

Was ist ein Programm?

Ein Programm ist eine Menge von Projekten, die miteinander verknüpft sind und ein gemeinsames übergreifendes Ziel verfolgen. Ein Programm ist zeitlich befristet. Es endet spätestens mit der Erreichung der übergreifenden Zielsetzung.

Was ist Programmmanagement?

Das Programmmanagement ist eine zeitlich befristete Managementaufgabe, welche die gestaltende Planung, übergreifende Leitung und Controlling einer definierten Menge zusammengehöriger Projekte umfasst, die einem gemeinsamen, übergreifenden Ziel dienen.

Was ist der Unterschied zwischen Programm- und Portfolioorientierung? Erläutern sie diesen an einem Beispiel.

Programme sind im Unterschied zu einem Projektportfolio zeitlich befristet. Programme und Projekte bilden gemeinsam das Projektportfolio eines Unternehmens bzw. einer Organisation

Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt darin, dass ein Projektportfolio auf die eigene Organisation begrenzt ist. Programme können auch Projekte anderer Unternehmen oder Organisationen enthalten. Beispiele sind die unternehmensübergreifende Entwicklung von Automobilen, Flugzeugen oder Motoren der Fall.

Was ist der Unterschied zwischen „Management by Projects“ und „Managing by Programmes“?

Zuerst ist festzuhalten, dass strategische Ziele eines Unternehmens sowohl durch Projekte als auch durch Programme erreicht werden können. Projekte verfolgen oft aber auch operative Ziele.

Beim Ansatz „Managing by Programms“ muss der Programmmanager nicht nur Projekte und Teilaufgaben steuern, sondern auch die Integration der Projekte in das eigene Programm vornehmen. Somit bestimmt nicht der Erfolg der Einzelprojekte den Erfolg des Programms, sondern das Zusammenspiel aller Programme.

Welches sind die wichtigsten Hauptbeziehungen der Programmorientierung zu anderen PM Elementen?

- 1.01 Projektmanagementenerfolg
- 1.02 Interessengruppen / Interessierte Parteien
- 1.03 Projektanforderungen und Projektziele
- 1.07 Teamarbeit
- 1.12 Ressourcenamangement

- 1.16 Projektcontrolling: Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
- 1.17 Information und Dokumentation
- 1.18 Kommunikation
- 2.02 Motivation und Engagement
- 2.08 Ergebnisorientierung
- 2.14 Wertschätzung
- 3.00 Projektmanagement und Unternehmensstrategie
- 3.03 Portfolioorientierung
- 3.04 Einführung in PPP-Management

Wie stehen Projekte, Programme und nicht projektwürdige Aufgaben in Zusammenhang?

Ein Programm besteht aus mehreren verknüpften Projekten, die ein übergeordnetes gemeinsames Ziel verfolgen. Projekte sowie Programme sind zeitlich befristet.

Projekte verfolgen einzelne Ziele. Ein Projekt ist ein "Vorhaben, das im Wesentlichen durch seine Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation. Ein wesentliches Kriterium ist hier die Einmaligkeit. Insbesondere kennzeichnet ein Projekt aus, dass ein bestimmte Ziele durch Arbeitsteilung vieler Menschen und allgemein Ressourcen erreicht werden sollen.

Aber auch nicht projektwürdige Aufgaben, also Vorhaben, die nicht den Kriterien für Projekte entsprechen, sind in den Programmen zu integrieren.

Wie werden operative Kompetenzelemente der ICB 3.0 auf das Programm angewandt?

Der Umgang mit Programmen gleicht vom Prinzip her dem Verfahren mit Projekten. Der Unterschied besteht in der übergeordneten strategischen Sichtweise im Falle der Programme. Daher lassen sich die Methoden für Projektmanagement auf das Programmmanagement projizieren.

Der Programmmanager muss die Ziele der Einzelprojekte unter Berücksichtigung der strategischen Ziele seines Programms steuern und überwachen. Dies ist verbunden mit Personalverantwortung bzw. Budgetsteuerung für das Gesamtprogramm.

Die Struktur des Programms lässt sich ebenfalls als PSP darstellen, aus welchem dann eine Vorgangsliste oder ein Netzplan generiert wird.

Wie kann ich meine Mitarbeiter für die strategische Zielerreichung des Gesamtprogramms motivieren?

Wichtig ist, die strategischen Ziele des Programms an alle Mitarbeiter zu kommunizieren. Außerdem spielt die soziale Kompetenz des Programmmanagers eine große Rolle bei der Motivierung der Mitarbeiter, diese übergeordneten Ziele für sich selbst zu priorisieren.

Insbesondere kann der Programmmanager die Voraussetzungen schaffen, über die Projekte eine Alternative zu den Aufstiegschancen in der Linie zu schaffen.

Wie würde ich meiner Geschäftsleitung die Vorteile eines programmorientierten Unternehmens aufzeigen und diese auch durchsetzen (lassen)?

Die Vorteile lassen sich durch die Möglichkeit aufzeigen, dass die Elemente des operativen Projektmanagements sich größtenteils auf die Programme übertragen lassen. Dies geschieht durch strategische und übergeordnete operative Sichtweisen. Somit brauchen keine neuen Methoden erdacht zu werden, sondern es können bewährte Methoden übertragen werden.

Welche Vorteile würden meinem Unternehmen durch ein professionelles Programmmanagement entstehen?

In einem projektorientierten Unternehmen müssen Projekte und Programme in einem sich ständig erneuernden Portfolio initiiert und abgewickelt werden. Dies soll den Unternehmenserfolg sichern.

Dies geht nur, wenn die Methoden und Ansätze des Programmmanagements verstanden und in den Unternehmensstrukturen und –prozessen umgesetzt werden.

Inwiefern ist eine PM-Ausbildung der Mitarbeiter in meinem Unternehmen von Vorteil?

In erster Linie hilft die PM-Ausbildung der Mitarbeiter dabei, dass Programmmanager / Projektmanager und die Mitarbeiter die selbe Sprache sprechen. Mit einer PM-Ausbildung verstehen die Mitarbeiter die Prozesse und Ansätze derart, dass sie den Programmmanager bzw. Projektleiter in der Erreichung der Ziele entsprechend unterstützen können. Der Programmmanager bzw. Projektmanager braucht dann nicht mehr zeitrauben seine Ansätze der Steuerung von Beginn an zu erläutern.

Welche Bedeutung haben die so genannten Soft-Facts für den Projektdirektor?

Der Projektdirektor siedelt in der übergeordneten operativen Ebene an. Er übernimmt z.B. als Portfoliomanager Teile des Unternehmensprogramms, um die Unternehmensstrategien in seinem Portfolio durchzusetzen.

Er wirkt mit an der projektbezogenen Führung der Projektmitarbeiter, am Ressourcenmanagement für Projekte, an der Qualifizierung der Projektbeteiligten sowie an der Teamentwicklung im Projekt.

Des weiteren verfügt er über viele Kommunikationsbeziehungen, z.B.

- zum Projektauftraggeber,
- zu strategischen Geschäftspartnern der Projekte,
- zu den Projektausschüssen,
- zum Programmmanager,
- zu den Vorgesetzten der Projektmitarbeiter,
- zur Personalabteilung,
- zur Abteilung IT und Kommunikation,

- zu Finanzen und Controlling,
- zur Abteilung Organisation.

Somit spielen Soft-Facts eine erhebliche Rolle bzgl. der Ausbalancierung der verschiedenen Interessen und Ziele mit den Unternehmenszielen.

Inwiefern unterscheiden sich die Aufgaben des Programmmanagers im Unternehmensprogramm von denen eines Programms, das im Unternehmensprogramm durchgeführt wird?

Die Aufgabenstellung ist größtenteils kohärent. Der Unterschied liegt in der unterschiedlichen Positionierung des Unternehmens. Auf der Ebene des Unternehmensprogramms wird die Ausrichtung auf die Strategie des Unternehmens zwingend.

Die Ausrichtung innerhalb eines Programms orientiert sich an einem übergeordneten Ziel. Die Ausrichtung auf Unternehmensebene umfasst die gesamte Unternehmensstrategie.

Welche unterschiedlichen Aufgabenorientierungen für Projektdirektoren kennen Sie (Beispiele)?

- Programmdirektoren zur Umsetzung von Programmen auf der operationalen Ebene oder der strategischen Unternehmensebene.
 - Flug zum Mars
 - Entwicklung eines neuen Flugzeugtyps
- Portfoliodirektoren.
 - IT-Projekte
 - Reorganisationsprojekte
 - Forschungsprojekte