



Programmmanagement

Das ganzheitliche Projektmanagementsystem für die öffentliche Verwaltung

Herausgebende Instanz

Bundesverwaltungsamt (BVA)
Abteilung VM
Barbarastraße 1
50728 Köln

Kontakt

Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement (CC GroßPM)
www.grosspm.bund.de
grosspm@bva.bund.de

Dokumentinformation

Version 1.01 | Juni 2023

Lizenzhinweis

Der PMflex-Programmmanagement-Leitfaden wurde erstellt auf Grundlage des PM² Programme Management Guide 1.0 der Europäischen Kommission, lizenziert unter CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Bildnachweis

Vectorjuice auf Freepik. Dieses Deckblatt wurde mit Ressourcen von Freepik.com erstellt

ZUSAMMENFASSUNG

In Programmen werden Projekte und Aktivitäten zusammengefasst, die inhaltlich zusammenhängen und koordiniert gesteuert werden, um ein gemeinsames strategisches Ziel zu erreichen. Sie haben eine deutlich größere Komplexität und Laufzeit als einzelne Projekte und kommen vor allem bei Großvorhaben zum Einsatz, die nur durch eine koordinierte und abgestimmte Durchführung einer großen Anzahl voneinander abhängiger Projekte zu bewältigen sind. Die Anzahl solcher Großvorhaben hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, was vor allem auf die verstärkten Digitalisierungsbemühungen der öffentlichen Verwaltung zurückzuführen ist. Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Programmen sind eine wohldefinierte strategische Zielsetzung, die bestmöglich an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientiert ist, eine einheitliche Steuerung und Kontrolle der Programmprojekte sowie ein effektiver und effizienter Einsatz der Ressourcen.

Programmmanagement ist ein bewährtes Mittel, um den Steuerungsbedürfnissen von Programmen gerecht zu werden. Es ermöglicht einen einheitlichen Gesamtüberblick über zusammenhängende und/oder voneinander abhängige Projekte, um die gegebenen Ressourcen bestmöglich zu nutzen und bei Bedarf umzuverteilen. Im Fokus steht die Erreichung des Gesamtziels und auf auftretende Probleme, schnell reagieren zu können. Auch kann hierdurch auf eventuelle Risiken hingewiesen werden, welche in einem Projekt bereits erfasst, in anderen Projekten jedoch noch nicht erkannt wurden.

Mit diesem Leitfaden legt das CC GroßBPM für Programmmanagement einen Standard vor. Er enthält grundlegende Konzepte und Praktiken des Programmmanagements, die dabei helfen, Programme erfolgreich zu administrieren. Dies umfasst eine Programm-Governance-Struktur, verschiedene Prozesse und Aktivitäten des Programmmanagements, Vorlagen für Artefakte, Handlungsempfehlungen zur Anwendung der Prozesse und der Arbeit mit Artefakten, sowie einen Katalog wirksamer Mindsets.

Der vorliegende Leitfaden übernimmt die PM²-Projektmanagementmethodik der Europäischen Kommission unverändert und besteht aus zwei Teilen:

- Teil I: Programmmanagement in der öffentlichen Verwaltung: In diesem Teil werden die Besonderheiten von Programmmanagement in der öffentlichen Verwaltung und deren Erfolgsfaktoren dargestellt. Zudem enthält er zwei Praxisbeispiele, die zeigen, wie Programme in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden können.
- Teil II: PM² Programmmanagement - Die Methode der Europäischen Kommission: Der Teil stellt die Programmmanagementmethodik PM² der Europäischen Kommission dar.

Der PMflex-Leitfaden bietet praxisnahe Standards für die Durchführung von Programmen in der öffentlichen Verwaltung. Er ist ein Teil des ganzheitlichen Projektmanagementsystems PMflex, welches neben vier Leitfäden (Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement sowie Agil) auch ergänzende Bausteine zur Verbreitung und Wissensvermittlung (z. B. Netzwerke, PM-Wissenspool und Lehrprogramm) umfasst. Alle PMflex-Leitfäden und Artefakte sowie weitere Arbeitshilfen stellt das CC GroßBPM auf seiner Webseite zum Download zur Verfügung.

INHALTSVERZEICHNIS

I.	Programmmanagement in der öffentlichen Verwaltung	1
1.	PMflex-Programmmanagement als Teil des PMflex-Systems	1
2.	Herausforderungen	5
3.	Erfolgsfaktoren.....	6
4.	Praxisbeispiele	8
4.1	Governance-Struktur zur Gesamtsteuerung des Programms Registermodernisierung	8
4.2	Programm Polizei 20/20	11
II.	PM ² Programmmanagement - Die Methode der Europäischen Kommission.....	15
1.	Einführung	15
2.	Programmmanagement	17
2.1	Was ist ein Programm?.....	17
2.2	Was ist Programmmanagement?.....	17
2.3	Programme und Portfoliomanagement.....	18
2.4	Programme und Projektmanagement	19
3.	Überblick über PM ² -PgM	20
3.1	Programm-Lebenszyklus.....	20
3.2	PM ² -PgM-Artefakte.....	21
3.3	PM ² -PgM-Mindsets	22
4.	Rollen und Zuständigkeiten.....	24
4.1	Entscheidungsgremium (AGB).....	25
4.2	Programmlenkungsausschuss (PgSC).....	25
4.3	Programmeignerin bzw. Programmeigner (PgO)	26
4.4	Programmanforderungsmanagerin bzw. Programmanforderungsmanager (PgBM)	26
4.5	Programmleitung (PgM).....	27
4.6	Programmbüro (PgSO).....	27
4.7	RAM (RASCI) — Dokumentation von Verantwortlichkeiten.....	28
5.	Initiierungsphase.....	29
5.1	Programminitiierungsantrag.....	29
5.2	Programm-Business-Case	30
5.3	Programmauftrag.....	32
6.	Planungsphase.....	34
6.1	Programmhandbuch	34
6.2	Programmstakeholder-Matrix.....	36
6.3	Programm-Kommunikationsmanagementplan.....	37
6.4	Programm-Geschäftsimplementierungsplan	38
6.5	Programmarbeitsplan	40
7.	Durchführungsphase	42
7.1	Projektinitiierungsanträge	42
7.2	Programmstatusbericht	44
7.3	Programmkoordination.....	45
8.	Abschlussphase	47
8.1	Programmabschlussbericht.....	47
8.2	Aufrechterhaltung des erzielten Nutzens.....	49
8.3	Administrativer Abschluss	50
9.	Überwachung und Steuerung	51

9.1	Programmänderungen managen	52
9.2	Programmleistung überwachen.....	54
9.3	Zeitplan kontrollieren	55
9.4	Kosten kontrollieren	56
9.5	Stakeholdergruppen managen	57
9.6	Risiken managen.....	59
9.7	Probleme und Entscheidungen managen.....	60
9.8	Nutzenrealisierung managen.....	62
10.	Erwägungen im Zusammenhang mit emergenten Programmen	64
10.1	Einfluss auf das Programm.....	64
10.2	Einfluss auf die Projekte.....	65
Anhang		66
1.	Tabellarische Übersicht über die PM ² -PgM-Artefakte und -Aktivitäten	66
2.	PM ² -PgM-Artefakt-Landschaft	67
3.	Überblick über die PM ² -PgM-Aktivitäten und -Artefakte	68
4.	Begriffsverzeichnis.....	69
5.	Abbildungsverzeichnis.....	70

I. PROGRAMMMANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

1. PMflex-Programmmanagement als Teil des PMflex-Systems

Dieser Leitfaden ist ein Teil des ganzheitlichen Projektmanagementsystems PMflex, welches sich aus den in der nachfolgenden Abbildung dargestellten vier Leitfäden, dem sogenannten PMflex-Standard, sowie weiteren ergänzenden Bausteinen zur Verbreitung und Wissensvermittlung (z. B. Netzwerke, PM-Wissenspool und Lehrprogramm) zusammensetzt.

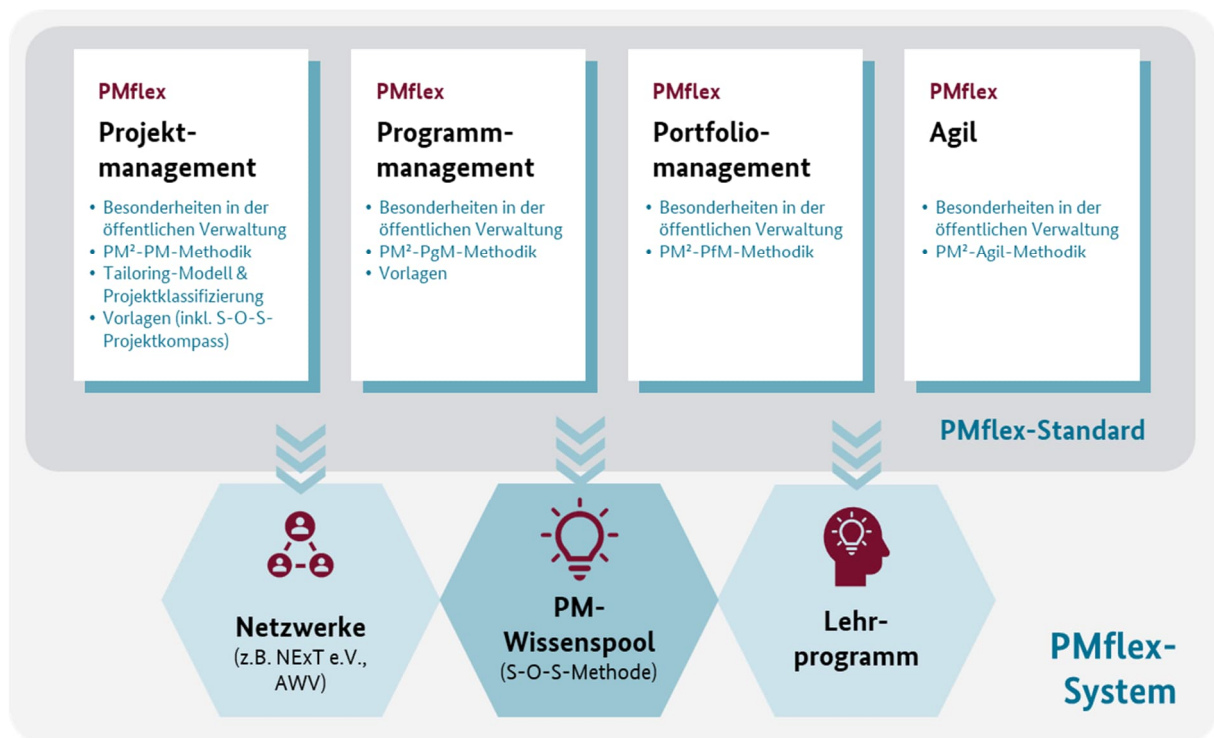


Abbildung 1: PMflex – Das ganzheitliche Projektmanagementsystem

Der Leitfaden PMflex-Projektmanagement liefert grundlegende Projektmanagementkonzepte und -methoden, die Voraussetzung für effektives Projektmanagement sind. Dies umfasst eine Projektgovernancestruktur, Prozessrichtlinien, Vorlagen (Artefakte), Richtlinien für die Benutzung dieser Vorlagen und eine Reihe von Mindsets. Der Leitfaden PMflex-Projektmanagement bildet das Fundament für das gesamte PMflex-Projektmanagementsystem auf dem die weiteren Elemente aufbauen.

Der Leitfaden PMflex-Programmmanagement ergänzt PMflex-Projektmanagement um Handlungsempfehlungen und Tools für das Programmmanagement, die es Programmleitungen ermöglicht, Programme besser zu steuern und zu überwachen. Außerdem enthält er Techniken für eine wirksame Berichterstattung über den Programmnutzen und dessen Nachverfolgung sowie für eine angemessene Kommunikation an die oberste Führungsebene und maßgebliche Stakeholderinnen und Stakeholder.

Der Leitfaden PMflex-Portfoliomanagement enthält Methoden und Techniken zur übergreifenden Strukturierung und Steuerung von Projekt- und Programmportfolios, um den Beitrag zur Strategie der Organisation zu maximieren. PMflex-Projektmanagement wird somit um eine strategische und über-

geordnete Komponente zur Bewältigung von Herausforderungen bei der Ausrichtung und Abstimmung komplexer Portfolios ergänzt. Im deutschsprachigen Raum ist ebenfalls der Begriff Multiprojektmanagement (MPM) verbreitet.¹

Der Leitfaden PMflex-Agil baut auf PMflex-Projektmanagement auf und ergänzt den Leitfaden um agile Methoden für die Projektarbeit. Agile Methoden gewinnen zunehmend an Bedeutung und sind aus einem ganzheitlich angelegten Projektmanagementsystem nicht mehr wegzudenken. Gerade in komplexen Projekten bedarf es eines zusätzlichen Repertoires an agilen Methoden, um deren Komplexität zu bewältigen.

Innerhalb des PMflex-Systems werden die Leitfäden ergänzt durch:

- Netzwerkangebote zum fachlichen Austausch zwischen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, Projektleitungen (NExT) sowie Führungsebenen (AWV),
- einen zusätzlichen PM-Wissenspool, welcher vertiefende Informationen zu verschiedenen Projektmanagementthemen bietet, sowie
- ein Lehrprogramm, welches sich maßgeschneidert an Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Projektleitungen sowie die Führungsebene richtet.

PMflex übernimmt die PM²-Projektmanagementmethodik der Europäischen Kommission. PM² wurde von der Europäischen Kommission frei zugänglich gemacht, sodass die Methodik und das gesamte PM²-Angebot und die damit verbundenen Vorteile einem breiteren Kreis von Stakeholderinnen und Stakeholdern sowie Nutzenden zur Verfügung stehen. Die erhöhte Wirksamkeit des Managements und der Kommunikation von Projektarbeit leistet einen Beitrag zu den Zielsetzungen der Europäischen Union und greift die Anforderungen der Mitgliedstaaten und der Bürgerinnen und Bürger der EU auf.

Das Ziel von PM² ist es, in konvergierende Ansätze zu investieren, auf der Grundlage von Ähnlichkeiten und gemeinsamen Interessen der breiteren öffentlichen Verwaltung in der EU und darüber hinaus.

¹ Wenn im weiteren Verlauf der Begriff Multiprojektmanagement verwendet wird, ist dieser mit Portfoliomanagement gleichzusetzen. Die Vision von PMflex ist, eine einheitliche Projektmanagementsprache in der öffentlichen Verwaltung zu schaffen.

„Eine gemeinsame PM-Methodik, die für alle EU-Institutionen, Mitgliedstaaten, Dienstleistende und Bürgerinnen und Bürger der EU frei zugänglich ist.“

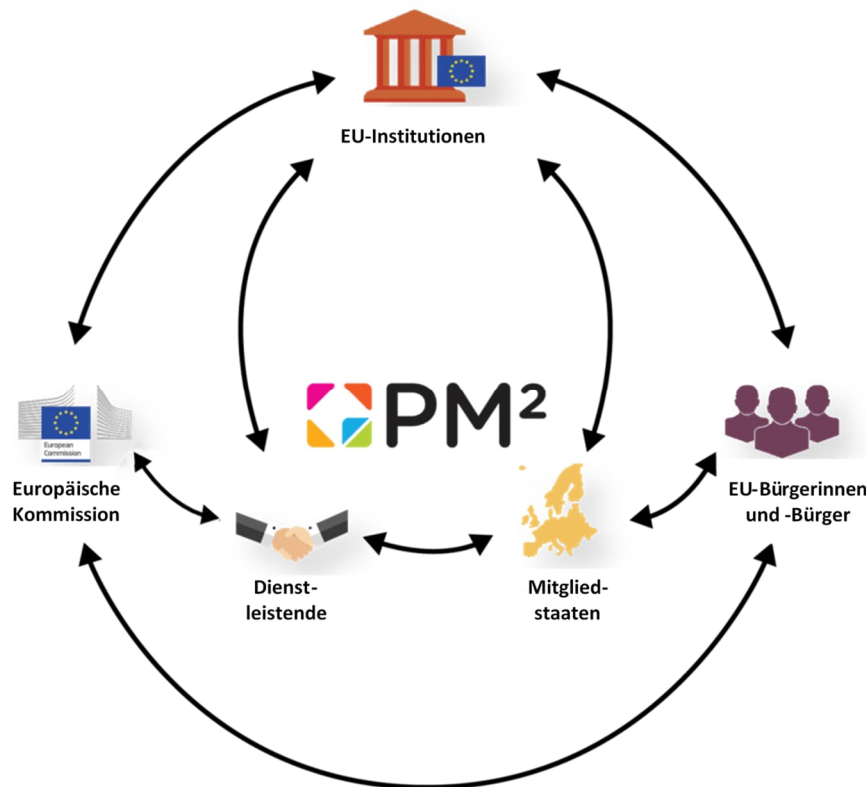


Abbildung 2: Vision und Synergien von PM²

Das CC GroßPM hat sich hierfür aus den nachfolgenden Gründen entschieden:

- Es handelt sich um eine Methode, in die eine Vielzahl weltweit anerkannter Projektmanagementpraktiken eingeflossen sind. Ihre Entwicklung wurde sowohl von praktischen Erfahrungen in verschiedenen Projekten innerhalb von europäischen Institutionen als auch in externen Einrichtungen beeinflusst.
- PM² bietet ein vollständiges Projektmanagementökosystem an, welches auch Programm- und Portfoliomanagement sowie agile Methoden beinhaltet. Zudem beinhaltet es alle Elemente, die Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Projekten sind, wie eine Projektsteuerungsstruktur, Prozessrichtlinien, Vorlagen (Artefakte²), Hinweise zu deren Verwendung und einer Reihe effektiver Denkweisen.
- Die Methode ist speziell auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten und hat sich bereits in einer Vielzahl von Projekten der Europäischen Kommission und anderer europäischer Organisationen bewährt. PM² wurde zwar im Hinblick auf die Anforderungen von EU-Institutionen und deren Projekten entwickelt, ist jedoch auf Projekte in jeder Organisation übertragbar.
- Es handelt sich um eine leichte, einfach zu implementierende und vor allem anpassbare Methodik, die durch die Europäische Kommission frei zur Verfügung gestellt wird (Open Access). Das ermöglicht eine uneingeschränkte Anpassung und Anwendung der Methode.

² Der Begriff „Projektartefakte“ wurde aus der PM²-Methode übernommen. Es handelt sich hierbei um Dokumente, die im Rahmen des Projektmanagements zu erstellen sind.

- Die PM²-Methode wird durch das Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²) und eine aktive Community-of-Practice kontinuierlich weiterentwickelt und verbreitet. Durch die Übernahme des Standards können in signifikantem Maße Aufwände für die Entwicklung und/oder Anpassung eigener Standards eingespart werden und es ergeben sich vielfältige Synergien und Austauschmöglichkeiten nicht nur innerhalb der deutschen öffentlichen Verwaltung, sondern auch innerhalb Europas.
- Die im BVA entwickelte S-O-S-Methode[©] wurde speziell für Großprojekte entwickelt und setzte auf bereits vorhandenen Projektmanagementstandards auf. Mit der Übernahme der PM²-Methodik wird zukünftig ein ganzheitlicher Projektmanagementstandard für alle Projektgrößen gewährleistet.

Für PMflex-Programmmanagement hat das CC GroßPM die PM²-Methodik für die öffentliche Verwaltung in Deutschland aus dem englischen PM²-Original übersetzt und in diesen Leitfaden übertragen. Darüber hinaus wird PMflex-Programmmanagement durch die folgenden Elemente ergänzt:

- Hinweise zu den Herausforderungen von Programmmanagement in der öffentlichen Verwaltung
- Hinweise zu Erfolgsfaktoren von Programmmanagement in der öffentlichen Verwaltung
- Praxisbeispiele, die zeigen, wie Programme in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden können.

Alle PMflex-Leitfäden und Artefakte sowie weitere Arbeitshilfen stellt das CC GroßPM auf seiner Webseite zum Download zur Verfügung.

2. Herausforderungen

Die im PMflex-Projektmanagement-Leitfaden dargestellten und in der nachfolgenden Abbildung zusammengefassten Herausforderungen von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung gelten grundsätzlich auch für das Programmmanagement, welches die Implementierung von Programmstrukturen in der Organisation fokussiert. Im Hinblick auf Programmmanagement stellen insbesondere die beiden Einflussfaktoren „Verwaltungsstrukturen und -richtlinien“ und „Einflussnahme durch Politik“ eine Herausforderung dar.



Abbildung 3: Herausforderungen von Programmmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Verwaltungsstrukturen und -richtlinien

Programme sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Vielzahl von Projekten auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet ist. Dies stellt bereits für sich eine große Herausforderung dar. In der öffentlichen Verwaltung wird diese Komplexität dadurch erhöht, dass die einzelnen Projekte innerhalb von Programmen häufig behörden-, ressort- oder Bund-Länder-übergreifend durchgeführt werden. Die beteiligten Institutionen haben jeweils unterschiedliche Verfahren und Prozesse, die nicht einfach aufeinander abzustimmen sind. Zudem stellt sich die Lösung von Konflikten und Problemen in der behörden- und ressortübergreifenden Zusammenarbeit schwieriger dar und ist mit einem höheren Abstimmungsaufwand verbunden.

Im Gegensatz zu Projekten, deren Fokus vor allem auf der Erzielung von Outputs liegt, stehen bei Programmen Outcomes und Benefits (Ergebnisse und Nutzen) im Vordergrund. In der öffentlichen Verwaltung ist deren Messung und Quantifizierung häufig schwierig, weil für Leistungen der öffentlichen Hand im Gegensatz zu denen privatwirtschaftlicher Unternehmen in der Regel ein Marktpreis als Wertmaßstab fehlt. Daher bedarf es in der öffentlichen Verwaltung besonderer Anstrengungen bei der Entwicklung von Metriken, um den die Leistung und den Erfolg von Programmen zu bewerten.

Einflussnahme durch Politik

Programme werden typischerweise zur Umsetzung sehr großer und komplexer Vorhaben mit vielen Beteiligten eingesetzt. Solche Vorhaben genießen regelmäßig eine besondere mediale und politische Aufmerksamkeit. Dies erfordert ein besonders umsichtiges Programmmanagement, in dem den Stakeholderinnen und Stakeholdern eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird, um deren Interessen umfassend einzubeziehen. Dies kann auch die Einrichtung entsprechender Gremien in der Programm-Governance erforderlich machen, in denen notwendige politische Abstimmungen erfolgen können.

3. Erfolgsfaktoren

Es ist eine anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe den Überblick über ein Programm mit seinen zahlreichen Projekten zu behalten. Die Projekte eines Programms befinden sich in verschiedenen Phasen und folgen keinem einheitlichen Zeitplan. Dennoch müssen die Projekte gemeinsam überwacht und gesteuert werden und die Verbindungen oder Abhängigkeiten der Projekte beachtet werden. Die Beachtung der nachfolgenden Erfolgsfaktoren kann den Erfolg von Programmmanagement erhöhen.³

1. **Unterstützung durch Programmbüros:** Programmmanagement erfordert einen umfassenden Überblick über die Projekte und Aktivitäten einer Organisation. Programmleitungen müssen in der Lage sein, Projektanfragen und -aktivitäten zu vergleichen, um sicherzustellen, dass Projekte nicht miteinander kollidieren. Aufgrund der Komplexität von Programmen ist das für eine einzelne Programmleitung häufig schwierig. Deshalb hat sich die Einführung von Programmbüros bewährt, die aus mehreren Personen bestehen und bei der Programmsteuerung unterstützen. Programmbüros können folgende Aufgaben übernehmen: Berichte für verschiedene Gremien aufbereiten, Datenqualität aus den Projekten sicherstellen, Daten für Statusermine anfordern, Steuerungsmeetings vorbereiten und durchführen oder Onboarding-Prozesse für Projektleitungen und Projektteams durchführen, die neu in das Programm aufgenommen werden.
2. **Wohldefinierte Steuerungsprozesse:** Programmmanagement unterstützt Organisationen bei der strategischen Zielerreichung. Durch die Bildung von Programmen erfolgt eine konsequente Ausrichtung und Überwachung der einzelnen Projekte auf die strategische Zielsetzung und ein „Herunterbrechen“ von Zielsetzungen von der Programm- auf die Projektebene.⁴ Zudem ermöglicht es, dass Priorisierungsentscheidungen in einer Organisation von primären Linieninteressen entkoppelt und verstärkt im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen getroffen werden. Zur Erreichung bedarf es einer effektiven und effizienten Steuerung der einzelnen Projekte innerhalb des Programms. Hierzu müssen gerade in umfangreichen Programmen sehr viele Informationen aus den einzelnen Projekten verarbeitet werden. Aufgrund dessen müssen entsprechende Steuerungsprozesse etabliert und ausreichend Zeit für deren Durchführung eingeplant werden. Nur so können Abweichungen frühzeitig erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden. Zudem empfiehlt es sich, eine feste Taktung für die Berichtsprozesse festzulegen. Der Berichtstakt (wöchentlich, monatlich, quartalsweise) ist abhängig von der Gesamtlaufzeit des Programms festzulegen.
3. **Berücksichtigung von Programmbesonderheiten:** Projekte sind typischerweise eingebettet in die Programmmanagementstrukturen der Gesamtorganisation, die bestimmte Standards vorgeben. Demgegenüber weisen Programme individuelle Besonderheiten auf, die punktuelle Abweichungen von diesen Standards erfordern. Dieses gilt besonders dann, wenn externe Mitwirkende involviert sind. Wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Programmmanagement ist, dass angepasste Verfahrensregeln dokumentiert und die Projektleitungen informiert sind.

³ Vgl. The Project Group (2023). 8 Tipps für erfolgreiches Programmmanagement ([Link](#))

⁴ Vgl. Kuster, J. et al. (2018). Handbuch Projektmanagement: Agil - Klassisch - Hybrid, Springer Berlin/Heidelberg, S. 252

4. **Passende Programmstruktur:** Wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Programmmanagement ist eine sorgfältige Abstimmung der einzelnen Projekte aufeinander. Hierfür sollte eine passende Programmstruktur festgelegt werden. Analog zur Festlegung einer Projektstruktur, welche die „Gesamtheit der wesentlichen Beziehungen zwischen den Elementen eines Projekts“⁵ definiert, sind hierbei ausgehend von der Programmebene Top-Down die Projekte zu definieren und zu strukturieren. Alternativ kann eine Strukturierung auch Bottom-Up ausgehend von den notwendigen Liefergegenständen erfolgen. Im Rahmen der Programmstrukturierung sollten für jedes Projekt wichtige Meilensteine definiert werden, um eine bessere Kontrolle der Projekte zu ermöglichen. Eine passende Programmstruktur bildet die Voraussetzung dafür, dass die zeitlichen und inhaltlichen Abhängigkeiten der einzelnen Projekte innerhalb des Programms sichtbar und damit planbar werden. Bewährt hat es sich hierbei ein Hauptprojekt anzulegen, in welchem alle übergeordneten Steuerungsinformationen oder Teillieferungen zusammenlaufen und gesteuert werden können.
5. **Definierte Projektschnittstellen:** Ein wesentliches Merkmal von Programmen ist, dass die darin enthaltenen Projekte in hohem Maße voneinander abhängig sind. Das hat zur Folge, dass Verzögerungen in einem Projekt erhebliche Auswirkungen auf andere Projekte und damit auf das Programm insgesamt haben. Daher müssen die Abhängigkeiten zwischen den Projekten und deren Schnittstellen besonders sorgfältig untersucht und im Programmverlauf gemanagt werden. Hierzu sollten die inhaltlichen und zeitlichen Schnittstellen zwischen den Projekten identifiziert, definiert (z. B. Verantwortlichkeit, Klassifikation, Kritikalität, Status usw.) und dokumentiert werden.⁶
6. **Etablierte Frühwarnsysteme:** Innerhalb von Programmen kommt aufgrund der vielfältigen Abhängigkeiten der Projekte der Terminüberwachung eine besondere Bedeutung zu. Daher sollte die terminliche Steuerung nicht nur anhand der im Reporting gemeldeten Termine erfolgen. Stattdessen sollten zusätzliche Instrumente, wie zum Beispiel eine Meilenstein-Trendanalyse, als Frühwarnsystem eingesetzt werden. Dies ermöglicht es, Warnungen für die wichtigsten Schnittstellen und Lieferungen zu erhalten, um frühzeitig Maßnahmen treffen zu können.

⁵ Görtz, B./Schönert, S./Thiebus, K. (2013). Programm-Management – Großprojekte planen steuern und kontrollieren. Hanser Verlag, München. S. 74 f.

⁶ Vgl. Görtz, B./Schönert, S./Thiebus, K. (2013). Programm-Management – Großprojekte planen steuern und kontrollieren. Hanser Verlag, München, S. 92 ff.

4. Praxisbeispiele

4.1 Governance-Struktur zur Gesamtsteuerung des Programms Registermodernisierung

Das nachfolgende Praxisbeispiel zeigt, welche Komplexität eine Programm-Governance aufgrund der thematischen Komplexität eines Vorhabens annehmen kann.

Um Bürgerinnen und Bürgern „nachweisfreie“ Verwaltungsleistungen anbieten zu können, braucht es eine moderne Registerlandschaft, um die Verwaltungsdigitalisierung auf die nächste Qualitätsstufe zu heben. Das Registermodernisierungsgesetz (RegMoG) ist eine wichtige Grundlage für die umfassende Modernisierung der Registerlandschaft in Bund, Ländern und Kommunen. Hierdurch wird eine Identifikationsnummer in die für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes relevanten Verwaltungsregister von Bund und Ländern eingeführt. Dazu gehören besonders relevante Register, wie beispielsweise die Melde- und Personenstandsregister, aber auch das Zentrale Fahrzeugregister. Die Notwendigkeit eines Identifikationsmerkmals ergibt sich nicht zuletzt aus der sehr komplexen und zum Teil dezentral geführten Registerlandschaft in Deutschland. Sowohl die zweifelsfreie Identifikation der Bürgerinnen und Bürger und das Vermeiden von Personenverwechslungen als auch die Bereitstellung qualitätsgesicherter personenbezogener Daten sind unabkömmliche Voraussetzung für die Digitalisierungsbestrebungen in der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen.⁷ Hierzu wird auf bereits vorhandenen Strukturen aufgesetzt, indem für die Bürgerinnen und Bürger die steuerliche Identifikationsnummer als registerübergreifendes einheitliches Identifikationsmerkmal eingeführt und in den relevanten Registern der Verwaltung gespeichert wird.⁸

Dieses Vorhaben erfordert eine Vielzahl von Einzelprojekten, die zeitlich und inhaltlich aufeinander abzustimmen sind. Die Umsetzung der Maßnahme erfolgt daher im Rahmen eines Programms. Wichtige Voraussetzung einer erfolgreichen Programmdurchführung ist eine funktionale Governancestruktur, die effektive und effiziente Steuerungsprozesse ermöglicht. Die nachfolgende Abbildung⁹ zeigt die Governancestruktur, die im Rahmen der Registermodernisierung zur Gesamtsteuerung des Programms entwickelt wurde.

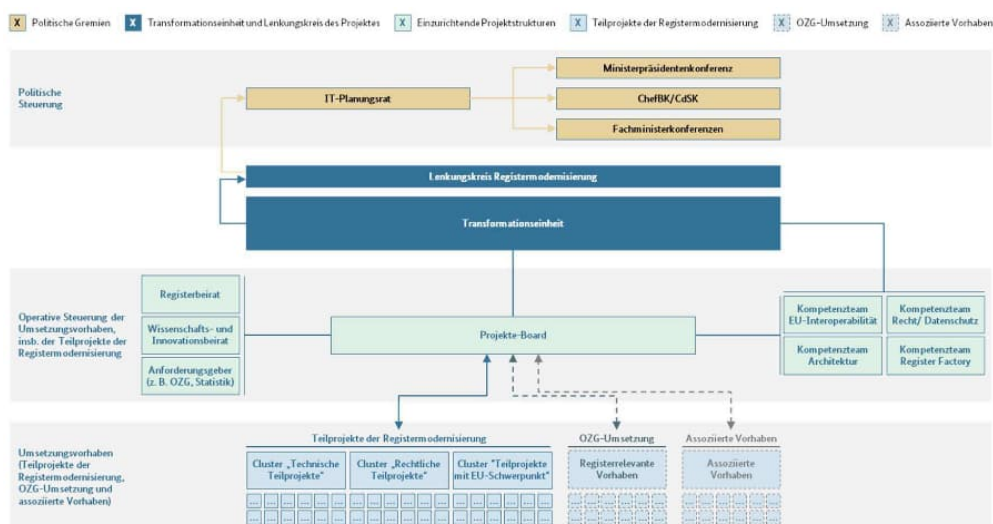


Abbildung 4: Schematische Abbildung der Projektstrukturen „Gesamtsteuerung Registermodernisierung“

⁷ Vgl. CIO Bund (2023). Registermodernisierung und Once-Only-Prinzip ([Link](#))

⁸ Vgl. BVA (2023). Registermodernisierung ([Link](#))

⁹ IT-Planungsrat (2021). Projekt „Gesamtsteuerung Registermodernisierung“: Etablierung von Projektstrukturen ([Link](#))

IT-Planungsrat

Der IT-Planungsrat trägt die Verantwortung für die politische Steuerung des Programms. Hierbei obliegen ihm als Auftraggeber des Projektes „Gesamtsteuerung Registermodernisierung“ Grundsatzentscheidungen, wie u. a. der Beschluss über die Struktur des Projektes und die Benennung der verschiedenen Beteiligten inklusive ihrer Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse. Der IT-Planungsrat entscheidet sowohl über wichtige Richtungsentscheidungen als auch über die Festlegungen von wesentlichen Standards. Zudem sorgt der IT-Planungsrat für eine Einbeziehung weiterer politisch relevanter Gremien wie der Konferenz des Chefs des Bundeskanzleramts mit den Chefinnen und Chefs der Staats- und Senatskanzleien der Länder (ChefBK/CdSK), der Fachministerkonferenzen (FMK) sowie der Ministerpräsidentenkonferenzen (MPK).

Lenkungskreis

Um ein systematisches und schlüssiges Vorgehen bei der Modernisierung der deutschen Registerlandschaft sicherzustellen, hat der IT-Planungsrat einen Lenkungskreis für das Projekt eingerichtet. Der Lenkungskreis steuert die Transformationseinheit und die Kompetenzteams des Projektes. Gegenüber den Teilprojekten der Registermodernisierung stellt der Lenkungskreis durch Steuerungsentscheidungen sicher, dass auf Basis des Zielbildes eine auf die Realisierung der Nutzenversprechen fokussierte Umsetzung erfolgt. Hierfür definiert der Lenkungskreis beispielsweise Projektstandards für die Teilprojekte der Registermodernisierung, die dem IT-Planungsrat zur Zustimmung vorgelegt werden.

Transformationseinheit

In der Transformationseinheit werden die operativen Aufgaben der übergreifenden Programmsteuerung gebündelt. Die Transformationseinheit soll durch eine gezielte inhaltliche und methodische Unterstützung sowie ein konsequentes Programmmanagement die erfolgreiche Umsetzung aller Teilprojekte sicherstellen. Sie agiert als inhaltlicher Vordenker und Sparringpartner, definiert Ziele, entwickelt die Veränderungsstrategie weiter und hilft dabei diese zu operationalisieren. Sie unterstützt die konsistente Erreichung der gesetzten Ziele, indem sie adäquate Kontroll- und Steuerungsmechanismen entwickelt und etabliert, relevante Stakeholder rechtzeitig und im richtigen Ausmaß einbindet und Verantwortlichkeiten einfordert. Außerdem obliegt es der Transformationseinheit inhaltliche und zeitliche Interdependenzen zwischen Teilprojekten zu erkennen und einen entsprechenden Austausch zu fördern. Sie fungiert als zentrale Wissensstelle in Bezug auf den Projektfortschritt und stellt eine ausreichende Transparenz für eine faktenbasierte Entscheidungsfindung sicher.

Projekte-Board

Das von der Transformationseinheit einzurichtende Projekteboard soll primär als regelmäßiges Steuerungs- und Austauschformat für die Teilprojekte der Registermodernisierung dienen. Es soll den Teilprojekten einen niedrigschwelligen Raum für Impulse, Innovationen und interdisziplinären Austausch bieten. Daneben dient es der Transformationseinheit auch zur Herstellung von Transparenz über den Projektfortschritt sowie der Identifikation von Abhängigkeiten mit anderen Teilprojekten. Als institutionalisiertes Format soll das Projekteboard der Transformationseinheit auch dazu dienen, übergreifende strategische Steuerungsentscheidungen zu kommunizieren und mit den Teilprojekten zu diskutieren. Die Teilprojekte der Registermodernisierung werden durch das Projekteboard durch die Transformationseinheit, die Kompetenzteams sowie die Beiräte mit Expertise, Entscheidungsherbeiführung bei teilprojektübergreifenden Aspekten der Registermodernisierung sowie bedarfsgerechten Unterstützungsangeboten begleitet. Auch Anforderungsgeber wie das OZG und die amtliche Statistik (z. B. im Zuge der Umsetzung des Registerzensus) sowie weitere assoziierte Vorhaben, die im Gesamtkontext Verwaltungsdigitalisierung Schnittstellen zur Registermodernisierung haben, sollen bedarfsgerecht

eingebunden werden und am Austausch teilhaben. Bei großen inhaltlichen Überschneidungen, wie insb. bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes, soll eine regelmäßige Teilnahme relevanter Umsetzungsvorhaben sichergestellt werden. Dem IT-Planungsrat wird regelmäßig darüber berichtet, welche Projekte durch die Gesamtsteuerung gesteuert werden und welche assoziierten Vorhaben koordinierend begleitet werden.

Kompetenzteams

Zur Unterstützung der Vorhaben werden übergreifende Projektstrukturen, Austauschformate und Foren für Teilprojekte der Registermodernisierung, assoziierten Vorhaben im Gesamtkontext Verwaltungsdigitalisierung, sowie weitere relevante und interessierte Stakeholder geschaffen. Diese Strukturen, Formate und Foren können mannigfaltige Funktionen erfüllen – z. B. die Förderung von Informations-, Erfahrungs- und Wissensaustausch, den Zufluss von innovativen und neuartigen Ideen, die Identifikation und Hebung von Synergien, die Nutzung von vorhandener Expertise sowie auch die Möglichkeit direkter und indirekter Steuerung von Vorhaben durch die Nutzung von Controlling-Werkzeugen und die Schaffung von Transparenz.

Ebene der Umsetzungsvorhaben

Die Umsetzung des Programms erfolgt auf der Ebene der Umsetzungsvorhaben, die in thematischen Clustern (Programmbereichen) gebündelt sind.

4.2 Programm Polizei 20/20

Ausgangssituation und strategische Ziele

Ein weiteres Praxisbeispiel für eine Gruppe zusammenhängender Projekte und Aktivitäten, die innerhalb eines Programms gesteuert werden, um die strategischen Ziele zu erreichen, ist das Programm Polizei 20/20 (P20). Ausweislich der Programmbeschreibung des Bundesministeriums des Innern und für Heimat (BMI) ist Anlass des Programms die gegenwärtig heterogene IT-Landschaft der deutschen Polizeien, die den Anforderungen an eine moderne Polizeiarbeit nicht mehr genügt. Diese ist derzeit durch Eigenentwicklungen, Sonderlösungen, unterschiedlichen Dateiformaten und Erhebungsregeln geprägt. Zudem basiert die Informationsarchitektur auf einer Vielzahl unterschiedlicher Datentöpfe, die kaum bzw. unzureichend miteinander verbunden sind. Das polizeiliche Informationswesen soll deshalb harmonisiert werden und durch ein gemeinsames Datenhaus vereinheitlicht werden. Zudem soll eine digitale und medienbruchfreie Vernetzung der Polizeien von Bund und Ländern mit ihren

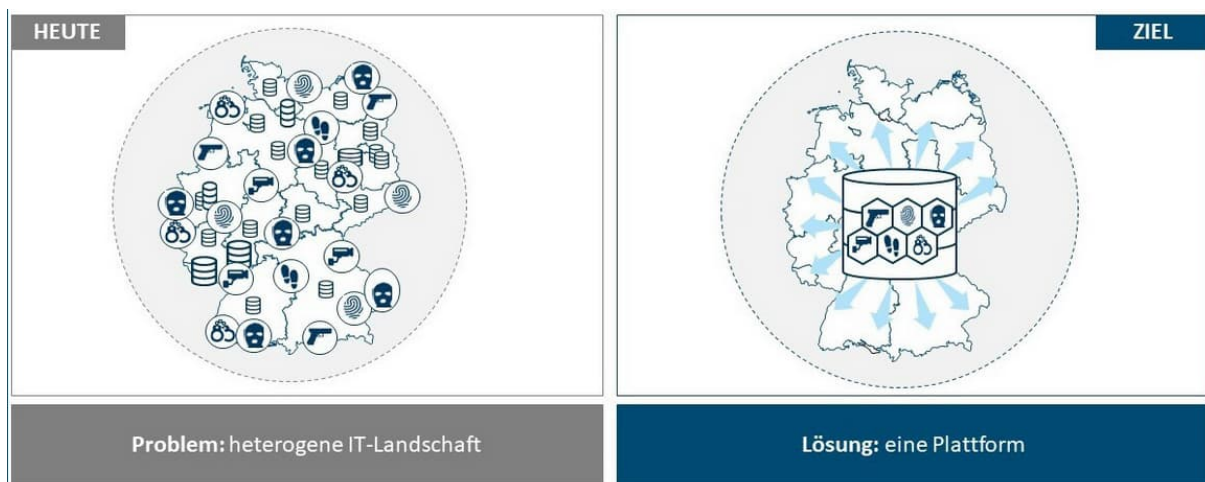


Abbildung 5: Zielbild Polizei 20/20

nationalen und internationalen Partnern erreicht werden.¹⁰

Die Harmonisierung des polizeilichen Informationswesens stellt aufgrund der Vielzahl der Systeme und der Tatsache, dass die Harmonisierung im laufenden Betrieb vorzunehmen ist, ein komplexes Vorhaben dar. Um dessen Ziele zu erreichen, werden die Vorhaben in einer Programmstruktur umgesetzt, an der das Bundeskriminalamt, die Polizeien der 16 Bundesländer, die Bundespolizei, das Zollkriminalamt und die Polizei beim Deutschen Bundestag teilnehmen.¹¹

Programmaufbau

Im Rahmen des Gesamtprogramm P20 werden insgesamt mehr als 40 Einzelprojekte durchgeführt, die sich auf 20 sogenannte Teilnehmerprogramme aufteilen. Dazu zählen u. a. die Modernisierung des Informationssystems der Polizei (INPOL), Polizeilicher Informations- und Analyseverbund (PIAV), einheitliches Fallbearbeitungssystem (eFBS), Zentrale Informations-Management-Plattform (ZIMP) und digitale Tatortdokumentation (INSITU).

Laut der BT-Drucksache, 20/6951 handelt es sich hierbei um 16 Programme der Polizeien der Länder, drei Programme der Polizeien des Bundes (Bundespolizei, Bundeskriminalamt, Polizei beim Deutschen

¹⁰ Vgl. Bundesministeriums des Innern und für Heimat (2023). Programm P20 ([Link](#))

¹¹ Vgl. Bundeskriminalamt (2023). Das Programm "Polizei 20/20" ([Link](#))

Bundestag) und ein Programm des Zollkriminalamtes. Die Gesamtsteuerung des Programms erfolgt im sogenannten Zentralprogramm im BMI. Die Umsetzung der Projekte erfolgt agil innerhalb des SAFe-Frameworks. Dieses bündelt und steuert die Projekte entlang ihrer inhaltlichen Abhängigkeiten in 14 sogenannten „Releasetrains“. Diese sind auf die Zielsysteme des Programms (z. B. auf das angestrebte „Datenhausökosystem“) und die notwendigen Interimssysteme auf dem Weg zum Zielbild (z. B. auf Interims-Vorgangsbearbeitungssysteme, sogenannte iVBS) ausgerichtet. Neben den Releasetrains beinhaltet das Programm 14 Shared Services, die durch das Zentralprogramm bereitgestellt und verantwortet werden. Die Aktivitäten der jeweiligen Releasetrains werden in vierteljährlichen Sitzungen synchronisiert. Für die Aufnahme neuer Projekte existiert ein Anforderungsprozess.¹²

Programmstruktur/-governance

Die Umsetzung eines Programms bedarf einer passenden Governance. Im veröffentlichten Whitepaper „Polizei 2020“ hat das Programm P20 auf bereits bestehende Strukturen im Projekt PIAV aufgebaut. Dabei wurden bewährte Strukturen wie der Bund-Länder-Lenkungsausschuss oder die Programmkoordination aufgegriffen, angepasst und erweitert. Im Ergebnis wurde die in der nachfolgenden Abbildung dargestellte und im nachfolgenden Abschnitt beschriebene Programmstruktur aufgebaut, die den Rahmen für die Programmsteuerung und -koordination bildet und eine transparente und zielgerichtete Steuerung des Gesamtvorhabens ermöglichen soll.¹³

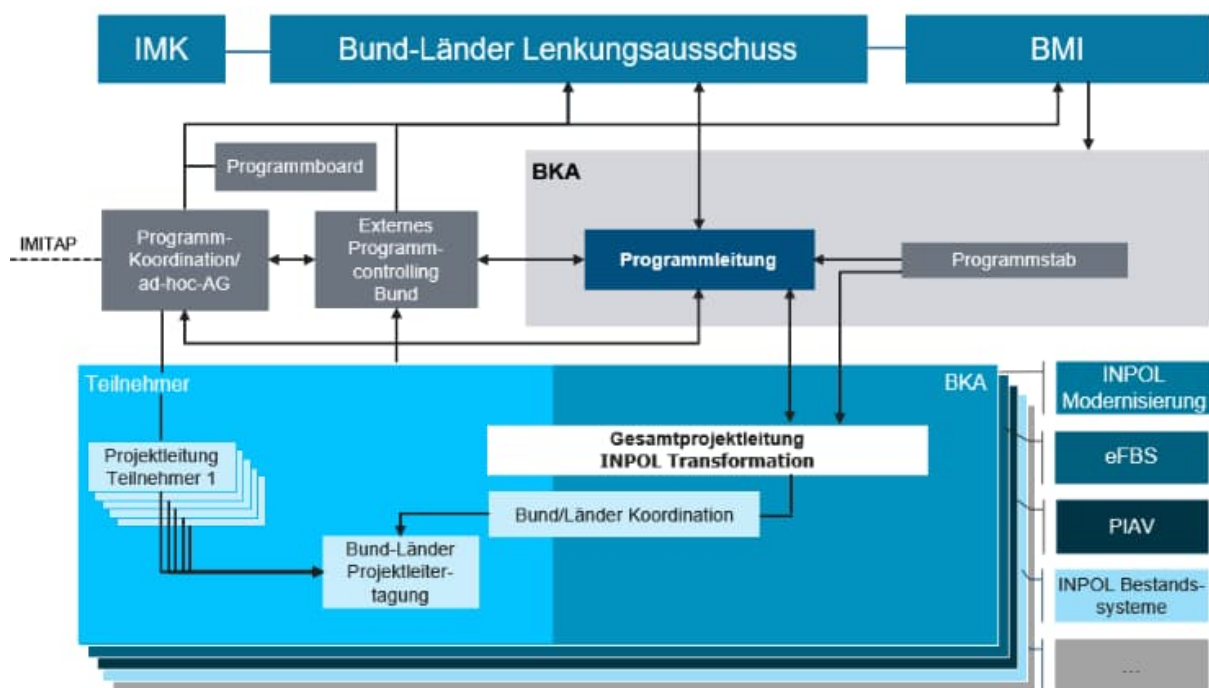


Abbildung 6: Programmgovernance P20

Bund-Länder-Lenkungsausschuss (BLLA)

Wie bereits in der Registermodernisierung wurde auch im Programm P20 ein Gremium eingerichtet, das als strategisch-politische Steuerungs- sowie oberste Eskalationsinstanz des Programms fungiert. Hierbei handelt es sich um den Bund-Länder-Lenkungsausschuss (BLLA). Unter Vorsitz der Leitungsebene des BMI gehören diesem die Leitungsebene des BKA, von der Innenministerkonferenz (IMK)

¹² Vgl. BT-Drucksache (2023). 20/6951, S. 2 ([Link](#))

¹³ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (2023). Polizei 2020 – Whitepaper ([Link](#))

entsandte Vertreter der Länder, der Vorsitz des AK II der IMK, die Vorsitzenden der Unterausschüsse des AK II sowie Vertreter der Programmkoordination. In beratender und berichtender Funktion nehmen die Programmleitung im BKA sowie Vertreter des externen Controllings teil.

Programmleitung (ProgrL) und Programmstab

Die im BKA angesiedelte Programmleitung (ProgrL) trägt die Verantwortung für die Koordinierung auf fachlicher, technischer, aber auch auf übergreifender strategischer Ebene. Hierbei wird sie durch einen Programmstab unterstützt. Der Programmstab definiert die Rahmenbedingungen der Geschäfts- und IT-Architektur, nimmt Unterstützungs- und Koordinierungsaufgaben für die Programm- und Projektleitungen der Einzelprojekte wahr und übt eine rechtliche Beratungsfunktion aus. Insofern fungiert er als Programm- und Projektbüro. Jedem Projekt innerhalb des Programms (wie INPOL-Modernisierung, PIAV, eFBS) steht eine vom BKA benannte Gesamtprojektleitung vor. Diese koordiniert und steuert die Einzelprojekte in Bund und Ländern sowie auf Ebene des Zentralsystems im BKA. Dies beinhaltet auch die Festlegung projektspezifischer Projektstrukturen.

Programmkoordination und ad-hoc AG

Eine zentrale Aufgabe in Programmen stellt die Ausrichtung der Projekte auf das gemeinsame Programmziel sowie die Koordination und Abstimmung untereinander dar. Diese Aufgabe wird im Programm P20 maßgeblich durch die Programmkoordination wahrgenommen. Dessen Aufgabe besteht darin, „die Projekte der 19 Teilnehmer und die zentralen Projekte des Verbundsystems fachlich und planerisch aufeinander abzustimmen, mit einem entsprechenden Mandat zu begleiten sowie übergreifende und für das Programm erfolgskritische fachliche und strategische Fragestellungen zu identifizieren und auf entsprechender Ebene zu adressieren. Die Programmkoordination verfolgt den Programmverlauf und übernimmt eine zentrale Koordinierungsfunktion für alle Programmteilnehmer (Bundesländer, Bundespolizei, Zoll/ Bundesfinanzpolizei, Bundeskriminalamt). Dies umfasst auch das Stakeholdermanagement und die Koordination der Öffentlichkeitsarbeit in Abstimmung mit dem BLLA. Sie berät und unterstützt die Programmteilnehmer und ist auf strategischer Ebene zentraler Ansprechpartner für alle Beteiligte.“¹⁴ Der Programmkoordination gehört zudem die ad-hoc AG an, bei der es sich um eine Arbeitsgruppe handelt, die für übergeordnete, gremienübergreifende fachlich-strategische Abstimmungen im Programm zuständig ist und die zwischen der operativen Programmebene und der politisch-strategischen Ebene (BLLA) vermitteln soll. Nicht zuletzt sorgt die Programmkoordination in Zusammenarbeit mit dem Bund-Länder-Lenkungsausschuss für eine Verzahnung mit den Aktivitäten der Projektgruppe „Informationsmanagement und IT-Architektur der Polizei“ (IMITAP).

Programmboard

Das Programmboard gewährleistet den Informationsaustausch zwischen den beteiligten Instanzen, führt Abstimmungen über das weitere Vorgehen innerhalb des Programms durch und bereitet die Sitzungen des BLLA vor. Ihm gehören Vertreter des BMI, der Programmkoordination, der ad-hoc AG, des Externen Programmcontrollings, der Programmleitung sowie den Gesamtprojektleitungen der Einzelprojekte an.

Externes Programmcontrolling

Zur Unterstützung der Programmleitung und der Programmkoordination wurde zudem das Externe Programmcontrolling eingerichtet. Dies nimmt eine unabhängige Position ein und nimmt Aufgaben

¹⁴ Bundesministerium des Innern und für Heimat (2023). Polizei 2020 – Whitepaper, S.19 ([Link](#))

wie zum Beispiel Planung, Risikobewertung, Qualitätssicherung, Entscheidungsvorbereitung, Koordination, Risikomanagement, Steuerung und Kontrolle wahr. Außerdem berichtet es gegenüber dem BLLA.

II. PM² PROGRAMMMANAGEMENT - DIE METHODE DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION

1. Einführung

Für Teil II dieses Leitfadens wurde der Leitfaden „PM² Programme Management“ (Guide 1.0) vollständig aus dem Englischen übersetzt. In möglichst knapper Form werden umfassende Informationen zur Verfügung gestellt, die dabei helfen sollen, die Grundlagen des Programmmanagements (PgM) zu verstehen und in der eigenen Organisation wirksam und effizient umzusetzen.

Dieser Leitfaden richtet sich an:

- an Personen der obersten Führungsebene und Mitarbeitende, die mehr über Programmmanagement erfahren möchten.
- an PM-Praktizierende, die die PM²-PgM-Methodik näher kennenlernen möchten;
- ist eine Informationsquelle, die Organisationen in die Lage versetzt, Programme innerhalb ihrer Organisationen durchzuführen.

PM²-PgM bietet Orientierung und Unterstützung beim Programmmanagement. Dieses Instrumentarium von Handlungsempfehlungen und Tools für das Programmmanagement ermöglicht es der Programmleitung (PgM), Programme in beliebigen Bereichen, einschließlich IT und darüber hinaus, besser zu steuern und zu überwachen. Ein weiteres Hauptziel dieser Methodik sind Techniken für eine wirksame Berichterstattung über den Programmnutzen und dessen Nachverfolgung sowie für eine angemessene Kommunikation an die oberste Führungsebene und maßgebliche Stakeholderinnen und Stakeholder.

PM²-PgM vereint Elemente aus verschiedenen weltweit anerkannten Best Practices des Programmmanagements, die in Standards und Methodiken beschrieben sind, sowie einschlägige praktische Erfahrungen der europäischen Institutionen.

Die PM²-PgM-Methodik bietet:

- eine Programm-Governance-Struktur
- verschiedene Prozesse und Aktivitäten des Programmmanagements
- Vorlagen für Artefakte
- Handlungsempfehlungen zur Anwendung der Prozesse und der Arbeit mit Artefakten,
- einen Katalog wirksamer Mindsets

Die Kapitel können systematisch durchgearbeitet werden, um die Methodik kennenzulernen oder als Nachschlagewerk verwendet werden.

Bei der Anwendung von PM² können auch die vom Centre of Excellence in PM² (CoEPM²) zur Verfügung gestellten Ressourcen genutzt werden. Das CoEPM² wurde eingerichtet, um der Europäischen Kommission und den EU-Institutionen eine qualitativ hochwertige Projektmanagementmethodik sowie Unterstützungs- und Beratungsleistungen im Bereich Projektmanagement bereitzustellen. Das Project Support Network (PSN) unterstützt die PM²-Methodik, koordiniert ein interinstitutionelles Projektunterstützungsnetzwerk und fördert durch die Open-PM²-Initiative eine breite Anwendung der PM²-Methodik.

Weiterführende Informationen sind über die folgenden Websites zu finden:

https://pm2.europa.eu/index_de

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/pm2-project-management-methodology>

Das CC GroßPM erhofft sich hiervon, dass Beschäftigte mit Projektaufgaben auf einen größeren Wissenspool zurückgreifen können, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

Hinweis: Das CC GroßPM hat die in PM² verwendeten Begriffe gemäß der im deutschsprachigen Raum verwendeten Terminologien für Projektmanagement übersetzt, soweit diese nicht bereits in den allgemeinen Sprachgebrauch übernommen wurden. So wurde beispielsweise das „Programme Steering Committee“ als Programmlenkungsausschuss übersetzt. In der folgenden Übersetzung werden aber die von PM² verwendeten englischen Abkürzungen der Rollen nicht übersetzt (z. B. PgSC für Programmlenkungsausschuss). Das CC GroßPM hat sich hierfür bewusst entschieden, um in länderübergreifenden Projekten auf Ebene der Abkürzungen und Kurzbezeichnungen eine einfachere Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Als Vorbild diente dafür die französische PM²-Übersetzung, in der dies ebenfalls so gehandhabt wurde.

2. Programmmanagement

Dieser Abschnitt führt in die grundlegenden Konzepte des Programmmanagements ein und stellt für ein besseres Verständnis der PM²-Programmmanagement-Methodik dessen Kontext dar.

2.1 Was ist ein Programm?

Ein Programm ist eine Gruppe zusammenhängender Projekte und Aktivitäten, die in koordinierter Weise gesteuert werden, um strategische Zielsetzungen und Nutzen zu erreichen, die bei einer getrennten Steuerung nicht zu erzielen wären. Die Projekte innerhalb eines Programms tragen alle zu den Zielen des Programms bei und sind voneinander abhängig. Zusätzlich zu Projekten beinhaltet ein Programm häufig Elemente dazugehöriger Arbeiten (Aktivitäten auf Programmebene), die nicht Teil des Umfangs seiner Projekte sind. Programme werden gezielt als Reaktion auf strukturelle Veränderungen eingeführt und sollen Benefits (Nutzen) erzielen, die Outcomes (Auswirkungen) auf das Umfeld der Organisation haben.

Ein Programm besitzt zudem tendenziell eine signifikant längere Dauer als ein Projekt. Ein Projekt konzentriert sich auf die Erzielung von Outputs, während im Fokus von Programmen die betrieblichen Ergebnisse und Nutzen stehen, die auf diesen Outputs basieren.

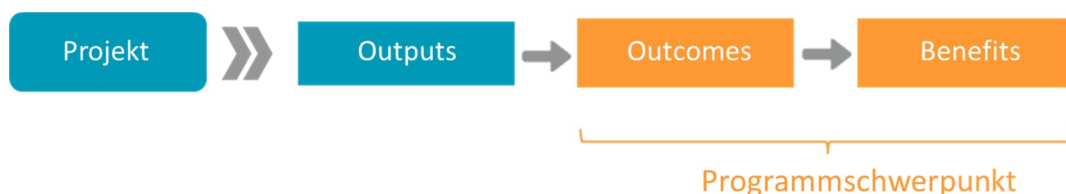


Abbildung 7: Programmschwerpunkt

Projekte können miteinander verbunden sein, weil sie auf denselben Ressourcenpool zurückgreifen, dieselbe Technologie verwenden oder dieselben Stakeholderinnen und Stakeholder besitzen. Falls sie jedoch weder dieselben Ziele teilen noch zur Erzielung gemeinsamer Nutzen beitragen, sollten die betreffenden Projekte entweder gesondert gesteuert werden oder können in ein allgemeines Portfolio auf Sektoren- oder Einheitenebene aufgenommen werden.

2.2 Was ist Programmmanagement?

Programmmanagement ist der Prozess der Anwendung von Wissen, Fähigkeiten und Maßnahmen auf ein Programm, um die Zielsetzung und den Nutzen des Programms zu erreichen.

Programmmanagement ist ein wesentliches Instrument sowohl für ein gutes Projektmanagement als auch für eine gute Strategieumsetzung. Die Anwendung der Grundsätze des Programmmanagements hilft Organisationen dabei,

- die Programmmanagement-Governance und -Aktivitäten auf die PM²-Methodik abzustimmen.
- Orientierung für die Durchführung des Programms insgesamt zu geben.
- Synergien innerhalb der zugrunde liegenden Projekte zu identifizieren, die den wirtschaftlichen Mehrwert maximieren.
- die Leistung und den Nutzen des Programms an die oberste Führungsebene zu berichten.

Programmmanagement ist vom Multiprojektmanagement abzugrenzen, d. h. dem Management von parallelen Projekten, die auf denselben Ressourcenpool zurückgreifen. Im Multiprojektmanagement sind die Projekte weder notwendigerweise voneinander abhängig noch beziehen sie sich auf dieselben übergeordneten Ziele.

2.3 Programme und Portfoliomanagement

Ein Portfolio ist eine Gruppe von Projekten, Programmen oder anderen Arbeitspaketen, die zusammengefasst werden, um eine bessere Kontrolle über finanzielle und andere Ressourcen zu erlangen und ein wirksames Management im Hinblick auf die Erreichung der strategischen Zielsetzungen zu unterstützen. Die Projekte oder Programme des Portfolios sind nicht notwendigerweise voneinander abhängig oder miteinander verbunden.

Aus Governance-Sicht sind Portfolios auf einer höheren Ebene als Programme und Projekte angesiedelt. Das Portfoliomanagement entspricht der Ebene, auf der die Prioritäten ermittelt, Investitionsentscheidungen getroffen und Ressourcen zugewiesen werden.

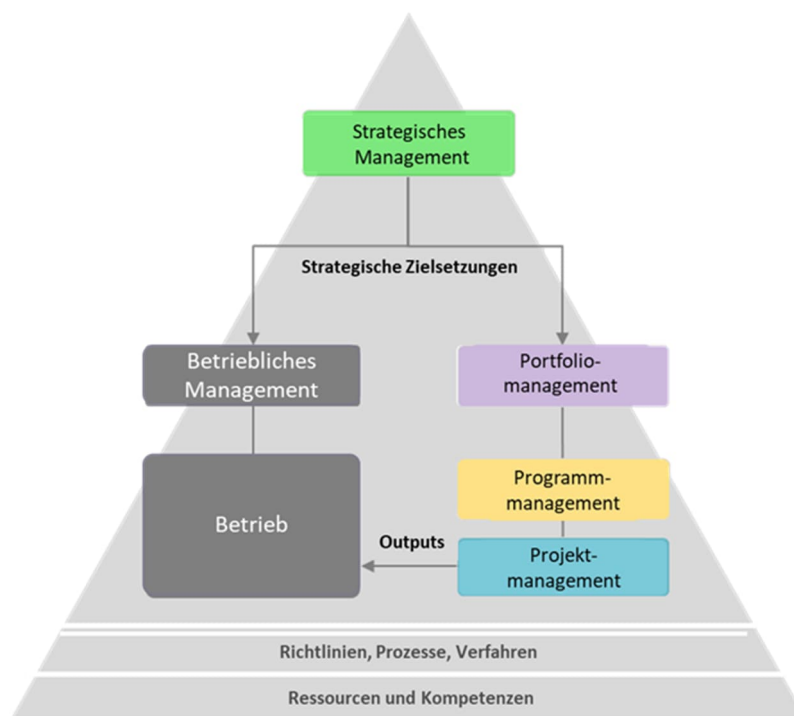


Abbildung 8: Beziehung zwischen Strategie, betrieblichen Abläufen, Portfolio-, Programm- und Projektmanagement

Auf der Portfolioebene werden Initiativen in Programme und Projekte übersetzt, die Produkte und Dienstleistungen (Outputs) für den laufenden Betrieb liefern, die wiederum einen geschäftlichen Mehrwert bieten. Daher können Programme als Mittel zur Umsetzung der Strategie der Organisation betrachtet werden, wohingegen Portfolios sich eher auf die strategische Verknüpfung konzentrieren.

Im Laufe der Zeit kann sich die Strategie der Organisation an die veränderten Umstände anpassen. Auf der Portfolioebene werden diese Entwicklungen überwacht und dafür Sorge getragen, dass die Programme und Projekte auf die neue Ausrichtung abgestimmt bleiben.

2.4 Programme und Projektmanagement

Projektmanagement kann als die Tätigkeit der Planung, Organisation, Sicherung, Überwachung und Verwaltung der erforderlichen Ressourcen und Arbeiten für eine effiziente Erzielung der Projekt-Outputs beschrieben werden. Die Übernahme der Projekt-Outputs in die ausführende Organisation führt zu Ergebnissen, die die Erzielung des Programmnutzens ermöglichen.

Die zu einem Programm gehörenden Projekte müssen zudem bestimmte Beschränkungen beachten. So muss etwa die Projektzeitplanung auf die Programm-Meilensteine abgestimmt werden. Außerdem müssen bei entsprechenden Projekten die Anforderungen im Hinblick auf die Budgetverwaltung und die Berichterstattung an die Programmebene berücksichtigt werden.

3. Überblick über PM²-PgM

3.1 Programm-Lebenszyklus

Wie ein Projekt besitzt auch ein Programm einen Lebenszyklus vom Beginn des Programms bis zu seinem Ende. Dieser Lebenszyklus umfasst vier Phasen, in denen jeweils eine Gruppe von Aktivitäten gebündelt ist, die für die jeweilige Phase des Programms spezifisch sind.

- Initiierung: Identifizierung des Programmbedarfs, Beurteilung der Durchführbarkeit und Definition des Programms.
- Planung: Planung der Programmarbeiten und Identifizierung der Nutzenbereiche.
- Durchführung: Einleitung und Koordinierung von Projekten, Erzielung von Ergebnissen und Nutzen.
- Abschluss: Erfassung der Erfahrungen, Auflösung der Organisation, Planung der Aufrechterhaltung des erzielten Nutzens.

Andere Aktivitäten sind nicht phasenspezifisch, sondern werden während des gesamten Programms durchgeführt:

- Überwachung und Steuerung: Überwachung der Leistung, Kontrolle der Zeitplanung und Kosten, Steuerung von Risiken/Problemen/Änderungen, Umgang mit Stakeholderinnen und Stakeholdern, Steuerung der geschäftlichen Implementierung (einschließlich Benefitsmanagement).



Abbildung 9: Programm-Lebenszyklus

Top-down-Programme vs. emergente Programme

Bei einem Top-down-Programm wird das Programm gestartet, anschließend werden neue Projekte in der Durchführungsphase innerhalb der Programmstruktur initiiert. Daher wird der größte Teil der Programmarbeit in dieser Phase durchgeführt.

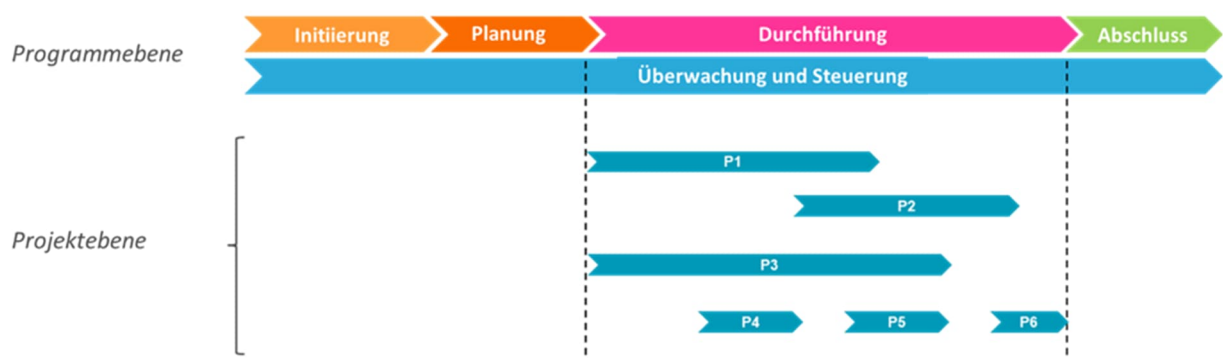


Abbildung 10: Ein Top-down-Programm und seine Projekte

Bei einem *emergenten* Programm werden hingegen laufende Projekte in einer Programmstruktur zusammengefasst. Dadurch ändert sich der Programm-Lebenszyklus nicht. Allerdings können in diesem Fall die Programmphasen Initiierung und Planung beschleunigt werden.

Zur Klarstellung: In den nachfolgenden Abschnitten wird ein Top-Down-Ansatz zugrunde gelegt. Erwägungen im Zusammenhang mit emergenten Programmen werden in Abschnitt 10 „Erwägungen im Zusammenhang mit emergenten Programmen“ gesondert erörtert.

Programm-Phasen

Typischerweise weist ein Programm eine längere Dauer auf als ein Projekt und erstreckt sich häufig über mehrere Jahre. Daher werden die endgültigen Zielsetzungen des Programms nicht auf einen Schlag, sondern stufenweise in mehreren Zwischenschritten erreicht.

Eine solche Zwischenstufe, in der sich die Organisation in Bezug auf Menschen, Prozesse und Systeme auf den endgültigen Soll-Zustand hin entwickelt, wird als Phase bezeichnet. Eine Phase kann sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mehrere Monate, Quartale oder sogar Jahre), um eine schrittweise Erzielung von Benefits zu ermöglichen.

Sobald der Nutzen gemäß dem Plan erzielt oder maximiert wurde, tritt das Programm in die Abschlussphase. Auch nach Beendigung des Programms kann sich der spezifische Nutzen des Programms weiter summieren.

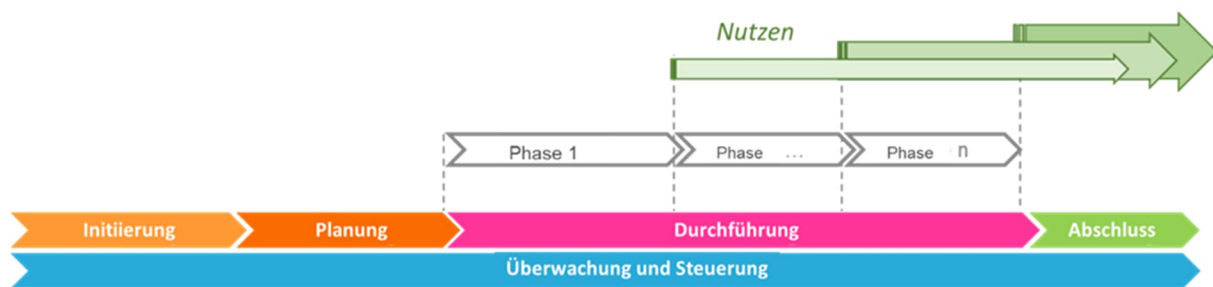


Abbildung 11: Programm-Phasen

3.2 PM²-PgM-Artefakte

Die Programmmanagementdokumentation ist ein wesentliches Instrument für die Initiierung, Planung, Durchführung, Überwachung und Kontrolle sowie den Abschluss eines Programms. Sie soll

- allen Stakeholderinnen und Stakeholdern ein klares Bild von den Zielen und dem Stand des Programms vermitteln.
- die Kommunikation mit internen und externen Gruppen erleichtern.
- eine Baseline für die Überwachung und Steuerung der Umsetzung des Programms definieren.
- wichtige getroffene Entscheidungen dokumentieren.
- die in Audits verlangten Informationen zur Verfügung stellen.
- als historische Referenz dienen, die für den Erfolg zukünftiger Programme herangezogen werden kann.

Es ist zu beachten, dass die Programmdokumentation den Qualitätsnormen der Organisation in Bezug auf Format und Stil entsprechen sollte. Sie sollte jedoch ihren Zweck erfüllen und leicht verständlich und nutzerfreundlich sein.

Daher ist die Festlegung der erforderlichen Dokumentation eine wichtige Entscheidung. Diese Entscheidung wird von der Komplexität, den möglichen Risiken und dem Programmleitungsausschuss (PgSC) beeinflusst. Die nachstehende Auflistung kann als Vorlage verwendet werden, wobei Elemente nach Bedarf ergänzt oder entfernt werden können.

Wesentliche Artefakte	Beschreibung
Programminitiierungsantrag	Hierin wird die Verpflichtung formalisiert, ein Problem, einen Bedarf oder eine Chance zu untersuchen sowie der Kontext des zukünftigen Programms festgehalten.
Programm-Business-Case	Dient der Beurteilung der Durchführbarkeit des Programms durch eine Gegenüberstellung des angestrebten Nutzens im Laufe der Zeit und der geschätzten Kosten des Programms.
Programmauftrag	Definiert den Programmauftrag im Hinblick auf Struktur, übergeordnete Roadmap und Kosten.
Programmhandbuch	Enthält eine Beschreibung des übergeordneten Programmmanagementansatzes sowie der Rollen und Zuständigkeiten.
Programm-Geschäftsimplementierungsplan	Enthält die Geschäftsimplementierungsaktivitäten auf Programmebene sowie den Benefitsmanagementplan.
Programmarbeitsplan	Bietet einen Überblick über das Programm und dessen Hauptmeilensteine, Projektabhängigkeiten und Aktivitäten auf Programmebene.
Programmabschlussbericht	Enthält eine Zusammenfassung der Erfahrungen, Leistungen und Erkenntnisse des Programms (erfolgreiche Programmmanagementpraktiken und mögliche Fallstricke).

Für einen ausführlicheren Überblick über die PM²-PgM-Artefakte wird auf die Artefakt-Landschaft in der Anlage verwiesen.

3.3 PM²-PgM-Mindsets

Die Governance, Prozesse, Artefakte, Tools und Techniken der PM²-PgM-Methodik helfen Programmmanagementteams und der Programmleitung (PgM) beim Treffen von Entscheidungen in Bezug auf die Optimierung der Durchführung ihrer Programme.

Die PM²-PgM-Mindsets beschreiben die Einstellungen und Verhaltensweisen, die den am Programmmanagement Beteiligten helfen, sich darauf zu konzentrieren, was zur Erreichung der Programmziele wesentlich ist. Zusammen helfen sie dabei, die Komplexitäten des Programmmanagements in Organisationen zu bewältigen, erhöhen die Wirksamkeit der PM²-PgM-Methodik und vervollständigen diese.

PM²-Mindsets:

- Anwendung von PM²-Best Practices beim Management von Programmen.
- Bewusstsein dafür, dass Methoden dazu bestimmt sind, Programmen und Projekten zu dienen.
- Ergebnisorientierung bei allen Projekt- und Programmmanagementaktivitäten.
- Bestreben, Ergebnisse mit maximalem Mehrwert zu erzielen, anstatt einfach nur Pläne zu befolgen.
- Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit, klaren Kommunikation und Rechenschaftspflicht.
- Schaffung eines möglichst produktiven Gleichgewichts zwischen den oft kollidierenden „Ps“ des Projekt-Programmmanagements: Produktzweck (*product purpose*), Prozess (*process*), Plan (*plan*), Menschen (*people*), Freude/Schmerz (*pleasure/pain*), Beteiligung (*participation*), Wahrnehmung (*perception*) und Politik (*politics*).
- Investition in den Aufbau von Fach- und Verhaltenskompetenzen, um zu besseren Leistungsträgerinnen bzw. Leistungsträgern zu werden; Einbeziehung von Stakeholderinnen und Stakeholder in die organisatorische Veränderung, die für eine Maximierung des Nutzens erforderlich ist.

- Weitergabe von Wissen, aktives Management gemachter Erfahrungen und Beitrag zur Verbesserung des Programmmanagements innerhalb der Organisation.
- Orientierung an den PM²-Leitlinien für Ethik und Berufsethik.

Zusätzlich zu diesen Standard-PM²-Mindsets existieren weitere für PM²-PgM spezifische Mindsets:

- Konzentration auf die Erzielung des beabsichtigten Nutzens des Programms und Beurteilung der Auswirkungen auf die Organisation statt einer reinen Koordinierung der Lieferung der Projekt-Outputs.
- Einbeziehung der Stakeholderinnen und Stakeholder, damit diese die organisatorische Veränderung aktiv unterstützen, die das Programm in Bezug auf Arbeitsweisen, Strukturen und Tools bewirken soll.

4. Rollen und Zuständigkeiten

Die Einführung einer klaren und überzeugenden Programm-Governance-Struktur ist entscheidend für den Erfolg eines Programms. Um sicherzustellen, dass die Zuordnung von Personen zu Rollen und die Einrichtung einer angemessenen Governance den Erfordernissen des Programms entsprechen, müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. Eine erfolgreiche Programm-Governance erfordert eine wirksame Kombination der folgenden Elemente:

- zugeordnete Rollen
- klar definierte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für jede dieser Rollen
- vorhandene Managementstrukturen und ein vorhandenes Berichtswesen

Es existieren Rollen innerhalb des Programmmanagements, die besondere Zuständigkeiten besitzen und spezifische Qualifikationen erfordern. Im Gegensatz zur Projektebene existiert jedoch bei der Programm-Governance keine Kunden- oder Anbieterseite, da das Programmmanagement im Wesentlichen eine Geschäftsfunktion ist.

Das Entscheidungsgremium (AGB) ist das wichtigste Gremium, das für die effiziente Durchführung des Programms verantwortlich ist. In der Regel wird diese Rolle von der Portfoliomanagement-Ebene, einem bestehenden Führungsgremium oder der Leitung der Organisation wahrgenommen.

Der Programmlenkungsausschuss (PgSC) umfasst eine Programmeignerin bzw. einen Programmeigner (PgO), die bzw. der die Durchführung des Programms überwacht und kontrolliert und für den Erfolg des Programms verantwortlich ist. Das laufende Management des Programms liegt hingegen in der Zuständigkeit der Programmleitung (PgM), die sich auf die Erzielung der Programmergebnisse konzentriert.

Da es sich beim Programmmanagement im Wesentlichen um eine Geschäftsfunktion handelt, ist die Programmanforderungsmanagerin bzw. der Programmanforderungsmanager (PgBM) für die regulären Geschäftsaktivitäten verantwortlich und arbeitet eng mit der Programmleitung (PgM) zusammen. Die Programmanforderungsmanagerin bzw. der Programmanforderungsmanager (PgBM) konzentriert sich auf die Erzielung des beabsichtigten Nutzens in der Organisation auf Basis der Programmergebnisse. Falls das Programm Auswirkungen auf mehrere Geschäftsbereiche hat, sind möglicherweise mehrere Programmanforderungsmanagerinnen bzw. Programmanforderungsmanager (PgBM) erforderlich.

Es ist zu beachten, dass die von einer Person wahrgenommene Rolle von ihrer Funktion in der Organisation unabhängig sein sollte. Es liegt jedoch auf der Hand, dass bestimmte Befugnisse innerhalb der Organisation erforderlich sind, um die betreffenden Programmrollen wirksam wahrnehmen zu können.

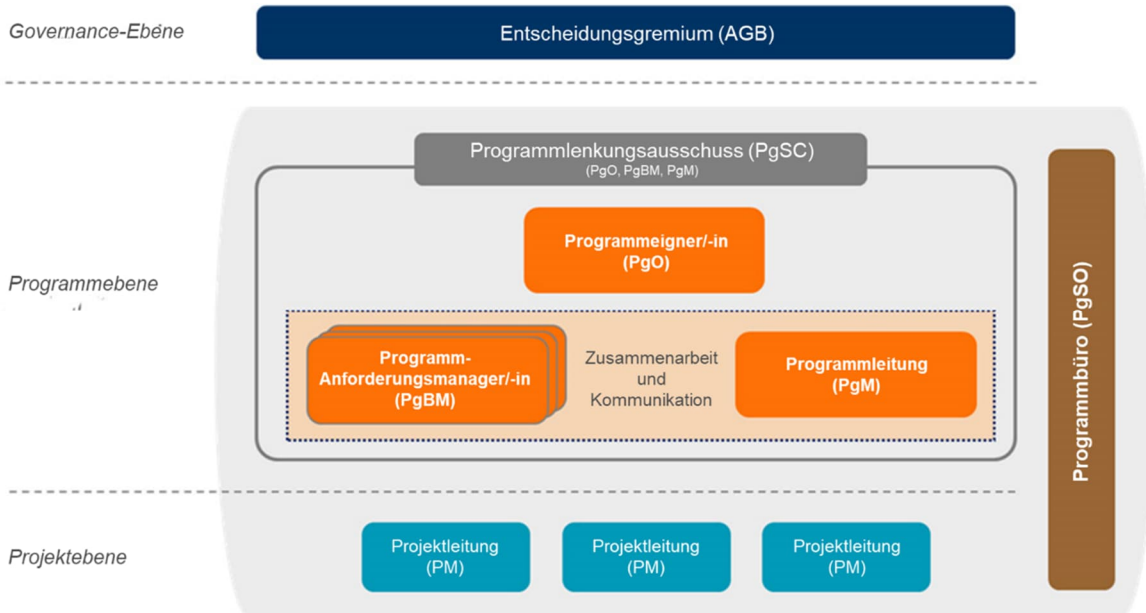


Abbildung 12: Programmorganisation

4.1 Entscheidungsgremium (AGB)

Beschreibung

Das Entscheidungsgremium (AGB) trägt die übergeordnete Verantwortung über das Programm und besteht aus Führungskräften, die für die Investitionsentscheidungen verantwortlich sind, die die geschäftliche Ausrichtung festlegen und die grundsätzliche Abstimmung des Programms auf die strategische Ausrichtung der Organisation sicherstellen. Dieses Gremium stellt außerdem sicher, dass das Programm den Durchführungsstandards und -verfahrensweisen der Organisation entspricht.

Zuständigkeiten

- Definition der Vision des Programms.
- Sicherstellung der Abstimmung der Vision auf die strategische Ausrichtung der Organisation.
- Treffen der Investitionsentscheidung und Umsetzung des Auftrags des Programms.
- Ernennung der Programmeignerin bzw. des Programmeigners (PgO).
- Vorgeben der strategischen Richtung für den Programmlenkungsausschuss (PgSC).
- Lösung von Problemen, die nicht auf Programmebene gelöst werden können.

4.2 Programmlenkungsausschuss (PgSC)

Beschreibung

Die Hauptaufgaben des Programmlenkungsausschusses (PgSC) unter dem Vorsitz der Programmeignerin bzw. des Programmeigners (PgO) sind das Vorantreiben des Programms und die Erzielung der Ergebnisse und Nutzen. Seine Mitglieder stellen der Programmeignerin bzw. dem Programmeigner (PgO), die bzw. der letztendlich für den Gesamterfolg des Programms verantwortlich ist, Ressourcen und Arbeitskraft zur Verfügung.

Zuständigkeiten

- Umsetzung des Programms im Rahmen des festgelegten Auftrags.
- Freigabe wichtiger Programm-Artefakte.

- Durchführung der übergeordneten Überwachung und Kontrolle des Programms.
- Prüfung der Erzielung des angestrebten Nutzens.
- Definieren von Projekten im Rahmen der Programmprioritäten und Beseitigung eskalierter Konflikte, Probleme und Risiken.
- Unterstützung der Minderung von Programmriskien.
- Berichterstattung und Eskalation an das Entscheidungsgremium (AGB), falls dies erforderlich ist.

4.3 Programmeignerin bzw. Programmeigner (PgO)

Beschreibung

Die Programmeignerin bzw. der Programmeigner (PgO) ist für den Erfolg des Programms verantwortlich und stellt sicher, dass es seine Zielsetzungen erreicht und den erwarteten Nutzen erzielt. Die Person, die diese Rolle wahrnimmt, muss über die erforderlichen Befugnisse verfügen, um das Programm zu leiten und Entscheidungen zu treffen. Die Programmeignerin bzw. der Programmeigner (PgO) leitet das Programm und übernimmt die volle Verantwortung für seine Umsetzung. Diese Rolle erfordert eine entsprechende Stellung in der Hierarchie und die damit verbundene Autorität.

Zuständigkeiten

- Verantwortung für den Erfolg des Programms.
- Entwicklung und Vermittlung der Vision des Programms.
- Sicherstellung, dass das Programmbudget den Erfordernissen des Programms entsprechend zugewiesen wird.
- Vertretung der Interessen des Programms im Entscheidungsgremium (AGB).
- Sicherstellung, dass das Programm an Änderungen der Strategie der Organisation angepasst wird, die sich auf das Programm auswirken.
- Vorsitz und Leitung des Programmlenkungsausschusses (PgSC) und Ernennung seiner Mitglieder.

4.4 Programmanforderungsmanagerin bzw. Programmanforderungsmanager (PgBM)

Beschreibung

Die Programmanforderungsmanagerin bzw. der Programmanforderungsmanager (PgBM) vertritt die Programmeignerin bzw. den Programmeigner (PgO) im Tagesgeschäft im Rahmen des Programms und arbeitet eng mit der Programmleitung (PgM) zusammen. Im Mittelpunkt der Aufgaben der Programmanforderungsmanagerin bzw. des Programmanforderungsmanagers (PgBM) steht die Erzielung des angestrebten Nutzens im Geschäftsbereich¹⁵. Falls das Programm Auswirkungen auf mehrere Geschäftsbereiche hat, kann jeder Bereich seine(n) eigene(n) Programmanforderungsmanagerin bzw. Programmanforderungsmanager (PgBM) haben, die/der in den Programmlenkungsausschuss (PgSC) berufen wird und dort vertreten ist.

Da ein umfassendes Verständnis der Reaktion der ausführenden Organisation auf Veränderungen erforderlich ist, ist es sehr zu empfehlen, diese Rolle intern zu besetzen und nicht auszulagern.

¹⁵ Unter Geschäftsbereichen sind in der öffentlichen Verwaltung die Linienorganisationseinheiten zu verstehen.

Zuständigkeiten

- Unterstützung der Programmeignerin bzw. des Programmeigners (PgO) bei der Spezifizierung des Programms im Hinblick auf die angestrebten geschäftlichen Ziele und Nutzen.
- Einrichtung eines effizienten Kanals für die Zusammenarbeit und Kommunikation mit der Programmleitung (PgM).
- Festlegung des zukünftigen betrieblichen Zustands der betroffenen Organisation.
- Verantwortung für die geschäftliche Umsetzung des Programms.
- Überwachung der planmäßigen Erzielung der Nutzen.
- Identifizierung geschäftsseitiger Risiken mit Auswirkungen auf das Programm.
- Berichterstattung an die Programmeignerin bzw. an den Programmeigner (PgO).

4.5 Programmleitung (PgM)

Beschreibung

Die Programmleitung (PgM) stellt die Leitung eines Programms im Tagesgeschäft sicher. Sie arbeitet eng mit der Programmanforderungsmanagerin bzw. dem Programmanforderungsmanager (PgBM) zusammen und berichtet an die Programmeignerin bzw. an den Programmeigner (PgO).

Zuständigkeiten

- Leitung des Programms und Richtungsvorgabe für die Projekte, um die angestrebten Ziele und Nutzen des Programms zu erreichen.
- Strukturierung des Programms in Zusammenarbeit mit der Programmanforderungsmanagerin bzw. dem Programmanforderungsmanager (PgBM).
- Erteilung von Weisungen an die Projektleitungen (PM) und Steuerung der Projektabhängigkeiten.
- Entwicklung und Implementierung der Programmmanagementpläne.
- Berichterstattung an die Programmeignerin bzw. den Programmeigner (PgO).
- Organisieren der Sitzungen des Programmlenkungsausschusses (PgSC) und Umsetzung seiner Entscheidungen.
- Übermittlung von Vorschlägen an den Programmlenkungsausschuss (PgSC) in Abstimmung mit der Programmanforderungsmanagerin bzw. dem Programmanforderungsmanager (PgBM), z. B. Beginn eines neuen Projekts, Verschiebung eines Projekts, Einstellung eines Projekts.
- Eskalation nicht zu beseitigender Programmriskien oder Probleme an den Programmlenkungsausschuss (PgSC).
- Leitung der Kommunikation mit den Programm-Stakeholdergruppen.

4.6 Programmbüro (PgSO)

Beschreibung

Das Programmbüro (PgSO) ist ein Team, das administrative Unterstützung und Hilfestellung sowohl für Programme als auch für Projekte bereitstellt. Es hat eine beratende Funktion in Bezug auf die Anwendung von Methoden, Verfahren und Tools und ist Verwahrer des programmbezogenen Archivs.

Zuständigkeiten

- Bereitstellung von Unterstützung bei der Nutzung der Projektplanungs-, Ressourcenplanungs-, Koordinierungs- und Projektunterstützungstools.

- Unterstützung der Sitzungen des Programmlenkungsausschusses (PgSC) und Erfassung der Erfahrungen, die in den Projekten gemacht wurden.
- Pflege einer zentralen Programm- und Projektdatenbank (Projektartefakte, Änderungen, Risiken, Probleme, Erfahrungen) und Koordinierung des Konfigurationsmanagements.
- Überwachung der Einhaltung der methodischen Leitlinien und anderer organisatorischer Standards.
- Einrichtung von Tools, Verfahren und Methoden zur Nutzung in Programmen und Projekten.
- Beteiligung an der ständigen Verbesserung der Programm- und ProjektmanagementMethodik.

4.7 RAM (RASCI) — Dokumentation von Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeitsmatrix (Responsibility Assignment Matrix, RAM) ist eine Methode zur Darstellung und Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten für eine bestimmte Aktivität. Die RAM ist auch als RASCI-Tabelle (ausgesprochen rasky) bekannt. RASCI steht für:

RASCI		Beschreibung
R	„Responsible“	Trägt die Durchführungsverantwortung. Erledigt die Arbeit. Andere können gebeten werden, unterstützend tätig zu werden. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
A	„Accountable“	Trägt die Kosten- und Gesamtverantwortung. Letztlich verantwortlich für die korrekte und gründliche Ausführung der Arbeit. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
S	„Supports“	Als Teil eines Teams arbeiten Rollen mit Unterstützungsfunktion mit der verantwortlichen Person zusammen. Die unterstützende Rolle hilft, die Aufgabe zu erledigen.
C	„Consulted“	Diejenigen, deren Meinung gefragt ist und mit denen eine wechselseitige Kommunikation stattfindet. Die beratende Rolle trägt nicht zur Erfüllung der Aufgabe bei.
I	„Informed“	Diejenigen, die über die Fortschritte auf dem Laufenden gehalten werden.

Regelmäßige Erinnerungen und Programm-Updates ermöglichen Stakeholderinnen und Stakeholdern sowie Teammitgliedern eine Mitwirkung und die Wahrnehmung ihrer Rollen und Zuständigkeiten im Programmmanagement-Prozess. Die nachfolgenden Abschnitte enthalten eine RAM-(RASCI-)Tabelle für jede Programmmanagement-Aktivität sowie für jedes erstellte Programm-Artefakt (siehe Anhang: Tabellarische Übersicht über die PM²-PgM-Artefakte und -Aktivitäten).

5. Initiierungsphase

Die erste Phase eines PM²-Programms ist die Initiierungsphase. Sie beginnt mit der Identifizierung eines Bedarfs, eines Problems oder einer Chance und endet mit der formellen Unterstützung des Programms durch die Organisation. Unter Bezugnahme auf die erforderliche organisatorische Veränderung werden in der Initiierungsphase die maßgeblichen Programmziele und der angestrebte Nutzen definiert. Eine effiziente Programminitiation ist für ein erfolgreiches Programmmanagement von kritischer Bedeutung.

In der Initiierungsphase werden drei wichtige Programmartefakte erstellt: der Programminitierungsantrag, der Business Case und der Programmauftrag.

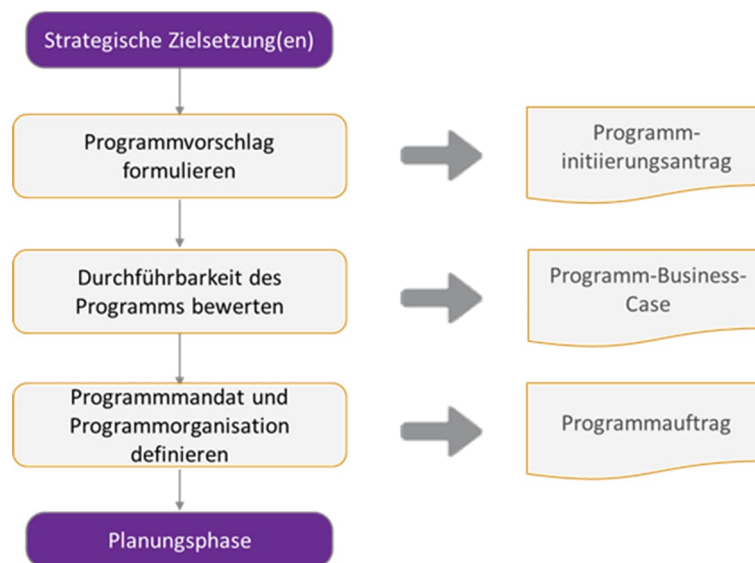


Abbildung 13: Aktivitäten und wichtigste Outputs der Programminitierungsphase

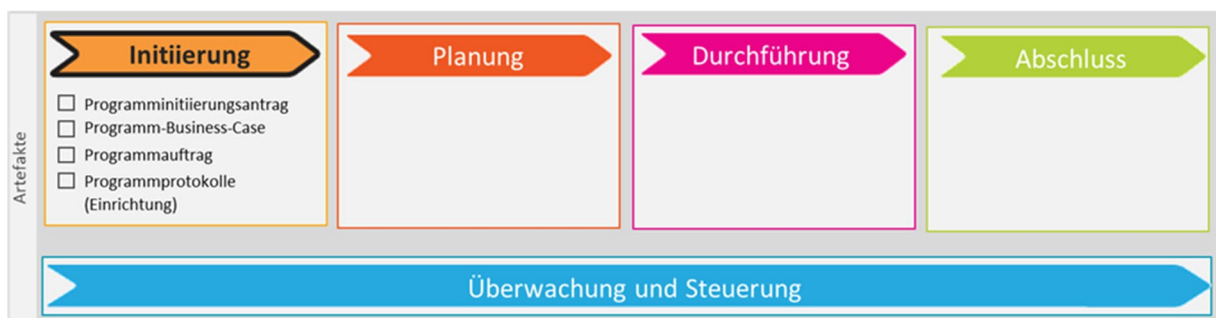


Abbildung 14: Artefakte der Programminitierungsphase

5.1 Programminitierungsantrag

Der Programminitierungsantrag ist der Ausgangspunkt des Programms und formalisiert seine Initiierung. Durch die Erstellung eines Programminitierungsantrags stellt die Programminiatorin bzw. der Programminiator sicher, dass der aktuelle Kontext/die aktuelle Situation (z. B. Problem, Bedarf oder Chance) und die Zielsetzungen des Programms formell erfasst werden und als Grundlage für die weitere Sondierung und Ausarbeitung verwendet werden können.

Dieses Artefakt unterscheidet sich deutlich von einem Projektinitiierungsantrag, weil es den Schwerpunkt auf das Management der Benefits und der organisatorischen Veränderung legt. Sobald der übergeordnete Nutzen identifiziert und beschrieben ist, kann dieser als Input für den Programm-Business-Case dienen.

Handlungsempfehlungen:

- Das Entscheidungsgremium (AGB) ernennt in der Regel eine Person, die für die Erstellung des Programminitiierungsantrags verantwortlich ist. Diese Person kann anschließend zur Programmeignerin bzw. zum Programmeigner (PgO) werden.
- Es ist zu beachten, dass die Erstellung dieses Artefakts auf eine Person in Linienorganisation übertragen werden kann, die mit dem Bereich vertraut ist und später zur Programmanforderungsmanagerin bzw. zum Programmanforderungsmanager (PgBM) werden kann.
- Der Lebenszyklus des Programminitiierungsantrags endet mit der Erstellung des Programm-Business-Case und des Programmauftrags. Alle in dem Programminitiierungsantrag enthaltenen Informationen werden in diese beiden Dokumente übernommen, darin aktualisiert und weiter konkretisiert. Ab diesem Zeitpunkt wird der Programminitiierungsantrag nicht mehr länger benötigt.

Input: Von der Initiatorin bzw. dem Initiator aufgezeigtes Problem, aufgezeigter Bedarf oder aufgezeigte Chance.

Vorgehen

1. Erstellung des Programminitiierungsantrags.
2. Der Programminitiierungsantrag wird dem Entscheidungsgremium (AGB) zur Genehmigung vorgelegt.
3. Das Entscheidungsgremium (AGB) nimmt den Programminitiierungsantrag entgegen und genehmigt die Erstellung eines ausführlicheren Programm-Business-Case.
4. Das Entscheidungsgremium (AGB) ernennt offiziell die Programmeignerin bzw. den Programmeigner (PgO).

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programminitiierungsantrag	I	–	A/S	R	–	–	–



Abbildung 15: Inputs/Outputs und primäre Rollen eines Programminitiierungsantrags

Output: Programminitiierungsantrag

5.2 Programm-Business-Case

Zweck des Business Case ist es, die Beweggründe für das Programm zu dokumentieren und die Abstimmung des Programms auf die strategischen Zielsetzungen der Organisation zu beschreiben. Außerdem

dient er als Rechtfertigung für die Investition in Form von Zeit und Arbeit und enthält die Budgeterwartungen für kurzfristig zu erzielende Nutzen.

Im Programm-Business-Case werden die Zielsetzungen und angestrebten Nutzen des Programms zusammengefasst. Er berücksichtigt die Auswirkungen des Programms im Hinblick auf die organisatorische Veränderung, die von dem Programm erwarteten Ergebnisse und ermöglicht der oberen Führungsebene eine Entscheidung über die Durchführbarkeit des Programms.

Handlungsempfehlungen:

- Bietet Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträgern die erforderlichen Informationen, um zu beurteilen, ob eine Durchführung des Programms sinnvoll ist.
- Ist ein lebendiges Dokument und sollte daher bei kritischen Programm-Meilensteinen erneut überprüft werden, um zu bestätigen, dass der erwartete Nutzen weiterhin erzielt werden kann, sich die Kosten/Fristen innerhalb des Budgets/der Zeitplanung bewegen und das Programm für die Organisation weiterhin von Bedeutung ist und fortgesetzt werden sollte.
- Bei umfangreichen strategischen Programmen kann der Programm-Business-Case auch eine Bewertung der Auswirkungen und Risiken sowie eine ausführlichere Kosten-Nutzen-Analyse umfassen.

Input: Programminitiierungsantrag

Vorgehen:

1. Die Programmanforderungsmanagerin bzw. der Programmanforderungsmanager (PgBM) erstellt einen Entwurf des Programm-Business-Case auf Basis der in dem Programminitiierungsantrag enthaltenen Informationen. Die wichtigsten zu analysierenden und darzustellenden Aspekte sind:
 - die Zielbereiche des Programms und die von der Durchführung des Programms erwarteten Nutzen.
 - falls möglich eine grobe Beschreibung des Umfangs des Programms und eine Identifizierung der Hauptmeilensteine.
 - die Einordnung des Programms in die übergeordnete organisatorische Strategie.
 - eine allgemeine Kosten-Nutzen-Analyse für jeden identifizierten Zielbereich (siehe Schritt 1).
 - Synergien und Abhängigkeiten innerhalb des Portfolios und mit/von anderen Programmen und Initiativen.
 - übergeordnete Roadmap einschließlich wichtiger Meilensteine für die Erzielung von Nutzen.
2. Die Programmeignerin bzw. der Programmeigner (PgO) beurteilt den Programm-Business-Case und entscheidet, ob sie bzw. er ihn genehmigt oder ablehnt.
3. Die Programmeignerin bzw. der Programmeigner (PgO) legt den Programm-Business-Case dem Entscheidungsgremium (AGB) zur weiteren Entscheidung vor.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programm-Business-Case	I	(C)	A	R	(S)	–	–

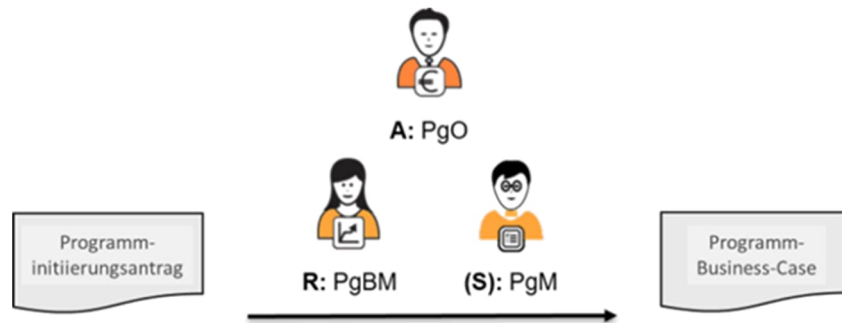


Abbildung 16: Inputs/Outputs und primäre Rollen eines Programm-Business-Case

Output: Programm-Business-Case

5.3 Programmauftrag

Der Programmauftrag ist ein obligatorisches Dokument, in dem der Auftrag des Programms beschrieben wird. Er enthält eine Zusammenfassung der zu erreichenden Zielsetzungen und des ausgewählten Ansatzes unter Berücksichtigung der „funktionalen“ Bereiche, die diese Ziele umsetzen sollen. Der Programmauftrag spezifiziert den Umfang und die Projektauswahl und bietet in einer Programm-Roadmap einen Überblick über die erforderlichen Ergebnisse, um den angestrebten Nutzen zu erzielen. Schließlich, und das ist wichtig, werden darin auch das Budget und die Governance-Struktur des Programms festgelegt.

Handlungsempfehlungen:

- Sicherstellung, dass der Input aller betroffenen Programm-Stakeholdergruppen berücksichtigt wird.
- Konzentration auf die übergeordnete Programmstruktur und Roadmap anstelle einer Darstellung ausführlicher Informationen.
- Die Roadmap unterteilt das Programm in Phasen als Zwischenschritte zur Erreichung der endgültigen Vision. Festlegung der allgemeinen Kapazitäten für die einzelnen Phasen sowie den angestrebten Nutzen.
- Dieses Dokument dient als Baseline für die Programmbewertung. Der Programmauftrag kann erforderlichenfalls überarbeitet werden, es handelt sich jedoch grundsätzlich nicht um ein veränderliches Dokument.

Input: Programminitiierungsantrag, Programm-Business-Case

Vorgehen:

1. Die Programmeignerin bzw. der Programmeigner (PgO) ernennt eine Programmleitung (PgM). Diese Rolle vervollständigt zusammen mit der/dem bereits ernannten Programmanforderungsmanagerin bzw. Programmanforderungsmanager (PgBM) den Programmlenkungsausschuss (PgSC).
2. Die Programmleitung (PgM) beginnt auf Basis der Informationen im Programminitiierungsantrag und Business Case mit der Bearbeitung des Programmauftrags.
3. Die Governance, der Gesamtansatz und die Struktur des Programms müssen festgehalten werden.

4. Die Programmanforderungsmanagerin bzw. der Programmanforderungsmanager (PgBM) unterstützt die Programmleitung (PgM) bei der Festlegung von Zwischenschritten (Phasen) auf dem Weg zum Erreichen der endgültigen Vision am Ende des Programms. Für jede Phase werden die erforderlichen Ergebnisse sowie der angestrebte Nutzen aufgelistet.
5. Die Programmeignerin bzw. der Programmeigner (PgO) legt den Programm-Business-Case und den Programmauftrag erforderlichenfalls dem Entscheidungsgremium (AGB) zur Genehmigung vor.
6. Das Entscheidungsgremium (AGB) beurteilt den Programmauftrag und genehmigt ihn oder lehnt ihn ab.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmauftrag	I	A	C	S	R	–	–

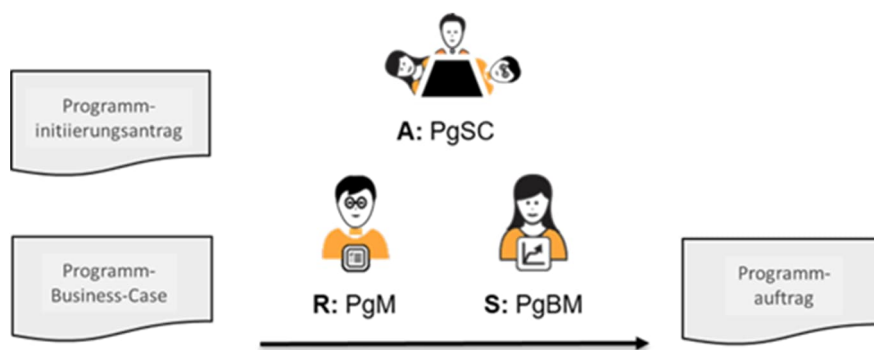


Abbildung 17: Inputs/Outputs und primäre Rollen eines Programmauftrags

6. Planungsphase

Die zweite Phase eines PM²-Programms ist die Planungsphase. Ähnlich wie Projekte müssen auch Programme geplant werden. Jedoch unterscheidet sich der Fokus auf der Programmebene von demjenigen der Projektebene. Die Hauptprioritäten beim Programmmanagement sind die Erzielung der Nutzen und die dazugehörige Veränderung der ausführenden Organisation.

In dieser Phase werden verschiedene Artefakte erstellt, als Erstes das Programmhandbuch, in dem die Arbeitsweise innerhalb des Programms beschrieben wird. Auf diesen Schritt folgt eine Analyse der Stakeholderinnen und Stakeholder (in der Programmstakeholder-Matrix), woraus sich eine angepasste Kommunikationsstrategie ergibt, die im Programm-Kommunikationsmanagementplan festgehalten wird. Schließlich, und das ist wichtig, werden in dem Programm-Geschäftsimplementierungsplan die Zwischenschritte (Phasen) auf dem Weg zum angestrebten Endzustand im Hinblick auf die erforderlichen Ergebnisse und Nutzen festgelegt. Letzterer geht Hand in Hand mit dem Programmarbeitsplan zur Positionierung und zeitlichen Planung dieser Ergebnisse. Diese Artefakte bilden anschließend zusammen die Grundlage für die Durchführungsphase.

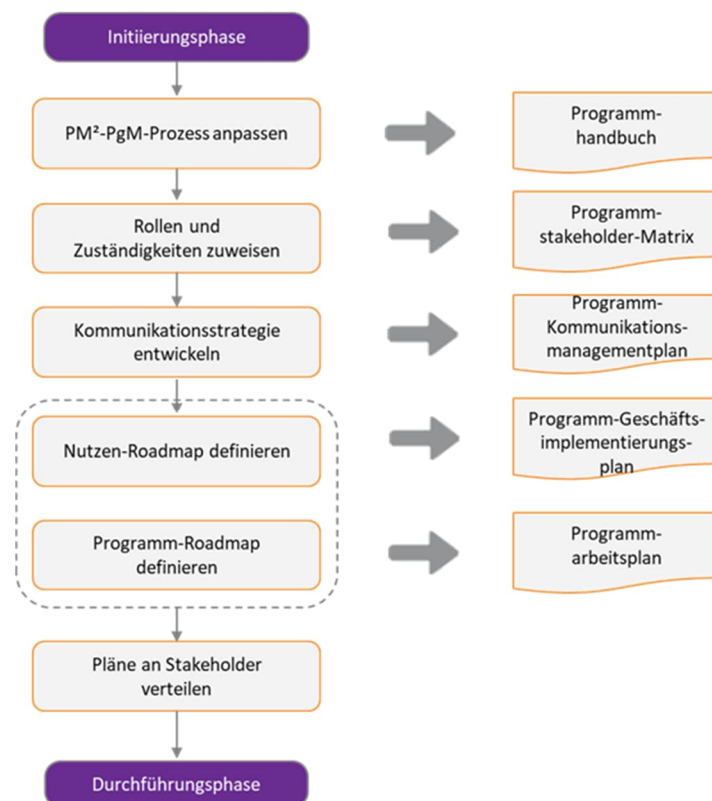


Abbildung 18: Aktivitäten und wichtigste Outputs der Programmplanungsphase

6.1 Programmhandbuch

Im Programmhandbuch werden der übergeordnete Ansatz und die Arbeitsweise im Rahmen des Programms festgelegt. Es ist eines der ersten in der Planungsphase zu erstellenden Artefakte und dient der Festlegung der Programmstandards, der Rollen und Zuständigkeiten, des Ansatzes und der zu verwendenden Artefakte. Das Programmhandbuch ist ein wichtiger Bezugspunkt bei den Durchführungs-

Überwachungs-, Steuerungs- und Abschlussaktivitäten und sollte während der gesamten Dauer des Programms auf aktuellem Stand gehalten werden.

Möglicherweise sind individuelle Anpassungen der PM²-PgM-Methodik notwendig, um sicherzustellen, dass sie den Programmmanagement-Anforderungen der jeweiligen Organisation tatsächlich gerecht werden. Diese Anpassungen können im Programmhandbuch vorgenommen werden, in dem beschrieben wird, wie das Management des Programms erfolgen soll.

Handlungsempfehlungen:

- Verstehen des Zwecks und Werts des anzupassenden Methodikelements.
- Vornahme der gewünschten Anpassungen.
- Es sollte vermieden werden, die Methode durch das Streichen ganzer Teile (z. B. einer Phase, einer Rolle, einer Aktivität oder eines Artefakts) zu vereinfachen; vielmehr sollte der Umfang des betreffenden Elements verringert (oder erweitert) werden.
- Schaffung eines Gleichgewichts zwischen dem gewünschten Niveau an Kontrolle und dem erforderlichen Zusatzaufwand.
- Eliminierung von Verschwendung (Anwendung eines Lean-Ansatzes).
- Es ist zu beachten, dass es sich bei dieser Methodik um ein integriertes Gesamtkonzept handelt, weshalb unnötige, weitreichende Änderungen vermieden werden sollten.

Input: Programmauftrag

Vorgehen:

1. Recherche und Auswertung der Dokumentation ähnlicher Programme und Identifizierung wiederverwendbarer Bestandteile, um so den Aufwand, die Kosten und die benötigte Zeit zu reduzieren.
2. Erörterung möglicher/erforderlicher individueller Anpassungen an der PM²-Methodik.
3. Festlegung spezifischer Regeln im Hinblick auf Planungsabstimmung, Budgetverwaltung, Managementsitzungen, Berichterstattung usw., die von den Projekten innerhalb des Programms einzuhalten sind.
4. Festlegung eines Konfliktlösungs- und Eskalationsverfahrens sowohl für die Projekte innerhalb des Programms als auch für das Programm selbst.
5. Hervorhebung der wichtigsten Programmkontrollprozesse, wie Änderungs- und Risiko-/Problem-/Entscheidungsmanagement.
6. Bestimmung der für das Programm und seine Projekte erforderlichen Artefakte (Pläne und andere Dokumente).
7. Festlegung der Art und Weise, in der die Programmnutzen gemessen werden sollen.
8. Dokumentation der an dem Programm beteiligten Rollen einschließlich ihrer jeweiligen Zuständigkeiten.

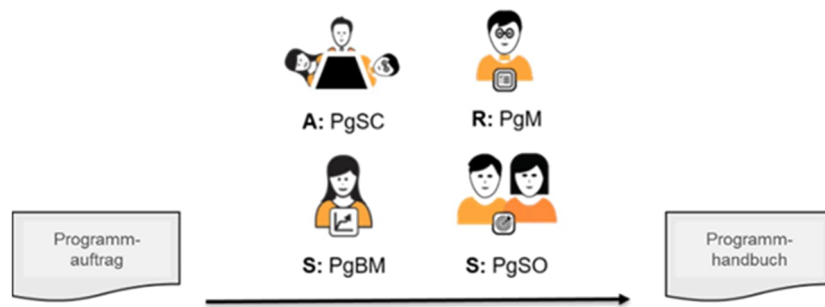


Abbildung 19: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programmhandbuchs

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmhandbuch	I	A	C	S	R	–	S

Output: Programmhandbuch

6.2 Programmstakeholder-Matrix

In der Programmstakeholder-Matrix werden die wichtigen Stakeholdergruppen des Programms festgehalten und analysiert. Sie bildet die Grundlage für das Stakeholder-Management und die Kommunikationsaktivitäten, um sicherzustellen, dass die Erwartungen der Stakeholdergruppen antizipiert und angemessen berücksichtigt werden.

Handlungsempfehlungen:

- Verstehen der Erwartungen, der Einstellungen und des Maßes an Interesse und Einfluss der wesentlichen Programm-Stakeholdergruppen.
- Entwicklung angemessener Kommunikations- und Managementstrategien, um zu erreichen, dass die Stakeholderinnen bzw. Stakeholder einbezogen werden und sich einbringen.
- Dieses Dokument entwickelt sich ständig weiter, weshalb eine einmalige Erstellung nicht ausreicht. Die Informationen sollten vielmehr regelmäßig überarbeitet werden.
- Überwachung der Reaktionen von Stakeholderinnen bzw. Stakeholdern und entsprechende Strategieanpassung und Steuerung.
- Die Programmstakeholder-Matrix kann sensible Informationen enthalten und wird hauptsächlich von der Programmleitung (PgM) und der Programmanforderungsmanagerin bzw. dem Programmanforderungsmanager (PgBM) genutzt. Daher ist sicherzustellen, dass dieses Artefakt nicht dem gesamten Team und allen Stakeholdergruppen zugänglich ist.

Input: Programm-Business-Case, Programmauftrag

Vorgehen:

1. Identifizierung aller Programmstakeholdergruppen durch eine Analyse der Organisationsstruktur, der Begünstigten des Programms und der wichtigen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger.
2. Für jede Stakeholdergruppe sind der Einfluss und das Interesse an dem Programm zu bestimmen. Erfassung der Interessen, Erwartungen und Bedenken der Stakeholderinnen und Stakeholder.

3. Angabe der Rolle, die den einzelnen Stakeholdergruppen in dem Programm zukommen wird.
4. Speicherung der Programmstakeholder-Matrix in einem geschützten Bereich und regelmäßige Überarbeitung zur Anpassung an sich verändernde Umstände.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmstakeholder-Matrix	I	I	A	S	R	–	S

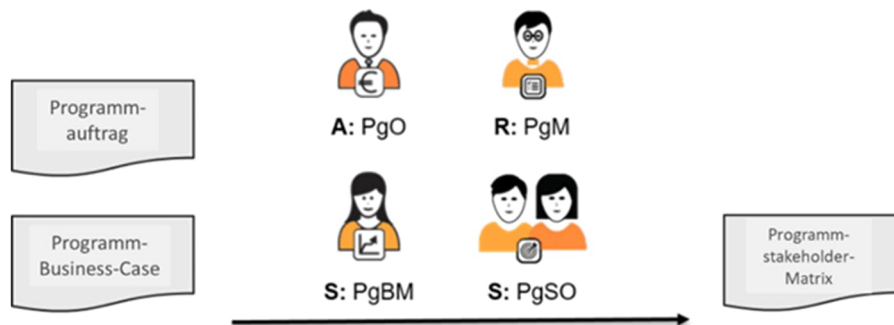


Abbildung 20: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Programmstakeholder-Matrix

Output: Programmstakeholder-Matrix

6.3 Programm-Kommunikationsmanagementplan

Der Programm-Kommunikationsmanagementplan definiert und dokumentiert Inhalt, Format, Häufigkeit, Adressaten und erwartete Ergebnisse der Kommunikationselemente. Außerdem wird darin die Kommunikationsstrategie für die Stakeholdergruppen auf Grundlage ihrer Interessen, Erwartungen und ihres Einflusses definiert.

Handlungsempfehlungen:

- Nutzung eines separaten Programm-Kommunikationsmanagementplans, wenn die Kommunikationsaktivitäten des Programms eine ausführlichere Darstellung als die im Programmhandbuch enthaltene erforderlich machen.
- Bei Nutzung eines Programm-Kommunikationsmanagementplans Sicherstellung, dass es nicht zu einer Doppelung mit an anderer Stelle beschriebenen Aktivitäten kommt.

Input: Programmstakeholder-Matrix

Vorgehen:

1. Feststellung der Informationen, die kommuniziert werden müssen und des Zwecks dieser Informationen für jede identifizierte Stakeholdergruppe oder Person.
2. Definition aller Artefakte zur Erhebung, Analyse und Verteilung von Programminformationen und zum Management der Stakeholder-Erwartungen.
3. Festlegung der Häufigkeit der Kommunikationselemente.

4. Festlegung des zu verwendenden Kommunikationsformats und -mediums (z. B. Berichte, Präsentationen, Besprechungen, E-Mails, Telefonkonferenzen) und Anpassung an die jeweilige Stakeholdergruppe.
5. Festlegung der zuständigen Person für das jeweilige Kommunikationselement und Beschreibung des erwarteten Ergebnisses.
6. Weiterleitung des Plans an wichtige Programm-Stakeholdergruppen.
7. Regelmäßige Überarbeitung des Plans, sei es zur Aufnahme neuer Stakeholdergruppen oder zur Berücksichtigung der sich wandelnden Einstellung vorhandener Stakeholdergruppen.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programm-Kommunikationsmanagementplan	I	A	C	S	R	–	S

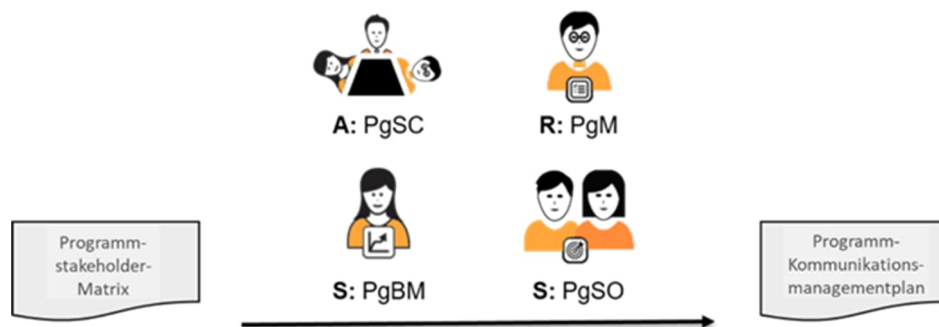


Abbildung 21: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programm-Kommunikationsmanagementplans

Output: Programm-Kommunikationsmanagementplan

6.4 Programm-Geschäftsimplementierungsplan

Der Programm-Geschäftsimplementierungsplan ist das wichtigste Arbeitsinstrument der Programmanforderungsmanagerin bzw. des Programmanforderungsmanagers (PgBM). Er konzentriert sich primär auf das Benefitsmanagement und verknüpft den Programmnutzen mit den dazugehörigen strategischen Zielsetzungen. Die Erzielung des Programmnutzens kann leicht mithilfe der ausführlichen Nutzendefinition in Verbindung mit den geplanten Key Performance Indicators (KPI) nachverfolgt werden. Die Key Performance Indicators (KPI) sind ein wichtiger Indikator für den Erfolg des Programms, da sie die erzielten Verbesserungen anzeigen.

Der Zeitplan für die Nutzenrealisierung zeigt überblicksartig an, welche Nutzen in den einzelnen Phasen erzielt werden sollen. Dieser Plan sollte auf den zuvor im Programmauftrag festgelegten phasenweisen Ansatz abgestimmt sein.

Handlungsempfehlungen:

- Bei der Erstellung dieses Plans ist eine Abstimmung mit dem Programmarbeitsplan vorzunehmen, um sicherzustellen, dass die Zeitpläne aufeinander abgestimmt sind.
- Berücksichtigung etwaiger im Programmauftrag festgelegter Einschränkungen oder Annahmen.

- Konzentration auf die Realisierung und den Mehrwert des erwarteten Nutzens auf Basis der Projektergebnisse.

Input: Programm-Business-Case, Programmauftrag, Programmstakeholder-Matrix

Vorgehen:

1. Angabe der strategischen Zielsetzungen, die das Programm erreichen muss. Verknüpfung des geplanten Nutzens mit diesen Zielsetzungen.
2. Erstellung der Nutzendefinition für jeden Nutzen und Angabe der angestrebten Ergebnisse.
3. Definition der Kennzahlen für jeden Nutzen einschließlich ihres Basis- und Zielwerts.
4. Zuordnung jedes Nutzens zu einer Nutzeneignerin bzw. einem Nutzeneigner, die/der für die Erzielung des Nutzens verantwortlich ist. Zur Ermittlung geeigneter Kandidatinnen bzw. Kandidaten für die Rolle der Nutzeneignerin bzw. des Nutzeneigners kann die Programmstakeholder-Matrix konsultiert werden.
5. Festlegung des Umsetzungszeitplans für die Nutzen. Wenn ein Nutzen erzielt wird, sollte dieser auf den Ansatz und die Fristen des Programmauftrags und des Arbeitsplans abgestimmt sein.
6. Festlegung der Key Performance Indicators (KPI) für das Programm. Die KPI bestimmen die Kennzahlen, die zur Bewertung der Fortschritte bei der Nutzenrealisierung heranzuziehen sind.
7. Festlegung der Person, die die Kennzahlen und die Messung des Nutzens überwacht. Dabei kann es sich um die Nutzeneignerin bzw. den Nutzeneigner oder um eine andere beauftragte Person aus der Geschäftsorganisation handeln.
8. Angabe eines Zeitplans für die Bestimmung der Baseline der Kennzahlen sowie der Häufigkeit ihrer Messung.
9. Erstellung eines Nutzenprotokolls mit den Istwerten der einzelnen Kennzahlen als Teil der Überwachungs- und Steuerungsaktivitäten.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programm-Geschäftsimplementierungsplan	I	A	C	R	S	–	S

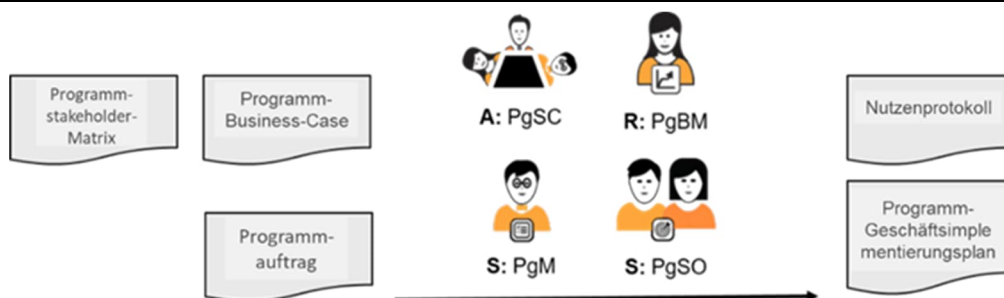


Abbildung 22: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programm-Geschäftsimplementierungsplans

Output: Programm-Geschäftsimplementierungsplan, Nutzenprotokoll

6.5 Programmarbeitsplan

Der Programmarbeitsplan ist neben dem Programmauftrag eines der wichtigsten Artefakte für die Programmleitung (PgM). In ihm wird definiert, welche Ergebnisse in den einzelnen Phasen erzielt werden müssen, um eine Nutzenrealisierung gemäß dem Programm-Geschäftsimplementierungsplan zu ermöglichen. Diese Ergebnisse beziehen sich auf die Hauptmeilensteine der zugrunde liegenden Projekte, die die erforderlichen Ergebnisse gemäß dem Zeitplan liefern sollten.

Der Programmarbeitsplan enthält zudem eine Programm-Roadmap, die eine Weiterentwicklung der im Programmauftrag enthaltenen übergeordneten Roadmap darstellt. Er umfasst einen Zeitrahmen für die Aktivitäten auf Programmebene, die Projektabhängigkeiten und die Hauptmeilensteine für die zentralen Ergebnisse der Projekte.

Schließlich enthält der Programmarbeitsplan außerdem die geplante Verteilung des Programmbudgets auf die verschiedenen Bestandteile (Aktivitäten auf Programmebene, Projekte).

Handlungsempfehlungen:

- Abstimmung mit dem Programm-Geschäftsimplementierungsplan, um sicherzustellen, dass die Zeitpläne auf den Programmarbeitsplan abgestimmt sind.
- Einbeziehung der zuvor im Programmauftrag festgelegten Beschränkungen und Annahmen.
- Berücksichtigung der Outputs der im Programm enthaltenen Projekte und entsprechende Fokussierung der Ergebnisse auf Programmebene.
- Die Lieferung der Outputs wird später anhand der Projektarbeitspläne auf Projektebene gesteuert.
- Konsultation der spezifischen Projektarbeitspläne, mit denen die Outputs auf Projektebene gesteuert und geliefert werden.

Input: Programmauftrag, Programm-Geschäftsimplementierungsplan, Projektarbeitspläne

Vorgehen:

1. Aufstellung der erforderlichen Ergebnisse für jeden Nutzen und je Phase. Dabei sollte eine Verknüpfung mit den im Programm-Geschäftsimplementierungsplan aufgeführten Ergebnissen vorgenommen werden.
2. Festlegung der erforderlichen Outputs für jedes Ergebnis und je Phase.
3. Identifizierung von Aktivitäten, die nicht für die in dem Programm enthaltenen Projekte spezifisch sind.
4. Erstellung der Programm-Roadmap mit den Aktivitäten auf Programmebene und den Hauptmeilensteinen der zugrunde liegenden Projekte.
5. Abstimmung dieser Elemente auf die erwarteten Outputs im Zusammenhang mit den Meilensteinen.
6. Berücksichtigung von Projektabhängigkeiten.
7. Festlegung des Programmbudgets und Verteilung auf die Aktivitäten auf Programmebene und Projekte.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmarbeitsplan	I	A	C	S	R	–	S

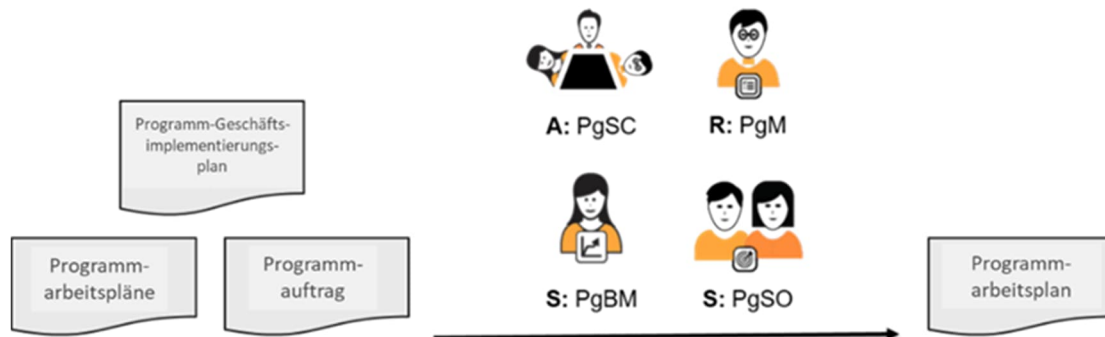


Abbildung 23: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programmarbeitsplans

Output: Programmarbeitsplan

7. Durchführungsphase

Die dritte Phase eines PM²-Programms ist die Durchführungsphase, in der die Ziele der Organisation und ihre Reaktion auf Veränderungen durch die Steuerung und Koordinierung von Projekten und Aktivitäten umgesetzt werden. Das Programm besteht aus Projekten, die dem üblichen PM²-Projektlebenszyklus folgen sollten, sowie aus anderen dazugehörigen Aktivitäten auf Programmebene.

Diese Phase betrifft in erster Linie die Durchführung der im Programm enthaltenen Projekte bis zu ihrem Abschluss oder ihrer Einstellung. Die Aktivitäten dieser Phase konzentrieren sich primär auf die Untersuchung und Überprüfung von Artefakten auf Projektebene, wie Projektinitiationsanträgen und Statusberichten im Hinblick auf die angestrebten Zielsetzungen des Programms.

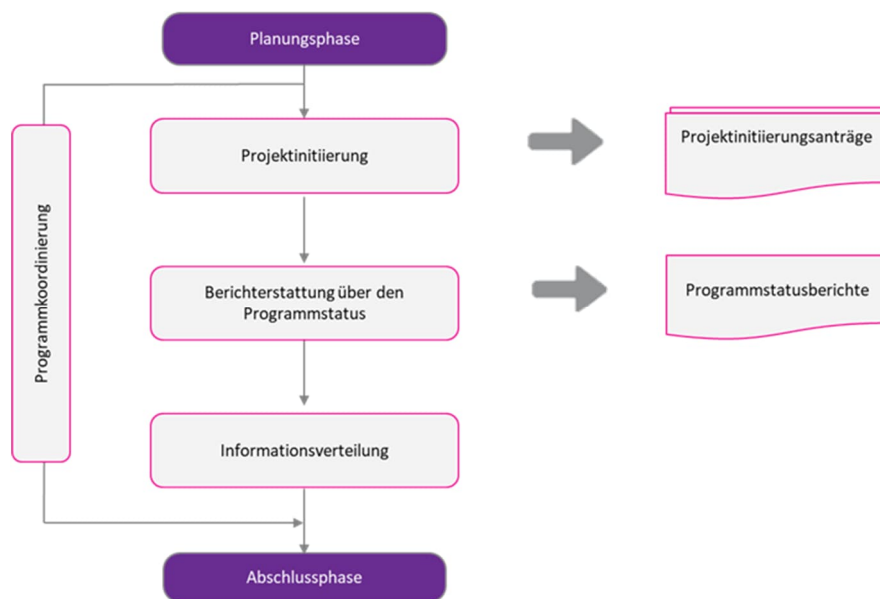


Abbildung 25: Aktivitäten und wichtigste Outputs der Programmdurchführungsphase

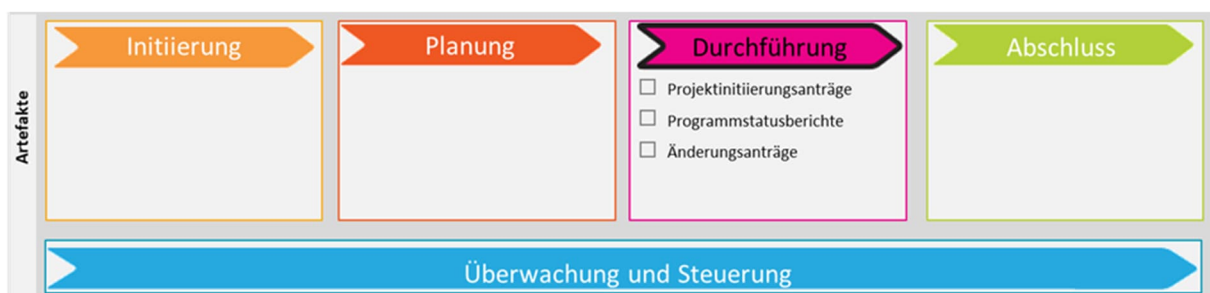


Abbildung 24: Artefakte der Programmdurchführungsphase

7.1 Projektinitiationsanträge

Es werden spezifische Outputs identifiziert, um die Programmergebnisse und -nutzen gemäß der Planung des Programms zu erzielen. Die Erreichung der Gesamtziele des Programms umfasst hauptsächlich eine Sammlung der Outputs der Projekte, die üblicherweise auf Programmebene initiiert werden.

Daher werden die Projektinitiierungsanträge für diese Projekte jeweils auf Programmebene gestellt, wodurch sichergestellt wird, dass es nicht zu Lücken oder Überschneidungen zwischen den Projekten kommt. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Projekte entsprechend dem Programmarbeitsplan zu unterschiedlichen Zeitpunkten beginnen.

Handlungsempfehlungen:

- Sicherstellung, dass jedes Projekt über die relevanten Informationen – wie etwa die Aufstellung der realisierbaren Outputs – verfügt, damit es ordnungsgemäß im Programmkontext initiiert werden kann.
- Projekte im Rahmen des Programms beginnen und enden zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Lücken oder Überschneidungen zwischen den Projekten und den dazugehörigen Aktivitäten sind zu vermeiden.

Input: Programmarbeitsplan, Programmstakeholder-Matrix

Vorgehen:

1. Entwurf der Projektinitiierungsanträge für die zu initiiierenden Projekte auf Basis des Programmarbeitsplans. Die genehmigende Stelle ist in diesem Fall der Programmleitungsausschuss (PgSC).
2. Angabe etwaiger vom Projekt einzuhaltender Einschränkungen, wie etwa Abstimmung auf Programmmeilensteine, Budgets und Zeitpläne.
3. Hervorhebung von Abhängigkeiten zu anderen Projekten im Programm wie Risiken, Problemen und Entscheidungen.
4. Identifizierung von Kandidaten für die Rolle der Projekteignerin bzw. des Projekteigners (PO) und der Anforderungsmanagerin bzw. des Anforderungsmanagers (BM) für das Projekt anhand der Programmstakeholder-Matrix und deren Einbeziehung in die Fertigstellung der Projektinitiierungsanträge.
5. Initiierung der anderen Aktivitäten auf Programmebene, die nicht Teil des Projekts/der Projekte sind.
6. Wiederholung dieser Schritte für die anderen Projekte, die gegebenenfalls in späteren Phasen beginnen.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Projektinitiierungsantrag	I	I	A	S	R	I	S

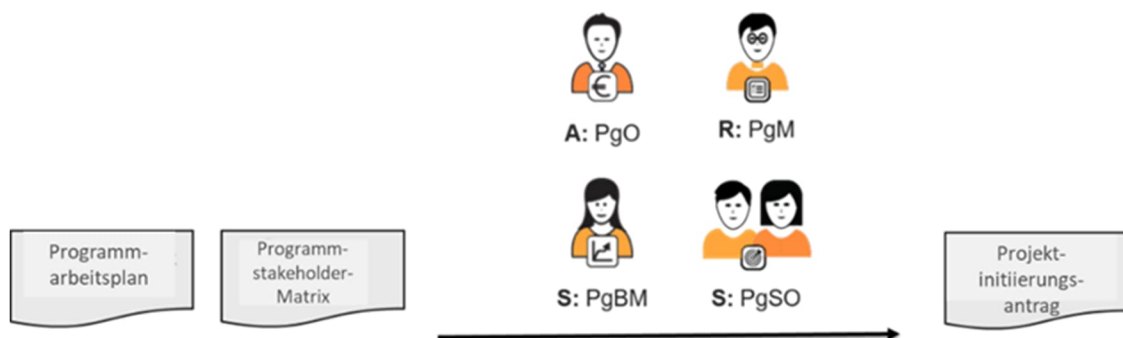


Abbildung 26: Inputs/Outputs und primäre Rollen eines Projektinitiierungsantrags

Output: Projektinitiierungsantrag

7.2 Programmstatusbericht

Der Programmstatusbericht vermittelt den geeigneten Stakeholdergruppen konsolidierte Informationen über die Leistung und den Zustand des Programms. Diese Informationen sollten in der im Programm-Kommunikationsmanagementplan definierten angemessenen Form und Ausführlichkeit dargestellt werden.

Bei diesen Statusberichten handelt es sich um wichtige Arbeitsdokumente für den Programmierungsausschuss (PgSC), um fundierte Entscheidungen zur Optimierung des Programms zu treffen.

Handlungsempfehlungen:

- Programmstatusberichte sind das Ergebnis der Programmüberwachung und ein wichtiger Input für die Programmkontrolle und Entscheidungsfindung.
- Sie enthalten historische Daten und dienen daher als Input für die Bewertung der gemachten Erfahrungen in der Programmabschlussphase.
- Anpassung der Programmstatusberichte an den im Programm-Kommunikationsmanagementplan definierten Informationsbedarf der Stakeholdergruppen.

Input: Programm-Kommunikationsmanagementplan, Programmarbeitsplan, Programm-Geschäftsimplementierungsplan, Projektberichte, Programmprotokolle

Vorgehen:

1. Erstellung der Programmstatusberichte auf Basis der im Programm-Kommunikationsmanagementplan definierten Anforderungen der Stakeholdergruppen.
2. Erstellung eines konsolidierten Überblicks über die innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens erzielten Fortschritte im Vergleich zu den im Programmarbeitsplan aufgeführten Zielen.
3. Berücksichtigung und Konsolidierung der erfassten Informationen mittels der Projektstatusberichte.
4. Mitteilung der Fortschritte bei der Erzielung der Nutzen im Vergleich zu dem Programm-Geschäftsimplementierungsplan und in Verbindung mit den Key Performance Indicators (KPI). Verwendung des Nutzenprotokolls als Input.
5. Hervorhebung von in den dazugehörigen Programmprotokollen erfassten Risiken, Problemen und Änderungen.
6. Weiterleitung des Berichts an die Programmstakeholdergruppen.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmstatusbericht	I	I	A	S	R	S	S

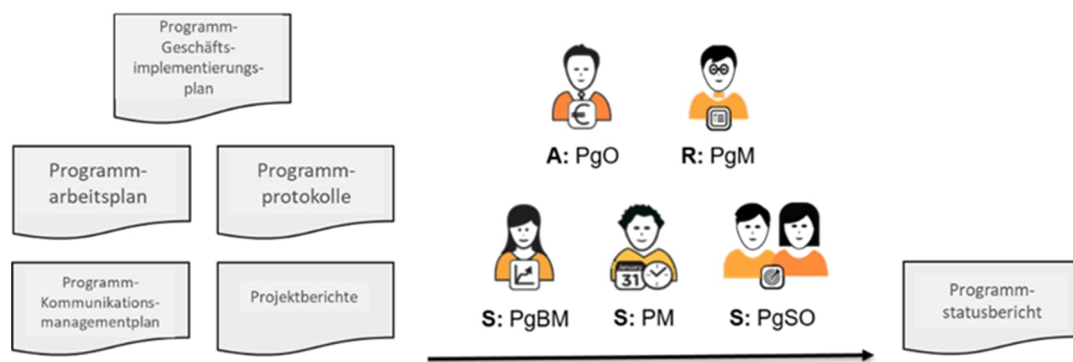


Abbildung 27: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programmstatusberichts

Output: Programmstatusbericht

7.3 Programmkoordination

Die Programmkoordination übernimmt die Gesamtleitung des Programms, indem sie die verschiedenen Aktivitäten auf Grundlage eines harmonisierten Ansatzes steuert. Zur Koordination gehören die Aufrechterhaltung eines offenen Dialogs mit der oberen Führungsebene über Projekte und dazugehörige Aktivitäten sowie der Einsatz von Verhandlungs- und Konfliktlösungstechniken.

Handlungsempfehlungen:

- Übernahme der Gesamtleitung des Programms und Richtungsvorgabe für Projekte und dazugehörige Aktivitäten.
- Im Mittelpunkt stehen dabei Soft Skills wie Konfliktlösung und Personalführung und die Verhandlung um Programmressourcen.
- Umfasst eine Reihe von Aktivitäten und ist kein Artefakt. Spezifische und konkrete Probleme können jedoch im Programmstatusbericht aufgegriffen werden.

Input: Programmhandbuch, Programmarbeitsplan

Vorgehen:

1. Steuerung und Leitung von Aktivitäten auf Programmebene (wie etwa Management von Projektabhängigkeiten, Ressourcen und Änderungskontrollprozessen sowie Stakeholdergruppen).
2. Orientierung von Projekten im Hinblick auf ihren effizienten Fortschritt.
3. Motivation der Programmteilnehmenden und Steuerung der Gruppendynamik.
4. Einsatz von Verhandlungs-, Konfliktlösungs- und Personalführungstechniken, um eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Programmteilnehmenden zu gewährleisten.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmkoordination	I	I	A	S	R	C	S

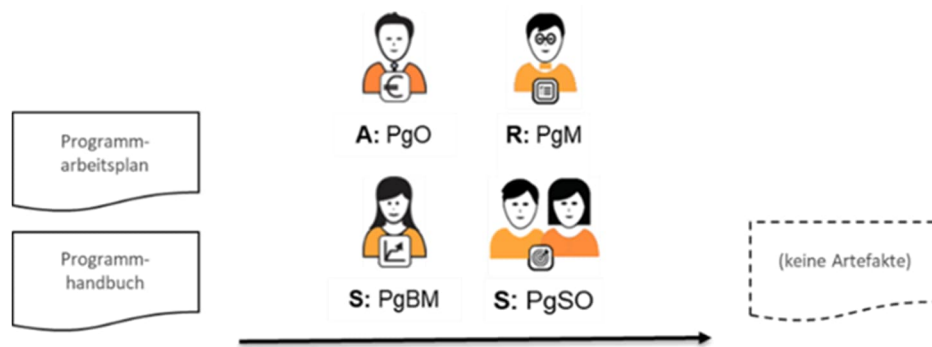


Abbildung 28: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Programmkoordination

Output: (kein Artefakt)

8. Abschlussphase

Die letzte Phase eines PM²-Programms ist die Abschlussphase. Diese Phase beginnt, wenn der Nutzen innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens gemäß des Programmauftrags erreicht oder maximiert wurde. Die Entscheidung zum Abschluss des Programms muss vom Programmlenkungsausschuss (PgSC) genehmigt werden und umfasst Aktivitäten wie die Erfassung der gemachten Erfahrungen und die Formulierung etwaiger Empfehlungen für die Zeit nach dem Programm.

Außerdem ist es wichtig, die während des Programms erzielten Nutzen zu bestätigen und zu dokumentieren. Daher sollte der Aufrechterhaltung des Mehrwerts dieser Nutzen und ihrer Nachverfolgung für eine fortgesetzte Realisierung auch nach dem Ende des Programms große Bedeutung beigemessen werden.

Der letzte Schritt der Abschlussphase ist der administrative Abschluss des Programms. Zu diesem Zeitpunkt wird die Organisationsstruktur des Programms aufgelöst. Dies markiert das offizielle Ende des Programms.

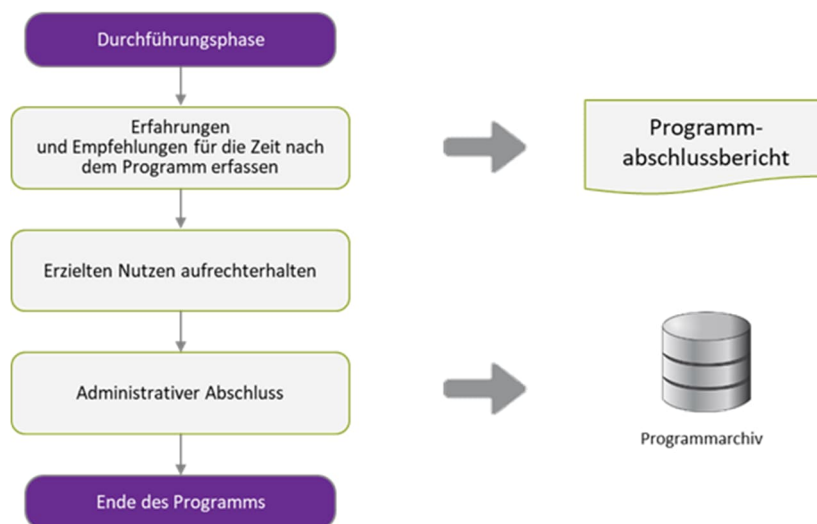


Abbildung 30: Aktivitäten und wichtigste Outputs der Programmabschlussphase

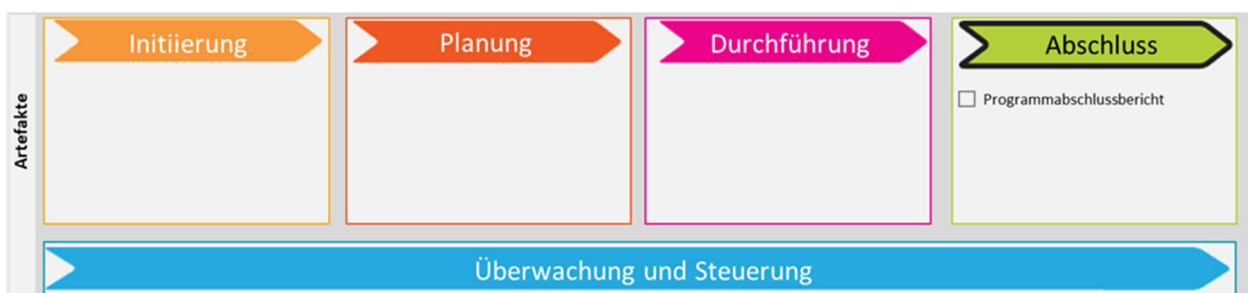


Abbildung 29: Artefakte der Programmabschlussphase

8.1 Programmabschlussbericht

Der Programmabschlussbericht dient der Überprüfung der Leistungen und Outputs des Programms. Mit seiner Erstellung wird begonnen, wenn die Durchführungsphase als abgeschlossen gilt.

Da der Abschlussbericht Best Practices, Erfahrungen, Fallstricke und Lösungen für aufgetretene Probleme enthält, kann und sollte er als Wissensgrundlage für zukünftige Programme herangezogen werden.

Handlungsempfehlungen:

- Einbeziehung von wichtigen Stakeholdergruppen, um eine allgemeine, umfassende Bewertung des Programms zu erstellen.
- Aufnahme eines offenen Dialogs mit den maßgeblichen Stakeholdergruppen aus verschiedenen Programmbereichen, um Ideen, Meinungen und eine abschließende Bewertung einzuholen.
- Dabei ist darauf zu achten, was bei zukünftigen Programmen berücksichtigt werden sollte.
- Dieses Dokument sollte Teil einer zentralen Datenbank oder Wissensbank sein, in der Best Practices und häufige Fallstricke beschrieben werden.

Input: Programmauftrag, Programmarbeitsplan, Programm-Geschäftsimplementierungsplan, Programmstatusbericht, Programmprotokolle, Projektabschlussberichte

Vorgehen:

1. Organisation einer oder mehrerer Überprüfungsbesprechungen mit den relevanten Stakeholdergruppen, um mit ihnen die Gesamterfahrung mit dem Programm in ihrem Bereich zu besprechen.
2. Vorstellung der Programmstatistiken sowie des erzielten Nutzens und Ergebnisse.
3. Besprechung der während des Programms aufgetretenen Herausforderungen und ihrer Bewältigung.
4. Formulierung der gemachten Erfahrungen und Best Practices, die für zukünftige Programme nützlich sind.
5. Erörterung von etwaigen Empfehlungen für die Zeit nach dem Programm.
6. Erstellung des Programmabschlussberichts auf Basis des erhaltenen Inputs.
7. Kommunikation der Ergebnisse an die relevanten Stakeholdergruppen.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmabschlussbericht	I	A	C	S	R	C	S

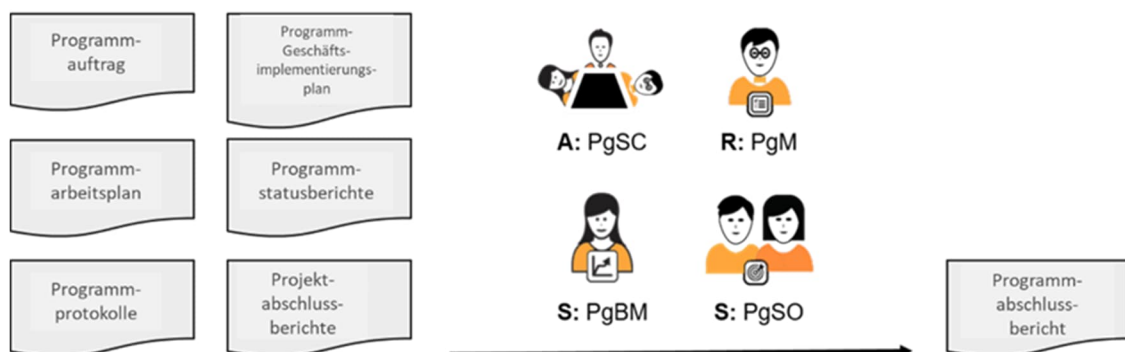


Abbildung 31: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programmabschlussberichts

Output: Programmabschlussbericht

8.2 Aufrechterhaltung des erzielten Nutzens

Die im Verlauf des Programms erzielten Nutzen sollten auch nach dem offiziellen Abschluss des Programms aufrechterhalten werden.

Es ist möglich, dass der Mehrwert der Nutzen sogar nach dem Ende des Programms noch steigt. Daher liegt es im besten Interesse der Organisation, diesen Nutzen weiterhin zu beobachten und einen Plan für dessen Überwachung umzusetzen.

Handlungsempfehlungen:

- Weitergabe des Wissens, der Ressourcen und der gemachten Erfahrungen an eine operative Einheit, um die Nutzenrealisierung nach dem Abschluss des Programms fortzusetzen.
- Einbeziehung der verbleibenden Aktivitäten zur Sicherung der Nutzen im Rahmen der Geschäftstätigkeit oder optional Strukturierung dieser Aktivitäten in einem neuen Projekt, das nach dem Abschluss des Programms beginnt.

Input: Programm-Geschäftsimplementierungsplan, Programmarbeitsplan, Programmstakeholder-Matrix

Vorgehen:

1. Identifizierung der Aktivitäten, die für eine Sicherung der Nutzenrealisierung nach dem Abschluss des Programms erforderlich sind.
2. Kontaktaufnahme zu Stakeholdergruppen, die die Zuständigkeiten im Zusammenhang mit diesen Aktivitäten wahrnehmen und leiten werden (z. B. den bestehenden Nutzeneignerinnen bzw. Nutzeneignern).
3. Weitergabe des erforderlichen Wissens an die mit der Aufrechterhaltung betrauten Stakeholderinnen und Stakeholder durch Bereitstellung von Dokumenten und Schulungen.
4. Optional Initiierung eines neuen Projekts, in dem diese Aktivitäten und Zuständigkeiten gebündelt werden.

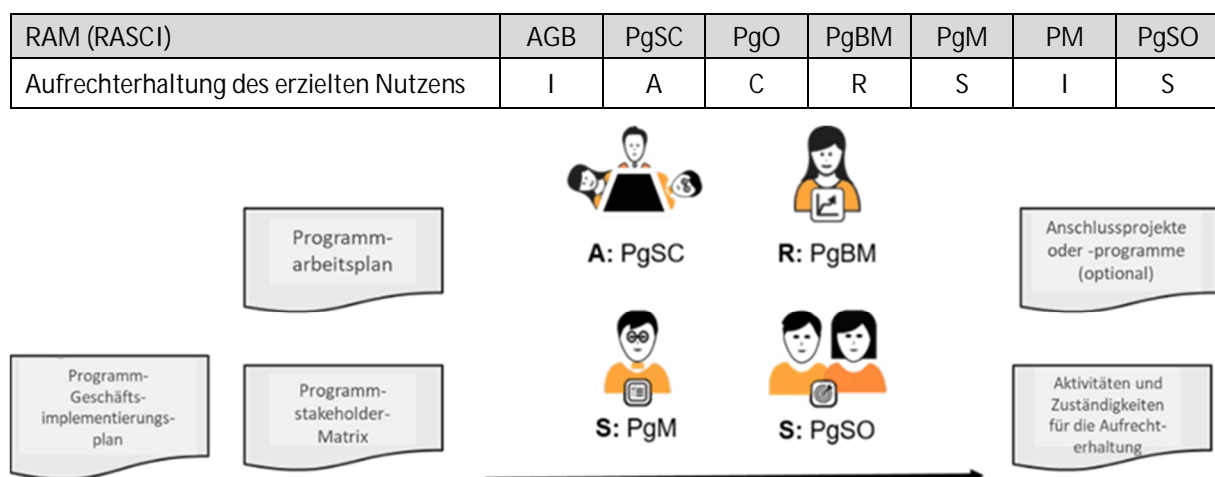


Abbildung 32: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Aufrechterhaltung des erzielten Nutzens

Output: Aktivitäten und Zuständigkeiten für die Aufrechterhaltung, Anschlussprojekte oder -programme (optional)

8.3 Administrativer Abschluss

Die Programmleitung (PgM) stellt mithilfe des Programmbüros (PgSO) sicher, dass die Dokumentation und die Aufzeichnungen des Programms auf aktuellem Stand, organisiert und sicher archiviert sind. Nach Fertigstellung aller Aktivitäten der Abschlussphase endet das Programm offiziell und die Programmressourcen werden freigegeben.

Input: Programmdokumentation

Vorgehen:

1. Sicherstellung, dass alle Programmdokumente und -aufzeichnungen auf aktuellem Stand, organisiert und archiviert sind.
2. Überprüfung, ob alle vertraglichen Verpflichtungen vor der Beendigung der Beschaffungsverträge des Programms erfüllt wurden.
3. Durchführung des finanziellen Abschlusses, sodass das Programmbudget entweder als vollständig aufgezehrt gilt oder erneut zugewiesen wird.
4. Schließung des Zugangs zu den Programmtools.
5. Freigabe der Programmressourcen.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Administrativer Abschluss	I	C	A	C	R	I	S

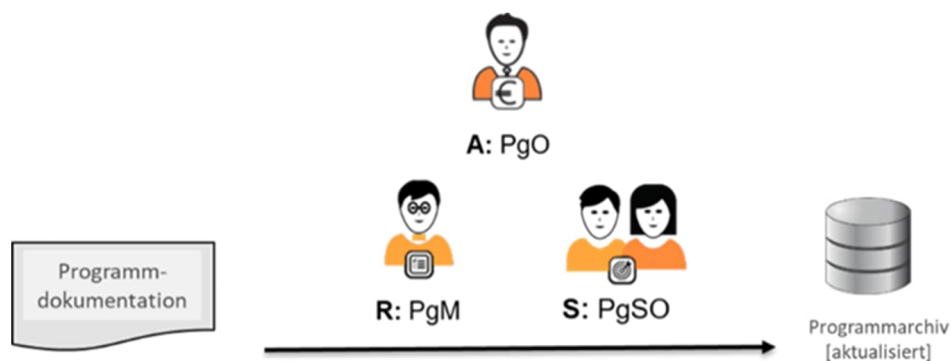


Abbildung 33: Inputs/Outputs und primäre Rollen des administrativen Abschlusses

Output: Archiv des Programms [aktualisiert]

9. Überwachung und Steuerung

Die Programmüberwachung beinhaltet die systematische Erfassung und Analyse von Statusinformationen und Leistungsindikatoren, um sowohl die im Programm enthaltenen Projekte als auch die Gesamtleistung des Programms zu bewerten. Diese Kriterien werden anschließend auf Abweichungen vom geplanten Umfang, Zeitplan, Budget und der geplanten Nutzenrealisierung hin analysiert.

Programmkontrolle ist definiert als das Ergreifen spezifischer Maßnahmen zur Korrektur der Abweichungen, um das Programm wieder auf Kurs zu bringen.

Die Programmleitung (PgM) ist zuständig für die Überprüfung von Abweichungen bei Programmen/Projekten, die die angestrebten Zielsetzungen beeinträchtigen könnten. Anschließend werden dem Programmleitungsausschuss (PgSC) Anpassungen zur Gewährleistung der strategischen Ausrichtung des Programms auf die angestrebten Ziele der Organisation vorgeschlagen. Die Programmleitung (PgM) stellt sicher, dass diese Maßnahmen wie in den folgenden Schritten und Artefakten beschrieben umgesetzt werden.

Handlungsempfehlungen:

- Erfassung von Informationen aus laufenden Programmen, Aktivitäten und Projektbestandteilen. Die Erfassung der Statusinformationen, Leistungsindikatoren und sonstigen Kennzahlen der Programme/Projekte sollte regelmäßig vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass das Programm planmäßig verläuft. Dabei wird auf die von der Projektleitung (PM) oder Programmleitung (PgM) vorgelegten konsolidierten Statusberichte zurückgegriffen. Diese Aktivität kann durch ein Programm-Dashboard/Informationssystem unterstützt werden.
- Vermittlung eines genauen Überblicks über die Programmleistung. Überprüfung der Daten aus Programmen/Projekten wie Erfolge, Kostenentwicklung, Termintreue, Änderungen, Risiken, Probleme und Stand geplanter Maßnahmen. Diese Informationen sollten der Programmleitung (PgM) helfen, geeignete Empfehlungen/Schritte zu definieren, und können in ein Leistungs-Dashboard/Informationssystem des Programms aufgenommen werden.
- Analyse von Abweichungen von der Baseline und Empfehlung von Anpassungen. Prüfung und Verständnis etwaiger Abweichungen eines Programms/Projekts von der Baseline und den Programmzielsetzungen. Bei der Beurteilung dieser Abweichungen können ein Benchmarking und eine Analyse historischer Trends hilfreich sein.
- Identifizierung von Korrekturmaßnahmen. Überprüfung, ob Abweichungen des Programms/Projekts zusätzlicher Maßnahmen auf Programmebene bedürfen, und Vorschlag entsprechender Maßnahmen an den Programmleitungsausschuss (PgSC). Falls beispielsweise bestimmte Projekte konstant eine unterplanmäßige Leistung aufweisen oder die Voraussetzungen, unter denen sie begonnen wurden, nicht mehr gegeben sind, können sie als Kandidaten für eine vorzeitige Beendigung vorgeschlagen werden.
- Kommunikation der getroffenen Entscheidungen. Dokumentation und Kommunikation der empfohlenen Maßnahmen an die Programmleitung (PgM) oder Projektleitung (PM) entsprechend den im Kommunikationsmanagementplan beschriebenen Handlungsempfehlungen und Schritten.
- Regelmäßige Überprüfung der Programm- und Projektkennzahlen und -ziele. Sicherstellung, dass die Nutzenzielsetzungen und -kennzahlen des Programms weiterhin gültig sind, kontinuierliche Überprüfung der Ziele der Organisation auf Änderungen und Anpassungen.

- Bewertung der Angemessenheit des Überwachungsniveaus. Ständiger Dialog mit Stakeholdergruppen und Aktualisierung der Anforderungen an die Häufigkeit der Kommunikation zur Verbesserung der Entscheidungsfindung und Programmabstimmung.



Abbildung 34: Aktivitäten und Artefakte der Überwachung und Steuerung

9.1 Programmänderungen managen

Beim Management von Programmänderungen sind Veränderungen des externen Umfelds zu berücksichtigen. Die diesbezüglichen Überwachungsaktivitäten umfassen die Identifizierung von Abweichungen von der Programmplanung, die zu erheblichen Veränderungen der Grundlagen des Programms führen können – insbesondere im Hinblick auf Umsetzungsfristen (Zeitplan) und Budget (Kosten).

Daher ist ein formelles Änderungskontrollverfahren erforderlich, um festzustellen, ob Korrekturmaßnahmen in das Programm aufgenommen werden sollten.

Programmänderungen zu managen ist ein zentraler Aspekt des Programmmanagements, der dem Schutz der strategischen Zielsetzungen oder Nutzen des Programms und seines entsprechenden Aufbaus dient.

Änderungen am Programm können vom Gesamtumfeld, in dem es sich bewegt, oder von spezifischen Projekten innerhalb des Programms veranlasst werden.

Die Toleranzen, ab wann eine Änderung als wesentliche oder als geringfügige Abweichung gilt, sollten klar geregelt sein. Dies ermöglicht eine Validierung und Annahme durch das zuständige Governance-Gremium. Darüber hinaus ist zu beachten, dass eine Umschichtung der Ressourcen aus einem Projekt in ein anderes nicht als Änderung des Programmaufbaus gilt, da sie nicht die Grenzen des Programms berührt.

Handlungsempfehlungen:

- Suche nach Änderungen im Umfeld des Programms/Projekts. Der Programmleitung (PgM) sollten Veränderungen im Umfeld der Organisation bewusst sein, die Auswirkungen auf die Leistung oder Zielsetzungen des Programms insgesamt oder eines seiner Bestandteile haben könnten.
- Identifizierung eskalierter Programm-/Projektänderungen. Evaluierung der Auswirkungen von eskalierter Programmänderungen auf die anderen Bestandteile, wie etwa die Projekte. Berücksichtigung der Abhängigkeiten von Projekten und Aktivitäten hinsichtlich der Auswirkungen auf den Ressourcenpool, die Liefergegenstände insgesamt, die Kosten und den Zeitplan.
- Empfehlung von Änderungen und Koordinierung der Maßnahmenumsetzung. Empfehlung von Korrekturmaßnahmen, um die Auswirkungen der Änderungen abzuwenden oder

zu verringern. Erörterung und Vereinbarung der notwendigen Schritte mit den jeweiligen Stakeholdergruppen und Beantragung der Genehmigung für die Zuteilung von Mitteln und Ressourcen.

- Nutzung des Programm-Änderungsprotokolls. Nutzung eines Änderungsprotokolls als einheitlichen Bezugspunkt für alle Änderungen innerhalb des Programms.
- Hinzuziehen einer „Maßnahmeneignerin“ bzw. eines „Maßnahmeneigners“. Bei der Dokumentation der Änderung sollte die Person, der die Maßnahme zugewiesen wurde, Einzelheiten zur Durchführung der empfohlenen Schritte und den Auswirkungen auf die Liefergegenstände, Kosten, den Zeitplan und die Ressourcen nennen.
- Information der Führungsebene über die Programmänderungen. Vermittlung eines klaren Verständnisses über die Auswirkungen der Änderungen auf die Zielsetzungen, Merkmale und Kennzahlen des Programms/Projekts insgesamt an den Programmlenkungsausschuss (PgSC) und andere zuständige Leitungsgremien.
- Überwachung der Umsetzung der Änderung. Überwachung der Umsetzung der empfohlenen Korrekturmaßnahmen und Berichterstattung über ihren Status. Überprüfung mit vorab festgelegter Häufigkeit, ob die Maßnahmen die erwarteten Ergebnisse liefern.

Input: Programmauftrag, Programmarbeitsplan

Vorgehen:

1. Beschreibung der Schwellenwerte für akzeptable Änderungen im Programmhandbuch.
2. Festlegung eines Rahmenwerks für den Prozess. Es kann eine Vorlage mit den folgenden Inhalten verwendet werden:
 - Angaben zur Änderung (wer hat sie identifiziert, wann, warum),
 - Auswirkungen der Änderung auf die Umsetzung (d. h. Zeitplan),
 - Kosten der Änderung,
 - Folgen im Falle einer unterlassenen Implementierung der Änderung,
 - überarbeiteter Programmarbeitsplan,
 - erforderliches Genehmigungsdatum.
3. Regelmäßige Erörterung der Änderungen und der damit verbundenen Auswirkungen (im Programmlenkungsausschuss (PgSC)).

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmänderungen managen	I	A	I	S	R	I	S

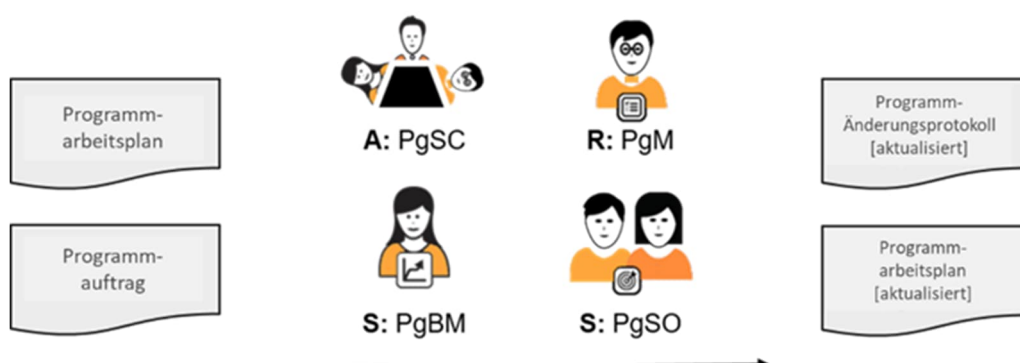


Abbildung 35: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Managements von Programmänderungen

Output: Programm-Änderungsprotokoll [aktualisiert], Programmarbeitsplan [aktualisiert]

9.2 Programmeistung überwachen

Die Überwachung und Steuerung der Leistung eines Programms sind wesentliche Bestandteile des Programmmanagements. Der Programmarbeitsplan enthält die angestrebten Ziele im Hinblick auf die Programmeistung und sollte als primärer Input für diese Aktivität herangezogen werden. Diese Aktivität ist beobachtender Art und umfasst nicht die Kontroll- und Korrekturmaßnahmen, die in den folgenden Schritten festgelegt werden.

Dennoch sollte auch der Geschäftsimplementierungsplan konsultiert werden, um eine Abstimmung der Programm- und Projektaktivitäten auf den geschäftlichen Nutzen sicherzustellen. In diesem Plan sind Elemente wie die Messung der Nutzenrealisierung beschrieben. Die Nachverfolgung der Nutzen selbst ist eine separate Aktivität (siehe Abschnitt 9.8 Nutzenrealisierung managen).

Handlungsempfehlungen:

- Überprüfung des Programmarbeitsplans auf bestimmte Kennzahlen wie Fristen und Meilensteine für die Programmumsetzung insgesamt. Punkte wie spezifische Projektimplementierungen und SLAs (Service Level Agreements) für die Bearbeitung und Geschwindigkeit von Service-Tickets sollten ebenfalls berücksichtigt werden.
- Identifizierung und Überwachung der Abhängigkeiten zwischen den im Programm enthaltenen Projekten. Insbesondere Hervorhebung der Beziehungen, die als Bereitsteller und Inputs spezifischer Projekte für andere Nutzeraktivitäten dienen.
- Untersuchung nicht projektbezogener Aktivitäten auf Programmebene wie Vertrags- und Dienstleistungsmanagement. Dabei sollten IT-Elemente wie die Programmarchitektur und spezifische technische Anforderungen für Projekte mit hoher Priorität berücksichtigt werden.
- Überprüfung des Programmfortschritts auf Abweichungen und Festlegung von Korrektur- und Präventivmaßnahmen.

Input: Programmauftrag, Programm-Geschäftsimplementierungsplan, Programmarbeitsplan, Projektstatusberichte

Vorgehen:

1. Analyse der einzelnen Projektstatusberichte und Abgleich der Informationen mit den Meilensteinen und Umsetzungsfristen des Programmarbeitsplans. Festhalten etwaiger Abweichungen.
2. Feststellung des Status der (nicht in Projekten enthaltenen) Aktivitäten auf Programmebene und Abgleich mit dem Programmarbeitsplan. Festhalten etwaiger Abweichungen.
3. Überprüfung der laufenden Abstimmung auf den Programm-Geschäftsimplementierungsplan.
4. Erwägung und Erörterung von Korrektur- und/oder Präventivmaßnahmen im Hinblick auf Zeitplan- oder Kostenabweichungen.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmleistung überwachen	I	A	I	S	R	I	S

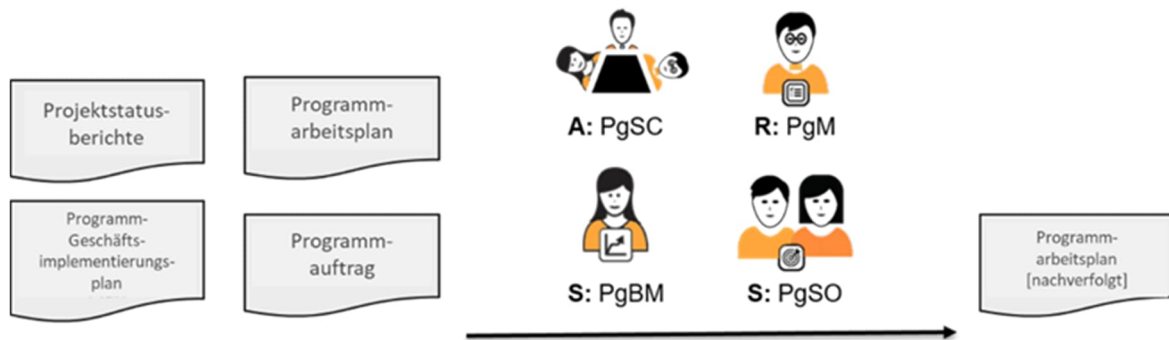


Abbildung 36: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Überwachung der Programmleistung

Output: Programmarbeitsplan [nachverfolgt]

9.3 Zeitplan kontrollieren

Die Kontrolle des Zeitplans ist eine Aktivität, bei der die im Schritt „Programmleistung überwachen“ festgestellten Abweichungen nachverfolgt und Korrekturmaßnahmen festgelegt werden. Die Maßnahmen werden anschließend einem Entscheidungsgremium wie dem Programmlenkungsausschuss (PgSC) zur Überprüfung vorgelegt und ermöglichen der Programmleitung (PgM) eine entsprechende Umsetzung. Ziel ist es, kontinuierlich Präventivmaßnahmen zu identifizieren und umzusetzen, die eine Steigerung der zeitlichen Effizienz des Programms ermöglichen.

Auch wenn Programmaktivitäten vorzeitig, fristgerecht oder mit Verspätung durchgeführt werden, muss der Zeitplan entsprechend angepasst werden.

Handlungsempfehlungen

- Konsultation des Programmarbeitsplans und Festlegung der Baseline für den Zeitplan und von Timebox-Prognosen.
- Bestätigung der Toleranzlevel, die den Programm- und Projektzeitplänen zugewiesen wurden und für diese spezifisch sind.
- Es sollte ein formeller Änderungskontrollprozess eingerichtet werden, da Änderungen des Programmzeitplans Auswirkungen auf die ausführende Organisation haben.
- Insbesondere sind etwaige Änderungen an den Start-/Endterminen des in dem Programm enthaltenen Projekts mit der Baseline für den Zeitplan des Programms abzugleichen.
- Identifizierung und Evaluierung der Auswirkungen dieser Änderungen auf den Zeitplan und entsprechende Anpassung.
- Da sich das Programm aus mehreren Projekten und Aktivitäten zusammensetzt, bietet der Zeitplan mehr Flexibilität für die Neuordnung der verschiedenen Bestandteile bei geringerer Abweichung vom tatsächlichen Zeitplan.

Input: Programmauftrag, Programmarbeitsplan

Vorgehen:

1. Regelmäßige Überprüfung des Programmarbeitsplans nach der Erstaufstellung des Zeitplans und Festlegung der Baseline.
2. Festlegung einer Prognose des Zeitplans mit akzeptablen Toleranzniveaus.
3. Überwachung dieses Zeitplans im Hinblick auf die durchgeführten Aktivitäten, um die Abweichungen außerhalb der akzeptierten Toleranzniveaus zu identifizieren.
4. Einleitung des Änderungsmanagementprozesses und/oder der Anpassung des Zeitplans in Abhängigkeit von den Abweichungen entsprechend den akzeptierten Schwellenwerten.
5. Verstehen der identifizierten Risiken und entsprechende Prognose der Programm- und Projektziele.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Zeitplan kontrollieren	I	A	I	S	R	S	S

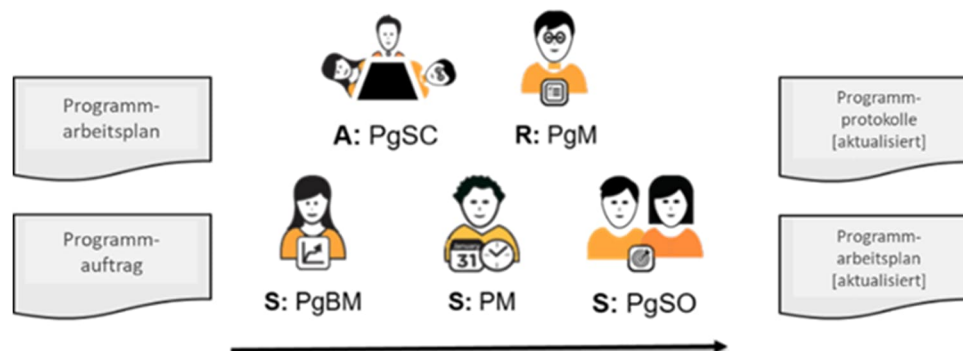


Abbildung 37: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Kontrolle des Zeitplans

Output: Programmarbeitsplan [aktualisiert], Programmprotokolle [aktualisiert]

9.4 Kosten kontrollieren

Die Kostenkontrolle ist eine Aktivität, bei der die im Programmüberwachungsschritt festgestellten Abweichungen nachverfolgt und Korrekturmaßnahmen festgelegt werden. Die Maßnahmen werden anschließend einem Entscheidungsgremium wie dem Programmlenkungsausschuss (PgSC) zur Validierung vorgelegt und ermöglichen der Programmleitung (PgM) eine entsprechende Umsetzung. Ziel ist es, kontinuierlich Präventivmaßnahmen zu identifizieren, mit der die Kosteneffizienz des Programms erhöht werden kann.

Handlungsempfehlungen:

- Im Programmauftrag wird das Gesamtbudget des Programms festgelegt. Jedes Projekt hat ein Budget, das mit den Kosten der Programmaktivitäten verknüpft ist. Diese Artefakte werden für die Festlegung der Baseline der Kosten- und Budgettoleranzen herangezogen.
- Da das Programm einen festen Betrag (den Budgetrahmen) vorsieht, wird von weiten Spannen für die Kostenflexibilität abgeraten.
- Beschleunigte Projekte oder Aktivitäten sind nicht unbedingt budgetneutral.

- Es sind die Kostenabweichungen auf Projektebene und ihre Auswirkungen auf das Gesamtprogrammbudget zu ermitteln.

Input: Programmauftrag, Programmarbeitsplan

Vorgehen:

1. Bezugnahme auf den Programmauftrag, in dem das anfängliche Budget festgelegt ist.
2. Einrichtung von Kostenkontrollen, um Fixkosten und variable Kosten bzw. direkte und indirekte Kosten umfassend zu verstehen.
3. Erfassung der anfänglichen Kostenschätzungen als Baseline und Festlegung von Kosten-Metriken für bestimmte Programmaspekte, etwa die Erzielung von Nutzen.
4. Erstellung von Budgetprognosen mit akzeptablen Toleranzniveaus und Vergleich der Ist-Werte mit diesen Prognosen. Regelmäßige Überprüfung und entsprechende Aktualisierung.
5. Durchführung regelmäßiger, an den Zyklus des Budgetrahmens angelehnter Kosten-Nutzen-Analysen (bezogen auf den erzielten oder erwarteten Nutzen) anhand der Prognoseerwartungen.
6. Einleitung des Änderungsmanagementprozesses in Abhängigkeit von den Abweichungen entsprechend den akzeptierten Schwellenwerten.
7. Verstehen der identifizierten Risiken und entsprechende Prognose der Programm- und Projektziele.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Kosten kontrollieren	I	A	I	S	R	S	S

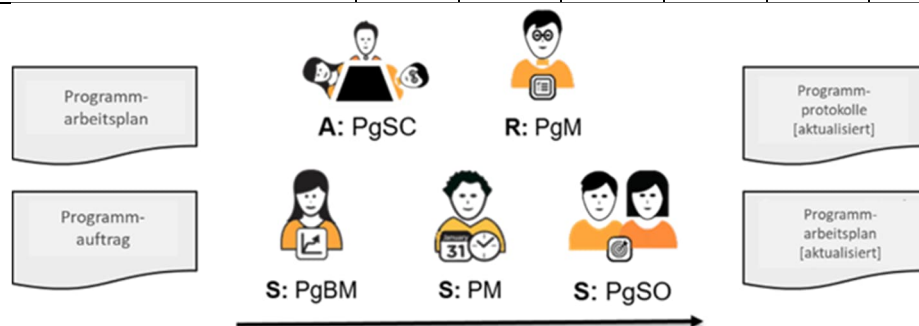


Abbildung 38: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Kostenkontrolle

Output: Programmarbeitsplan [aktualisiert], Programmprotokolle [aktualisiert]

9.5 Stakeholdergruppen managen

Das Management der Programm-Stakeholder ist eine kritische Aktivität im Rahmen der Überwachung und Steuerung, die dazu beiträgt, das Programm gegenüber internen und externen Stakeholderinnen und Stakeholdern zu vertreten und für das Programm zu werben. Nachdem die verschiedenen Stakeholdergruppen in der Stakeholder-Matrix angegeben und klassifiziert wurden, ist es notwendig, ihre Anforderungen anzuerkennen und ihnen durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen zu versichern, dass das Programm den beabsichtigten Nutzen erbringt.

Im Rahmen des allgemeinen Stakeholder-Managements und der allgemeinen Kommunikationsaktivitäten für das Programm werden die Programm-Stakeholdergruppen identifiziert und analysiert und ihre Erwartungshaltungen mit Blick auf die Programmergebnisse gesteuert. In der Stakeholder-Matrix werden die Stakeholdergruppen und ihr Einfluss auf das Programm festgehalten. Das Management der Stakeholdergruppen und die anschließenden Kommunikations- und Outreach-Maßnahmen sind dann Gegenstand der Aktivitäten zur Überwachung und Steuerung des Programms.

Diese Aktivität fällt in die Zuständigkeit der Programmleitung (PgM). Die Mitglieder des Programmleitungsausschusses (PgSC), insbesondere die Programmanforderungsmanagerin bzw. der Programmanforderungsmanager (PgBM) sollten jedoch aktiv in das Management der Stakeholdergruppen einbezogen werden.

Handlungsempfehlungen:

- Sicherstellung, dass die Stakeholder-Matrix regelmäßig überprüft und überarbeitet wird. Ein Programm hat häufig eine längere Laufzeit als ein Projekt, sodass eine einmalige Überprüfung nicht ausreicht.
- Damit die Stakeholderinnen und Stakeholder im größtmöglichen Umfang einbezogen werden und sich einbringen, sind geeignete Kommunikations- und Managementstrategien unter Verwendung des Kommunikationsplans und anderer relevanter Artefakte zu entwickeln.
- Fortlaufende Überwachung, wie Stakeholdergruppen reagieren oder ihre Einstellungen ändern. Entsprechende Strategieanpassung und Abstimmung der Kommunikations- und Managementaktivitäten.
- Förderung der Philosophie einer aktiven wechselseitigen Kommunikation. Die Stakeholderinnen und Stakeholder müssen auch weiterhin eingebunden werden, um auf die Richtung des Programms und seinen beabsichtigten Nutzens Einfluss nehmen zu können.
- Sicherstellung, dass alle geplanten Aktivitäten im Rahmen des Stakeholder-Managements eine feste Zeitvorgabe haben und zielgerichtet sind.
- Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Beitrag/die Beteiligung der verschiedenen Stakeholdergruppen je nach Programmzeitplan und ihren Interessen unterschiedlich sein kann.

Input: Programmstakeholder-Matrix, Programm-Kommunikationsmanagementplan, Programmhandbuch, Programm-Geschäftsimplementierungsplan

Vorgehen:

1. Identifizierung der Stakeholdergruppen (aus der Stakeholder-Matrix) und Übermittlung geeigneter Informationen an die jeweiligen Zielgruppen zum passenden Zeitpunkt im Programm laut Geschäftsimplementierungsplan.
2. Analyse der Erwartungen, Einstellungen und des Maßes an Interesse und Einfluss der wichtigsten Stakeholderinnen und Stakeholder anhand der Programmstakeholder-Matrix.
3. Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Arten von Kommunikationsaktivitäten: regelmäßige Besprechungen (z. B. Sitzungen des Programmlenkungsausschusses), Berichte für das Programmmanagement, Prüfung von Statusberichten und Protokollen) und die daraus folgenden Kommunikationsaktivitäten.
4. Definition aller Berichte und Sitzungsprotokolle, auf deren Basis die Programminformationen erhoben, analysiert und verteilt werden.
5. Management der Stakeholder-Erwartungen durch individuelle Festlegung des geeigneten Kommunikationsrhythmus und -formats für jede Stakeholdergruppe oder Person.

6. Abstimmung des Programm-Kommunikationsmanagementplans auf die Gruppe, die Gegenstand des Stakeholder-Managements ist, und ihre individuellen Bedürfnisse.
7. Häufige Aktualisierung der Stakeholder-Matrix gemäß den geänderten Einstellungen der Stakeholdergruppen oder Änderungen der Programmrichtung.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Stakeholdergruppen managen	I	A	I	S	R	I	S

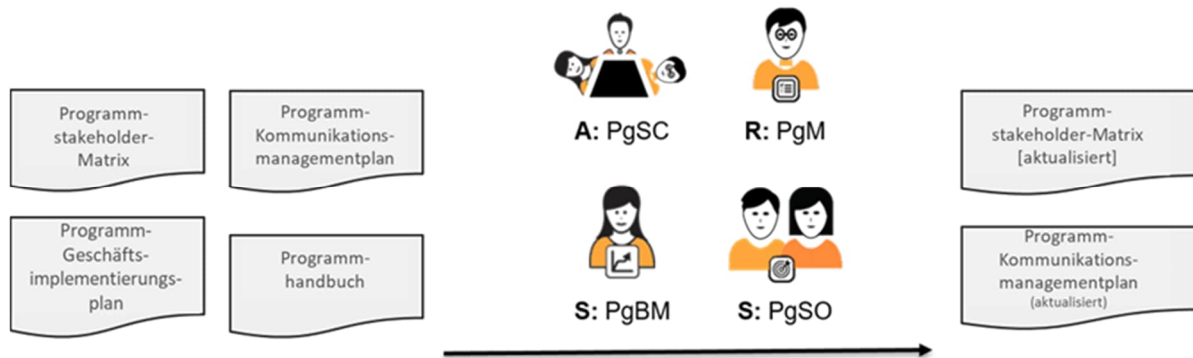


Abbildung 39: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Managements der Stakeholdergruppen

Output: Programmstakeholder-Matrix [aktualisiert], Programm-Kommunikationsmanagementplan [aktualisiert]

9.6 Risiken managen

Das Risikomanagement ist ein systematischer, fortlaufender Prozess zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken im Einklang mit der Risikobereitschaft der Organisation. Es gibt dem Programmteam zusätzliche Sicherheit, indem potenzielle Ereignisse, die sich positiv oder negativ auf die Zielsetzungen des Programms auswirken könnten, proaktiv aufgegriffen werden.

Risiken auf Programmebene betreffen die Makroebene, während sich Projektrisiken auf die Mikroebene beziehen. Risiken gehen von äußeren Faktoren, die für das Programm spezifisch sind, oder von Projekten und den darin enthaltenen Aktivitäten aus. Das Risikomanagement hat seine Auswirkungen auf das Umfeld der Organisation zu berücksichtigen.

Darüber hinaus unterscheiden sich die Risiken im Zusammenhang mit dem Programmmanagement von denen beim Projektmanagement, da die Risiken auf Programmebene oft umfassender sind und sich über die gesamte Bandbreite der verschiedenen Projekte im Programm erstrecken.

Der Fokus im Umgang mit Risiken sollte jedoch auf der Steuerung des Nutzens im Gegensatz zu den Outputs und Liefergegenständen eines Projekts liegen.

Input: Programmauftrag, Programmarbeitsplan, Programm-Risikoprotokoll, Projektstatusberichte

Vorgehen:

1. Identifizierung von Risiken: Dieser Schritt dient zur Identifizierung und Dokumentation der Risiken, die sich auf die Zielsetzungen des Programms auswirken können. Neue Risiken können während des Programms jederzeit auftreten und sollten für weitere Analysen/Maßnahmen in das Risikoprotokoll aufgenommen werden.

2. Durchführung einer Risikobewertung: In diesem Schritt werden die Eintrittswahrscheinlichkeit der einzelnen Risiken und der Schweregrad ihrer Auswirkungen auf die Programmzielsetzungen bewertet. Diese Bewertung ist notwendig, bevor Risikobewältigungsmaßnahmen geplant werden können. Mittlere bis hohe Risiken werden mit höherer Priorität behandelt.
3. Entwicklung einer Risikobewältigungsstrategie: Dieser Schritt dient dazu, die bestmögliche Strategie auszuwählen, um einem identifizierten Risiko zu begegnen und die notwendigen Maßnahmen zu dessen Umsetzung zu planen.
4. Kontrolle von Risikobewältigungsmaßnahmen: Dieser Schritt umfasst die Überwachung und Steuerung der Umsetzung von Risikobewältigungsmaßnahmen und die Überarbeitung/Aktualisierung des Risikoprotokolls auf Basis einer regelmäßigen Neubewertung.
5. Dokumentieren: Aktualisierung des Programmarbeitsplans mit klaren Aufgaben zur Risikobewältigung, wenn dies für erforderlich erachtet wird.
6. Berichterstattung: Regelmäßige Unterrichtung des Programmlenkungsausschusses (PgSC) über risikobezogene Aktivitäten.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Risiken managen	I	A	C	S	R	I	S

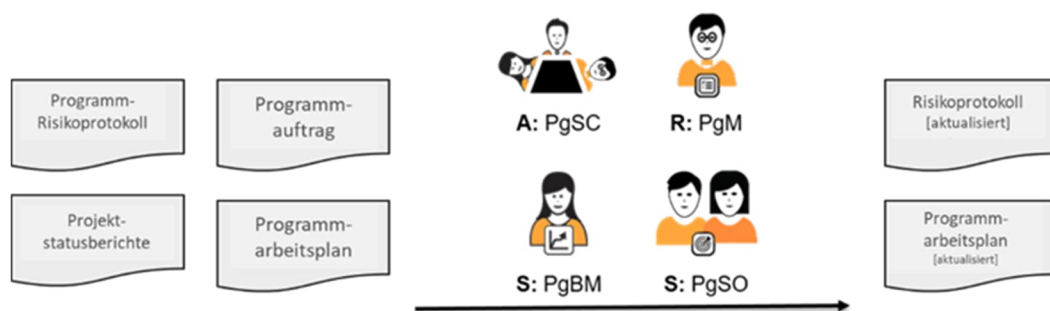


Abbildung 40: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Managements von Risiken

Output: Risikoprotokoll [aktualisiert], Programmarbeitsplan [aktualisiert]

9.7 Probleme und Entscheidungen managen

Aus dem Risikomanagement leitet sich sowohl für die Programm- als auch die Projektleitung (PgM bzw. PM) das Management von Problemen als kritische Aktivität bei der Überwachung und Steuerung des Programms ab. Probleme können jedoch auftreten, ohne dass sie vorher als Risiko eingestuft wurden.

Probleme werden gemäß dem im Programmhandbuch dokumentierten Problemmanagement-Prozess identifiziert, bewertet und zur Lösung zugewiesen. Für das Management derartiger Angelegenheiten kann auch ein Problemprotokoll verwendet werden. Relevante Stakeholderinnen bzw. Stakeholder können über die Lösung signifikanter Probleme, die erhebliche Auswirkungen auf das Programm haben, informiert werden.

Ein angemessenes Entscheidungsmanagement innerhalb des Programms ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, um die Beschlüsse des Programmlenkungsausschusses (PgSC), der Programmeignerin bzw. des Programmeigners (PgO) oder der Programmleitung (PgM) nachverfolgen zu können.

Zur Dokumentation aller maßgeblichen Entscheidungen kann ein Entscheidungsprotokoll verwendet werden. Es ist zu beachten, dass Probleme und Entscheidungen häufig mit der Lösung anderer Protokolleinträge (z. B. Risiken, Änderungen) zusammenhängen.

Ähnlich wie beim Risikomanagement unterscheidet sich das Problem- und Entscheidungsmanagement auf Programmebene von dem auf Projektebene, da die Probleme auf Programmebene oft umfassender sind und sich über die gesamte Bandbreite der verschiedenen Projekte im Programm erstrecken. Darüber hinaus sollte der Fokus im Umgang mit Problemen auf der Steuerung des Nutzens im Gegensatz zu den Outputs und Liefergegenständen eines Projekts liegen.

Input: Programmauftrag, Programmhandbuch

Vorgehen: (Problemmanagement):

1. Sicherstellung, dass die Aktivitäten des Problemmanagements gemäß dem Problemmanagement-Prozess durchgeführt werden.
2. Identifizierung von Problemen und Aufnahme in das Problemprotokoll.
3. Eskalation der Probleme mit den größten/stärksten Auswirkungen an den Programmlenkungsausschuss (PgSC) oder Einhaltung des definierten Eskalationsverfahrens und der definierten Schwellenwerte.
4. Ergänzung des Programmarbeitsplans um die wichtigsten Problemmanagement-Aktivitäten, wenn Umfang oder Anzahl der Probleme/Maßnahmen bedeutend sind.
5. Überwachung und Steuerung der Lösung von Problemen.
6. Regelmäßige Aktualisierung des Problemprotokolls mit neuen Problemen, sobald sie auftreten. Abschluss gelöster Probleme.
7. Regelmäßige Berichterstattung an die Stakeholdergruppen (gemäß dem Programmkommunikationsmanagementplan) über den Stand des Problems.

Vorgehen: (Entscheidungsmanagement):

1. Dokumentation der während des Programms (insbesondere in der Durchführungsphase) getroffenen Entscheidungen.
2. Verknüpfung der Entscheidungen mit der Lösung anderer Protokolleinträge (z. B. in Bezug auf Risiken, Probleme und Änderungen).
3. Die Programmleitung (PgM) berichtet den Stakeholdergruppen regelmäßig über den Stand der Entscheidungen.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Probleme und Entscheidungen managen	I	A	C	S	R	I	S

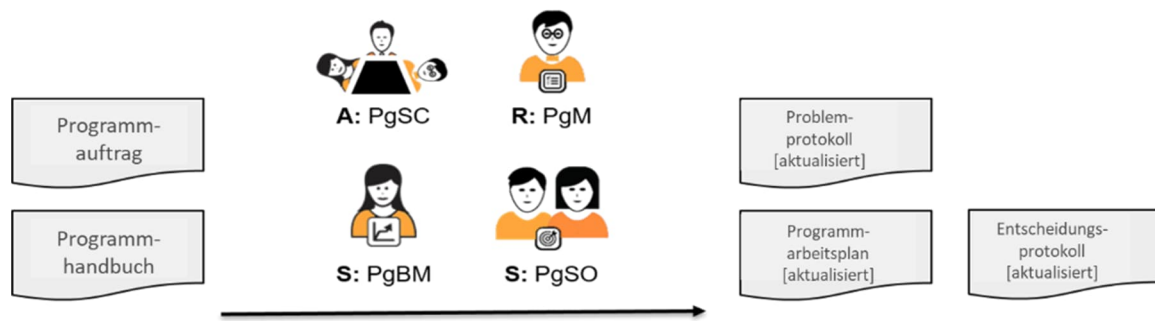


Abbildung 41: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Managements von Problemen und Entscheidungen

Output: Problemprotokoll [aktualisiert], Entscheidungsprotokoll [aktualisiert], Programmarbeitsplan [aktualisiert]

9.8 Nutzenrealisierung managen

Während es in Projekten vor allem darum geht, Outputs zu generieren und in einem bestimmten geschäftlichen Kontext umzusetzen, konzentriert sich das Programm auf die Realisierung des erwarteten Gesamtnutzens, der sich auf die ausführende Organisation auswirkt. Die Kumulierung und Realisierung von Nutzen haben weitreichende Auswirkungen auf die ausführende Organisation. Primär zuständig hierfür ist die Programmanforderungsmanagerin bzw. der Programmanforderungsmanager (PgBM).

Der Programm-Geschäftsimplementierungsplan enthält genaue Angaben zur Planung und Durchführung, um den größtmöglichen Nutzen aus dem Programm zu erzielen. Der Nutzen wurde identifiziert und geplant und muss jetzt regelmäßig nachverfolgt, überprüft und beurteilt werden.

Da sich der Gesamterfolg des Programms nach der effizienten Realisierung seines Nutzens bemisst, stellt das Management der Nutzenrealisierung eine kritische Aktivität innerhalb des Programms dar.

Handlungsempfehlungen:

- Der Programm-Geschäftsimplementierungsplan und der Programmarbeitsplan müssen stets aufeinander abgestimmt sein, um die notwendigen Ergebnisse zur Realisierung des entsprechenden Nutzens zu erzielen.
- Im Laufe des Programms sind die Kosten der Nutzenrealisierung gegen den Wert des Nutzens abzuwägen, da dies dazu führen kann, dass der Business Case hinfällig wird.
- Programme haben eine feste Zeitdauer, um einen spezifischen Nutzen zu erzielen. Jedoch kann es auch nach dem Abschluss des Programms weiter Nutzen erzeugen. Deshalb können „Nutzeneignerinnen bzw. Nutzeneigner“ benannt werden, die den Nutzen und die Auswirkungen auf die Organisation sowohl während des Programms als auch danach weiter überwachen.

Input: Programm-Geschäftsimplementierungsplan, Nutzenprotokoll, Programmstatusberichte

Vorgehen:

1. Rücksprache mit den Nutzeneignerinnen bzw. Nutzeneignern, um den aktuellen Wert des Nutzens zu bestätigen. Zusammentragen der definierten Metriken für die Bewertung jedes Nutzens und Erfassung der Ist-Werte im Nutzenprotokoll.
2. Überprüfung, ob die notwendigen Ergebnisse planmäßig vorliegen, damit ein bestimmter Nutzen realisiert werden kann. Identifizierung von Abweichungen.
3. Durchführung von Korrektur-/Präventivmaßnahmen, damit der Zeitplan für die Nutzenrealisierung eingehalten werden kann. Aktualisierung des Programm-Geschäftsimplementierungsplans, soweit erforderlich.
4. Zusammenarbeit mit der Programmleitung (PgM), damit der Programmarbeitsplan und der Programm-Geschäftsimplementierungsplan aufeinander abgestimmt bleiben.

RAM (RASCI)	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Nutzenrealisierung managen	I	A	C	R	S	I	S

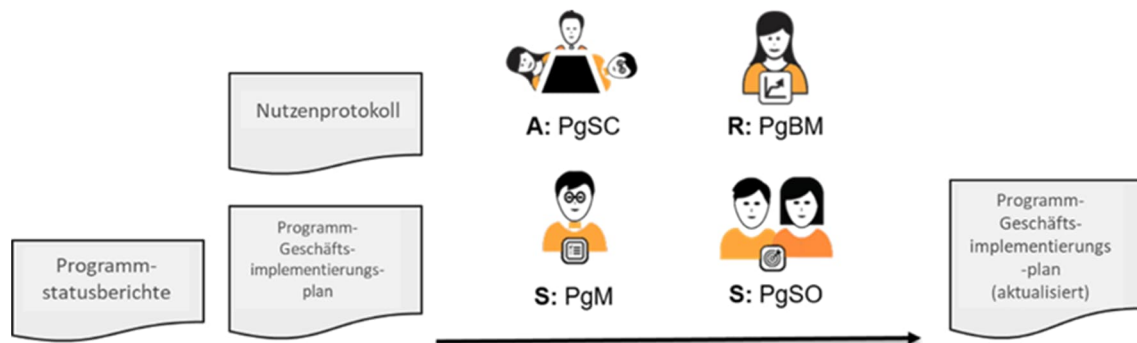


Abbildung 42: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Benefitsmanagements

Output: Programm-Geschäftsimplementierungsplan [aktualisiert]

10. Erwägungen im Zusammenhang mit emergenten Programmen

Bei einem emergenten Programm werden laufende Projekte in einer neuen Programmstruktur rückwirkend zusammengefasst. Der Vorteil der Bündelung einer Gruppe zusammenhängender Projekte und sonstiger Aktivitäten in einem Programm liegt darin, dass so strategische Zielsetzungen und Nutzen erreicht werden, die bei einer getrennten Steuerung nicht möglich wären.

Zwischen den Projekten werden Synergien ermittelt und auf Programmebene zusammengeführt. Gleichzeitig können doppelte Arbeiten und Lücken vermieden werden. Die Programmleitung (PgM) hat die Aufgabe, die verschiedenen Projekte unter ein gemeinsames Dach zu bringen, eine Übersicht über die verschiedenen Zeitpläne und Budgets zu erstellen und die wechselseitigen Abhängigkeiten entsprechend zu managen.

Auch wenn diese Projekte teilweise gemeinsame Ziele und Nutzen verfolgen, wurden sie doch einzeln initiiert. Infolgedessen kann sich jedes Projekt bei Aufnahme in das Programm in einer anderen Phase des Projektlebenszyklus befinden.

Alle diese Aspekte können sich auf das Programm und die Projekte auswirken. Die Methoden sind auf beiden Seiten so anzupassen, dass eine reibungslose Zusammenarbeit gewährleistet ist. Die Ergebnisse dieser individuellen Anpassung sollten sich in den entsprechenden Managementplänen und Handbüchern auf Programm- und Projektebene widerspiegeln.

10.1 Einfluss auf das Programm

Lebenszyklus

Anders, als man vielleicht erwarten würde, ist der Lebenszyklus eines emergenten Programms der gleiche wie bei einem Top-down-Programm. Der Grund liegt auf der Hand: Alle Programme benötigen ein gewisses Maß an Initiierung und Planung zur Vorbereitung der Durchführung, selbst wenn die darin enthaltenen Projekte bereits laufen.

In diesem Fall könnten die Initiierungs- und Planungsphasen beschleunigt werden, weil viele relevante Aspekte in den laufenden Projekten bereits berücksichtigt und analysiert wurden. Folglich können die vorhandenen Projektdokumentationen, wie Business Cases, Projektaufträge und Projektprotokolle, als zusätzlicher Input für die Initiierungs- und Planungsaktivitäten des Programms verwendet werden.

Governance

Bei der Definition der Governance-Rollen und -Zuständigkeiten für ein emergentes Programm sollten die vorhandenen Projekt-Governancestrukturen berücksichtigt werden. Gibt es Überschneidungen bei den bestehenden Rollen der Projektlenkungsausschüsse (PSC), ist zu überlegen, ob einige dieser Rollen in den Programmlenkungsausschuss (PgSC) eingebunden werden können, um die Effizienz zu erhöhen und Doppelaufwand oder fehlende Abstimmung auf Managementebene zu vermeiden. Dadurch verringert sich auch die Notwendigkeit, gesonderte Sitzungen der Projektlenkungsausschüsse (PSCs) abzuhalten.

Prozesse und Artefakte

Es ist sehr zu empfehlen, vergleichbare Projektaktivitäten auf Programmebene neu zu gruppieren. Hierzu werden Projektarbeitspläne, Geschäftsimplementierungspläne und andere maßgebliche Managementpläne (z. B. Kommunikationsmanagementpläne) auf mögliche Synergien untersucht, die auf die Programmebene transferiert werden könnten.

Dies führt zu verschiedenen Aktivitäten auf Programmebene, die an die jeweiligen Programmpläne angepasst werden müssen. Die zugehörigen Projektartefakte sind daher entsprechend zu aktualisieren, damit die neue Realität durchgängig abgebildet wird.

Bei der Neugruppierung bereits laufender Projekte brauchen keine Projektinitiierungsanträge erstellt zu werden. Diese Aktivität ist nur bei neuen Projekten erforderlich, die in einer späteren Phase eingeleitet und in das Programm aufgenommen werden.

10.2 Einfluss auf die Projekte

Lebenszyklus

Der Projektlebenszyklus laufender Projekte, die zu einem Programm zusammengefasst werden, sollte sich nicht wesentlich ändern. Alle Projekte sollten in ihrer derzeitigen Phase des Projektmanagementzyklus bleiben; allerdings könnten einige Aktivitäten früherer Phasen noch einmal geprüft werden, um den neuen Kontext zu berücksichtigen.

Governance

Da einige Rollen des Projektlenkungsausschusses (PSC) möglicherweise in den Programmlenkungsausschuss (PgSC) integriert werden, muss die Governance-Struktur auf Projektebene entsprechend angepasst werden. In diesem Fall könnten die gesonderten Sitzungen des Projektlenkungsausschusses (PSC) eventuell wegfallen, sofern das Projekt nicht in seinem eigenen Kontext bedeutend ist.

Die geänderten Rollen und Zuständigkeiten in der Governance auf Projektebene sollten sich in dem von der Projektleitung (PM) verwalteten Projektauftrag und Projekthandbuch widerspiegeln.

Prozesse und Artefakte

Grundsätzlich müssen die PM²-Methoden und der Projektmanagementansatz an den Programmkontext angepasst werden. Diese Anpassungen wirken sich stark auf Elemente wie Projektplanung, Berichterstattung und Eskalationsschwellenwerte für Risiken, Probleme und Projektänderungen aus. Zudem könnten die Projekte im Programm zusätzlichen, durch das Programm auferlegten Beschränkungen unterliegen.

Positiv ist allerdings zu vermerken, dass das Projekt jetzt in Bereichen wie Vertrags- und Ressourcenverwaltung, Outsourcing, Berichterstattung etc. die Unterstützung des Programmbüros (PgSO) in Anspruch nehmen kann. Die Projektleitung (PM) sollte das Projekthandbuch in Abstimmung mit der Programmleitung (PgM) entsprechend aktualisieren.

Darüber hinaus ist vermutlich eine Neuplanung infolge des geänderten Umfangs notwendig. Diese Umfangsänderung ergibt sich daraus, dass zwischen den Projekten Synergien gefunden und Lücken oder Doppelarbeiten auf Programmebene eliminiert wurden. Die Ausrichtung auf die Programmmeilensteine oder die optimierte Ressourcenaufteilung zwischen den Projekten könnte sich auch auf den Projektzeitplan auswirken. Die Projektleitung (PM) sollte alle planungsbedingten Auswirkungen auf den Projektarbeitsplan berücksichtigen.

Nicht zuletzt ist der Programmkontext auch in der Projektstakeholder-Matrix und im Kommunikationsmanagementplan abzubilden.

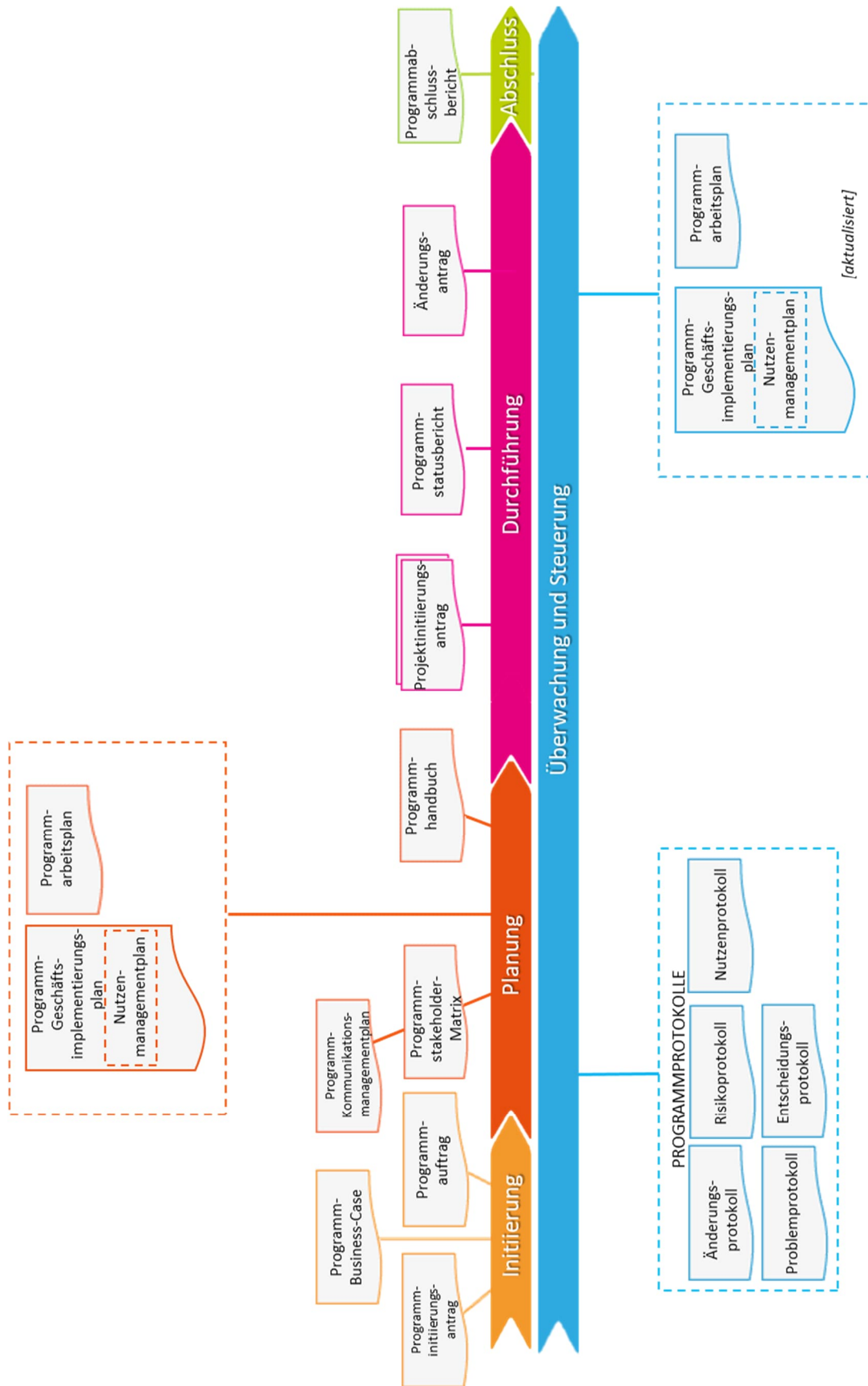
ANHANG

1. Tabellarische Übersicht über die PM²-PgM-Artefakte und -Aktivitäten

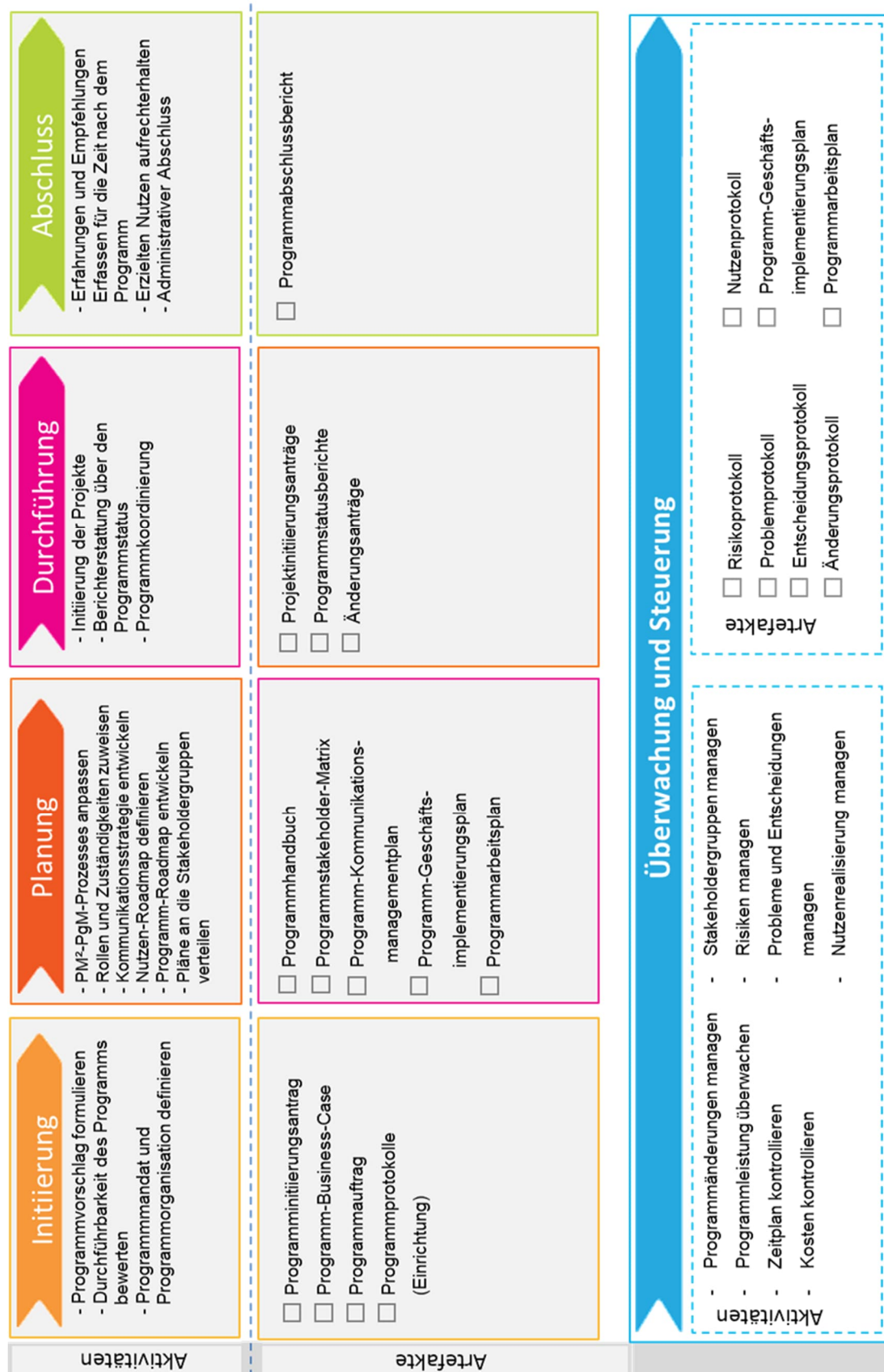
RAM (RASCI) – Responsible, Accountable, Supports, Consulted, Informed

Initiierung	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programminitiierungsantrag	I	n. z.	A/S	R	n. z.	n. z.	n. z.
Programm-Business-Case	I	(C)	A	R	(S)	n. z.	n. z.
Programmauftrag	I	A	C	S	R	n. z.	n. z.
Planung	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmhandbuch	I	A	C	S	R	n. z.	S
Programmstakeholder-Matrix	I	I	A	S	R	n. z.	S
Programm-Kommunikationsmanagementplan	I	A	C	S	R	n. z.	S
Programm-Geschäftsimplementierungsplan	I	A	C	R	S	n. z.	S
Programmarbeitsplan	I	A	C	S	R	n. z.	S
Durchführung	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Projektinitiierungsantrag	I	I	A	S	R	I	S
Programmstatusbericht	I	I	A	S	R	S	S
Programmkoordination	I	I	A	S	R	C	S
Überwachung und Steuerung	AG	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmänderungen steuern	I	A	I	S	R	I	S
Programmleistung überwachen	I	A	I	S	R	I	S
Zeitplan kontrollieren	I	A	I	S	R	S	S
Kosten überwachen	I	A	I	S	R	S	S
Stakeholdergruppen steuern	I	A	I	S	R	I	S
Risiken überwachen	I	A	C	S	R	I	S
Probleme & Entscheidungen steuern	I	A	C	S	R	I	S
Nutzenrealisierung steuern	I	A	C	R	S	I	S
Abschluss	AGB	PgSC	PgO	PgBM	PgM	PM	PgSO
Programmabschlussbericht	I	A	C	S	R	C	S
Erzielter Nutzen aufrechterhalten	I	A	C	R	S	I	S
Administrativer Abschluss	I	C	A	C	R	I	S

2. PM²-PgM-Artefakt-Landschaft



3. Überblick über die PM²-PgM-Aktivitäten und -Artefakte



4. Begriffsverzeichnis

Das nachfolgende Verzeichnis dient als Nachschlagewerk für die Begrifflichkeiten, die aus dem PM²-Guide „Programme Management“ (Guide 1.0) aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt wurden.

Original (EN)	Übersetzung (DE)
Benefit Log	<i>Nutzenprotokoll</i>
Programme Work Plan	<i>Programmarbeitsplan</i>
Programme Business Case	<i>Programm-Business-Case</i>
Programme Business Implementation Plan	<i>Programm-Geschäftsimplementierungsplan</i>
Programme Business Manager (PgBM)	<i>Programmanforderungsmanager, Programmanforderungsmanagerin (PgBM)</i>
Programme Change Log	<i>Programm-Änderungsprotokoll</i>
Programme Charter	<i>Programmauftrag</i>
Programme Communication Plan	<i>Programm-Kommunikationsmanagementplan</i>
Programme Handbook	<i>Programmhandbuch</i>
Programme Initiation Request	<i>Programminitiierungsantrag</i>
Programme Manager (PgM)	<i>Programmleitung (PgM)</i>
Programme Owner (PgO)	<i>Programmeigner, Programmeignerin (PgO)</i>
Programme Risk Log	<i>Programm-Risikoprotokoll</i>
Programme Stakeholder Matrix	<i>Programmstakeholder-Matrix</i>
Programme Status Report	<i>Programmstatusbericht</i>
Programme Steering Committee (PgSC)	<i>Programmlenkungsausschuss (PgSC)</i>
Programme Support Office (PgSO)	<i>Programmbüro (PgSO)</i>
Programme-End Report	<i>Programmabschlussbericht</i>

5. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PMflex – Das ganzheitliche Projektmanagementsystem.....	1
Abbildung 2: Vision und Synergien von PM ²	3
Abbildung 3: Herausforderungen von Programmmanagement in der öffentlichen Verwaltung	5
Abbildung 4: Schematische Abbildung der Projektstrukturen „Gesamtsteuerung Registermodernisierung“	8
Abbildung 5: Zielbild Polizei 20/20.....	11
Abbildung 6: Programmgovernance P20.....	12
Abbildung 7: Programmschwerpunkt	17
Abbildung 8: Beziehung zwischen Strategie, betrieblichen Abläufen, Portfolio-, Programm- und Projektmanagement	18
Abbildung 9: Programm-Lebenszyklus.....	20
Abbildung 10: Ein Top-down-Programm und seine Projekte	20
Abbildung 11: Programm-Phasen.....	21
Abbildung 12: Programmorganisation.....	25
Abbildung 13: Aktivitäten und wichtigste Outputs der Programminitiierungsphase.....	29
Abbildung 14: Artefakte der Programminitiierungsphase	29
Abbildung 15: Inputs/Outputs und primäre Rollen eines Programminitiierungsantrags	30
Abbildung 16: Inputs/Outputs und primäre Rollen eines Programm-Business-Case	32
Abbildung 17: Inputs/Outputs und primäre Rollen eines Programmauftrags.....	33
Abbildung 18: Aktivitäten und wichtigste Outputs der Programmplanungsphase.....	34
Abbildung 19: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programmhandbuchs.....	36
Abbildung 20: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Programmstakeholder-Matrix.....	37
Abbildung 21: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programm-Kommunikationsmanagementplans.....	38
Abbildung 22: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programm-Geschäftsimplementierungsplans.....	39
Abbildung 23: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programmarbeitsplans.....	41
Abbildung 24: Artefakte der Programmdurchführungsphase.....	42
Abbildung 25: Aktivitäten und wichtigste Outputs der Programmdurchführungsphase	42
Abbildung 26: Inputs/Outputs und primäre Rollen eines Projektinitiierungsantrags.....	43
Abbildung 27: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programmstatusberichts	45
Abbildung 28: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Programmkoordination.....	46
Abbildung 29: Aktivitäten und wichtigste Outputs der Programmabschlussphase.....	47
Abbildung 30: Artefakte der Programmabschlussphase	47
Abbildung 31: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Programmabschlussberichts	48
Abbildung 32: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Aufrechterhaltung des erzielten Nutzens.....	49
Abbildung 33: Inputs/Outputs und primäre Rollen des administrativen Abschlusses.....	50
Abbildung 34: Aktivitäten und Artefakte der Überwachung und Steuerung	52

Abbildung 35: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Managements von Programmänderungen	53
Abbildung 36: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Überwachung der Programmleistung	55
Abbildung 37: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Kontrolle des Zeitplans	56
Abbildung 38: Inputs/Outputs und primäre Rollen der Kostenkontrolle	57
Abbildung 39: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Managements der Stakeholdergruppen	59
Abbildung 40: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Managements von Risiken	60
Abbildung 41: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Managements von Problemen und Entscheidungen	62
Abbildung 42: Inputs/Outputs und primäre Rollen des Benefitsmanagements.....	63