

Programm-Management

Großprojekte planen, steuern und kontrollieren

Bearbeitet von
Burkhard Görtz, Silke Schönert, Kim Norman Thiebus

1. Auflage 2013 2012. Buch. 224 S.
ISBN 978 3 446 43183 6
Format (B x L): 15,7 x 23,6 cm
Gewicht: 450 g

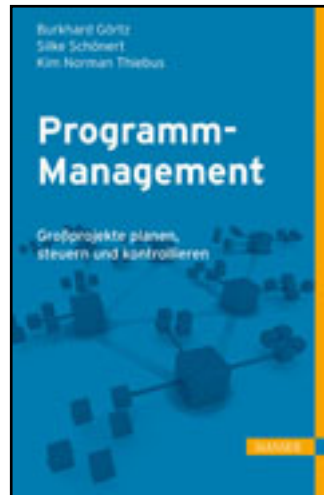
[Wirtschaft > Management > Projektmanagement, Zeitmanagement](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Leseprobe

Burkhard Görtz, Silke Schönert, Kim Norman Thiebus

Programm-Management

Großprojekte planen, steuern und kontrollieren

ISBN (Buch): 978-3-446-43183-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-43275-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43183-6>

sowie im Buchhandel.

1

Projekte, Projektportfolios und Programme

Die Anzahl von Großprojekten nimmt weltweit stetig zu. In der Regel sind große Konzerne oder staatliche Einrichtungen Träger von Projekten dieser Größenordnung. Manchmal können sie nur durch das Zusammenwirken von Wirtschaft und öffentlicher Hand bewältigt werden. Das Management von Großprojekten stellt aufgrund der strukturellen und organisatorischen Komplexität eine besondere Herausforderung dar, an der nicht wenige Vorhaben scheitern. So titelte die *Süddeutsche Zeitung* im Mai 2012: „Großprojekte in Deutschland floppen“. Der potenzielle Imageschaden für den deutschen Wirtschaftsraum und die betroffenen Unternehmen ist neben den finanziellen Nachteilen ein nicht zu unterschätzender Faktor.

Die Gründe für das Scheitern sind vielfältig, möglicherweise wird aber schon mit der geläufigen Bezeichnung „Großprojekte“ eine grundlegende Fehleinschätzung angedeutet. Großprojekte sind nicht einfach nur „große Projekte“, die mit den Methoden des Projektmanagements aufgesetzt, geplant, gesteuert und erfolgreich beendet werden können. Denn Großprojekte weisen eine Komplexität auf, bei der der „Umfang“ nur eine der wesentlichen Dimensionen ist. Deshalb setzt sich zunehmend der Begriff „Programm“ für Vorhaben mit besonderer Größe und Komplexität durch.

Was aber macht ein Programm aus? Wann ist die Anwendung weiter gehender Methoden notwendig, die über die des Projektmanagements hinausgehen? Worin bestehen die Unterschiede zwischen Projekt, Projektportfolio und Programm? Ist ein Vorhaben mit einem Budget von mehreren Millionen Euro immer ein Programm? Oder ist es die Bündelung einer Vielzahl von Einzelvorhaben, die das Vorhaben zu einem Programm macht?

Obwohl der Begriff „Programm-Management“ seit den 90er-Jahren im Kontext des Themas Projektmanagement auftaucht, wird er bisher von keiner Norm oder Richtlinie näher spezifiziert. Die Begriffe „Multiprojektmanagement“, „Programm-Management“ und „Projektportfoliomanagement“ werden derzeit häufig synonym verwendet.

Nach allgemeinem Verständnis beschäftigt sich das Programm-Management mit der Planung, Kontrolle und Steuerung von vielen unterschiedlichen miteinander in Beziehung stehenden Projekten. Das können einige, aber auch Tausende von separaten Projekten sein. Anwendung findet das Programm-Management beispielsweise in der Autoindustrie, IT-Branche oder Verlagsbranche. Das Programm-Management beinhaltet

dabei unter anderem auch zyklische oder sich wiederholende Vorgänge. Demgegenüber ist das Projektmanagement auf ein einzelnes Projekt fokussiert, wohingegen ein Projektportfolio die Gesamtheit der Projekte eines Unternehmens oder einer großen Unternehmenseinheit umfasst.

Wie in Bild 1.1 erkennbar, ist ein Einzelprojekt eine Folge von Vorgängen, die untereinander in Beziehung stehen. Der Abschluss des letzten Vorgangs beendet die Leistungserstellung des Projekts. Ein Projektportfolio umfasst hingegen zu einem bestimmten Zeitpunkt eine beliebige Menge von Projekten, die in ihrem Abschluss voneinander weitgehend unabhängig sind und gemeinschaftlich die Unternehmensstrategie umsetzen. Das Projektportfolio unterliegt ständigen Veränderungen hinsichtlich seiner Zusammensetzung, da hier nicht die Erstellung eines Ergebnisses im Vordergrund steht, sondern die Erfüllung strategischer, beispielsweise finanzieller Ziele.

Ein Programm setzt sich aus einer festen Menge von miteinander in Beziehung stehenden Projekten zusammen, deren jeweiliger Zweck in der Erstellung eines definierten Programmbeitrags besteht. Die Summe der Programmbeiträge, also die gesamte Leistungserstellung im Programm, führt zum Erreichen des Programmziels. Die Unterscheidung der Begriffe wird in diesem Kapitel genauer untersucht.

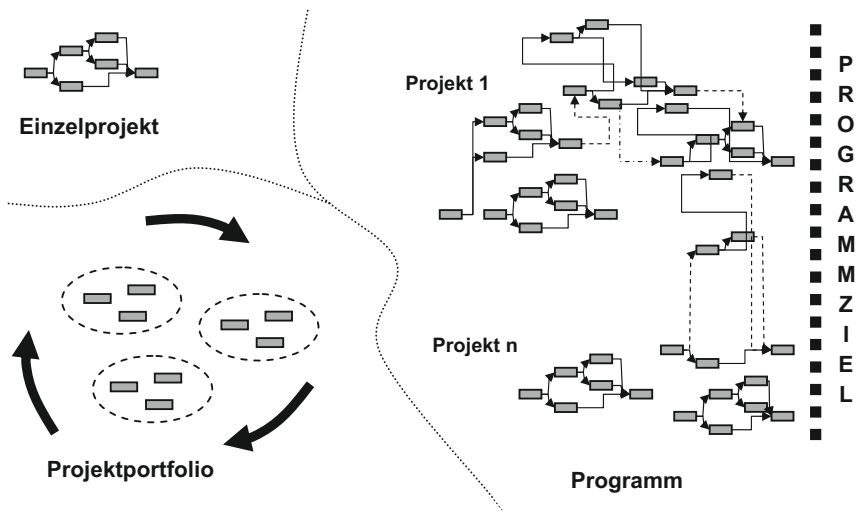


Bild 1.1 Projekt, Projektportfolio, Programm

Methodische Unterstützung erhält das Programm-Management bislang aus etablierten Disziplinen wie dem Projektmanagement und dem Portfoliomanagement. Diese können jedoch beide nur teilweise die Anforderungen eines Programm-Managements abdecken. Vielmehr sind eigene spezifische Methoden für die Planung, das Controlling und die Steuerung von Programmen notwendig, da für Programme eigene, von Projekten und Projektportfolios abweichende Regeln gelten.

Der Projektmanagementansatz trägt nicht der Eigenständigkeit und der Wechselwirkungen der Einzelteile Rechnung. Im Portfolioansatz liegt keine Zielidentität der Pro-

jekte vor. Vielmehr verfolgt jedes Projekt ein individuelles Sachziel, um dem Unternehmensziel zu entsprechen.

Herausragendes Charakteristikum eines Programms ist, dass unabhängig von der Vielzahl der zu einem Programm zusammengefassten Projekte alle einem gemeinsamen Ergebnis dienen. Aus diesem Grund wird in diesem Buch unter anderem ein ergebnisorientierter Ansatz vorgestellt.

Das Buch *Programm-Management – Großprojekte planen, steuern und kontrollieren* hat zum einen das Ziel, Ähnlichkeiten und Unterschiede der Themen Projekt, Projektportfolio und Programm aufzuzeigen. Zum anderen werden anhand eines durchgängigen Beispiels die spezifischen Anforderungen von Programmen herausgearbeitet und passende Methoden dargestellt.

Das Buch richtet sich sowohl an Lehrende als auch an Praktiker. Lehrende können damit das Lehrgebiet des Projektmanagements differenzieren und um das zunehmend wichtige Gebiet Programm-Management ergänzen. Praktikern gibt der ergebnisorientierte Ansatz ein durchgängiges Instrumentarium an die Hand, um Programme erfolgreich zu planen, zu steuern und zu überwachen.

Auf dem deutschsprachigen Buchmarkt beschäftigen sich derzeit nur sehr wenige Veröffentlichungen mit dem Thema Programm-Management, gleichwohl der Begriff in Fachzeitschriften und in der Realität der Unternehmen immer häufiger auftaucht. Auch international ist die Anzahl der Buchveröffentlichungen zum Programm-Management äußerst überschaubar.

In dem vorliegenden Buch wird zunächst dargestellt, was ein Programm ist und welche Anforderungen an das Management eines solchen gestellt werden. Im Anschluss werden Methoden des Projektmanagements vorgestellt, die auch in Programmen eingesetzt werden können, und wo ihre Grenzen für den Einsatz in Programmen liegen.

Im Anschluss stellen wir Methoden vor, die speziell für Programme entwickelt wurden. Die dazugehörigen Templates sind zum Download auf www.pm-coach.de verfügbar.

Um die theoretischen Grundlagen möglichst anschaulich darstellen zu können, haben wir ein durchgängiges fiktives Beispiel gewählt: Goldhausen zieht um.



BEISPIEL: Die Region Goldberg ist seit den 60er-Jahren eines der größten Braunkohleabbaugebiete in Europa. Der Abbau durch ein regionales Energieversorgungsunternehmen ist durch langfristige Verträge zwischen der zuständigen Landesregierung und dem für den Tagebau zuständigen Tochterunternehmen des Energieversorgers geregelt. Der Braunkohletagebau erforderte in der Vergangenheit immer wieder die Umsiedlung ganzer Ortschaften mit mehreren Tausend Bürgern. Die Umsiedlungen zum einen, aber auch die weitreichenden Folgen und Eingriffe in die ökologischen Strukturen zum anderen, haben in der Vergangenheit zu Protesten und politischem Druck auf die Landesregierungen geführt. Gründe für die Proteste der Bürger waren häufig unsichere zeitliche Planungen, Angst vor wirtschaftlichen Verlusten wie unzureichende Entschädigungen

für Eigentum und die Befürchtung, ihr bisheriges soziales Umfeld zu verlieren. Auch vonseiten der Naturschutzverbände wurde Kritik geäußert. Diese bemängelten die Qualität der Umsetzung und die unzureichende Einhaltung der Maßgaben für Naturschutz und Rekultivierung. Eine Analyse unabhängiger Gutachter kam für die Region Goldberg zu dem Ergebnis, dass unterschiedliche Gründe für die negativen Bewertungen von Umsiedlungs- und Rekultivierungsprojekten vorlagen. Weil die zahlreich beteiligten Unternehmen für unterschiedlich zusammenhängende Gewerke zuständig waren, mangelte es an Transparenz und Zuverlässigkeit bei der Terminplanung. Zudem bestimmte das Energieversorgungsunternehmen die Voraussetzungen für die Umsiedlungen in der Region Goldberg, während die eigentlichen Umsiedlungen nachgelagerte Auftragnehmer durchführten. Weder fand eine einheitliche abgestimmte Planung der verschiedenen an der Umsetzung beteiligten Firmen statt, noch waren die betroffenen Bürger an den Maßnahmen beteiligt. Erforderliche Abstimmungen zwischen Behörden, Verbänden und Unternehmen fanden nicht statt, sodass notwendige Entscheidungen nicht getroffen werden konnten. All dies verzögerte den gesamten Projektverlauf.

Nach langjährigen Verhandlungen zwischen Politik, Energieversorger und Verbänden wurde der Beschluss gefasst, das Modell der öffentlich-privaten Partnerschaft für die Umsiedlungen durch den Tagebau anzuwenden. Zielsetzung ist es, das Know-how der Industrie zusammen mit den hoheitlichen Befugnissen der Landesregierung zusammenzuführen, um eine reibungslose Umsiedlung mit größtmöglicher kommunaler Beteiligung zu erreichen. Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) gründete dazu eine neue Abteilung für Flächengewinnung. Über eine europaweite Ausschreibung sollte ein privater Partner gefunden werden, der bereit war, die Generalunternehmerschaft für das gesamte Vorhaben zu übernehmen. Der private Partner sollte zusammen mit dem untergeordneten Amt für Stadtaufbau und -entwicklung (StAu-Amt) sowohl alle Baumaßnahmen für die neue Siedlung (Bau- und Infrastrukturprojekte) als auch alle Maßnahmen für die Umsiedlung übernehmen. Das StAu-Amt sollte die Interessen des Auftraggebers vertreten und eigene Aktivitäten, wie Genehmigungsverfahren und das Schnittstellenmanagement zu kommunaler Verwaltung und Verbänden, umsetzen.

Dafür soll in einem Modellprogramm das neue Vorzeigedorf Goldhausen entstehen. Es wird in einer Entfernung von rund 30 Kilometern vom Ursprungsort entstehen und soll im Zielzustand über alle notwendigen infrastrukturellen, kulturellen und sozialen Einrichtungen verfügen, um das Heimatgefühl der Anwohner und die Wirtschaftskraft des Ortes zu erhalten.

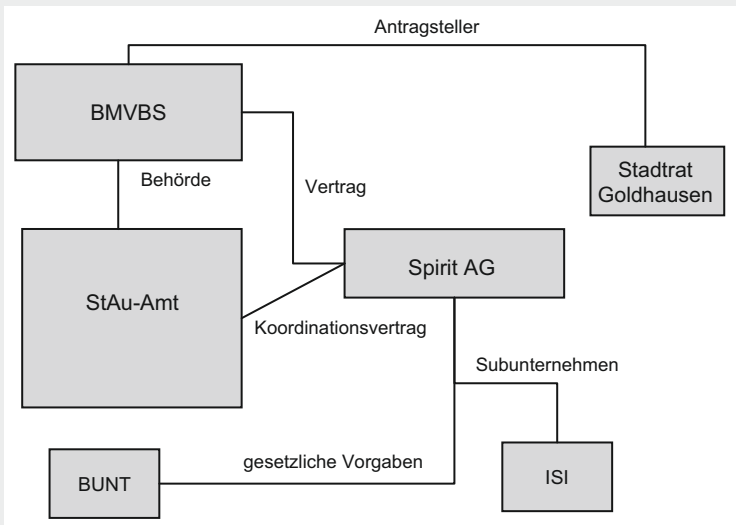


Bild 1.2 Organisationsplan Goldhausen

Grunddaten:

- Einwohnerzahl 3321
- Haushalte 1119
- Fläche gesamt 3049 ha
- davon landwirtschaftlich 1423 ha
- davon 210 ha Wiese
- davon 590 ha Wald
- Bevölkerungsdichte 109 Einwohner/km²

Von heute (Tag X) an gerechnet sollen die Bewohner zum Zeitpunkt X + 36 Monate einziehen, das Vorhaben soll also insgesamt drei Jahre dauern.

Den Auftrag, die Planung und Umsetzung des Programms Goldhausen vorzunehmen, erhält das namhafte Großunternehmen Spirit. Als Leiter des Programms wird Bert Neuhaus eingepplant, ein erfahrener Projektmanager, der allerdings noch kein Projekt einer vergleichbaren Größenordnung und Komplexität geleitet hat. Ihm wird zunächst als Vorprojekt der organisatorische Aufbau des Vorhabens Goldhausen übertragen.

Zunächst möchte Bert Neuhaus Klarheit über seine eigene Funktionsbeschreibung bei dem Vorhaben Goldhausen erlangen. Trägt er Verantwortung als Projekt-, Portfolio- oder Programm-Manager? Was sind die jeweiligen Voraussetzungen und Konsequenzen, wenn es sich um ein Projekt, Projektportfolio oder Programm handelt? Welche Methoden muss er anwenden? Und welches sind die ersten Schritte, die unternommen werden müssen?

■ 1.1 Projekte

In der DIN 69901 findet sich eine Definition des Begriffs „Projekt“. Es handelt sich demnach um „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ (DIN 2009). Diese offene Definition erfordert eine genauere Beschreibung der Aspekte, die die Verwendung des Begriffs „Projekt“ rechtfertigen. In der Literatur sind hierzu verschiedene Auslegungen zu finden, deren Schnittmenge an dieser Stelle vorgestellt wird. Die wesentlichen Merkmale sind die zeitliche Begrenzung eines Vorhabens, eine festgelegte Zielsetzung und ein beachtlicher Arbeitsumfang beziehungsweise eine hohe Komplexität durch eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten. Ein Projekt ist darüber hinaus gekennzeichnet durch begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen sowie Unsicherheit und Risiko.

In der Regel haben Einzelprojekte eine Produktinnovation, eine Anpassung der Organisation, eine Prozessverbesserung oder die Unterstützung anderer Projekte zum Ziel. Die Anforderung kann unternehmensintern oder von Auftraggeberseite entstehen (Demleitner 2006). Der Gegenstand von Projekten ist in Abhängigkeit vom Projektumfang ein ausdifferenziertes Teilziel der Unternehmensstrategie.

Nach DIN 69901 sind Projekte gekennzeichnet durch

- Zielvorgaben,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Rahmenbedingungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,
- projektspezifische Organisation.

Unternehmen führen daher eine Vielzahl von Projekten durch, die sich gegebenenfalls bereitstehende Ressourcen aus der Linienorganisation teilen müssen. Die daher erforderliche Koordination der Projekte hat in der Vergangenheit zu einer Multiprojektbetrachtung geführt. Dieser Gedanke kann allerdings auch lediglich die parallele Durchführung inhaltlich isolierter Projekte beinhalten.

■ 1.2 Projektportfolio

Das Projektportfolio eines Unternehmens ist die Gesamtheit der Projekte, die zur Umsetzung der strategischen Ziele durchgeführt werden (Sowden 2006). Das Projektportfolio unterliegt einer laufenden Optimierung durch Anpassung der Portfoliokonfiguration in Form von Überwachung, Selektion, Eingliederung und Desinvestition von Projekten und Programmen. Im Gegensatz zu Projekten oder Programmen ist ein Projektportfolio keine vorübergehende, sondern eine beständige Einrichtung, die kontinuierlich gemangelt wird. Die Zusammensetzung des Projektportfolios erfolgt unter Abwägung von projektspezifischen Chancen und Risiken, des Grades der Unterstützung der Unternehmensstrategie sowie finanzmathematischen Bewertungen.

Im Gegensatz zum Programm handelt es sich bei Projektportfolios um Zusammenstellungen von technisch meist weitgehend unabhängigen Projekten, wenngleich auch ganze Programme Teil eines Projektportfolios sein können. Die Projektlaufzeiten sind unterschiedlich. Es gibt kein einheitliches Sachziel, allerdings ein einheitliches Formalziel. Die Auswahl der Projekte eines Projektportfolios erfolgt im Hinblick auf das Formalziel der Unternehmung, zum Beispiel ein konkretes Renditeziel.

Somit bleibt das Projektportfolio zwar dauerhaft bestehen, aber seine Zusammensetzung ändert sich kontinuierlich. Ein Projektportfolio ist die Menge aller Projekte, die ein projektorientiertes Unternehmen zu einem Stichtag durchführt. Daher kann die Performance eines Projektportfolios periodisch gemessen werden.

Das Projektportfolio ist im Gegensatz zu Projekten und Programmen ein Konstrukt im Sinne des systemisch-organisationstheoretischen Ansatzes. Unterschiedliche Kriterien ermöglichen es, unterschiedliche Projektportfolios zu konstruieren.



Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie ist eine Herleitung des weiteren langfristigen und erfolgssichernden Vorgehens eines Unternehmens (Bea/Haas 2005) auf der Basis der Unternehmensvision und -identität, seiner derzeitigen Situation sowie des geschäftlichen Umfeldes. Durch die Strategie soll ein kurzfristiges, ausschließlich reaktives Handeln vermieden werden. Die strategische Planung richtet sich nach den definierten strategischen Zielen des Unternehmens. Ihr geht in der Regel eine Umwelt- und Unternehmensanalyse voraus, aus der sich individuelle Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens ergeben. Die Strategiewahl richtet sich nach der strategischen Lücke zwischen Zielprojektion und Status-quo-Projektion (Bea/Haas 2005). Die Stärken und Schwächen des Unternehmens werden den Gelegenheiten und Bedrohungen durch die Umwelt gegenübergestellt. Zu jeder Kombination, zum Beispiel Stärken des Unternehmens, die auf Gelegenheiten des Marktumfeldes treffen, lässt sich ein spezifisches strategisches Vorgehen ableiten (Weber/Schäffer 2008). Da es sich bei Strategischen Geschäftsfeldern (SGF) um isolierbare Teilbereiche der strategischen Planung handelt, die mit gesonderten Maßnahmen umgesetzt werden (Bea/Haas 2005), können sie jenen Kombinationen aus Stärken/Schwächen und Gelegenheiten/Bedrohungen zugeordnet werden. Der Bildung von Strategischen Geschäftsfeldern auf der Planungsebene folgt die Zuordnung von Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) auf der organisatorischen Ebene. „Die SGE stellen organisatorische Einheiten in Unternehmen dar, an die der Prozess der Formulierung, vor allem aber der Präzisierung und Ausführung spezifischer Strategien von der Unternehmensleitung delegiert wird.“ (Bea/Haas 2005, S. 144) Die Strategie kann durch Zielhierarchien bis auf die Ebene operativer Planung und Umsetzung heruntergebrochen werden. Dies ist der Prozess der Strategieoperationalisierung und -implementierung, der die strategische Planung abschließt.

Programme können dabei die Rolle Strategischer Geschäftsfelder übernehmen (Brabandt 2000). Sie behandeln dann in sich geschlossen die Umsetzung der Teilstrategien einer oder mehrerer Strategischer Geschäftseinheiten.

■ 1.3 Programme

Bei dem Begriff „Programm“ denkt man möglicherweise zunächst an Parteiprogramme, Software, Veranstaltungskalender, Aufführungen von Künstlern oder die Sendeabfolge im Fernsehen. Die meisten Verwendungen des Begriffs gleichen sich darin, dass sie eine feste Ablauffolge abbilden. Im Fall von Software ist dies eine überwiegend logische Abfolge, bei Veranstaltungskalendern überwiegend eine chronologische.

Der *Duden* definiert das Programm als „vorgesehener Ablauf, die nach einem Plan genau festgelegten Einzelheiten eines Vorhabens“.

Jedoch wird im Hinblick auf Warenprogramme oder Parteiprogramme mit „Programm“ eine Angebotspalette beziehungsweise eine Liste von Grundsätzen gemeint. Hier ist zum besseren Verständnis eine klare Abgrenzung notwendig. Denn eine Angebotspalette ist nichts anderes als ein Portfolio.



HINWEIS: Das Programm im Projektumfeld ist eine zeitliche und logische Abfolge von Aktivitäten und Ergebnissen, die sich aus inhaltlichen Zusammenhängen und Notwendigkeiten ergibt und deren weitere Steuerung von externen Faktoren beeinflusst wird.

Die Eigenschaften eines Programms ähneln denen eines Projekts. Es ist zeitlich begrenzt und einmalig, wird jedoch um eine strategische Aufgabe ergänzt. Die strategischen Ziele sind durch eine Menge von Projekten eng miteinander gekoppelt. Ein Programm koordiniert durch eine vernetzte Planung, organisatorische Regeln, eine gemeinsame Kultur und eine abgestimmte Kommunikation. Im Vordergrund steht das Erreichen des strategischen Ziels durch die Koordination von Maßnahmen und Projekten. Dadurch ergeben sich andere, über Projektaspekte hinausgehende, Erfolgsfaktoren. Es entstehen gegenüber Projekten zusätzliche Risiken und weitere strategische Herausforderungen.

Programme im Projektumfeld lediglich als Projekte größeren Ausmaßes zu verstehen, bei denen Projekte durch Einfügen einer weiteren Hierarchieebene organisatorisch an die Stelle von Teilprojekten treten, greift also zu kurz. Programme zeichnen sich durch eine wesentliche Zunahme der Dimensionen gegenüber Projekten durch folgende Merkmale aus:

- Die Projektarten innerhalb des Programms sind heterogen (technische, soziologische, organisatorische, betriebswirtschaftliche etc.).

- Dennoch müssen sie integriert arbeiten und zu einem definierten Zeitpunkt ein festgelegtes Ziel erreichen, sie müssen durch das Programm-„Nadelöhr“.
- Zwischen den beteiligten Projekten bestehen vielfältige Beziehungen, die einer Koordinierung bedürfen. Die Schnittstellen der verschiedenen Projekte müssen daher aufeinander abgestimmt sein.
- Durch den Umfang sind sie von besonderer oder gar existenzieller Bedeutung für die Unternehmung und strategisch somit extrem wichtig.
- Viele Beteiligte (viele „Fürsten“) wirken an ihnen mit, dadurch ist gezieltes Informationsmanagement unabdingbar.
- Ein Programm ist mehr als die Summe seiner Projekte (Kapitel 2.2.4).

Aus diesen Merkmalen resultieren hohe Anforderungen an die Komplexitätsbeherrschung, die notwendigerweise von einem eigens dafür vorgesehenen Programm-Management geleistet werden muss.

Insgesamt ist „Komplexität“ das herausragende Merkmal von Programmen. Komplexität ist gekennzeichnet durch drei Merkmale:

- hohe Anzahl von Systemelementen,
- heterogene Systemelemente,
- vielfältige Wechselbeziehungen zwischen den Systemelementen.

Die meist komplexe und langwierige Umsetzung eines Programms erfolgt durch eine Vielzahl von aufeinander abgestimmten Projekten, bei deren Gliederung, Vorplanung und Ausgestaltung das Programm-Management in der Regel freie Hand hat. Zur Erreichung der Gesamtzielsetzung gibt es innerhalb des Programms einen abgestimmten Auftrag, eine klare Governance und gemeinsame Prozesse und Tools. Zur Umsetzung der Ziele hat das Programm Zugriff auf eine gegebene Menge Ressourcen, die im Rahmen des Programm-Managements auf die beteiligten Projekte verteilt werden.

Durch die Komplexität und den Innovationsgrad ergeben sich weitreichende Anforderungen und Probleme bei der Planung und Umsetzung. Die Ungewissheit im Hinblick auf Dauer und Umsetzbarkeit einzelner Gewerke macht es notwendig, eine auf Programmebene weniger detaillierte, aber flexiblere und offenere Planung durchzuführen (Lycett/Rassau/Danson 2004). Projektrisiken oder Probleme haben durch die starke Vernetzung der Projekte gegebenenfalls gegenseitige Auswirkungen und müssen übergreifend gemanagt werden. Generell bedürfen die Schnittstellen zwischen Projekten bei der Planung und Umsetzung einer besonderen Betrachtung. Schnittstellen sind Übergabepunkte zwischen Projekten, an denen Abhängigkeiten von Informationen oder Leistungen anderer Projekte bestehen oder bestehen werden. Nur so ist sicherzustellen, dass die gewünschten Effekte der gegenseitigen Nutzensteigerung greifen können.

■ 1.4 Projektmanagement

Projektmanagement ist nach DIN 69901 die Gesamtheit der Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts.

Das Projektmanagement muss den vielfältigen Anforderungen an Projekte zielorientiert durch Planung und Steuerung gerecht werden. Die Anforderungen an Projekte gehen von den Projekt-Stakeholdern aus. Als Projekt-Stakeholder (Träger von Anforderungen) seien hier exemplarisch der interne oder externe Auftraggeber, die durchführende Abteilung beziehungsweise das beauftragte Unternehmen, die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit genannt. Aus den unterschiedlichen Interessen und anderen betrieblichen oder gesetzlichen Erfordernissen ergeben sich unter anderem die konfliktären Projektzielgrößen, die häufig als das „magische Dreieck“ bezeichnet werden. Das Projektmanagement muss eine Balance aus Ergebnis (Leistung), Aufwand und Zeit herstellen. Dazu nutzt es vorhandenes Wissen, Projektmanagementmethoden, spezifische Vorgehensweisen und Fertigkeiten. Es beteiligt sich nicht an der Erstellung der Lieferobjekte, sondern managt die Umsetzung des Projekts mit dem Ziel der Erreichung der Projektziele.

Das Projektmanagement lässt sich in verschiedene Wissensgebiete gliedern. Es befasst sich gemäß dem PMBOK® der PMI Inc. mit dem Management der Projektdurchführung, von Inhalt und Umfang, Terminen, Kosten, Qualität, Personal, Kommunikation, Risiken und von Beschaffungen im Rahmen von Projekten (Brabandt 2000). Es legt für die Projekte eine Aufbau- und Ablauforganisation fest. So werden Projekte in der Regel in einem Phasenmodell mit wesentlichen Meilensteinen zwischen einzelnen Phasen grob geplant und dargestellt. Sie dienen vor allem der logischen Strukturierung und müssen die Phasen des Projekts nicht zeitproportional darstellen. Die Meilensteine zwischen den Phasen ermöglichen ein Synchronisieren und Subsumieren der Ergebnisse eines Projekts zu wesentlichen Prüfpunkten. Aus den im Projektauftrag definierten Lieferobjekten wird ein Projektstrukturplan entwickelt, der beispielsweise funktional oder objektorientiert aufgebaut sein kann und die Tätigkeiten zur Ergebniserstellung hierarchisch gliedert. Projektstrukturpläne werden bis auf die Ebene von Arbeitspaketen – Zusammenstellungen verbundener Leistungen, die von einer Einzelperson verantwortet werden können – heruntergebrochen. Auf dieser Basis können Vorgangslisten, Zeitbedarfe, Ressourcenpläne, Finanzpläne und Netzpläne – grafische Darstellungen der Projektaktivitäten, die deren inhaltliche Abhängigkeit abbilden – entworfen werden. Daraus werden Aufwandsschätzungen und letztlich Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen abgeleitet. Die Gesamtheit der Methoden und Vorgehensweisen lässt sich zu einer Methodik zusammenfassen.

Während sich der Projekterfolg nach der zeit-, aufwands- und qualitätsgerechten Erbringung der vereinbarten Leistungen richtet, entsteht Projektmanagementenerfolg unter anderem durch das Engagement des Topmanagements, die Einbeziehung des Leistungsempfängers, erfahrene Projektleitung, zuverlässige Aufwandsschätzung und standardisierte Projektverläufe.