informiert weiter über die Hauptdefizite im Projektmanagement, die ermittelt werden konnten, welche Auswirkungen diese auf die Organisation und den Projekterfolg haben und die Möglichkeiten, die ein PgMO zur Verminderung bzw. Auflösung eben dieser Lücken bietet. Die Mission des PgMO wird dem Management vorgestellt, ebenso eine erste, grobe Planung, wie das PgMO aufgebaut werden soll, welche Ressourcen dafür benötigt werden, von welchem Zeitrahmen auszugehen ist usw. Am Ende dieser Phase – ggf. nach einer Überarbeitung der Definitionen – steht im besten Fall die Autorisierung durch die Unternehmensleitung. Diese beinhaltet die Unterstützung des PgMO-Konzepts, die Bereitstellung von Ressourcen und die Zustimmung zu den ersten Planungspunkten (vgl. Letavec (2006), S. 48 ff.).

Definition des detaillierten Business Case

Nachdem die grobe Ausrichtung und Verantwortungsbereiche des PgMO dokumentiert wurden, ist es das Ziel, die Einsatzmöglichkeiten der PMuE zu konkretisieren, Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren und einen Implementierungsplan aufzustellen. Es kann begonnen werden, einen Business Case aufzustellen, der den

Aufbau des PgMO anleitet und der Unternehmensführung genug Informationen liefert, um die Einrichtung weiter mit allen Mitteln zu unterstützen (Letavec (2006), S. 103).

Die Statusbeschreibung der Projektmanagementgegebenheiten und der Bedarfe, die sich daraus ergeben, können dem Basis-Business Case entnommen werden und werden nun detailliert. Dazu werden ihre Auswirkung auf das Unternehmen – Zeit- und Geldverlust, häufige Nacharbeit u. Ä. – analysiert und die Hauptursachen ermittelt. Wiederum wird beurteilt, wie das PgMO dem entgegenzutreten kann (Letavec (2006), S. 104 ff.). Um es später besser verkaufen zu können, empfiehlt LETAVEC eine Zweiteilung in die Gebiete, in denen das PgMO bald – innerhalb eines halben Jahres – Nutzen für das Unternehmen liefern kann, und in die, welche langfristige Aktivitäten erfordern. Außerdem sollten Angaben dazu geliefert werden, wie sich der Nutzen aus diesen Aktivitäten gestalten wird und wann mit seinem Eintreten gerechnet werden kann (Letavec (2006), S. 109). Zu näherer Beschreibung des Nutzenmanagements sei auf Abschnitt 2.2.3 verwiesen.

Abhängig von der Ausrichtung des PgMO sind die Rollen und Verantwortlichkeiten aufzustellen. Es ist zu beachten, dass sich die PMuE auf längere Sicht auch diese Punkte betreffend erweitern wird. An dieser Stelle liegt der Schwerpunkt deshalb auf den Punkten, die in den ersten anderthalb Jahren des PgMO, besonders in der ersten Zeit, aufgegriffen werden. Dazu werden die groben Verantwortungsbereiche notiert und danach weiter detailliert, z. B. die Koordination von Schulungen, die sich weiter aufschlüsselt in die Definition von Schulungseinheiten, der Suche nach geeigneten Dozenten, der Definition eines Schulungsplans für Mitarbeiter, der Bereitstellung entsprechender Materialien usw. Des Weiteren behandelt der Business Case die interne Struktur des PgMO. Es erfolgt auch die Festlegung der späteren Position in den physischen Wirkungsbereichen (vgl. Letavec (2006), S. 112 ff.). Auf die Struktur des PgMO und seine Einordnung in die Organisationsstruktur des Unternehmens wird in Abschnitt 3.4 eingegangen.

Die allgemeine Aufstellung der Verantwortlichkeiten erweiternd werden die ersten Ziele des PgMO definiert und dokumentiert. Diese Ziele betreffen zunächst die Anfangszeit des PgMO, zu erreichen innerhalb der ersten Monate und mit der initialen Ressourcenzusammenstellung. Diese Konzentration ist nötig, um das PgMO auf fester Basis aufzubauen und zu etablieren. Zumeist lassen sich diese ersten Ziele bereits aus der Detaillierung der Verantwortungsbereiche herausbrechen. Ihre Anzahl gibt LETAVEC mit etwa fünf bis sieben an. Die Ziele sollten ausreichend spezifiziert sein, hier sind quantitative Aussagen wie die „Organisation eines achtstündigen Einführungs- trainings für Projektmanagementeinsteiger“ anzugeben. Messbarkeit ist ein Merkmal der aufzustellenden Ziele. Die dazu zu verwendenden Maße und Vorgaben sind

anzugeben. Letztendlich muss gesichert sein, dass die Ziele auch in der vorgegebenen Zeit erreichbar sind (vgl. Letavec (2006), S. 118 ff.).

Ein weiterer Punkt des Business Case ist die Betrachtung des potentiellen Nutzens gegenüber den dafür einzusetzenden Kosten. Dazu werden die finanziellen Ressourcen betrachtet, die zum Aufbau des PgMO aufgewendet und jene, die zu dessen Fortbestehen und Weiterentwicklung benötigt werden. Die für die Schätzung der Kosten zu betrachtenden Variablen beinhalten Personal/-beschaffung, Räumlichkeiten, Ausrüstung und Bürobedarfe, Schulungen und sonstige Mittel zur Weiterbildung für die Mitglieder des PgMO, (internes) Marketing, Reisen und Spesen und Motivationszahlungen für die Aufbauzeit. Das Ergebnis sollte eine realistische Kostenkalkulation sein. Den Kosten ist der zu erwartende Nutzen gegenüber zu stellen. Hier sollten – auch im Zusammenhang mit der Erreichung der initialen Ziele des PgMO - potentielle Einsparungen aufgezeigt werden, die z. B. Budgets und Ressourcenbedarfe betreffen. Für den oftmals nicht direkt monetär quantifizierbaren Nutzen, beispielsweise für die Organisation von Schulungen, sollten Schätzungen erstellt werden, deren Grundlage mit aufgeführt wird. Angefügt wird eine Einschätzung, wann der betreffende Nutzen eintreten wird, dabei schlägt LETAVEC einen Zeitrahmen von mehreren Jahren vor. Das Ergebnis dieser Bemühungen kann z. B. eine Aufstellung in Tabellenform sein, in der jedem Ziel Kosten und Nutzen und der erwartete Zeitrahmen zugeordnet wird. Es sollte aus dieser Gegenüberstellung ersichtlich werden, dass sich die Einrichtung eines PgMO wenn nicht bereits in der Anfangszeit, so zumindest längerfristiger auszahlt. Ist dies nicht der Fall, so ist eine Überarbeitung der bis zu diesem Punkt gesammelten Ergebnisse nötig (vgl. Letavec (2006), S. 122 ff.).

Der letzte Punkt dieser Definitionsphase ist die Erstellung der Start-up Roadmap in Dokumentenform. Sie enthält die Planung der Aktivitäten innerhalb des gesetzten Zeitrahmens zur Bereitstellung des PgMO. Für die Implementierung selbst sollte die Detaillierung der Start-up Roadmap jener der Planung jedes Projekts gleichen. Die Formulierung dessen, was zur Erreichung der ersten Ziele getan werden muss, wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Die Implementierungsplanung wird im Anschluss näher beschrieben. Mit Hilfe eines aufzustellenden Marketing und Kommunikationsplans müssen zudem Informationen über die Ziele und Pläne des PgMO an die Interessenvertreter weitergegeben werden. Sollten bereits Hindernisse, welche die Implementierung des PgMO im vorgegebenen Rahmen negativ beeinflussen könnten, bekannt sein, empfiehlt LETAVEC, auch diese zu dokumentieren (vgl. Letavec (2006), S. 134 ff.).

Die Definition der Start-up Roadmap findet ihren Abschluss in einer Zusammenfassung und der Bitte um Autorisierung der Realisation der beschriebenen Aktivitäten unter dem gegebenen Ressourceneinsatz. Diese werden dem Unternehmensmanagement bzw. der oder den Organisationseinheit/-en vorgelegt, in denen das zentrale PgMO bzw. die dezentralen Einrichtungen aktiv sein werden (vgl. Letavec (2006), S. 140 f.). Die entsprechende Präsentation des detaillierten Business Case vor den Interessenvertretern fällt unter die Verkaufsphase, für Details sei auf LETAVEC (2006) verwiesen.

Aufstellung des Implementierungsplans

Sobald die Interessenvertreter dem Fortfahren des Prozesses zugestimmt haben, gilt die Konzentration nun der Planung konkreter Aktivitäten zum Start des PgMO.

Der erste Schritt zur Entwicklung des Plans ist die Zusammenführung der Parteien, welche die Implementierung unterstützen werden. Dabei handelt es sich nicht nur um den PgMO-Manager bzw. die späteren Mitglieder des PgMO – denen aber die Hauptarbeit zufällt - sondern auch Entscheidungsträger aus dem Management, interessierte und ambitionierte Projektmanager und andere, interne wie externe Interessenvertreter. Die Einbeziehung dieser Parteien ist u. a. wichtig für die spätere Akzeptanz des PgMO und seiner Maßnahmen. Zudem fügen sie der Planung und Durchführung der Implementierung des PgMO sehr unterschiedliche und damit wertvolle Sichtweisen hinzu. Das Maß der Teilnahme jeder der in die Implementierung involvierten Parteien ist zu verbiefen (vgl. Letavec (2006), S. 150 ff.).

Es folgt – so noch nicht geschehen – die Personalbesetzung des PgMO für die Zeit nach der Implementierung. Hier ist zu entscheiden, ob die Bedarfe aus internen Ressourcen gedeckt werden können oder externe Ressourcen angeheuert werden müssen und welchen Grad an Erfahrung in welchen Gebieten sie mitbringen müssen, um als Teil des PgMO agieren zu können. Spätestens zum Ende der Implementierungsplanung, besser noch zu Beginn dieser, sollten die Ressourcen bereitstehen (vgl. Letavec (2006), S. 156 ff.). Die Personalbesetzung des PgMO wird in Abschnitt 3.4 näher erläutert.

Es folgt die Aufstellung einer Übersicht der Aktivitäten, die zur Implementierung beitragen werden. Sie werden bis auf Arbeitspaket- oder Aufgabenebene detailliert. Dabei müssen die bisherigen Angaben der Start-up Roadmap zum Zeitrahmen und dem Ressourcenbedarf validiert und auf Änderungen jeglicher Bedingungen überprüft und aktualisiert werden. Für jeden Teil der Start-up Roadmap wird dann der Ressourcenbedarf ermittelt (vgl. Letavec (2006), S. 164 ff.). Der Übersicht wird ein Plan hinzugefügt, der die Kommunikation mit dem Management während der operativen Implementie-

rungszeit regelt. Darin wird beschrieben, in welcher Form und auf welcher zeitlichen Basis die Ergebnisse und Statusberichte des PgMO an welche Personen der Gruppe der Entscheidungsträger geliefert werden sollen. Die Anzahl dieser Personen wird parallel zu der angestrebten Größe des PgMO und seines Wirkungsbereiches niedriger oder höher sein (vgl. Letavec (2006), S. 168 ff.).

Sobald die Personalbesetzung für das PgMO abgeschlossen ist, kann eine Einführung für alle Parteien, die an der Implementierung beteiligt sind, stattfinden. Sie dient der konsistenten Auffassung der Begrifflichkeiten, Ziele, Verantwortlichkeiten und Abläufe der Initiierung des PgMO. Ihre Bedeutung wird dadurch erhöht, dass sich die Personen – möglichst persönlich – kennen lernen und Arbeitsbeziehungen aufgebaut werden. Dies gilt v. a. für die späteren Vollzeitkräfte der PMuE (vgl. Letavec (2006), S. 172 ff.). Im Anschluss an die Einführung kann mit Weiterbildungsmaßnahmen für das PgMO-Personal - ggf. auch für einige stark in die Implementierung und spätere Arbeit des PgMO involvierte Personen - begonnen werden. Es kann sich bei den Maßnahmen um interne oder externe Schulungen handeln, jedoch auch um Konferenzen zum Thema PMuE, Literatur u. Ä. Auch der Austausch untereinander und mit den Projektmanagern im Unternehmen kann in diesem Rahmen gefördert werden. Ideal ist ein individuell angepasster Schulungsplan für jede Person. Die Möglichkeit zu steter Weiterbildung kann auch eine Motivation für die Mitarbeiter sein; u. a. deshalb ist auch zu überlegen, inwieweit Projektmanagementzertifizierung – intern oder extern, wie z. B. dem Project Management Professional (PMP®) (vgl. Project Management Institute (2004), S. 8) – angeboten werden kann (vgl. Letavec (2006), S. 180 ff.).

Das PgMO wird in seiner späteren Tätigkeit viele Unternehmensbereiche, ggf. die ganze Organisation, und auch externe Projektbeteiligte, z. B. Kunden, beeinflussen. Dies wurde bereits in den Ausführungen zum Thema Interessenmanagement in Abschnitt 2.2.3 erläutert. Aus diesem Grund ist es von Belang, einen Plan zu entwickeln, welcher über die Einrichtung der PMuE informiert, das Konzept, die Rolle und Tätigkeiten des PgMO in diesen Bereichen vorstellt und die spätere Kommunikation zwischen PgMO und den entsprechenden Interessenvertretern regelt. Es handelt sich dabei um einen Marketing- und Kommunikationsplan. Er wird auch während des Betriebs des PgMO weiter verfolgt und gepflegt. Zu seiner Erstellung werden zunächst die Bereiche ermittelt, mit denen kommuniziert wird, in welchem Ausmaß und welcher Form dies geschehen wird: Dort wo das PgMO nicht direkt, sondern nur über die Etablierung von Standards Einfluss nehmen wird, kann es ausreichen, einfache Information zu betreiben, an anderen Stellen wird regelmäßiger direkter Kontakt und Austausch betrieben werden (vgl. Letavec (2006), S. 183 ff.).

Der letzte Schritt der Implementierungsplanung ist die Übertragung der im detaillierten Business Case beschriebenen ersten Ziele in Strategien zur Erreichung derselben. Aus dem „was“ eines Ziels wird also das „wie“ der zugehörigen Strategien ermittelt. Die Zusammensetzung der an der Implementierung beteiligten Personengruppen kann dabei sehr hilfreich sein. Mit der Entwicklung von Strategien wird zudem die weitere Detaillierung, z. B. in Form eines Projektstrukturplans vorbereitet (vgl. Letavec (2006), S. 195 ff.). Der Projektstrukturplan (engl. „work-breakdown structure“ (WBS)) ist ein hierarchisch aufgestelltes Diagramm, das die zu verrichtenden Arbeiten im Projekt auf jeder weiteren Stufe weiter verfeinert. Es hilft so bei der Kontrolle über die Projektarbeit und dient damit der Erreichung der gesetzten Teil-/Ziele (vgl. Project Management Institute (2004), S. 112 ff.; Reiss (1996), S. 62 ff.).

Implementierung

Die Planung ist nun abgeschlossen. Nach einer erneuten Abstimmung mit den Entscheidungsträgern folgen die darin beschriebenen Aktivitäten der Implementierung und damit eine entscheidende Phase für den Erfolg und die Wertschätzung der PMuE. Die Aufgabe des PgMO-Managers ist die Anleitung und die Messung der Effektivität eben dieser und die Konformität mit der Planung. Der Prozess der Implementierung wird von ihm genau verfolgt, damit nicht im Plan enthaltene, aber bei der operativen Durchführung als nötig befundene Maßnahmen durchgeführt werden (vgl. Letavec (2006), S. 200). In dieser Phase empfiehlt LETAVEC die Beachtung dreierlei Anforderungen: Das Projekt der Einführung des PgMO sollte als Beispiel für anzustrebende Projektmanagementpraxis gelten. Die PMuE muss sich vor der Organisation beweisen. Präsentiert sie sich unorganisiert oder unvorbereitet auf das Auftreten von Hindernissen oder erreichen seine Aktivitäten nicht die berechnete Wirkung, so kann die Autorität des PgMO von Beginn angezweifelt werden. Die zweite Anforderung gilt dem Verständnis und der gemeinsamen Präsentation der Mission des PgMO. Dazu gehört auch die Konzentration auf die Ziele, die wie dokumentiert als erste erreicht werden sollen. Den dritten zu beachtenden Punkt benennt LETAVEC „Dress to Impress“ (Letavec (2006), S. 207). Er bezieht sich auf die Ausstrahlung von Sorgfalt und Professionalität der PgMO-Mitglieder, sowohl in ihrem Auftreten als auch in jeglicher Form der Präsentation und der internen Organisation (vgl. Letavec (2006), S. 203 ff.).

Operative Anfangsphase

Ist die Implementierung per Abschlussbesprechung beendet und damit die Vorbereitung auf die operative Tätigkeit des PgMO abgeschlossen, sollte der erste Schritt die Wertschätzung der Arbeit der daran beteiligten Personen und Gruppen sein. Nachfolgend können die Elemente der Implementierung, die weiterhin die Arbeit des PgMO anleiten werden, überarbeitet werden. So kann der Marketing- und Kommunikationsplan auf Basis der Erfahrungen in der vorbereitenden Phase aktualisiert werden: Wurde das Konzept des PgMO verstanden, wie effektiv waren die Kommunikationsmittel, gibt es zusätzliche Stellen oder Institutionen, die informiert werden sollten? In welcher Form sind Statusberichte an das Management zu leiten? Außerdem sollte an alle Bereiche kommuniziert werden, dass nun die tatsächliche Arbeit des PgMO beginnen wird, seine Mitglieder und ihre Verantwortlichkeiten vorgestellt und noch einmal der Nutzen in den einzelnen Bereichen erwähnt werden (vgl. Letavec (2006), S. 208 ff.).

Es werden nun auch bereits die Aktivitäten zu den langfristigen Zielen wie der Etablierung von Standards initiiert, der Fokus aber liegt in der Erreichung der als initial und kurzfristig erreichbar definierten Ziele. Hier ist interne Kommunikation zwischen den PgMO-Mitgliedern und dem –Manager essentiell, um auf wechselnde äußere Bedingungen möglichst gut reagieren zu können. Ein Risikomanagementplan kann hierbei unterstützend aufgestellt werden (vgl. Letavec (2006), S. 218 ff.).

Ein wichtiger Faktor ist die vom Management erwartete Wertsteigerung der Projektmanagementprozesse des Unternehmens oder der betreffenden Organisationseinheiten, in denen das PgMO agiert. Um diese Angaben liefern zu können, gilt es, Daten zu sammeln. Es handelt sich nicht immer um direkt monetär bewertbare Einsparungen – solche, die durch Schulungen, Projekt- und Programmmanagementberatung und Etablierung von Standards wirksam werden, lassen sich nur mühsam zuordnen. Wie bereits im Business Case beschrieben, sind sie jedoch nicht zu vernachlässigen. Es kann hier z. B. mit Kunden- oder Mitarbeiterumfragen bzw. der Erhöhung der dort vergebenen Bewertungen gearbeitet werden. Wird die erwartete Wertsteigerung nicht erreicht, so ist zu analysieren, was zu dieser Situation führte. Die Gründe müssen dem Management gegenüber ausreichend gerechtfertigt werden können. Solange jedoch Transparenz betreffend aller Aktivitäten und Ergebnisse bewahrt bleibt und so Informationen über die Situation der Projekt- und Programmkultur im Unternehmen generiert werden, bedeutet allein dies schon einen Wertbeitrag (Letavec (2006), S. 220 ff.).

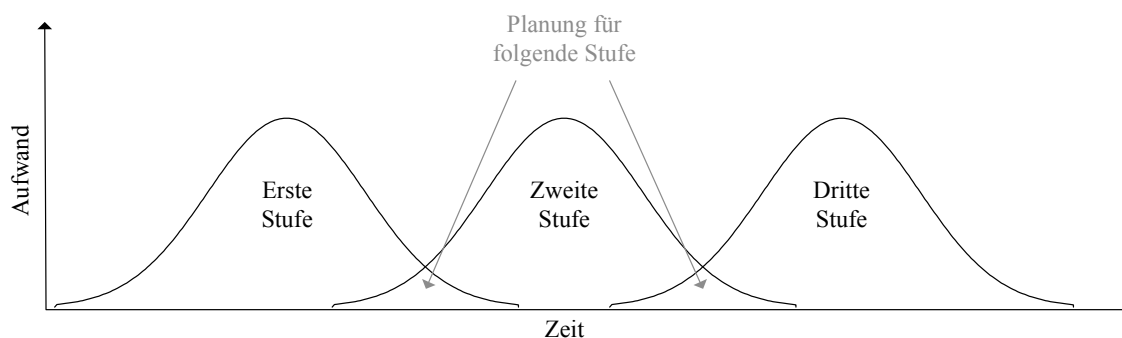
Wesentlich für die Arbeit des PgMO – nicht nur in der der Anfangsphase – ist die Rückmeldung. Sie kann z. B. bei der Durchsetzung von Best Practices entscheidend

sein: Sucht sie bei deren Einführung nicht das Gespräch mit den Anwendern der Standards und nimmt Bedenken auf deren Seite ernst, verliert sie ihre Unterstützung leicht, da die Maßnahmen leicht als störend, unnötig und aufgezwungen empfunden werden könnten (vgl. Letavec (2006), S. 219). Gleichmaßen von Belang ist die regelmäßige Rücksprache mit dem Management, u. a. auch zum Abgleich der Ziele des PgMO mit den Strategien des Unternehmens (Letavec (2006), S. 229 ff.). Damit wird ersichtlich, dass das Interessenmanagement, wie in Abschnitt 2.2.3 beschrieben, in jeder Phase des Programmmanagement von großer Bedeutung ist.

Planung für das weitere Bestehen des PgMO

Die letzte Phase des Aufbaus eines PgMO nach bestandener Anfangsphase ist die Planung für das weitere Vorgehen, bestenfalls den Ausbau des PgMO. Hier kann überlegt werden, wie die Reife des Projektmanagements durch Standardisierung und andere Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung erhöht werden kann. Mit Basis des Business Case können auch potentielle zusätzliche Verantwortungsbereiche diskutiert werden. So wird die Basis für eine PgMO-Roadmap zur Verfolgung langfristiger Ziele und Strategien und damit gültig für eine Zeitspanne von zwei bis vier Jahren erstellt und stetig verfeinert werden (vgl. Letavec (2006), S. 233 ff.).

Ebenso wie die Implementierung des PgMO können die weiteren Entwicklungsstufen des PgMO geplant und durchgeführt werden. Dies ist in Abb. 3.3 dargestellt. Deutlich soll darin auch werden, dass jede vorangehende Stufe bereits einen Teil der Planung der nächsten Stufe beinhaltet (vgl. Letavec (2006), S. 236).



Vgl. Letavec (2006), S. 236.

Abb. 3.3: Übergang zwischen den Entwicklungsstufen des PgMO

Der Aufbau eines PgMO ist von vielen zu berücksichtigenden Faktoren abhängig und so ist kaum zu sagen, mit welchem zeitlichen Rahmen zu rechnen ist. Für die initialen Schritte schätzt DUGGAL einen Zeitumfang von bis zu sechs Monaten als notwendig ein,

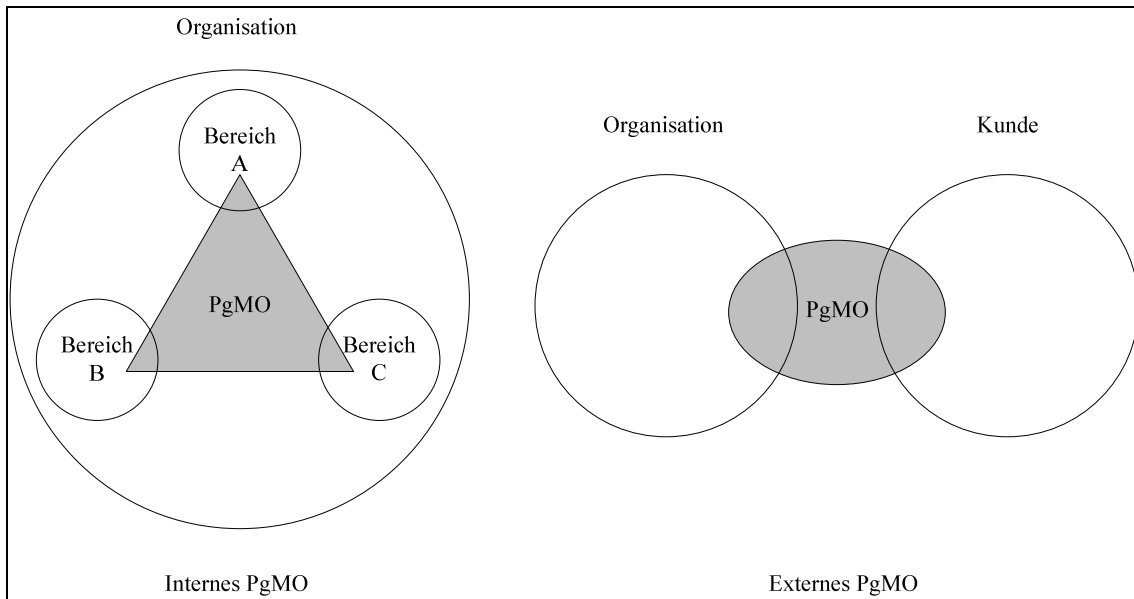
bis zu einer PMuE maximaler Aktivitäts- und Verantwortungsbandbreite bis zu drei Jahre (vgl. Duggal (2007), S. 176). HOBBS dagegen spricht von einem Zeitraum zwischen sechs und 24 Monaten (vgl. Hobbs (2007), S. 15). Allerdings muss beachtet werden, dass die Implementierung des o. g. Stufenplans nicht kontinuierlich vonstatten gehen muss bzw. diverse Stufen wiederholt werden müssen (vgl. Duggal (2007), S. 176) – zumal es wie in Abschnitt 3.1 beschrieben auch PMuE verschiedener Stufen bzw. mehrere gleichartige PMuE in den Unternehmensbereichen geben kann, deren Einrichtung asynchron vollzogen werden kann.

3.4 Struktur, physische Eingliederung und Personalbesetzung des PgMO

Bereits in der Einstufungsphase, spätestens jedoch in der ersten Definitionsphase stellt sich die grundsätzliche Frage zur Struktur und Organisation der Abteilung PgMO. Wie sich dieser Frage genähert werden kann, soll hier beschrieben werden.

Die Position im Unternehmen

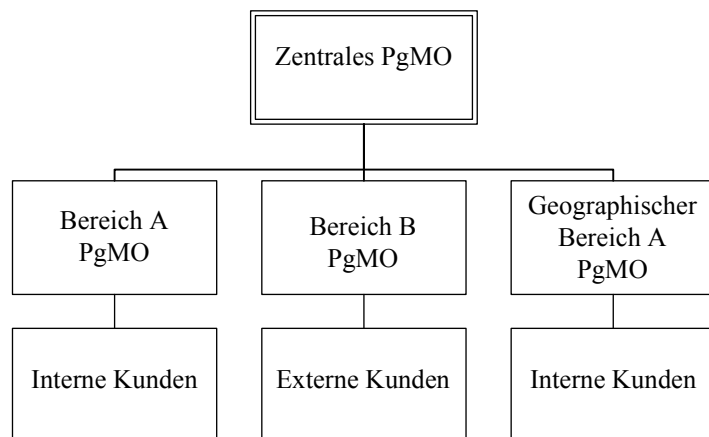
Zunächst ist zu klären, ob es sich um ein internes oder externes PgMO handeln soll. Beide Typen sind in Abb. 3.4 dargestellt. Die interne Einrichtung unterstützt eine oder mehrere Gruppen, Organisations- oder geographische Einheiten innerhalb des Unternehmens bzw. das ganze Unternehmen selber im Projekt- oder Programmmanagement, durch Beratung, Schulung, Entwicklung und Etablierung von Standards. Das externe Pendant besetzt eine Brückenfunktion zwischen Organisation und einem oder mehreren Kunden. Dabei steuert das PgMO die Kommunikation mit den Kunden und stellt sicher, dass deren Erwartungen durch das Projekt- und Programmmanagement innerhalb des Unternehmens erfüllt werden. Auf diese Weise kann besser auf Kundenwünsche eingegangen werden (vgl. Letavec (2006), S. 6 f.).



Vgl. Letavec (2006), S. 7.

Abb. 3.4: Interne und externe Position des PgMO

LETAVEC weist darauf hin, dass die Entscheidung auch für beide – internes und externes PgMO – getroffen werden kann. Wie bereits in Abschnitt 3.1 erwähnt, ist es auch möglich, in einem Unternehmen mehrere PMuE zu installieren, ob fest eingerichtet oder temporär für ein bestimmtes Projekt oder Programm. Diese dezentralisierten PgMO können im Kontext der physischen Position im Unternehmen in verschiedenen Abteilungen oder geographisch getrennten Organisationseinheiten eingerichtet werden und für verschiedene Wirkungsfelder verantwortlich sein. Koordiniert und angeleitet werden sie von einem zentralen PgMO (vgl. Letavec (2006), S. 8). Ein Beispiel zeigt Abb. 3.5.



Vgl. Letavec (2006), S. 8.

Abb. 3.5: Dezentralisierte Einrichtung von PgMO

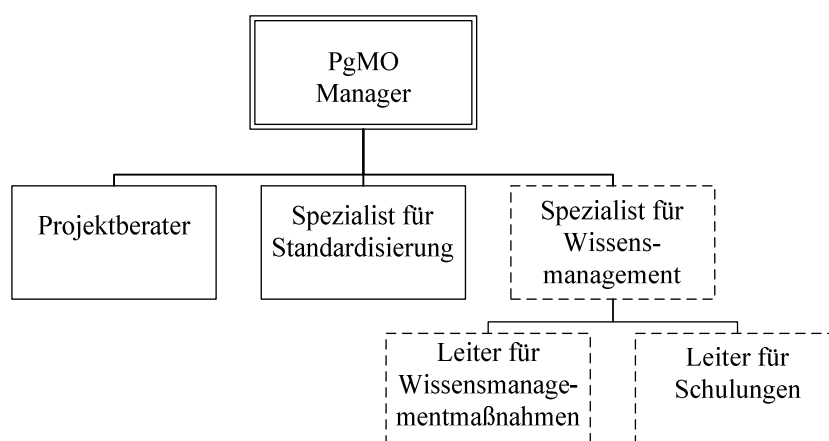
DUGGAL bemerkt dazu, dass dezentralisierte PgMO spezialisierter ausgerichtet und eher auf die Projektebene konzentriert sind, während sich die Arbeit eines einzelnen PgMO deutlich auf die Unternehmensebene, d.h. auf die Etablierung der Projekt- und Programmkultur und entsprechender Praktiken, richtet (vgl. Duggal (2007), S. 165). Dies bestätigen RAD/LEVIN, zeigen jedoch noch einen Zusammenhang mit dem Aufbau der Organisation auf, wie sie im Abschnitt 2.1.2 beschrieben wurde: Bei Linienorganisation empfiehlt sich die Einrichtung der PMuE auf der Ebene der Abteilung. Hier kann sie Projektmanager beraten und aktiv unterstützen. Kann sich im Unternehmen das Management durch Projekte durchsetzen, so übernimmt die PMuE nach und nach auch auf Unternehmensebene bezogene Tätigkeiten, und damit die, welche das PgMO auch ausmachen. In einer Projektorganisation wird der Fokus auf weniger in der Projektarbeit aktive Aufgaben, wie der Organisation von Schulungen, Archivierung, Verbreitung von Best Practices und Projektmanagementmethoden gesetzt, aber auch auf Projektselektion und –priorisierung, Ressourcenplanung und –allokation, Prozesse, Standards und Methoden, Wissensmanagement und professionelle Weiterbildung und Karriereförderung (vgl. Rad/Levin (2002), S. 167 f.).

Wird nur ein PgMO installiert und gibt es einen Bereich im Unternehmen, in dem das Hauptaufgabenfeld der PMuE liegt, so bietet es sich an, es physisch in der Nähe dieses Bereichs anzusiedeln. Gibt es mehrere Einrichtungen mit einem übergeordneten PgMO, dann sollte es an zentraler Stelle untergebracht sein, die spezialisierten Einrichtungen in den Bereichen, die sie unterstützen. In jedem Fall ist es von Vorteil, das PgMO nahe des Managements zu positionieren, um die Kommunikation mit diesem zu vereinfachen und gleichzeitig gegenüber der Organisation die Bindung zwischen Führung und PgMO zu demonstrieren (vgl. Duggal (2007), S. 117 f.).

Die interne Struktur

In der Planung der Implementierung mittels Aufstellung eines detaillierten Business Case werden die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des PgMO bestimmt (vgl. Abschnitt 3.3). Sie werden abhängig von der Orientierung und den Aufgabenfeldern des PgMO entwickelt. Um die interne Struktur aufzustellen, muss auch ermittelt werden, auf welcher Ebene das PgMO in einzelnen Bereichen arbeiten wird. Besonders ist zu unterscheiden, ob es sich um eine beratende und damit passive Rolle oder eine aktive Rolle im Projekt- bzw. Programmmanagement handelt.

Der Einfluss auf die Prozesse in der Organisation und die Größe des PgMO werden mit der Zeit wachsen. Hier soll deshalb der Schwerpunkt auf der Definition der Struktur liegen, die zur Anfangsphase des PgMO gültig sein wird. Die Position, die nach LETAVEC bereits zu Planungszeiten feststehen soll, ist jene des PgMO-Managers. Auf der Basis der Aufgabenbandbreite der späteren Einrichtung können weitere Rollen hinzugefügt werden, zunächst die für die anfängliche operative Zeit. Ein Beispiel dazu zeigt Abb. 3.6. Hier sind PgMO-Manager, Projektberater und der Spezialist für Standardisierung als Rollen eines initialen PgMO definiert. Die Rolle des Spezialisten für Wissensmanagement wird erst später als Erweiterung hinzugefügt. Dies soll jedoch nicht den Anschein erwecken, dass nicht in der Struktur des PgMO spezifizierte Rollen nicht ausgefüllt werden. Solange sie im Business Case aufgeführt sind, werden sie von den bereits vorhandenen PgMO-Mitgliedern ausgefüllt. Ist aber der Bereich des Wissensmanagements in Zukunft unbedingt auszubauen, so empfiehlt es sich, die Rolle bereits im Business Case für den PgMO-Aufbau zu erwähnen (vgl. Letavec (2006), S. 116 f.).



Vgl. Letavec (2006), S. 116.

Abb. 3.6: Interne Struktur des PgMO

Personalbesetzung des PgMO

Um die definierten Rollen des PgMO von Beginn an auszufüllen, werden möglichst die späteren Vollzeitkräfte der Einrichtung eingesetzt. Zunächst können einige Aufgaben jedoch auch von Teilzeitkräften übernommen werden, die in der Organisation als Projektressourcen arbeiten (vgl. Letavec (2006), S. 115).

GHEORGHUI schlägt bezüglich der Personalsuche vor, die höchstqualifizierten Personen innerhalb des Unternehmens in der Institution zu vereinen, „practioners, project managers, project controllers“ (Gheorghui (2008), S. 1). Durch ihre Erfahrung und die Position direkt in den Wirkungsbereichen wird die Projektmanagementkultur tiefer in den Projektteams und weitergehend auch im Unternehmen instituiert (vgl. Gheorghui (2008), S. 1). Auch LETAVEC präferiert zumindest die Besetzung des PgMO-Managers durch eine Person, die bereits im Unternehmen arbeitet und mit seiner Kultur, Politik und den Abläufen bekannt ist. Sie muss das Bestreben haben, die Maßnahmen zur Verbesserung der Projektkultur im Unternehmen anzuleiten. Falls es im Unternehmen eine solche Person nicht gibt, kann es von Vorteil sein, eine erfahrener externe Ressource zu verpflichten. Die Besetzung der anderen Mitglieder des PgMO erfolgt nach dem Bedarf, den die Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten bestimmt. Oft ist es schwierig, diese im Unternehmen zu finden und aus ihrem bisherigen Verantwortungsbereich zu lösen. Auch hier kann es nötig sein, außerhalb des Unternehmens nach Bewerbern zu suchen (vgl. Letavec (2006), S. 156 ff.).

Einige Grundeigenschaften der potentiellen PgMO-Mitglieder sind dabei unabhängig vom ihrem konkreten Aufgabenfeld von Bedeutung: Projektmanagementenerfahrung ist ein Muss, um teilweise selbst erfahrene Projektmanager anzuleiten oder auch aktiv Projekte zu steuern. Es ist auch entscheidend, ob eher breites Wissen oder Spezialisierung erwünscht ist. Letztere kann in den Kernaufgabengebieten des PgMO hilfreich sein, macht es jedoch ggf. auch weniger flexibel. Weiter von Bedeutung kann Erfahrung in der Unternehmensbranche sein (vgl. Letavec (2006), S. 159 ff.).

4 Ein PgMO in einem international agierendem Unternehmen

4.1 Die Schritte zur Initiierung des PgMO

Im folgenden Kapitel soll ein praktisches Beispiel eines PgMO beschrieben werden. Es handelt sich dabei um die Einrichtung einer PMuE in einem international agierenden Unternehmen der Automobilbranche; zu Anonymisierungszwecken hier als Auto AG bezeichnet⁴. In Madrid unterhält das Unternehmen seit 2001 ein Zweigunternehmen mit dem Schwerpunkt auf Finanz- und Verwaltungsfunktionen, Auto S.A. Sie ist in die Unterbereiche Consulting & Solutions (C&S) und Finance & Accounting (F&A) aufgeteilt, zusammen sind dort ca. 250 Mitarbeiter beschäftigt. Während F&A Dienstleistungen in der Finanzbuchhaltung für Zweigunternehmen in ganz Europa bietet, legt C&S seinem Schwerpunkt auf IT- und Geschäftsprozess-Dienstleistungen für die weltweite Nutzung innerhalb der Auto AG. Beide Bereiche erbringen Serviceleistungen für ihren Kunden, das Automobilunternehmen Auto AG selbst. Der Charakter der internen Dienstleistung erleichtert es, Informationen und Handlungswissen zu steuern. Interne Fachberater sind vertraut mit der Unternehmenskultur und dessen strategischen Zielen, darunter Kostenersparnis durch intern beauftragte Dienstleistungen, Unabhängigkeit von externen Dienstleistern, Wissenserhaltung und -management im Unternehmen und Qualitätssteigerung der Dienstleistungsprozesse.

Seit ca. 2004 hat sich im Teilbereich C&S der Aufgabenbereich eines PMuE und daraus hervorgehend die heutige Abteilung PgMO entwickelt. Zu dieser Zeit wurde vor Ort eine SAP⁵-Softwareanwendung für den Finanzbuchhaltungs- und Controllingbereich entwickelt. Man entschloss sich jedoch, die Entwicklung an eine externe Firma zu vergeben, wodurch die Steuerung von Handlungswissen und Informationen über die Anwendung teilweise aus der Hand gegeben wurde; die Kommunikation zwischen Auto S.A. C&S und dem beauftragten Unternehmen war kompliziert. Dies zeigte sich spätestens bei der Einführung („Rollout“) der Software in unterschiedlichen Zweigunternehmen, den sog. Market Performance Centers (MPC), des Automobilunternehmens. Projektleiter wurden für das Rollout-Projekt in die verschiedenen MPC gesendet. Ziel des Projekts war die Harmonisierung von Methoden und Standardprozessen der Bereiche Finanzbuchhaltung und Controlling. Eben dies gestaltete sich mit Komplikationen. Im Bereich C&S wurde eine zentrale Stelle eingerichtet, die zunächst nicht als

⁴ Sofern nicht anders gekennzeichnet, entstammen die in diesem Kapitel verwendeten direkten und indirekten Zitate sowie Abbildungen internen Dokumenten der Auto S.A. Dabei wurden sie zum Zweck der Anpassung an den Text zu einem großen Teil aus dem Englischen übersetzt und Eigennamen von Unternehmen, intern entwickelter Software u. Ä. vermieden oder verfremdet.

⁵ Die SAP AG ist ein deutsches Softwareunternehmen; sein Hauptsitz befindet sich in Walldorf.

PgMO – oder als sonstige PMuE – benannt wurde, jedoch Aufgaben übernahm, die denen einer PMuE nahe kamen⁶: Es wurde Unterstützung der Projektleiter der Rollout-Teilprojekte in den einzelnen MPC geliefert. Diese bezog sich sowohl auf das Softwareprodukt als auch auf die Projektmanagementmethoden. Die Einführung der Software resultierte in einer unerwartet hohen Anzahl von Änderungsanforderungen. Die Softwarelösung musste an spezielle Gegebenheiten der MPC angepasst werden. Die Verwaltung dieser Anforderungen übernahm das PgMO. Später in das langjährige Projekt stoßende Projektmanager wurden entsprechend der bisherigen Erfahrungen geschult und angeleitet. Das PgMO wurde zum Ansprechpartner der Geschäftsleitung in Belangen rund um das Softwareeinführungsprojekt.

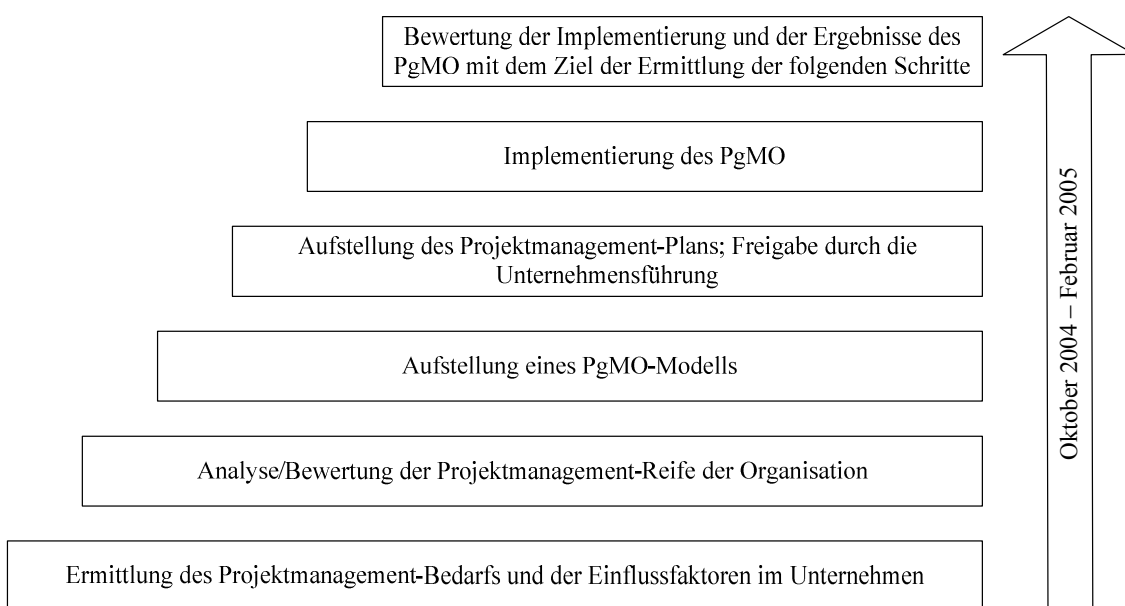


Abb. 4.1: Stufenplan zur Initiierung eines PgMO in der Auto S.A.

Es entstand so das Konzept einer PMuE, das erweitert werden sollte. Angestrebt war das Leistungsspektrum eines PgMO. Zu diesem Zweck wurde der in Abb. 4.1 gezeigte Stufenplan ermittelt. Er beschreibt die Vorgehensweise, die mit der Ermittlung der Projektmanagementbedarfe und der Einflussfaktoren im Unternehmen beginnt. Mittels eines zu entwickelnden Modells wird das PgMO implementiert. Für die Initiierung des PgMO wurden fünf Monate eingeplant. Damit war jedoch erst die Basis des Konzepts geschaffen, viele Bereiche blieben – obwohl durchaus in den Aktivitäten des PgMO vorhanden – zunächst unerwähnt. Dies fand seine Begründung hauptsächlich in der noch wenig ausgeprägten Unterstützung des Konzepts durch die Unternehmensführung: Das Prinzip war willkommen, die unbedingte Notwendigkeit der Einrichtung einer

⁶ Zur Einfachheit wird die beschriebene zentrale Stelle im Folgenden als PgMO bezeichnet, obwohl sie noch nicht dem dazu benötigten Aufgabenspektrum gerecht wird.

PMuE jedoch nicht deutlich genug – und damit die erforderlichen, v. a. finanziellen Mittel noch nicht freigegeben. Die Initiierung des PgMO fand dem Modell folgend jedoch statt.

4.2 Selbstdefinition und Ziele

Das PgMO der Auto S.A. definiert sich als „a business area to support coordination of resources, processes and tools to improve the performance of Auto S.A. projects“, seine Tätigkeiten beziehen sich zu einem großen Teil auf Projektmanagement: “[It] implements and supports project management methodology to enable our organization to deliver projects faster, cheaper, with higher quality, and within estimates and expectations.”

Dabei misst sich der Wert des PgMO an den Faktoren Qualität, Budget und Leistung. Dahinter steht die Feststellung, dass ein erfolgreiches PgMO die Projektleistung in seinem Unternehmen verbessert und Ergebnisse im vorgegebenen Zeitrahmen und unter dem jeweiligen Budgetmaximum ermöglicht. Alle drei Bereiche des in Abb. 4.2 dargestellten Dreiecks sollen verbessert werden: Qualitativ wertvollere Ergebnisse werden angestrebt, ohne unnötige Kosten hervorzubringen – mehr noch, Ziel ist es explizit, unter dem Budgetmaximum zu bleiben – und gleichzeitig die Gesamtleistung der Projekte zu erhöhen.

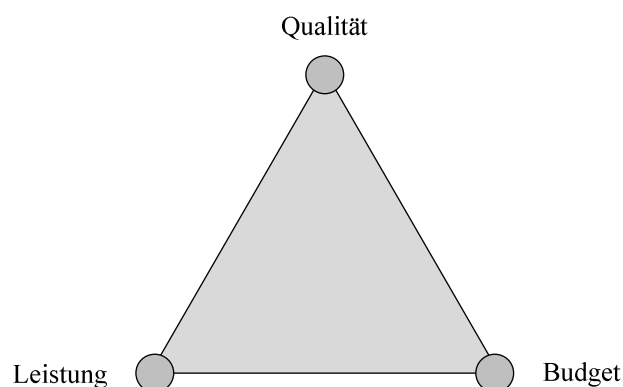


Abb. 4.2: Zielgrößendreieck des PgMO

Zur Errichtung des PgMO wurden die in Abb. 4.3 dargestellten Ziele und Nutzenwerte des PgMO formuliert. So sollen u. a. durch die Standardisierung von Projektmanagementprozessen und –dokumentationsvorlagen sowie ein verbessertes Schulungssystem, Risiko-, Veränderungs- und Ressourcenmanagement eine effizientere Projektdurchführung, Zeit- und Kostenersparnis und ein allgemein höheres Qualitätslevel für Serviceleistungen ermöglicht werden. Als daraus resultierendes, zentrales Ziel ergibt

sich die Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Der Kunde in diesem Fall ist auf Projektebene der Projektleiter, auf Programmebene der Programmleiter, auf Unternehmensebene der Vorsitzende der Auto S.A. bzw. letztendlich auch die Auto AG.

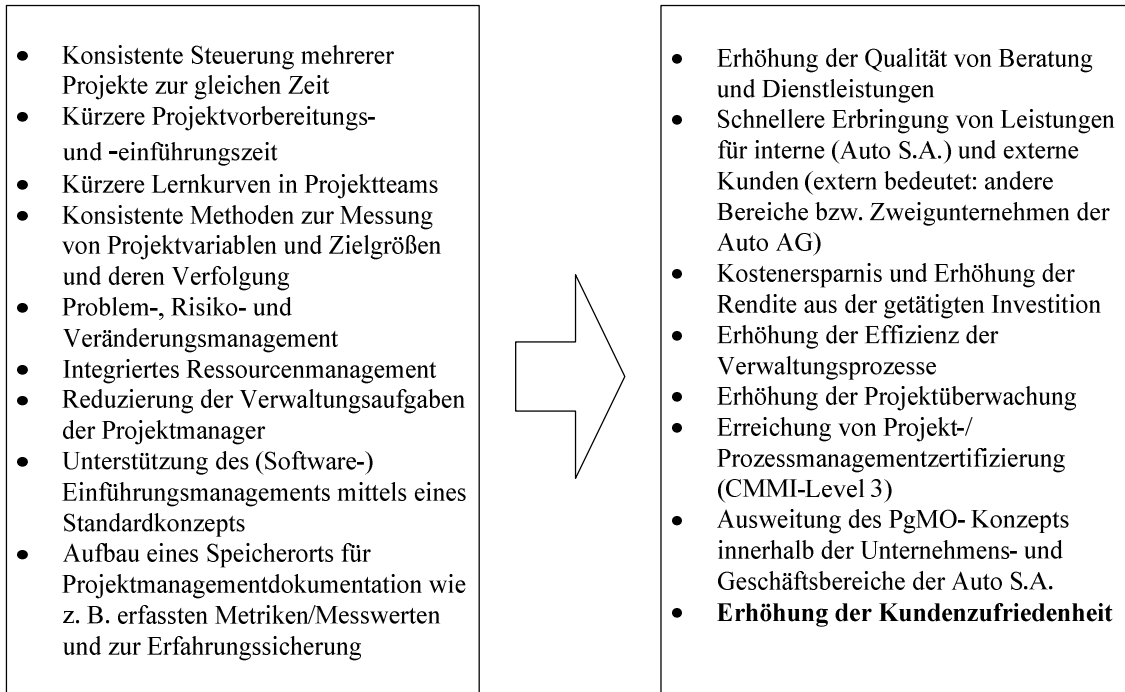


Abb. 4.3: Zieldefinition zu Initiierung des PgMO

4.3 Projektbandbreite und Zuständigkeitsbereich

In den vergangenen vier Jahren gab bzw. gibt es in der Auto S.A. zwei große Projekte bzw. Programme: die oben beschriebene Finanzsoftwareimplementierung in verschiedenen Subunternehmen und ein Migrationsprojekt (vgl. Übersicht in Abb. 4.4). Beide sowie die daneben übernommenen Verantwortlichkeiten des PgMO sollen hier näher beschrieben werden.

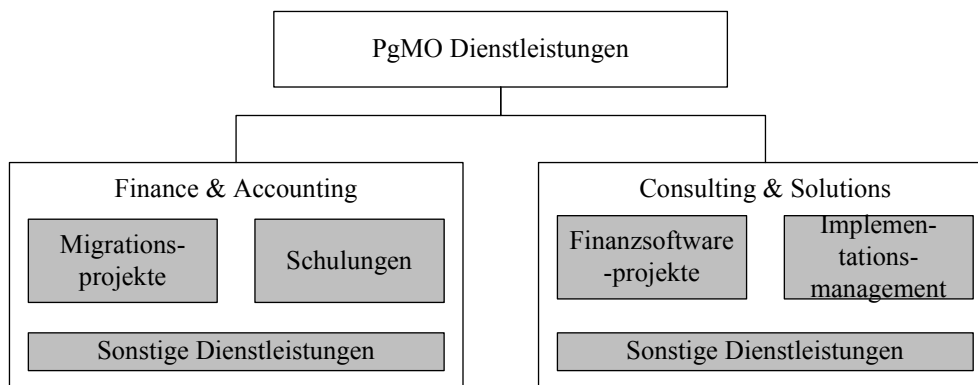


Abb. 4.4: Hauptdienstleistungen in den Unternehmensbereichen seit PgMO-Bestehen

In den beiden Anfangsjahren waren die Aktivitäten des PgMO ganz auf die Unterstützung des Softwareeinführungsprojekts ausgerichtet. Jede Einführung in einem MPC musste als Projekt gehandhabt werden, weswegen man hier von einem Programm sprechen kann (vgl. Abschnitt 2.2.1). Allein im Jahr 2005 mussten so in fünf MPC Softwareimplementierungsprojekte durchgeführt werden, zwei vorangehende Einführungen hatten jedoch 2004 in vielen Bereichen Schwierigkeiten bereitet. Nun ging man diese systematisch an. Für jedes Projekt mussten jeweils ein Projektmanager und ein Team zusammengestellt werden. Mit Hilfe einer externen Unternehmensberatung wurde ein Implementierungsplan erstellt. Er enthielt Beschreibungen der Organisation, der anzuwendenden Methoden, des sog. Service Level Agreement (SLA), das die zu erbringenden Leistungen enthielt, der Werkzeuge und des Führungsmodell. Zudem musste ein Management des bereits weiter als vorhergesehen ausgeschöpften Budgets erarbeitet werden. Das Ressourcenmanagement, das kaum strukturiert aufgebaut war, wurde ausgebaut, um die Personalauswahl und Ressourcenallokation zu verbessern. Alle Beteiligten erhielten Schulungen, dazu mussten technisches Wissen über die entwickelte SAP-Software sowie spezielles Prozesswissen erarbeitet und dokumentiert werden. In der Auto S.A. wurde das bestehende System zur Stundenabrechnung projektorientiert angepasst; zuvor war die direkte Zuordnung von Projektmitgliedern zu Aktivitäten nicht nachvollziehbar. Dies erleichterte die wöchentliche Berichterstellung durch den Projektmanager an den Programmmanager. Dazu wurde das Projektmanagement – nach und nach – ausgebaut, darunter die Überwachung des Projektfortschritts und Etablierung regelmäßiger Projektberichte. Vorlagen und Prozesse, definiert vor der oder zur Anfangszeit des Programms, wurden gesichtet und aktualisiert. Dazu sah man die dringende Notwendigkeit der Verbesserung der Kommunikation zwischen Management, Projektbeteiligten und dem externen Entwicklungsunternehmen.

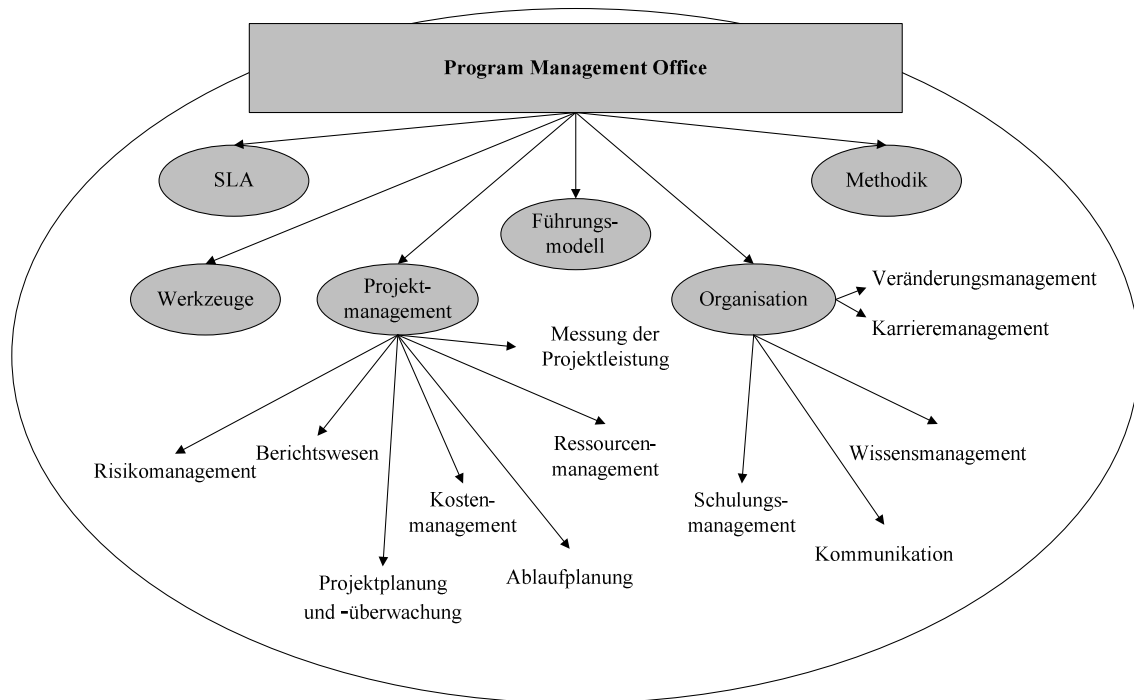


Abb. 4.5: Zuständigkeitsbereiche des PgMO im Softwareentwicklungsprojekt (2005)

Aus diesen Aktivitäten entsprang die Idee eines PgMO. Die Einrichtung desselben wurde als Auto S.A.-internes Projekt formuliert. Zu den Zuständigkeitsbereichen des PgMO in dieser Zeit informiert Abb. 4.5. Zunächst betraf dieses Konzept „nur“ das Softwareeinführungsprogramm, die Ziele wurden aber durchaus allgemein ausgedrückt, der Fokus lag bereits von Beginn an auf einer projekt- bzw. programmübergreifenden Ausrichtung. Dabei waren die hier als Ellipsen dargestellten Hauptzuständigkeitsbereiche mehr oder weniger in der Hand des PgMO, d. h. dass es teilweise operativ an den zugehörigen Aktivitäten teilnahm, teilweise ein (überarbeitetes) Konzept lieferte. So wurde das SLA bereits 2005 als Ergebnis von Kundenbefragungen erstellt. Die Werkzeuge wurden vom PgMO definiert, um eine Vereinheitlichung der in den Projekten eingesetzten Mittel zu erleichtern. Oftmals handelte es sich dabei um einfache Microsoft Excel-Vorlagen. Das vom Kunden (MPC) unterzeichnete SLA war Basis für die Projektplanung, für Änderungen und Soll-Ist-Vergleiche während des Projektablaufs waren Projektleiter und PgMO zuständig, gleiches gilt für das Ressourcenmanagement. Die meisten Elemente der Projektüberwachung – dazu gehörten Statusreport, Überprüfung der Stundenabrechnung und Budgetkontrolle, Soll-Ist-Vergleiche des Aktivitätenfortschritts und Problem- und Risikomanagement – waren Aufgabe des Projektmanagers; seine Informationen wurden vom PgMO jedoch analysiert und im Programm verdichtet. Einige Teilaufgaben wie z. B. die Kontrolle von Rechnungen gehörten wiederum zum Tätigkeitsfeld des PgMO. Die dem Bereich Organisation angeschlossenen Komponenten gehörten voll zum Konzept des PgMO und sind sowohl allgemein als auch projektspezifisch durchzuführen. Die Projekt- und auch Programm-

managementmethoden werden generell von der Qualitätsabteilung verfasst, wurden aber wie vor jedem Gebrauch auf die reale Anwendbarkeit im speziellen Fall überprüft. Ebenso wurde mit einem Führungsmodell verfahren.

Das Softwareeinführungsprogramm leistete Vorarbeit für das 2006 startende Migrationsprojekt. Ziel ist auch hier Harmonisierung, wichtiger aber noch ist das der Zentralisierung. Nicht zuletzt auch zur Kostensenkung, zur Kontrolle und Verbesserung der Geschäftsprozesse werden, wo es möglich ist, Verwaltungsfunktionen des Finanzwesens und der Buchhaltung zentral ausgefüllt. Dies geschieht im zu diesem Zweck unter dem Dach des Bereichs F&A gegründeten Shared Service Center (SSC). Es wird je europaweit angesiedelten MPC, dessen Funktionen in das SSC verlagert werden, ein Migrationsprojekt durchgeführt. Auch hier handelt es sich also laut Definition um ein Programm (vgl. Abschnitt 2.2.1). Die im einzelnen Projekt bestehenden Bedingungen sowie die zu erfüllenden Leistungen werden in einem SLA zusammengefasst. Zu Beginn einer Migration arbeiten die Projektmitarbeiter aus dem SSC für eine bestimmte Zeitspanne im MPC und definieren die Ist-Prozesse, die in zentralisierbare und unzentralisierbare Aktivitäten geteilt werden und je nachdem in das SSC transformiert werden können. Wenn nötig muss auch vor Ort eine Standardisierung vorgenommen werden. Diese wird im SSC fortgeführt. Nach einer Übergangszeit übernimmt das SSC dann die Finanz- und Buchhaltungsaktivitäten. Damit ist der Migrationsvorgang bzw. das Projekt abgeschlossen.

Das Migrationsprogramm befand sich bereits ein halbes Jahr in der Durchführung, als das PgMO involviert wurde. Im Bereich F&A musste es sich noch stark um Bekanntheit bemühen. Da mittlerweile mehrere Personen zum PgMO gehörten (vgl. Abschnitt 4.4), entschied man sich zur Einrichtung eines ins SSC integrierten PgMO (iPgMO). Hauptaufgabengebiet war das Migrationsprogramm, zusätzlich wurden die Personalabteilung und Fachabteilungen des Bereichs F&A unterstützt. Da eine generelle Definition des PgMO bereits vorlag, war es möglich, hier koordinierter vorzugehen: Zunächst wurde ein Konzept vorbereitet, das dem Migrationsprogrammmanagement vorgelegt wurde, dem die Unternehmensspitze der Auto S.A. angehört. Es enthielt den Vorschlag, das PgMO als verantwortliche Instanz für das Migrationskonzept einzusetzen. Bei diesem handelt es sich um ein umfangreiches Dokument, das die Migrationsprojekte beschreibt. Dokumentiert werden darin die Migrationsphasen, die einzelnen Arbeitspakete, die darin enthaltenen Aufgaben, Abläufe und Verantwortlichkeiten, Meilensteine, Qualitätsaudits und die vom Projektablauf terminlich abhängigen Besprechungen sowie die erste Integration der „migrierten“ MPC bzw. ihrer Aktivitäten in den operativen Ablauf des SSC. Das Gefüge ist in Abb. 4.6 dargestellt. Die Aufgabe des iPgMO wurde darin definiert, dass sie das Konzept pflegen, es aktualisieren und die Einhaltung bei

jedem Migrationsprojekt überwachen sollte. Dazu gehört die sehr enge Zusammenarbeit mit allen Beteiligten, d. h. den SSC-Fachabteilungen, der Personalabteilung, den Zuständigen für Prozessmanagement und Controlling zum Zweck der Leistungsoptimierung, den Projektmanagern und dem Programmmanager.

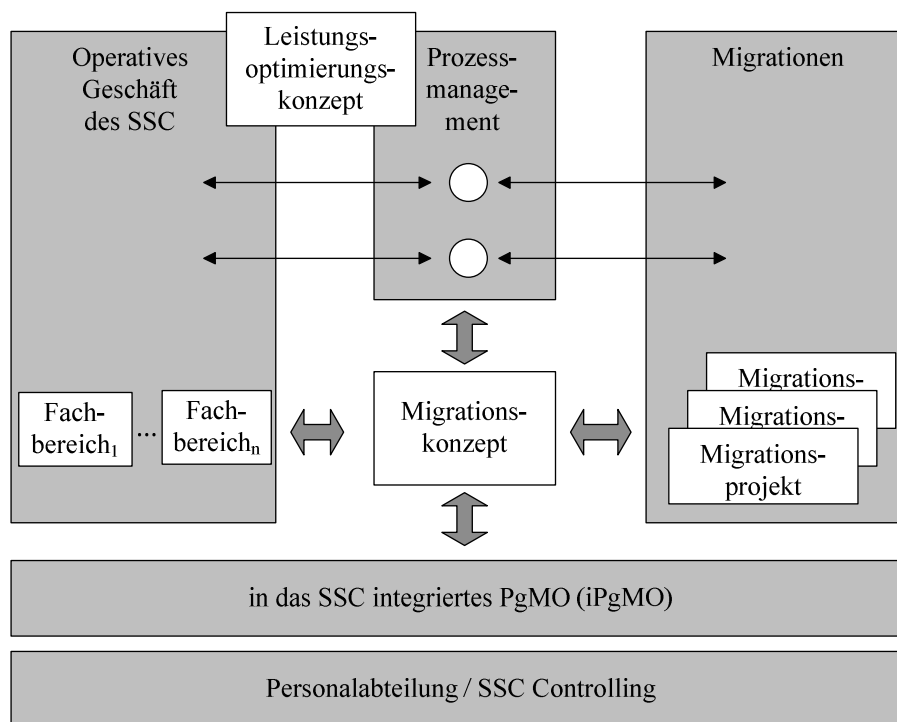


Abb. 4.6: Das in das SSC integrierte PgMO (iPgMO)

Der zweite Schritt war eine Informationssammlung. Zum Aufbau des iPgMO wurde eine Bestandaufnahme der Prozesse des SSC, die das Migrationsprogramm betrafen, gemacht. In den folgenden sieben Monaten wurde das Projektmanagement im Migrationsprogramm durch das iPgMO immer weiter verbessert, Vorlagen wurden erstellt und Prozesse zur regelmäßigen Projektüberwachung etabliert, Schulungen organisiert und koordiniert. Alle Ergebnisse wurden stetig in die Aktualisierung des Migrationskonzepts eingefügt. Im Detail umfassten die Aktivitäten die folgenden Gebiete:

- Erstellung eines *Programmplans*, der stark mit dem Migrationskonzept verknüpft ist und die Aktualisierung beider Dokumente.
- Aktualisierung der „*Roll-in Map*“, einer einfachen zeitlichen Übersicht über alle Migrationsprojekte und ihre Phasen, die im Gegensatz zu den zuvor genannten Dokumenten von jedem Migrationsprojektbeteiligten eingesehen werden kann und z. B auch in Auto AG-weiten Rundbriefe erscheint.

- Unterstützung bei der Erstellung der *Projektablaufpläne* und deren Aktualisierung während der Projektdurchführung
- Erstellung, Anpassung und Etablierung *standardisierter Vorlagen* in Zusammenarbeit mit der Qualitätsabteilung für
 - *Problemmanagement*: Dem Risikomanagement vorgelagert wird hier in Tabellenform jeder Streitpunkt und jedes auftretende Problem während des Projekts vermerkt, ebenso entsprechende präventive Maßnahmen und der/die dafür Verantwortlichen.
 - *Risikomanagement*: Ähnlich dem Problemmanagement gibt es eine Aufstellung der auftretenden Risiken. Diese werden anhand einer definierten Risikomatrix kategorisiert, regelmäßig gesichtet und ihre Lösung verfolgt.
 - *Budgetmanagement*: Hier werden geplante Mannstunden denen, die im Stundenerfassungssystem für einzelne Projekte abgerechnet wurden, gegenübergestellt. Sind ggf. auftretende Differenzen aufgeklärt, werden das geplante Budget und die sich aus der Stundenabrechnung ergebenden Kosten verglichen.
 - *Projektstatusberichte*: Sie enthalten eine Zusammenfassung des aktuellen Stands, zu Kapazitäts- und Ressourcenplanung, Budgeteinhaltung sowie aufgetretener Probleme und Risiken.
 - *Eskalationsmanagement*: Um auftretende Probleme, deren Lösung ggf. sehr dringend gefunden werden muss, innerhalb der Hierarchie und der Verantwortlichkeit entsprechend weiterzuleiten, wird für jedes Programm eine Eskalationsmatrix erstellt. Diese enthält in einer Liste die nötigen Informationen, zusätzlich Kontaktmöglichkeiten. Die Eskalationsmatrix ist in der Dokumentation jedes Projekts des Programms enthalten und wird ggf. an dessen Gegebenheiten angepasst oder erweitert.
 - die *Protokollvorlage und Protokollierung* bei Besprechungen.
 - die *Präsentationsvorlage des „Migration Jour Fixe“*, der regelmäßig stattfindenden Besprechung der Entscheidungsträger – Bereichsleiter, Programmmanager, Manager der operationalen Linie des SSC und Projektmanager.

- Etablierung und Kontrolle der Einhaltung *definierter Prozesse* zu:
 - *Kapazitätsplanung und Ressourcenallokation*: In Zusammenarbeit mit den Projektmanagern und der Personalabteilung werden die benötigten Humanressourcen ermittelt und der Status der Bereitschaft mindestens wöchentlich aktualisiert.
 - *Problemmanagement*: Im besten Fall täglich werden die o. g. Problemlisten durch die Projektmanager aktualisiert. Diese Listen aus den Projekten werden für das Programmberichtswesen wöchentlich vom iPgMO konsolidiert. Im Jour Fixe des Migrationsprogramms werden die Probleme angesprochen und über ihre Lösung diskutiert. Dies wird durch die ebenfalls durch das iPgMO geführte Protokollierung festgehalten und dem Projektmanager zur Aktualisierung der Problemliste mitgeteilt.
 - *Präsenzkalender*: Über die Personen, meist den Fachabteilungen des SSC, den Projekt- oder höheren Managern zugehörig, die in mehreren Migrationsprojekten arbeiten, wird ein Präsenzplan in Kalenderform geführt. In diesem wird dokumentiert, wo sie sich in der nächsten Zeit befinden. Auf diese Weise können Überschneidungen frühzeitig erkannt werden; zudem wird so eine zentrale Informationsquelle geschaffen.
 - *Dokumentenmanagement*: Regelmäßige – meist wöchentliche – Speicherung und Bereitstellung der Projektdokumentation an in einem schriftlich festgelegten Ort, unter Verwendung standardisierter Datei- und Namensformate.
- *Konsolidierung* der Projektdaten und –statusberichte für das Programmmanagement, auf regelmäßiger Basis v. a. für den Jour Fixe des Migrationsprogramms.
- *Teilnahme und Protokollführung* bei Managementbesprechungen: Dies geschieht u. a. wöchentlich im Fall des Jour Fixe. Die Protokolle werden zunächst an die Personen geschickt, welche an der Besprechung teilgenommen haben. Reichen diese Änderungen ein, so wird das Dokument entsprechend aktualisiert und danach an ausgewählte Interessenvertreter versendet.
- *Kommunikationsmanagement*: Es besteht ein Informationsaustausch mit der Unternehmensspitze, um strategische Ausrichtungen und Programmmanagement abzugleichen. Zur Kommunikation von Missionen und Aktivitäten des Unternehmens sowie besondere Ereignisse werden regelmäßig erscheinende Rund-

schreiben erstellt. Sie werden an die Mitarbeiter der Auto S.A. und ausgewählte Mitglieder der Auto AG sowie der MPC verschickt.

- Durchführung von *Erfahrungssicherungsbesprechungen*: Zum Ende jedes Migrationsprojekts, wenn möglich auch während der Projektdurchführung, wird eine Erfahrungssicherung vorgenommen. Diese ist Teil des Projektabschlusses. Die Erfahrungen aus Fehlern bzw. aufgetretenen Problemen und Risikosituationen und ihren Lösungen abgeleitete Präventionsmaßnahmen werden dokumentiert, um für spätere Projekte nutzbar gemacht zu werden.
- *Schulungen*: Bis Ende 2007 wurden die Schulungen der neu ins Unternehmen eingetretenen Mitglieder sowie die der Projektteams zur Vorbereitung auf die Migration vom iPgMO koordiniert. Dies beinhaltete die Organisation der Schulungen und das Ansprechen der Dozenten, die Durchsicht der existierenden oder/und vom Dozenten erstellten Unterlagen und Lehrpräsentationen, die Raum- und Ausrüstungsbereitstellung, die Einladung der Teilnehmer und Dokumentation des Schulungsstands der Mitarbeiter, die Evaluierung der Schulungen und Auswertung derselben. Diese Aufgaben wurden später der Personalabteilung übergeben, das PgMO steht weiter zur Unterstützung bereit (vgl. Abschnitt 4.5). Des Weiteren erfolgen bei Bedarf Schulungen für Projektmanager. Diese werden hauptsächlich bei neu ins Unternehmen kommenden Managern zur schnelleren Eingewöhnung angeboten.

Zusätzlich steht das iPgMO im SSC bereit für Unterstützung bei Problemlösungen im Rahmen der Projektmanagementexpertise oder als beratende Kraft zu den Migrationen, für Besprechungen, Erstellung von Präsentationen für Bereichs- oder Personalmanager und sonstige administrative Tätigkeiten. Ein Beispiel hierfür ist die Erarbeitung eines Katalogs, welcher die Struktur und die Aufgabenbandbreite des SSC v. a. zu internen Zwecken innerhalb der Auto AG darstellt.

Das iPgMO überwacht im Migrationsprogramm den Status, die Regelmäßigkeit, Vollständigkeit und Korrektheit der Dokumente und Berichte. Im besten Fall bleibt das iPgMO also stumm, verschickt höchstens Erinnerungen zur Einsendung von Aktualisierungen z. B. vor der Verdichtung der Projektstatus in der Präsentation zum Jour Fixe, die vom iPgMO zur Unterstützung des Programmmanagers vorbereitet wird. Zeigen sich Unregelmäßigkeiten oder Auffälligkeiten, so sind diese zu kennzeichnen oder dem Programmmanager und dem jeweilig verantwortlichen Projektmanager zuzutragen. Bei Projekten, die Aufwände außerhalb des gewöhnlichen bzw. vorher absehbaren Rahmens für den Projektmanager mit sich bringen, werden Verwaltungsaufgaben für eine abgestimmte Zeitspanne auch aktiv dem iPgMO übertragen.

Die allgemeine Aufgaben- und Verantwortlichkeitsbandbreite ist im aktualisierten PgMO-Konzept sowie im Jahresbericht für 2007 des PgMO als folgende dargestellt:

- Im Bereich der *Programmunterstützung* entwickelt das PgMO die Programmspezifikation und bietet während dessen Vorbereitung und Ausführung eine integrierte Sicht auf Projektpriorisierung und Interdependenzen zwischen Projekten, Planung, Ressourcen-, Risiko- und Kapazitätsmanagement. Durch die Verdichtung der entsprechenden Informationen wird die Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung bedeutend unterstützt. Eine Erfahrungssicherung erfolgt während und nach der Durchführung eines Programms; daraus werden ggf. Best Practices entwickelt. Der im Unternehmen definierte kontinuierliche Verbesserungsprozess wird in diesen Aktivitäten integriert. Der Qualitätsabteilung wird in Hinblick auf die Spezialisierung auf Programme Hilfe geboten. Auf diese Weise wird die Erreichung der Ziele, die von der Unternehmensstrategie der Auto S.A. bzw. jener der Auto AG abgeleitet sind, beschleunigt. Außerdem liefert das PgMO Konsolidierungen der Projektinformationen und unterstützt damit den Entscheidungsprozess auf Programmebene.
- *Projektunterstützung* enthält grundsätzlich die für das Programmmanagement geltenden Komponenten, hinzu kommt die Weitergabe von etablierten Projektmanagementmethoden und aktive Hilfe bei der Administration und Dokumentation des Projektablaufs und der aktuellen Status. Besonders die Vorbereitungs- und Anfangsphase der Projekte soll Zeit und Aufwände betreffend reduziert werden, indem Projektmanagementkomponenten wieder verwendet werden bzw. aus Erfahrungen aus vergleichbaren Projekte die entstehenden Aufwände und Mittel abgeleitet werden.
- *Schulungen* werden durch das PgMO unternehmensweit bzw. angepasst an die jeweiligen Programme durchgeführt. Sie richten sich an alle in Projekten tätigen Mitarbeiter. Bei den vom PgMO angesprochenen Dozenten handelt es sich abhängig von der Thematik um Leitende der funktionalen Linie, Mitglieder der Unternehmensführung oder auch des PgMO.
- Es wird durch das PgMO eine physische und fachliche *Basis für Projektmanager* bereitgestellt.
- Durch *interne Beratung und Anleitung* der Projektmanager, aber auch der Mitglieder des gesamten Projektteams durch das Personal des PgMO wird die Projektdurchführung erleichtert.

- Das *Kommunikationsmanagement* des Unternehmens wird unterstützt, indem regelmäßig erscheinende Rundschreiben vorbereitet werden. So werden Informationen zu den Programmen, den Veränderungen des Unternehmens und seinen Verbindungen zu anderen Zweigunternehmen kommuniziert, zudem wird die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen beispielsweise durch Mitarbeiterportraits verstärkt. Zur Dokumentation des Kommunikationsmanagements eines Programms wird ein Kommunikationsplan erstellt, der die Kommunikationswege erläutert. Dabei handelt es sich zu einem großen Teil um regelmäßig oder durch bestimmte Ereignisse oder Ergebnisse wie Meilensteinerreichung ausgelöste Managementbesprechungen. Der Kommunikationsplan erläutert, wer daran teilnimmt, wer verantwortlich für die Informationsdistribution ist und auf welchem Wege diese erfolgt. Diese Aktivitäten sind im Zusammenhang mit dem in Abschnitt 2.2.3 erläuterten Interessenmanagement zu betrachten.
- *Unterstützung der Qualitätsabteilung* v. a. zur Standardisierung von Prozessen und Dokumentationen sowie Erfahrungssicherung wird aktiv durch die Erstellung, Aktualisierung und Kontrolle der Einhaltung von Standards im Programm- und Projektmanagement gewährleistet. Die bei der Auto S.A. genutzten Vorlagenbibliotheken sind mit Hilfe des PgMO entstanden. Das PgMO hilft bei der Durchführung sowie Vor- und Nachbereitung von internen Qualitätsaudits. Auch bei der Erlangung und Beibehaltung externer Zertifizierungen wie dem der Erlangung eines höheren Capability Maturity Model Integration (CMMI)-Reifegrads, einer Einordnung in Referenzmodelle des Software Engineering Institute (SEI), ist das PgMO an der Seite der Qualitätsabteilung aktiv.

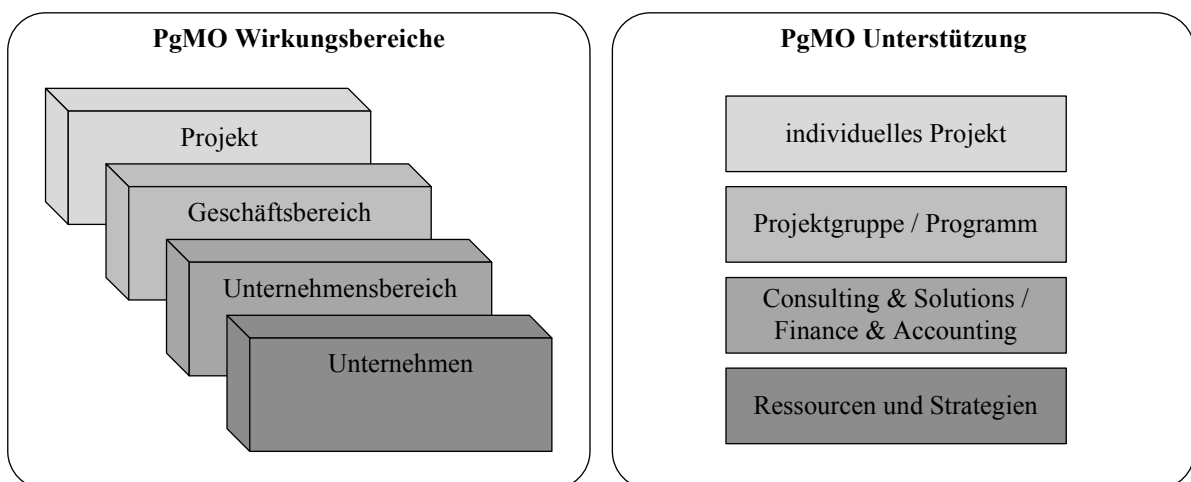


Abb. 4.7: PgMO Wirkungsbereich und Unterstützungsbandbreite

Wie in Abb. 4.7 ersichtlich, betrifft die Ausrichtung des PgMO alle Stufen von der Projektebene über die Geschäfts- und Unternehmensbereiche bis zur Unternehmensebene. Es bietet Unterstützung bei individuellen Projekten, Programmen, Aktivitäten der Identifikation und Weiterentwicklung der Unternehmensbereiche C&S und F&A sowie dem Ressourcen- und strategischen Management auf Unternehmensebene.

4.4 Struktur, physische Eingliederung und Personalbesetzung des PgMO

In der ersten Zeit, d.h. während des in den Abschnitten 4.1 und 4.3 beschriebenen Softwareprojekts, gehörte dem PgMO nur eine Person an, die später die Managerin der Abteilung blieb. Erst mit dem Migrationsprojekt kam eine weitere Projektmanagerin als Beraterin hinzu, später drei weitere Personen. Zu jeder Zeit spielten deshalb Praktikanten eine große Rolle im PgMO. Sie übernahmen je nach individueller Erfahrung und Fähigkeit fast alle repetitiven Aktivitäten, wie die Erstellung und Verdichtung von Projektberichten, Dokumentation, Erstellung und Überarbeitung von Vorlagen, aber auch Projektmanagementtätigkeiten, Auswertungen, Analysen. Ende des vergangenen Jahres wurde das Konzept des PgMO in Frage gestellt; dabei wurden bis auf die Managerin alle vier festen Mitglieder des PgMO, die v. a. im iPgMO tätig waren, ganz oder teilweise anderen Abteilungen und Aufgaben zugeordnet. Im eigentlichen Migrationsprogramm blieb zunächst nur noch eine Person, die jedoch zur Hälfte ihrer Arbeitszeit als Migrationsprojektmanagerin für das MPC Spanien verantwortlich war. Voll dem iPgMO zugeordnet waren nur zwei Praktikanten. Dies war jedoch nur eine Phase, die es zu überwinden galt. Nun ist das PgMO im erneuten, auch personellen, Aufbau. Dieser Sachverhalt wird im folgenden Abschnitt 4.5 aufgenommen.

Das Softwareeinführungsprogramm sowie das Migrationsprogramm befinden sich beide noch in der Durchführung, wobei ersteres seinem Ende zugeht und die Funktion des PgMO sich mehr und mehr einer Unterstützung von allgemeinen Implementierungsprojekten bzw. –programmen zuwendet. Ihre Aufgaben bestimmen auch den Charakter der Zusammenstellung des Personals der PMuE. Abb. 4.8 zeigt die momentan erwünschte Struktur des PgMO. Dabei konzentriert es sich nun auf drei Hauptbereiche: Weiterentwicklung und –gabe von Projektmanagementexpertise, Programmmanagementunterstützung und Wissensmanagement betreffend entwickelter Finanzsoftware, Rolloutmanagement und SAP-Werkzeuge. Dabei steht jedes der Rechtecke für eine Person in einer Funktion, wobei je nach Auslastung auch eine Person zwei Funktionen ausfüllen kann.

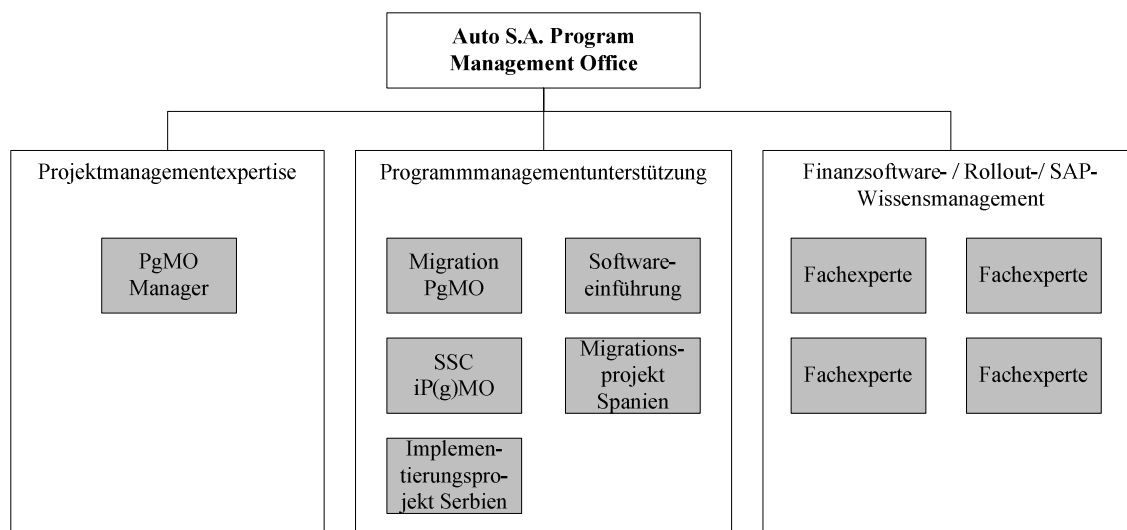


Abb. 4.8: Interne Struktur des PgMO

Dass im Segment des Projektmanagements nur die Managerin des PgMO steht, bedeutet hier lediglich, dass sie sich um die Koordination dieses Bereiches kümmert. Die Expertise wird auch durch die Arbeit der weiteren Mitglieder verkörpert. Im Bereich der Programmunterstützung finden sich die Personen, die später als PgMO-Kerngruppe bezeichnet werden (vgl. Abb. 4.9). Dabei handelt es sich typischerweise um im Projektmanagement erfahrene Personen, die in verschiedenen Funktionen eingesetzt werden können. Diese umfasst zunächst die Koordination des iPgMO im Migrationsprogramm sowie das sich zurzeit in der Konzipierung befindliche SSC P(g)MO, das hernach noch einmal thematisiert werden soll. Ein weiterer Verantwortlicher wird sich um den Bereich Softwareeinführung kümmern. Zwei PgMO-Mitglieder arbeiten aktiv als Manager von Softwareimplementierungs- und Migrationsprojekten. Im letzten Segment befinden sich die Fachexperten des Unternehmensbereichs C&S. Sie arbeiten in Kreuzfunktionen in den verschiedenen Implementierungsprojekten. Sie unterstützen aktiv oder in beratender Weise die Projekte in ihren Fachgebieten, darunter beispielsweise Schnittstellenmanagement, Finanzwesen, Controlling, Beschaffung und SAP-Technologien. Sie werden dabei in der Weise eingesetzt, wie sie in einer Matrixorganisation üblich ist (vgl. Abschnitt 2.1.2).

Das zentrale PgMO wird weiterhin im Auto S.A.-Teilbereich C&S angesiedelt bleiben. Allerdings wird die Einrichtung eines oder mehrerer dauerhafter PgMO oder PMO im Bereich F&A angestrebt, wie es in Abb. 4.8 bereits als SSC iP(g)MO angedeutet wird.

Die Rolle in der Organisation der Auto S.A., auf die zurzeit hingearbeitet wird, soll in den folgenden drei Abbildungen verdeutlicht werden.

In Abb. 4.9 sieht man zunächst die Position des PgMO als Abteilung neben den beiden Unterbereichen F&A und C&S. Deutlich wird jedoch auch die Funktion als Basis von Projektmanagern und Beratern, die in beiden Bereichen gleichermaßen zur Unterstützung oder Durchführung von Projekten eingesetzt werden. Vernachlässigt wird die organisatorische Zugehörigkeit des PgMO zum Bereich C&S. Die nachfolgenden beiden Abbildungen zeigen die Position des PgMO in den Unterbereichen. Es ist in Abb. 4.10 zu erkennen, dass das PgMO als Abteilung des Bereichs C&S wahrgenommen wird. Die Projektmanager aus dem PgMO werden je nach Bedarf als Berater oder operativ agierende Projektmanager in den Projekten tätig, die mehrere Abteilungen einbeziehen können. Anders ist es im Bereich F&A, wie in Abb. 4.11⁷ zu sehen. Dort ist angestrebt, die PgMO-Aktivitäten dauerhaft in unterstützender Form den aus der funktionalen Linie stammenden Projektleitern zur Seite zu stellen. Das bzw. die iP(g)MO sind ausschließlich im Bereich F&A tätig, gehören aber durch das zentrale PgMO der Organisationseinheit C&S an; aus diesem Grund verläuft die Linie zur Zusammenfassung der F&A-Geschäftsbereiche gestrichelt.

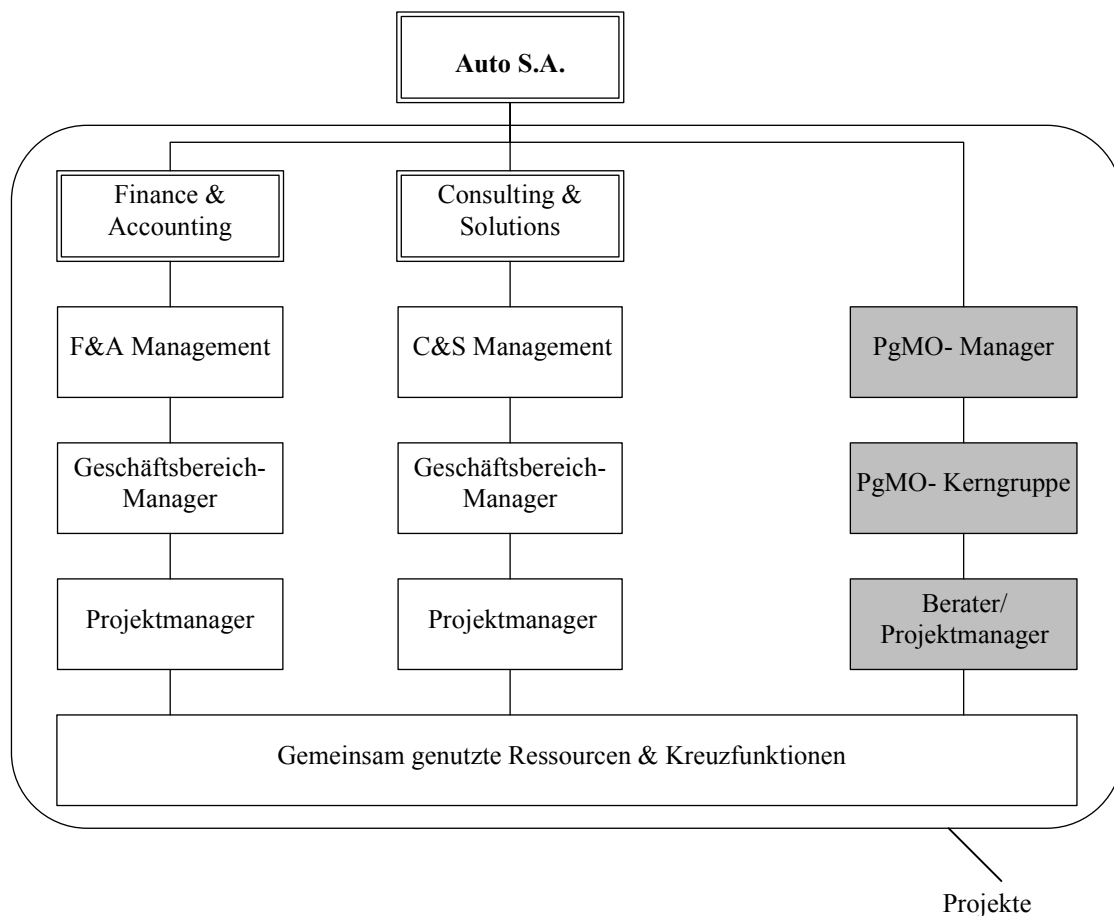


Abb. 4.9: Das PgMO in der Struktur des Gesamtunternehmens Auto S.A.

⁷ Die Abbildung wurde zur besseren Detaillierung gedreht

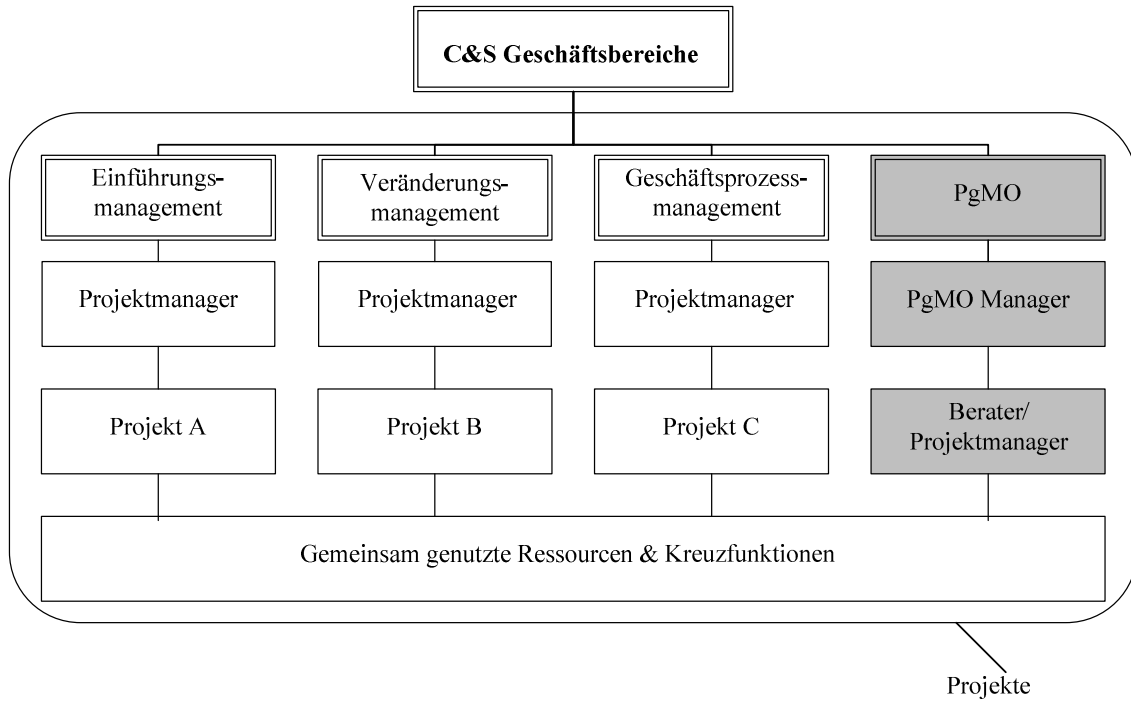


Abb. 4.10: Das PgMO in der Struktur des Bereichs Consulting & Solutions

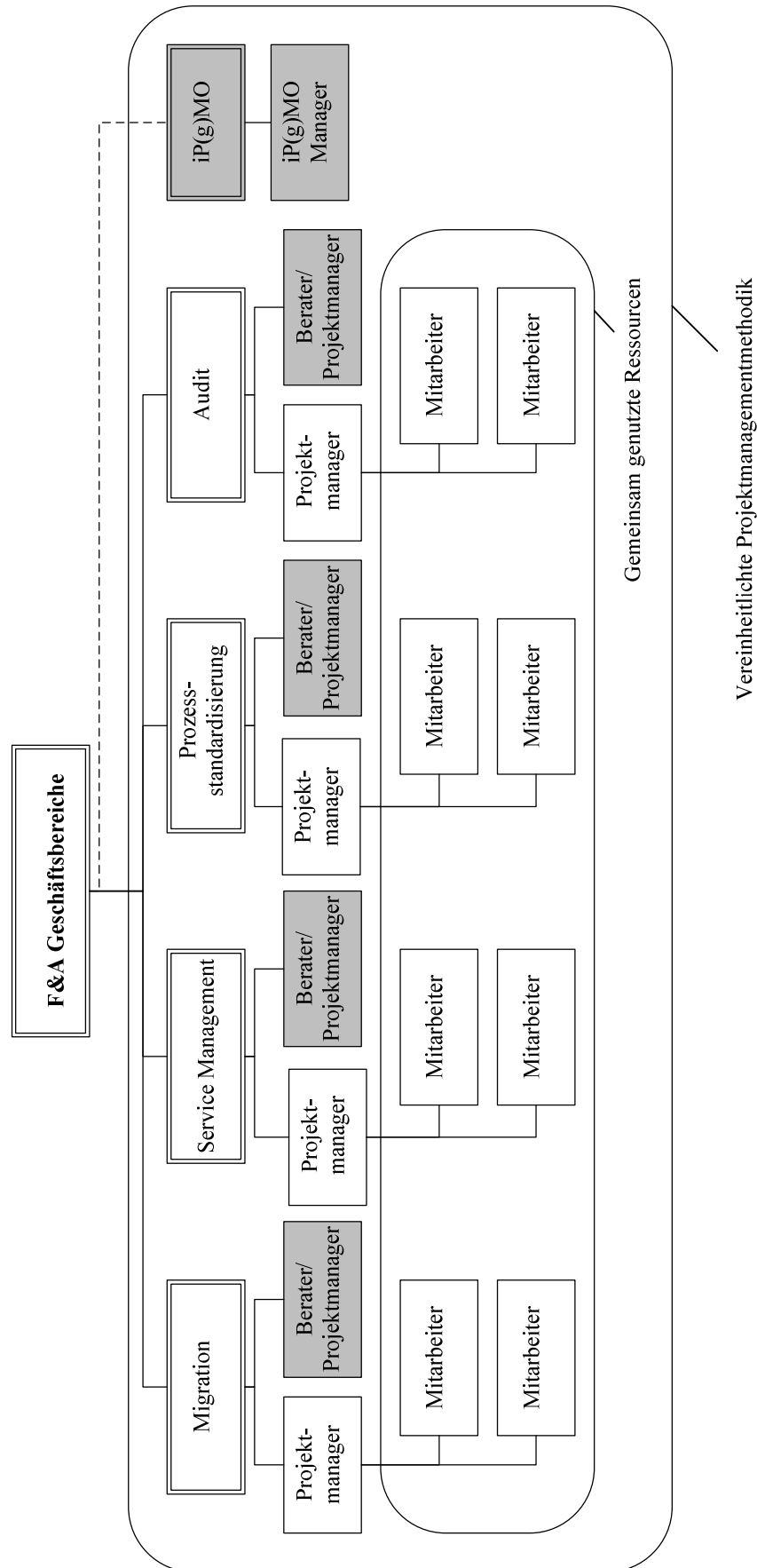


Abb. 4.11: Das PgMO in der Struktur des Bereichs Finance & Accounting

Momentan arbeiten in der PgMO-Kerngruppe nur zwei Projektmanagementkundige. Da diese Gruppe jedoch den flexiblen Charakter des angestrebten PgMO ausmacht, wird weiterhin nach Personal gesucht werden. Abb. 4.12 zeigt die im PgMO definierten Rollen. Diese sind auch als Fähigkeiten aufzufassen – im Grunde sollte ein potentielles Mitglied des PgMO alle acht unteren Rollen ausfüllen können. Wenn es, wie bei Auto S.A. geplant, in einem Unternehmen mehrere Untereinrichtungen gibt – mit PgMO- oder PMO-Ausrichtung – so sind auch Führungskräfte erforderlich.

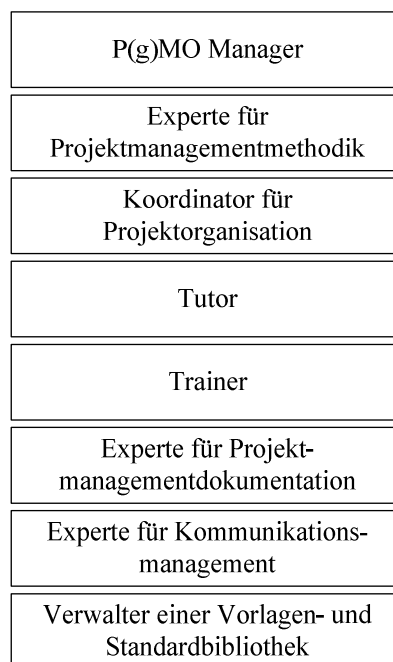


Abb. 4.12: Rollen im PgMO

4.5 Resultate und Ausblick

Obwohl typische Aktivitäten einer PMuE bereits seit 2003 in Auto S.A. erfolgten, setzt sich erst jetzt die Anerkennung ihres Wertes für das Unternehmen in der Unternehmensleitung durch. Das bedeutet gleichzeitig, dass auch erst jetzt finanzielle Mittel für das PgMO erschlossen werden. Bisher musste man sich stark auf die Hilfe von Praktikanten verlassen; bis zu zehn Studenten und Absolventen im Jahr, damit meist drei bis vier gleichzeitig, halfen dem PgMO in den letzten Jahren zu bestehen. Die fehlende Unterstützung durch das Management mündete Ende des vergangenen Jahres in der praktischen Auflösung des PgMO. Dabei wurde die Abteilung nicht als geschlossen erklärt, jedoch die Mitglieder ganz oder teilweise in andere Abteilungen entlassen, als Projektmanager, als Prozessexperte in einem anderen operativen Bereich bzw. als Controllingleiter des SSC. Die Organisation und Koordination der Schulungen für die

Projektgruppen des SSC wurden komplett an die Personalabteilung übergeben. Erst zu diesem Zeitpunkt, jedoch bereits nach wenigen Wochen, zeigte sich das Defizit, dass durch die starke Zurücknahme der Aktivitäten des PgMO entstanden war. Dies wurde besonders im Bereich der Projektmanagementexpertise, der Beratung und speziellen Schulung der Projektleiter festgestellt; v. a. die neu ins Unternehmen kommenden Projektleiter für noch ausstehende Migrationsprojekte hatten darunter zu leiden, da sie wenig Einführung in das laufende Programm erhielten. Im Nachhinein bewertet die Managerin des PgMO diese „Krise“ als unabdingbar und den Vorfall als typisch für eine PMuE, zumal wenn sie noch wenig reifen konnte und im Unternehmen wenig etabliert ist: Das Umfeld gewöhnt sich unbewusst an die kontinuierliche Leistung der Einrichtung, der eigentliche Wert ihrer Arbeit wird jedoch erst bei drastischem Wegfall deutlich. So musste das PgMO bisher auch auf spezielle Projektmanagementwerkzeuge verzichten; es beschränkte sich auf die Nutzung von Microsoft Office-Komponenten und Microsoft Project. Zur besseren internen Kommunikation wurde ein PgMO-Mailordner-Konzept erstellt, sowie ein spezielles Ordnerprinzip zur Speicherung aller Projektdaten erarbeitet und beständig weiterentwickelt. Das unternehmensweit genutzte Datenbanksystem Lotus Notes wurde genutzt, jedoch sein Möglichkeitsspektrum zur Unterstützung der Gruppenarbeit bisher kaum ausgenutzt.

Im vom PgMO Anfang 2008 selbst erstellten Abschlussbericht für das Jahr 2007 werden die Ergebnisse des PgMO als die folgenden angegeben:

- schnellere Durchführung von Projekten durch Prozess- und Methodenstandards, gekoppelt mit einem definierten Konzept zur kontinuierlichen Verbesserung,
- Reduzierung der Projekteinführungszeit und der Ressourcenbindung während der Laufzeit des Projekts durch effiziente Projektdurchführung,
- effiziente Kommunikation und Zusammenarbeit über alle Geschäftsbereiche,
- zentrale Wissens- und Erfahrungssicherung und –verteilung,
- geschulte Projektgruppenmitglieder.

Hierbei handelt es sich um eine Mischung des Interessen- und des Nutzenmanagements, wie sie in Abschnitt 2.2.3 beschrieben werden: Der aus eigener Sicht durch das PgMO erbrachte Nutzen wird im Unternehmen kommuniziert.

Deutlichere Ergebnisse liefert die Befragung der internen Kunden des PgMO. Dabei handelt es sich hauptsächlich um die Kundenbefragung, die zur Ermittlung der Produkt- und Dienstleistungsqualität im Bereich C&S angewendet wird. Nach jeder erfolgten

Dienstleistung wird durch den Kunden ein Fragebogen ausgefüllt, dessen Hauptbereiche die Dienstleistungsqualität, bestimmte Zielvariablen und die Arbeit und das Verhalten des Teams sind. Werden in jedem Bereich mindestens fünf von sechs Punkten vergeben, gilt der Auftrag als erfolgreich. Die (zu erreichenden) Ergebnisse sind Teil des Zielerreichungskonzepts des Unternehmens, nach dem sich auch jährliche Boni richten. Abb. 4.13 zeigt die Resultate für das PgMO im Jahr 2007 für die beiden Teilbereiche der Auto S.A. Da in diesem Jahr auch die Schulungen der Projektgruppenmitglieder der Migrationsprojekte allein vom PgMO organisiert und koordiniert wurden, flossen auch die Resultate der Teilnehmerbefragung nach jeder Schulung in das Ergebnis ein. Diese Befragung basiert auf einem vom PgMO entwickelten und ausgewerteten Fragebogen. Er behandelt sowohl Inhalt der Schulung und dessen Bedeutung in der Arbeit des Teilnehmers, die äußeren Bedingungen der Schulung sowie die Übermittlung des Lehrstoffs und die Kompetenz des Trainers, der je nach Thematik aus den Bereichen C&S oder F&A kommt. Die Rücklaufquote der Fragebögen lag im Durchschnitt bei ca. 90% der Teilnehmer. Heute befinden sich die Schulungen für das Migrationsprogramm in der Verantwortung der Personalabteilungen der beiden Unterbereiche der Auto S.A. Sie folgen jedoch nach wie vor dem Grundkonzept des PgMO, zudem steht ihnen das PgMO weiter beratend zur Seite.

Bereich Finance & Accounting	
Ergebnis der Kundenzufriedenheitsbefragung – max. Bewertung: 6 Punkte	
Migrationsprojekt	5,6 Punkte
Schulungen	5,6 Punkte
Ergebnis der Teilnehmerbefragung bei Schulungen für das Migrationsprojekt – max. Bewertung: 10 Punkte	
Consulting & Solutions Trainerbewertung	8,6 Punkte
Kursbewertung gesamt	8,4 Punkte

Bereich Consulting & Solutions	
Ergebnis der Kundenzufriedenheitsbefragung – max. Bewertung: 6 Punkte	
SSC Monatsabschluss	6 Punkte
Accounts Payable (AP) Workflow	6 Punkte
Migration Portugal lokale Datenverdichtung	6 Punkte

Abb. 4.13: Ergebnis der Kundenbefragung bzgl. der Unterstützung durch das PgMO

Nachdem es Ende 2007 nach und nach verkleinert wurde, befindet sich das PgMO nun mit Unterstützung der Unternehmensleitung der Auto S.A. im erneuten Aufbau. Dieser unterscheidet sich selbstverständlich auch in der Hinsicht von dem vor vier Jahren, dass er auf der Erfahrung der Beteiligten basiert, viele Methoden bereits bekannt und

definiert sind. So können alte Elemente des PgMO-Spektrums weiterentwickelt werden und neue auf dieser Basis leichter aufgebaut werden.

Woran im Moment intern gearbeitet wird, ist das interne Wissensmanagement. Noch besitzt die Managerin dank zwanzig Jahren Projektmanagementenerfahrung das meiste Wissen betreffend entsprechender Methoden. Das Dokumentenmanagement ist noch wenig ausgereift, es existieren keine definierten Methoden und ein spezielles Werkzeug wird gesucht. Des Weiteren beschäftigt man sich mit dem Management von Dokumentenschablonen und der Integration von Projektmanagementwerkzeugen in die Struktur der im Unternehmen angewandten und entwickelten Anwendungen zur Finanzbuchhaltung, Ressourcenplanung (einschließlich Stundenregistrierung und Urlaubsplanung) sowie zum Management der Änderungsanforderungen.

Ein erklärtes Ziel ist die Schaffung eines Ressourcenpools von Beratern und Projektmanagern, auch mit dem Ziel, zu Arbeitslastspitzen Ausgleich zu ermöglichen. Die freien Kapazitäten sollen vom PgMO verwaltet werden. Noch leidet die Realisierung dieser Idee des PgMO aber unter Personalmangel, v. a. fehlen erfahrene Kräfte, die langfristig beschäftigt werden können.

An der Weiterentwicklung der Zuständigkeiten des PgMO wird fortwährend gearbeitet. So soll im Bereich C&S die Entwicklung von SAP-Werkzeugen weiter methodisiert und erweitert werden. Zu diesem Zweck wurde vor Kurzem ein monatliches Treffen zum Austausch vorgeschlagen.

Das Trainingskonzept für das ganze Unternehmen wird momentan überdacht. Dabei werden sowohl die Schulungen für operativ eingesetzte Angestellte thematisiert als auch für die Führungsebene. Viele Neankömmlinge beginnen ihre Arbeit als Projektleiter ohne Kenntnisse der lokalen Projektmanagementabläufe, selbst wenn sie bereits in einem anderen Subunternehmen der Auto AG gearbeitet haben. Sie scheitern häufig an der neuen Führungsaufgabe in einem bestimmten funktionalen Sektor. Ihnen entsprechende Schulungen vor Antritt zuteil werden zu lassen ist notwendig und zahlt sich später aus, wie Erfahrungen aus anderen Zweigunternehmen zeigen. Aber auch die häufig bereits seit Unternehmensgründung in der Auto S.A. tätigen funktionalen Führungskräfte benötigen oft Beratung. Zum Beispiel sind sie zu einem Teil mitverantwortlich bei der Anheuerung von beratendem Personal, um spätere Zusammenarbeit zu erleichtern. Sie haben aber in einem Großteil der Fälle keine Erfahrung im Selektionsprozess. Vorgeschlagen sind deshalb entsprechende Beratungen und Schulungen, die speziell auf die wechselnden Problembereiche abgestimmt sind. Gleichzeitig ist eine in den Projekten als „Gemeinkosten“ zu veranschlagende Zeit für Projektmanager angedacht, in der sie sich in Projektdurchführung, SAP-Entwicklung

oder neuen Geschäftsprozessen (selbst) schulen können. Dieses soll dem Wissensmanagement dienen. Allgemein zeigt die Vergangenheit, dass die Notwendigkeit von Schulungen weiter verdeutlicht werden muss.

Durch die nun erfolgte Unterstützung und auch Wertschätzung des PgMO-Konzepts und klarer, formulierter Planung, ist die Idee in der Auto S.A. angekommen und kann in Zukunft weiter aufgebaut werden.

4.6 Ist das Auto S.A. PgMO tatsächlich eines?

In Abschnitt 3.1 wurde darauf hingewiesen, dass man nicht sicher vom Namen einer PMuE auf ihr Aufgaben- und Zuständigkeitspektrum schließen kann. So ist auch im Fall des Auto S.A.-PgMO die Frage berechtigt, ob es sich wirklich um ein *Program Management Office* handelt. Immerhin bezieht sich das PgMO in seiner Selbstdefinition (vgl. Abschnitt 4.2) „nur“ auf die Projektmanagementebene.

Es ist festzustellen, dass die Tätigkeiten des PgMO vielfach auf der Projektebene stattfinden: Es handelt sich bei vielen um sich wiederholende administrative Tätigkeiten wie die Durchführung des Berichtswesen, der Speicherung der Projektdaten etc. Auf der anderen Seite handelt es sich bei Migration wie Softwareeinführung um Programme, die insgesamt vom PgMO unterstützt wurden.

Im Fall der Migration kann man bei dem integrierten PgMO von einer Zwischenstufe zwischen *Project Management Office* und *Program Management Office* sprechen. Die Aktivitäten auf der Projektebene umfassen die Berichte und Statusanalysen zu den einzelnen Migrationsprojekten. Auf der anderen Seite ist das Migrationsprogramm zwar ein großes Projekt, das aber aus mehreren Subprojekten, eines je teilnehmendem MPC, besteht. So wurde für das Programm ein Projektmanagement inklusive entsprechender Methoden und Kommunikationswege erstellt, das für alle Projekte in diesem Programm gilt. Diese Aufgabe, zu einem großen Teil im ersten Jahr des Migrationsprogramms stattfindend, wurde zum größten Teil vom PgMO – in Zusammenarbeit mit der Qualitätsabteilung und mit den Erfahrungswerten des Softwareeinführungsprogramms – gelöst. Auch im laufenden Projekt spielte und spielt das PgMO eine Rolle als zentrale Stelle des Ressourcenmanagements, für die Konsolidierung von Berichten, Erstellung und Analysen von Statistiken und als Berater der Bereichsmanager und Projektleiter.

Schwierig zu beurteilen ist die Rolle auf der Ebene des strategischen Managements. Definitiv besitzt das PgMO bzw. besitzen seine Mitglieder keine Entscheidungsgewalt auf Unternehmensebene. Sie übernehmen jedoch eine beratende Funktion für die

Führung der Auto S.A. und sind an der Sicherung der Leitlinien des Unternehmens auf der operativen Ebene stark beteiligt. Auch die Erlangung des CMMI-Reifegrads war ein strategisches Ziel, das durch die Mithilfe des PgMO realisiert werden konnte. Die Zertifizierung aufrecht zu erhalten ist weiterhin mit auch Verantwortung des PgMO. Die Unterstützung der Qualitätsabteilung der Auto S.A. bei der Einordnung von Programmen und Projekten ist der Projektselektion und –priorisierung insofern zugehörig, dass sie dieser eine entscheidende Vorarbeit leistet.

Auch unter Berücksichtigung der aktuellen Pläne kann man feststellen, dass sich das Spektrum des PgMO sowohl auf Projekt- als auch auf Programm- und mit Einschränkungen auf die strategische Ebene bezieht. Es handelt sich damit um ein Program Management Office.

5 Fazit

In dieser Arbeit wurde das Konzept der Projektmanagement - und Programmmanagement - unterstützenden Einrichtung erläutert. Es wurde dabei deutlich gemacht, dass weder offiziell noch inoffiziell definierte Standards für diese Institutionen existieren. Damit können die dargestellten Ausprägungen und ihre Benennungen nicht feststehend definiert werden. Jede PMuE und ihre Einsatzgebiete sind stark abhängig vom jeweiligen Unternehmen, seiner Organisationsstruktur und der Reife seiner Projektkultur.

Besonders herausgehoben aus der Gruppe der PMuE wurde das PgMO. Seine Aufgabengebiete befinden sich sowohl auf der Projekt- als auch auf der Programm- bzw. Unternehmensebene. In einem Unternehmen kann die Existenz dieser Institution hochgradige Unterstützung im Projekt- und Programmmanagement bieten und die Wertschätzung dieser Disziplinen im Unternehmen erhöhen. Ihre Methoden werden zum Zweck der vereinheitlichten Projektführung analysiert, definiert und standardisiert. Die Mitarbeiter des Unternehmens profitieren von der angebotenen Beratung und vom PgMO organisierten Schulungen.

Weiter wurde dargestellt, dass der Aufbau eines PgMO stark von der Analyse der Bedingungen im Unternehmen, besonders des bisherigen Status des Projektmanagements, v. a. aber von der Detaillierung der Planung abhängt. Bei und kurz nach der Initiierung des PgMO müssen seine Existenz, seine Aufgaben und sein Wert an die Bereiche des Unternehmens kommuniziert werden. Dabei wurde die Interaktion mit dem Management als wichtigstem Partner betont. Oft ist es schwer, den Wert der vom PgMO ausgeführten Aktivitäten monetär zu bewerten und es kann je nach Aufgabengebiet einige Zeit dauern, bis sich Erfolge zeigen. Daher ist die Einbindung aller Interessenvertreter und die Unterstützung durch sie von großer Bedeutung.

Das PgMO der Auto S.A. ist ein gutes Beispiel für die Praxis der Etablierung einer PMuE. Dort wurde diese aus einer Notsituation heraus aufgestellt; viel Zeit für Analysen und Planungen gab es nicht. Ebenso fehlte lange Zeit die Unterstützung des Managements. Zwar übernahm das PgMO auch im neu eingerichteten SSC als integrierte Institution eine zunehmende Anzahl von Aufgaben; eine Wertschätzung blieb jedoch aus. Auch sein Bekanntheitsgrad in den Abteilungen, d. h. unterhalb der Ebene des Abteilungsmanagements, war schwach ausgeprägt. Der Beitrag des PgMO am Erfolg von Projekten, Programmen und der Etablierung von Standards wurde nicht anerkannt. Erst nach einer temporären, starken Einschränkung der Aktivitäten des PgMO wurde sein Einfluss auf diese Gebiete für das Unternehmensmanagement offensichtlich. Daraus lässt sich die Notwendigkeit eines durchgehenden Nutzenmana-

gements ableiten. Nach der „Krise“ kann nun mit der Erfahrung aus der Vergangenheit koordinierter an die Planung eines neu ausgerichteten PgMO herangegangen werden. Durch die Analyse der Einsatzgebiete, der Kommunikation mit allen Interessenvertretern und begünstigt durch die Unterstützung des Managements können bereits erste Erfolge verzeichnet werden.

Literaturverzeichnis

- Adler, A.; Sedlacek, R. (2005): Multiprojektmanagement, Portfolioplanung und Portfoliocontrolling. In: Schott, E.; Campana, C. (2005), S. 113-132.
- Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.) (2000): Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten, Münster.
- Burghardt, M. (2000): Projektmanagement – Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 5. Aufl., Berlin – München.
- Casutt, C. (2005): Projekt – oder geht es auch einfacher? - Einleitung und Überblick. In: Litke, H.-D. (2005), S. 3-54.
- DIN (Hrsg.) (1987): DIN 69901 Projekt. Berlin – Nürnberg.
- DIN (Hrsg.) (1987): DIN 69901 Projektmanagement. Berlin – Nürnberg.
- Dobiéy, D.; Köplin, T.; Mach, W. (2004): Programm-Management – Projekte übergreifend koordinieren und in die Unternehmensstrategie einbinden. Weinheim.
- Duggal, J. (2007): The Projekt, Programme or Portfolio Office. In: Turner, J. R. (2007), S. 163-181.
- Eschwei, W. (2001): Project Assistance Department. *Zfo*, 70. Jg., Heft 6, S. 377-383.
- Gheorghui, F. (2008): Starting a PMO from Scratch: A Challenge or Unbearable Burden?. *PM World Today (eJournal)*, 10. Jg., Ausgabe 3.
- Gray, R. J. (1997): Alternative approaches to programme management. *International Journal for Project Management*, 15. Jg., Heft 1, S. 5-9.
- Hill, G. M. (2004): Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. *Information Systems Management*, 21. Jg., Heft 4, S. 45-51.
- Hobbs, B. (2007): The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice - 2007. <http://www.pmiwhitepapers.org/pmiwhitepaper/2007.08>. September 2008.
- Hobbs, B.; Aubry, M. (2007): A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The result of Phase 1. *Project Management Journal*, 38. Jg., Heft 1, S. 74-86.
- Horváth, P. (1998): Controlling. 7. Aufl., München.
- Jantzen-Homp, D. (2000): Projektportfolio-Management: Multiprojektarbeit im Unternehmungswandel. Wiesbaden.
- Jenny, B. (1997): Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl., Zürich.
- Keane, Inc. (Hrsg.) (2006): Program Management Office (PgMO): Driving the Success of Large-Scale, Cross-Functional Efforts. <http://www.keane.com/whitepapers/PgMO.pdf>. 23. August 2008.
- Kessler, H.; Winkelhofer, G. (2002): Projektmanagement – Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. 3. Aufl., Berlin – Heidelberg.
- Koontz, H.; O'Donnell, C.; Weihrich, H. (1984): Management. 8th ed., New York u. a.
- Kraus, G.; Westermann, R. (1995): Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden.

- Letavec, C. J. (2006): The program management office: establishing, managing and growing the value of a PMO. Fort Lauderdale.
- Leuschner, H.; Reuther, U. (2000): Vom Projekt- zum Programm-Management. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (2000), S. 543-559.
- Litke, H.-D. (1995): Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl., München – Wien.
- Litke, H.-D. (Hrsg.) (2005): Projektmanagement - Handbuch für die Praxis - Konzepte - Instrumente – Umsetzung. München – Wien.
- Martinelli, R. (2007): Why Program Management?. PM World Today (eJournal), 9. Jg., Ausgabe 12.
- Maylor, H.; Brady, T.; Cooke-Davies, T.; Hodgson, D. (2006): From projectification to prgrammification. International Journal of Project Management, 24. Jg., Heft 8, S. 663-674.
- Mellerowicz, K. (1963): Unternehmenspolitik, Band I. 2. Aufl., Freiburg.
- Prieto, R. (2008): Foundations, Frameworks & Lessons Learned in Program Management. PM World Today ((eJournal), 10. Jg., Ausgabe 5.
- Pellegrinelli, S. (1997): Programme management: organising project-based change. International Journal for Project Management, 15. Jg., Heft 3, S. 141-149.
- Project Management Institute (2000): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 2nd ed., Pennsylvania.
- Project Management Institute (2003): Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation. Pennsylvania.
- Project Management Institute (2004): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 3. Aufl., Pennsylvania.
- Project Management Institute (2006): The Standard for Program Management. Pennsylvania.
- Rad, P. F.; Levin, G. (2002): The advanced Project Management Office: a comprehensive look at function and implementation. Boca Raton.
- Reiss, G. (2003): Programme Management Demystified. 5th ed., London.
- Schelle, H. (2006): Das aktuelle Stichwort: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) des PMI. projektMANAGEMENT aktuell, 17. Jg., Heft 1.
- Schott, E.; Campana, C. (Hrsg.) (2005): Strategisches Projektmanagement, Berlin – Heidelberg.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1997): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 4. Aufl., Wiesbaden.
- Thiry, M. (2007): Managing Programmes of Projects. In: Turner, J. R. (2007), S. 71-93.
- Turbit, N. (2005): Setting up a Project Office, The PROJECT PERFECT White Paper Collection.
http://www.projectperfect.com.au/downloads/Info/info_setup_po.pdf.
 23. August 2008.
- Turner, J. R. (Hrsg.) (2007): Gower Handbook of project management. 4th ed., Hampshire.

- Vereecke, A.; Stevens, M.; Pandelaere, E.; Deschoolmeester, D.(2003): A classification of programmes and its managerial impact. Vlerick Leuven Gent Working Papers Series, o. Jg., Heft 7.
- Verzuh, E. (2005): The fast forward MBA in project management. 2nd ed., Hoboken.
- Vorbach, S. (2000): Prozessorientiertes Umweltmanagement: Ein Modell zur Integration von Umweltschutz, Qualitätssicherung und Arbeitssicherheit. Wiesbaden.
- Waddell, D.: Program Management: The Next Step in the Evolution of Project Management?. Problems and Perspectives in Management, 3. Jg., Heft 3, S. 160-168.
- Wang, Y.; Du, G. (2004): Programme Management: the Strategy-oriented Project Management. China-USA Business Review, 3. Jg., Heft 8, S. 27-31.

Abschließende Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Studienarbeit selbstständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Magdeburg, den 20. Oktober 2008

Copyright-Erklärung

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in dieser Arbeit berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.