INHALT

Kapitel 2: Textbeispiel

Inhaltsverzeichnis

[Baustein 4: Projektorientierte Strategische Unternehmensführung 0](#_Toc487204016)

[Baustein 5: Mehrprojektmanagement Projekt-Portfolio-Management 6](#_Toc487204017)

[Baustein 6: Projekt- und Mehrprojektmanagement – Projekt Management Office 8](#_Toc487204018)

[Baustein 7: Mehrprojektmanagement Programm-Management 11](#_Toc487204019)

B[austein 8: Beauftragung und Lenkung von Projekten und Programmen 12](#_Toc487204020)

Baustein 4: Projektorientierte Strategische Unternehmensführung

Leitbild zum Projekt- und Mehrprojektmanagement

Textbeispiel: Leitbild eines Projektmanagement-Dienstleisters

*„Das Leitbild des XXXXX beschreibt unser Selbstverständnis und unsere Grundprinzipien einer projektorientierten Organisation. Es dient uns allen zur Orientierung und soll jeden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, in all unseren Arbeitsbereichen, ziel- und zweckorientiert und zum Nutzen unserer Kunden und aller weiteren Interessengruppen wirksam zu leisten. Nach außen soll es deutlich machen, wofür das XXXXX steht.*

*Ethische Grundsätze*

*Die Einhaltung allgemeiner, anerkannter, ethischer und moralischer Werte und die Akzeptanz der Grundwerte unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung bilden die Basis unseres Handelns. Das Kernziel unserer Handlungen und Entscheidungen ist der persönliche und unternehmerische Erfolg unserer Kunden im Rahmen projektorientierter Arbeit. Das Vertrauen unserer Auftraggeber und Partner ist uns kostbar.*

*Wir sind überzeugt, dass exzellentes Projektmanagement, Projektergebnisse verbessert und Erfolge für Menschen und Organisationen schafft, die Projekt- und Mehrprojektmanagement einsetzen.*

*Kompetenz als Erfolgsfaktor*

*Unsere Kunden können sich auf unsere Leistungen und Fähigkeiten rund um das Thema Projekt- und Mehrprojektmanagement verlassen. Wir stellen unsere methodische und fachliche Kompetenz sicher durch folgende Leitsätze:*

* *Wir sichern Erfolg durch die Anwendung wirtschaftlicher und wirksamer, wissenschaftlich fundierter und anerkannter Standards und Managementwerkzeuge.*
* *Wir sichern Erfolg durch eine kontinuierliche und professionelle Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und durch gezielte Kooperation mit ausgewählten Experten und Partnern.*
* *Wir sichern Erfolg durch eine offene, respektvolle und wertschätzende Kommunikation und Zusammenarbeit in unserem Unternehmen und unseren Kunden und Partnern gegenüber.*
* *Wir sichern Erfolg durch die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Produkte und Dienstleistungen sowie unseres zertifizierten Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2015 und AZAV.“*

Textbeispiel aus dem Unternehmensleitbild der Firma:   
DU – Diederichs Projektmanagement

*„Leitbild: Werte mit Innovationskraft*

*Unser Leitbild bildet das Gerüst unseres Handelns gegenüber Kunden, Partnern sowie dem ganzen Unternehmen. Ein gelebtes Leitbild, das Vorstand, Management und alle DU-Mitarbeiter prägt und uns ein einzigartiges Profil verleiht – und das seit mehr als 35 Jahren.*

*Kunden: Identifikation mit Zielen*

*Unser Projektmanagement steht für Zuverlässigkeit, Planungssicherheit und Professionalität auf höchstmöglichem Niveau. Wir richten unser Handeln ganz auf die Bedürfnisse unserer Kunden aus für eine ganzheitliche Wertschöpfung. Transparenz in jeder Phase des Projekts bildet die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Gemeinsam arbeiten wir partnerschaftlich, fair und auf Augenhöhe, identifizieren uns mit den Zielen unserer Kunden – unserer Projekte!*

*Mitarbeiter: Eine Frage der Einstellung*

*Qualifizierte Mitarbeiter machen den Unterschied: Jederzeit auf dem neuesten Stand in punkto Bauwirtschafts-, EDV/IT-, Management, Projektmanagement und Rechtsfragen zu sein, ist selbstverständlich für uns. So bilden sich unsere Mitarbeiter kontinuierlich in allen relevanten Bereichen weiter – ein Garant für innovative, besondere Leistungen. Eigenverantwortliches und motiviertes Handeln zeichnet unsere Projektarbeit aus. Das bedeutet für Sie: Ihre Projekte werden von unseren interdisziplinären Teams maßgeschneidert und professionell betreut!*

*Gesellschaftliche Verantwortung leben*

*Wir übernehmen Verantwortung: für die Bauprojekte und Budgets unserer Kunden, für optimale Prozesse und Ergebnisse. Wir wissen um das Vertrauen in unsere Leistungsfähigkeit und sind dankbar dafür. Dieses Vertrauen erfüllt uns mit besonderem Stolz und bestätigt unsere Philosophie und Expertisen. So können wir auf eine stete und positive Entwicklung zurückblicken, in der wir Kunden immer wieder von uns überzeugen.*

*Maßstäbe setzen*

*Dank der gesamtheitlichen Perspektive und dem interdisziplinären Know-how stehen wir seit unserer Gründung im Jahr 1978 an der Branchenspitze. Ein Grund hierfür ist unser kontinuierliches und systematisches Auswerten von Erkenntnissen und Erfahrungen aus Rechtswissenschaft, Betriebswirtschaft, Management und Projektmanagement, Architektur und Bauingenieurwesen. Die Kombination langjähriger praktischer Erfahrungen und theoretischer Führerschaft erlaubt uns, neue Trends der Baubranche auf ihre praktische Relevanz zu überprüfen. So gewährleisten wir die kontinuierliche Optimierung aller unserer Prozesse.*

*….“*

*Es werden weitere Themen angesprochen, wie z. B.: Nachhaltig handeln und Sichere Wertschöpfung.“*

Vision und Mission zum Projekt- und Mehrprojektmanagement

Textbeispiel: Vision eines Projektmanagement-Dienstleisters

***„Vision des XXX***

*Das XXXXX ist im Markt als kompetenter Ansprechpartner in allen Belangen des Projekt- und Mehrprojektmanagements bei Menschen, Unternehmen und Organisationen bekannt.*

*Das XXXXX bietet seinen Kunden individuelle und persönliche Unterstützung durch Projektmanagement-Dienstleistungen auf hohem Niveau bis hin zum Aufbau Projektorientierter Strukturen in Organisationen und erreicht dabei eine hohe Kundenzufriedenheit.*

*Das XXXXX gehört zu den Top 3 Anbietern von IPMA-Zertifizierungslehrgängen in Deutschland und erreicht auch hier eine sehr hohe Zufriedenheitsrate.*

*Das XXXXX ist Innovationsmotor und Qualitätsführer für Projekt- und Mehrprojektmanagement. Es ist dem Projekterfolg wie dem Erfolg der Unternehmen und Organisationen verpflichtet und gleichermaßen dem persönlichen Erfolg von Menschen.“*

Textbeispiel: Fortsetzung - Mission eines Projektmanagement-Dienstleisters

***„Mission des XXXXX***

*Das XXXXX fördert umfassend und auf höchstem professionellen Niveau die erfolgreiche Anwendung von Projekt- und Mehrprojektmanagement und das Management projektorientierter Organisationen und der damit verbundenen strategischen Instrumente zur Unternehmenssteuerung.*

*Die Arbeitsschwerpunkte liegen hierbei auf:*

* *Beratung und Coaching von Menschen und Organisationen zu allen Themen des Projekt- und Mehrprojektmanagement, insb.:*
* *Beratung zur Entwicklung und Einführung von Projekt- und Mehrprojektmanagement,*
* *Beratung und Coaching beim Aufbau des Projektmanagements bei Einzelprojekten und Programmen,*
* *Beratung und Coaching beim Aufbau eines Projekt-Portfolio-Managements,*
* *Beratung und Coaching beim Aufbau von Projektmanagement-Offices.*
* *Entwickeln und Fördern von Menschen und Organisationen durch:*
* *Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten für Führungskräfte und Projektführungskräfte für Organisationen,*
* *Qualifizierung von Menschen im Projekt- und Mehrprojektmanagement nach dem IPMA-Standard,*
* *Durchführung von Zertifizierungslehrgängen nach dem vierstufigen Zertifizierungssystem der IPMA,*
* *Seminare, Workshops und Coaching zur persönlichen Weiterentwicklung der teilnehmenden Menschen.*
* *Weiterentwicklung der Methoden und Instrumente des Projekt- und Mehrprojektmanagements sowie der Managementansätze für projektorientierte Organisationen.“*

Textbeispiel: Fortsetzung – Mission Handelsunternehmen

***„Mission***

*Wir, die XXXXX, sind ein starker Unternehmensverbund, Marktführer in unserem Absatzgebiet und die umsatzstärkste Regionalgesellschaft. Mit unseren leistungsstarken Märkten sind wir die besten Anbieter von Lebensmitteln.*

*Wir bieten ein umfassendes, durch ein professionelles Qualitätsmanagement abgesichertes Sortiment: von preisgünstigen Basisartikeln bis zu ausgewählten Spezialitäten. Mit motivierten Mitarbeitern, fachkundiger Beratung, anspruchsvoller Ladengestaltung und anregender Warenpräsentation begeistern wir unsere Kunden.*

*Wir sorgen mit ausgezeichneten Mitarbeitern für beste Leistungen im Einzelhandel.*

*Wir setzen unsere Vorhaben, Innovationen und Projekte durch ein professionelles Projektmanagement um.*

*Wir fordern und fördern Leistungsbereitschaft und unterstützen die persönliche und fachliche Weiterentwicklung unserer Mitglieder und Mitarbeiter.*

*Wir verfügen über eine erstklassige Bonität, eine überdurchschnittliche Eigenkapitalquote, effiziente Geschäftsprozesse und leistungsstarke Einzelhandels-, Großhandels-, Produktions- und Dienstleistungs-Sparten.*

*Wir übernehmen im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit Verantwortung für unsere Gesellschaft, unsere Mitarbeiter und deren Familien, unsere Umwelt und für unsere Region.“*

Baustein 5: Mehrprojektmanagement Projekt-Portfolio-Management

Projekt-Portfolio-Management

Textbeispiel: Unternehmen aus der Automatisierungstechnik

*„****Projekt-Portfolio-Management***

*Das Projekt-Portfolio-Management steuert die Projektlandschaft der XXXX XXXX.*

*Hiermit werden folgende Aufgaben wahrgenommen.*

* *Steuerung der Projektlandschaft aus Sicht der Unternehmensstrategie.*
* *Steuerung der Projektlandschaft aus Sicht der erforderlichen Notwendigkeiten für den Bedarf an Weiterentwicklung und an Veränderungen bei der XXXX XXXX durch Projekte.*
* *Steuerung der Projektlandschaft auf Basis einer sicheren Auftragsklärung und Projektplanung.*
* *Steuerung der Projektlandschaft auf Basis einer sicheren Einschätzung zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen, Arbeitskapazitäten und Mitteln der XXXX XXXX.*
* *Steuerung der Projektlandschaft auf Basis sicherer Informationen aus den Projekten.*

*Das Projekt-Portfolio der XXXX XXXX beinhaltet eine Zusammenstellung aller in Klärung, in Planung, in der Umsetzung und im Abschluss befindlichen Projekte. Sowie eine Zusammenfassung aller Projektideen und Verbesserungsvorschläge.*

*Der Prozess der Projekt-Portfolio-Steuerung erfolgt in folgenden Schritten:*

* *Systematische Erfassung aller Projektideen und Vorschläge*
* *Bewertung von Projektanträgen und Beauftragung der Auftragsklärung*
* *Bewertung von Projektaufträgen und Beauftragung s Projektes*
* *Projektübergreifendes Ressourcen-Management*
* *Steuerung des aktiven Projektportfolios*

*Die Projekt-Portfolio-Steuerung wird durch die Mitglieder des XXXX Managements wahrgenommen (Vorstand, Bereichsleitersitzung) und durch die Stabsstelle PFM organisatorisch unterstützt.*

***Systematische Erfassung aller Projekte und Projektideen***

*In diesen Aufgabenbereich fallen:*

* *Erfassen aller Projektideen und Projektvorschläge, die aus den verschiedenen Bereichen der XXXX XXXX stammen können, insb. aus dem Vertrieb, aus den einzelnen Bereichen aber auch aus dem Verbesserungsvorschlagswesen und aus dem Qualitätsmanagement.*
* *Erfassen aller Projektanträge, die zur Beauftragung der ersten Projektphase, der Auftragsklärung, führen können.“*

Textbeispiel: Fortsetzung – Unternehmen aus der Automatisierungstechnik

*„****Bewertung von Projektanträge und Beauftragung der Auftragsklärung***

*In diesen Aufgabenbereich fallen:*

* *Formale und inhaltliche Prüfung von Projektanträgen.*
* *Bewertung der Projektanträge anhand der strategischen Vorgaben.*
* *Bewertung der operativen Dringlichkeit und Festlegung der Priorität des Projektes.*
* *Entscheidung für die Auftragsklärung.*

***Bewertung von Projektaufträgen und Beauftragung***

*In diesen Aufgabenbereich fallen:*

* *Formale Prüfung von Projektaufträgen.*
* *Inhaltliche Prüfung von Projektaufträgen.*
* *Bewertung der Projektaufträge anhand der strategischen Bedeutung und Festlegung der Projektklasse: A, B, C, D-Projekt.*
* *Bewertung der operativen Dringlichkeit und Festlegung der Priorität des Projektes.*
* *Entscheidung und Projektbeauftragung.*

***Projektübergreifendes Ressourcen-Management***

*In diesen Aufgabenbereich fallen:*

* *Liefert eine Übersicht zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Finanzmittel für Sachaufwand und externe Dienstleistungen, interne Arbeitskapazitäten).*
* *Kennt den Ressourcenbedarf (Finanzmittel für Sachaufwand und externe Dienstleistungen, Interne Arbeitskapazitäten) in den aktiv betriebenen Projekten.*
* *Kennt den Ressourcenbedarf der in Planung befindlichen Projekte (Finanzmittel für Sachaufwand und externe Dienstleistungen, interne Arbeitskapazitäten).*
* *Kennt den Ressourcenbedarf für die Auftragsklärung der Projektanträge.*

***Steuerung des aktiven Projektportfolios***

*In diesen Aufgabenbereich fallen:*

* *Verfügt über eine Übersicht über die gesamte Projektlandschaft der XXXX XXXX.*
* *Nimmt Projektberichte entgegen und aktualisiert das Projekt-Portfolio.*
* *Stellt den Entscheidungsbedarf zur Steuerung der Projektlandschaft zusammen.*
* *Bereitet die Sitzungen des Vorstands und der Bereichsleitungen vor.*
* *Erstellt Berichte zum Status der Projektlandschaft.*
* *Informiert Projektleiter und Linienmanagement über die wesentlichen Entscheidungen des aus der Projekt-Portfolio-Steuerung.“*

Baustein 6: Projekt- und Mehrprojektmanagement – Projekt Management Office

ProjeKt-Management-Office

Textbeispiel: mittelständisches Unternehmen (ca. 400 Mitarbeitende)

*„Das Projekt-Management-Office (PMO) der XXXXX GmbH bildet die zentrale Koordinations- und Management-Instanz zur Steuerung der Projektlandschaft.*

*Folgende Aufgabenbereiche fallen dem PMO zu:*

* *Zentrale Standards und Optimierungen*
* *Koordination von Projekten und Ressourcen*
* *Regulierung des Portfolios*

***Zentrale Standards und Optimierung***

*Das PMO entwickelt Standards zur Optimierung der Prozesse und Werkzeuge für das Projekt- und Mehrprojektmanagement. Hierzu werden Regelungen in Form von Prozessbeschreibungen und Dokumentenvorlagen für Planungsergebnisse zur Verfügung gestellt. Das PMO ist ebenso für die Bereitstellung von PM-Software verantwortlich.*

*Das PMO ist für jeden Projektbeteiligten im Unternehmen ansprechbar. Die Projektbeteiligten werden bei Bedarf bei der Anwendung des PM-Systems beraten. Hierzu werden durch das PMO interne wie externe Schulungen angeboten.*

***Koordination von Projekten und Ressourcen***

*Das PMO ist zuständig für die Koordination des projektübergreifenden Ressourcenmanagements. Aus den Bereichen erhält das PMO die Information zu den zur Verfügung stehenden Projekt-Ressourcen auf Monatsbasis. Bei Ressourcenkonflikten koordiniert das PMO und eskaliert bei Bedarf an die Geschäftsführung und Bereichsleitungen.*

*Das PMO erhält regelmäßig, spätestens monatlich Statusberichte aus den Projekten von den Projektleitern.*

*Das PMO unterstützt die Bereichsleitersitzungen durch regelmäßige Statusinformation zu Projekten, zum gesamten Projekt-Portfolio und zur Gesamtsituation der Ressourcen.*

***Regulierung des Portfolios***

*Projekte werden durch die Geschäftsführung und die Bereichsleiter initiiert. Hierzu wird für jedes beabsichtigte Projekt ein Projektantrag erstellt, in dem das Vorhaben kurz beschrieben ist, eine erste Aufwandsbetrachtung erfolgt ist und der Nutzen dargestellt wird. Die Freigabe eines Projektes erfolgt durch die Geschäftsführung nach Beratung in der Bereichsleitersitzung.*

*Die Priorisierung der Projekte erfolgt in regelmäßiger Abstimmung in der Bereichsleitersitzung.“*

Textbeispiel: mittelständisches Unternehmen (ca. 1400 Mitarbeitende)

*„Das Projekt-Management-Office (PMO) bildet die zentrale Koordinations- und Steuerungsinstanz zur Steuerung der Projektlandschaft der XXXXX AG. Als Querschnittorganisation ist es direkt dem Vorstand unterstellt. Es bietet Unterstützungsleistungen für Projekte und unterstützt das Linienmanagement bei der Ressourcenkoordination bei bereichsübergreifenden Projekten. Es übernimmt Aufgaben des Projekt-Controllings und liefert regelmäßige Berichte an Vorstand, Linie und Projektleiter. Es schafft zudem eine Übersicht zur Projektlandschaft der XXXXX AG. Es sorgt zudem für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zum Thema Projekt- und Mehrprojektmanagement und arbeitet intensiv mit dem Qualitätsmanagement der XXXXX AG zusammen.*

*Folgende Aufgabenbereiche fallen dem PMO zu:*

* *Entwicklung und Bereitstellung von Methoden, Prozessen, Werkzeugen und Vorlagen für das Projekt- und Mehrprojektmanagement*
* *Aufbau und Betreuung des Projekt-Controlling*
* *Aufbau eines Multi-Projekt-Controlling*
* *Liefern von Übersichten zur Ressourcenauslastung von Projektpersonal*
* *Darstellung der Gesamtsituation zur Projektlandschaft für die Vorstandssitzungen*

***Entwicklung und Bereitstellung von Methoden, Prozessen, Werkzeugen und Vorlagen für das Projekt- und Mehrprojektmanagement***

*Das PMO ist für die Entwicklung von Methoden, Prozessen, Werkzeugen und Vorlagen für das Projekt- und Mehrprojektmanagement zuständig.*

*In diesem Zusammenhang insb. bei der:*

* *Entwicklung, Bereitstellung und Pflege eines Organisationsleitfadens für das Projekt- und Mehrprojektmanagement,*
* *Auswahl und Bereitstellung von Software für das Projekt- und Mehrprojektmanagement,*
* *Operative Unterstützung und Beratung für die Projektstartphase,*
* *Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen,*
* *Bereitstellung von Coaching-Angeboten,*
* *Organisation eines unternehmensweiten Erfahrungsaustausches zum Projekt- und Mehrprojektmanagement.*

***Aufbau und Betreuung des Projekt-Controlling***

*Das PMO stellt Instrumente und Hilfsmittel für das Projekt-Controlling zur Verfügung. Es organisiert den Projekt-Controlling-Prozess in einer monatlichen Rhythmik. Die Informationen werden den Projektleitern, dem Linienmanagement und bei Bedarf auch dem Vorstand zur Verfügung gestellt. „*

Fortsetzung Textbeispiel: mittelständisches Unternehmen (ca. 1400 Mitarbeitende)

*„****Aufbau eines Multi-Projekt-Controlling***

*Das PMO führt die Statusinformationen zu allen Projekten der XXXXX AG zusammen und liefert ein aggregiertes Bild zum Gesamtstatus (Leistungsfortschritt, Ressourcensituation, Aufwände, Kosten und Termine) des Projektportfolios. Die Steuerungsnotwendigkeiten und Entscheidungsbedarfe werden in einer Übersicht dem Linienmanagement und dem Vorstand regelmäßig und bei akutem Bedarf umgehend zur Verfügung gestellt.*

***Liefern von Übersichten zur Ressourcenauslastung von Projektpersonal***

*Das PMO verfügt über eine Übersicht zu allen für die Projektarbeit zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die für die Projektarbeit zur Verfügung stehenden Ressourcen werden durch das Linienmanagement regelmäßig dem PMO zur Verfügung gestellt. Die Übersichten werden in einer monatlichen Rhythmik aktualisiert und auf ein Jahr hin prognostiziert. Diese Informationen sollen auch für die Personalbedarfsplanung in der Linienorganisation wie in der Personalabteilung genutzt werden können.*

* *Das PMO verfügt ebenso über eine Übersicht zu dem Ressourcenbedarf der in den Projekten benötigten Ressourcen. Die Übersichten werden in einer monatlichen Rhythmik aktualisiert und auf ein Jahr hin prognostiziert.*
* *Das PMO stellt in aggregierter Form die Ressourcenbelastung, wie den Ressourcenbedarf in einer aktuellen Situationsbeschreibung wie auch in einer auf sechs Monate ausgerichteten Prognose zur Verfügung.*
* *Entscheidungsbedarfe werden dargestellt und Lösungsansätze werden vorgeschlagen.*

***Darstellung der Gesamtsituation zur Projektlandschaft für die Vorstandssitzungen***

*Das PMO erstellt und pflegt eine Übersicht zu allen geplanten und in der Durchführung befindlichen Projekten der XXXXX AG. Hierzu werden alle Projekte über ein Projektantragsverfahren geführt. Projekte können aus jeder Organisationseinheit initiiert werden. Zusammen mit einer Nutzendarstellung werden die Projekte im Portfoliomanagement vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie und der aktuellen Notwendigkeiten betrachtet und voreingeschätzt.*

*Das PMO unterstützt den Vorstand bei den regelmäßigen Vorstandssitzungen durch:*

* *Darstellung der Ist-Situation des Projekt-Portfolios.*
* *Darstellung des Steuerungsbedarfes.*
* *Inhaltliche und organisatorische Vorbereitung zur Präsentation der hoch priorisierten Projekte durch die Projektleiter.*
* *Die Darstellung aller Projektanträge und deren Lage in Bezug auf die Zielsetzung des Unternehmens.*
* *Entwickeln von Vorschlägen und Vorlagen für die Steuerung der Projektlandschaft.*
* *Darstellung des Reifegrades der Organisation im Projekt- und Mehrprojektmanagement.*
* *Darstellung der Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung zum Projekt- und Mehrprojektmanagement. „*

Baustein 7: Mehrprojektmanagement Programm-Management

Programm-Management

Textbeispiel: Großunternehmen mit ca. 10.000 Mitarbeitenden

*„Das Verfahren zum Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management unterscheidet Projekte und Programme. Im Regelfall werden Vorhaben in Projektform abgewickelt. In besonderen Fällen werden Programme definiert.*

*Ein Programm besteht aus einer Menge von Projekten, die miteinander verbunden und voneinander abhängig sind und ein gemeinsames übergreifendes Ziel verfolgen.*

*Unter folgenden Bedingungen können bei der XXXX AG Programme definiert werden:*

* *Umfang und Komplexität des Vorhabens lassen sich nicht mehr im Rahmen eines Projektes darstellen.*
* *Es ist eine organisationsweite Zusammenarbeit erforderlich.*
* *Bei dem Vorhaben lassen sich in den unterschiedlichen Teilen der Organisation (Bereiche / Standorte) klar abgrenzbare Projekte definieren, die übergeordnet koordiniert werden müssen.*

*Das Programmmanagement ist wie das Projektmanagement eine zeitlich befristete Managementaufgabe. Es umfasst die Definition, Planung, die übergeordnete Leitung und Steuerung und den Abschluss einer definierten Anzahl von zusammengehörigen Projekten, die einem gemeinsamen übergeordneten Ziel dienen.*

*Der Programmmanager übernimmt nun folgende Aufgabenstellungen:*

* *Initialisieren, definieren und planen des Programms, insb. die Entwicklung und Abstimmung der Programmzielstellung und des Aufbaus des Programmmanagements.*
* *Initialisieren, definieren und beauftragen der zum Programm gehörenden Projekte.*
* *Überwachung der Planungsprozesse der Projekte und ggf. Beteiligung an den Planungsprozessen der Projekte mit dem Ziel die übergeordneten Ziele des Programms zu erreichen.*
* *Steuerung des Programms und der Projekte des Programms mit dem Ziel die übergeordneten Ziele des Programms zu erreichen.*
* *Abnahme der Projekte des Programms und Abschluss des Programms incl. Aufbau und Sicherstellung der Nutzungsphase und des Regelbetriebes der Programmergebnisse.*
* *Abschluss des Programms und Überführung der Ergebnisse des Programms in den Regelbetrieb.“*

austein 8: Beauftragung und Lenkung von Projekten und Programmen

Projekt- / Programmbeauftragung

Textbeispiel: Projektbeauftragung

***„Projektbeauftragung***

*Die Beauftragung eines Projektes erfolgt durch das Projekt-Portfolio-Management der XXXX AG. Ausgehend von dem Projektantrag werden mit Unterstützung der beantragenden Stelle (Bereich / Abteilung) oder im Rahmen einer Voruntersuchung folgende Mindestinformationen zusammengetragen.*

*Erst wenn für ein Projekt die folgenden Mindestangaben vorliegen, kann durch das Projekt-Portfolio-Management eine Projektbeauftragung erwirkt werden:*

* *Die Projektzielsetzung in Bezug auf die inhaltlichen Vorgaben liegt vor.*
* *Eine erste Nutzenbeschreibung im Sinne eines Zielnutzens liegt vor.*
* *Wenn erforderlich Zieltermine und Zielkostenvorgaben.*
* *Benennung des Projektauftraggebers.*
* *Benennung des Projektleiters für die folgende Projektphase.*
* *Vorgaben zur Besetzung des Lenkungsausschusses.*
* *Wenn erforderlich weitere organisatorische Vorgaben.*
* *Zentrale weitere Ansprechpartner z. B. auf Kundenseite werden benannt.*
* *Die benötigten Mittel in Bezug auf Sachkosten und Arbeitsaufwand für die folgende Projektphase werden bereitgestellt.“*

Textbeispiel: Fortsetzung Projektbeauftragung

*„Aufgaben des Projektauftraggebers*

*Dem Projektauftraggeber kommen folgende Aufgaben zu:*

* *Definieren der Zielvorgaben und Beteiligung bei der Entwicklung und Freigabe einer vollständigen und aussagekräftigen Projektzieldefinition.*
* *Überwachung und / oder Durchführung der Erarbeitung eines vollständigen und aussagekräftigen Projektauftrages.*
* *Festlegungen sonstiger Vorgaben und Rahmenbedingungen für das Projektmanagement und das Projekt.*
* *Definieren und / oder Beteiligung bei der Erarbeitung einer Beschreibung zu den Lieferungen und Leistungen des Projektes.*
* *Bereitstellen und Bewilligen der benötigten finanziellen und personellen Mittel.*
* *Überwachen des Projektfortschritts und der Projektergebnisse und das Lösen projektübergreifender Probleme.*
* *Freigabeentscheidungen und Abnahme von Ergebnissen.*
* *Unterstützung und zentraler Ansprechpartner des Projektleiters.*
* *Treffen von Entscheidungen, wenn der Kompetenzbereich des Projektleiters überschritten wird, z. B. Freigabe, Fortführung, Erweiterung, Einstellung des Projektes.*
* *Ist ein Lenkungsausschuss vorhanden übernimmt der Auftraggeber den Vorsitz.“*