

Managing Successful Programmes: Wie erfolgreich ist MSP?

Ein Gespräch mit QRP-Trainer Michael Kneip.

„Im Zentrum von MSP steht der langfristige wirtschaftliche Nutzen für die Unternehmung.“

Nur Unternehmen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln und gelernt haben, sich durch effiziente Führung und strategische Steuerung von Wettbewerbern zu unterscheiden, haben Chancen, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu sichern. Strategisches Programm-Management ist hierbei ein zentraler Stellehebel, um diesen permanenten Wandel durchzuhalten. MSP steht für Managing Successful Programs. Die Methode wurde vom Office of Government Commerce (OGC) entwickelt und steht in den Startlöchern, sich als Best Practice Methode in den Unternehmen zu etablieren.

Michael Kneip, Trainer beim internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen QRP Management Methods International GmbH, führt in die Methode ein und beleuchtet sie vor dem unternehmenspraktischen Hintergrund.

Welche Notwendigkeit liegt der Einführung von Programm-Management in Unternehmen zugrunde?

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, mit wachsender Geschwindigkeit auf Veränderungen des Marktes reagieren zu müssen und selbst Veränderungsprozesse zu initiieren, um Ihre Position zu sichern und zu stärken. Hierbei kann es sich um neue Arbeitsprozesse (wie zum Beispiel Outsourcing oder Partnerschaften), neue Technologien, Merger oder auch um die Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben handeln. Viele solcher Aufgabenstellungen werden heute strukturiert auf Basis des Projektmanagements durchgeführt. Dies ist zwar ein Schritt in die richtige Richtung, doch bietet Projektmanagement alleine an einigen Stellen nicht die notwendigen Werkzeuge zur Durchführung strategischer Aufgaben. Speziell dafür wurde das Programm-Management als eine Methode entwickelt, die auf Basis von „Best Practice“ organisatorische Veränderungen sowohl im privatwirtschaftlichen wie auch im öffentlichen Umfeld implementiert.

Was ist MSP und was unterscheidet die Methode von herkömmlichen Ansätzen?

Ein Programm besteht generell aus einer Anzahl bestehender Projekte, die in einem einheitlichen, an den Richtlinien und Strategien des Unternehmens ausgerichteten Paket zusammengefasst werden. Besonderen Wert wird dabei auf die Abhängigkeiten und Schnittstellen zwischen den einzelnen Projekten gelegt. In der Steuerung wird damit sichergestellt, dass das Programm sowohl die einzelnen Projekte wie auch alle Schritte, die zur Erreichung des Programm-Ergebnisses notwendig sind, perfekt managt. Oberstes Ziel ist dabei die Verdichtung von Informationen entsprechend des Informationsbedürfnisses der Adressaten der einzelnen Management-Ebenen. Eine reine Abarbeitung in Projekten und Teilprojekten - wie heute weitgehend üblich - schafft nicht die geeignete Informationsverdichtung, um die notwendigen Entscheidungen auf Ebene des leitenden Managements vorzubereiten. MSP stellt hier ein strukturiertes Rahmenwerk dar, mit dem Sie sicherstellen, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen konsequent am strategischen Nutzen ausgerichtet werden. MSP definiert Programm-Management als die Durchführung der koordinierten Organisation, Anordnung und Implementierung eines Portfolios von Projekten, um für das Geschäft strategisch wichtige Ergebnisse und Vorteile zu erzielen.

Welches Ziel verfolgt MSP in der Unternehmenspraxis?

MSP sieht die einzelnen Projekte als Lieferanten von Teilergebnissen und Teilnutzen, die alle zusammen das Gesamtergebnis, ausgerichtet auf die strategischen Unternehmensziele – das Programm – bilden. MSP koordiniert hierbei die drei kritischen organisatorischen Elemente

1. „Umsetzung der Unternehmensstrategie“,
2. „Lieferung der Mechanismen für die Implementierung der Veränderung“ sowie
3. „Abwicklung des Tagesgeschäftes“.

MSP managt damit das natürliche Spannungsverhältnis zwischen diesen Elementen mit dem Ziel, Veränderungsprozesse zu implementieren, die die Anforderungen der Organisation und sämtlichen Stakeholdern des Unternehmens entsprechen.

Welchen konkreten Nutzen bietet MSP?

Ähnlich einem Projekt ist auch ein Programm eine temporäre und flexible Organisation. Projekte existieren für einen kürzeren Zeitraum, in der Regel 6 – 15 Monate und liefern messbare Ergebnisse in Übereinstimmung mit einem projektspezifischen Business Case. Das heißt, sie produzieren Produkte, die am wirtschaftlichen Nutzen orientiert sind. Im Programm werden diese verwendet und bilden gemeinsam das Ergebnis, mit dem die Strategie umgesetzt wird und den wirtschaftlichen Nutzen für die Unternehmung erzielt. Die Laufzeit von Programmen übersteigt die Laufzeit der einzelnen Projekte hierbei vor allem deshalb, weil der mit dem Programm geplante Nutzen auch gemessen werden muss und der quantitative und qualitative Nutzen in aller Regel erst nach Ende der einzelnen Projekte und mit Umsetzung des Programms erzielt wird.

Eine Merger wird zum Beispiel als Programm aufgesetzt und hat einzelne Projekte, wie die Beschaffung der geeigneten Räumlichkeiten für Mitarbeiter und Produktion, Erstellen und Aufsetzen der Marketingstrategie, Umstrukturierung des Vertriebs, Erstellen/Umbau der notwendigen IT-Infrastruktur oder auch die Beschaffung/Sicherung der finanziellen Rahmenbedingungen. Die einzelnen Projekte werden dann im Rahmen von vorgegebenen Toleranzen gesteuert und liefern die Teilergebnisse. Vom Projekt zum Programm existieren definierte Informationswege und – Vereinbarungen bezüglich Form, Inhalt und Berichts-Intervallen. Das Programm überwacht auf dieser Basis den Erfolg der Projekte und steuert die notwendigen Abhängigkeiten. Nach Ende der Projekte setzt das Programm die Mechanismen zur Messung der Erzielung des Nutzens im Tagesgeschäft auf und liefert so wertvolle Erkenntnisse über den eigentlichen Wert des Programms und der Projekte für das Unternehmensergebnis. Etwaige Abweichungen von der Planung werden so zeitnah erkannt und notwendige Anpassungen können zügig - zum Beispiel über Projekte - umgesetzt werden.

Üblicherweise laufen in größeren Organisationen mehrere Programme gleichzeitig. Durch MSP lassen sich diese komplexen Abläufe und Prozesse managen: MSP regelt und steuert den Informationsfluss vom Projekt zum Programm und vom Programm zum Leitenden Management. So können Zielkonflikte der einzelnen Projekte und Programme oder deren mangelhafte strategische Ausrichtung frühzeitig erkannt und somit der Eintritt von Schaden verhindert werden.

Wie wird MSP innerhalb der Unternehmen implementiert und durchgeführt?

Zu Beginn werden klare Wegweiser gesetzt:

1. Wie sehen die strategischen Ziele des Programms aus?
2. Welche zukünftigen neuen Fähigkeiten werden nach Durchführung des Programms erwartet?
3. Wie lauten die Visionen des Programms?

Alle diese Informationen werden in einer Programm-Beschreibung zusammengetragen und vom leitenden Management abgesegnet.

Auf dieser Basis werden die Pläne der Programme und Projekte entwickelt und das Control Framework aufgebaut. Ziel dabei ist immer wieder die Informationsverdichtung für die jeweiligen Entscheider in Form von Soll-Ist-Vergleichen (Fortschrittsmessung) und Entscheidungsvorlagen.

Die Liefergegenstände der einzelnen Programme und Projekte werden identifiziert und dokumentiert und bilden die Basis für die Planung. Bestandteil der Planung ist jedoch nicht nur ein Zeitplan. Dieser ist viel mehr das Ergebnis der Betrachtung von Planungsannahmen und -voraussetzungen, Aspekten der Finanzierung, Planung von Ressourcen und Umgang mit Ressourcenkonflikten sowie die Berücksichtigung von Risiken, die sich auf das gesamte Programm oder die einzelnen Projekte beziehen.

Die Lieferung der Ergebnisse erfolgt schrittweise, an die sich die Messung des geplanten Nutzens anschließt. Zu Beginn werden Entscheidungspunkte im Lebenszyklus des Programms gesetzt, an denen vom leitenden Management Entscheidungen über die Weiterführung, den Abbruch oder aber die Anpassung der geplanten Schritte getroffen werden.

Sowohl für das Programm als auch für die Projekte wird eine klare Organisation aufgebaut. Des Weiteren wird für jede Rolle im Team festgelegt, was die Aufgaben sind und welche Autorität sie innehat. Besonderer Bedeutung kommt dabei der Identifikation und Einbindung aller Stakeholder in das Projekt bzw. Programm zu. Zentral ist hierbei die Festlegung ihres jeweiligen Informationsbedarfs sowie die Integration von zentralen Kommunikations-Schritten wie zum Beispiel Berichtswege, deren Form und ihre Intervalle. Begleitend kann damit sehr einfach eine kompetente und unaufwendige Sicherung bzw. Auditierung der Stakeholder-Interessen eingerichtet werden.

Wie können im Rahmen von MSP Erfolge transparent gemacht und klar kommuniziert werden?

MSP baut ganz wesentlich auf dem Mechanismus des Ist-Soll-Vergleiches auf. Denn es gilt, bereits sehr früh den „alten“ (vor Beginn) und den „neuen“ Zustand (nach Ende des Programms) zu beschreiben und allen Betroffenen in angemessener Form zugänglich zu machen.

Über allem liegt als Motor der so genannte Business Case, der eigentliche Treiber für das Programm. In ihm ist der wirtschaftliche Nutzen des Programms für die Organisation in messbarer Form beschrieben. Er dient dem leitenden Management dazu, den Erfolg während und vor allem nach dem Programm zu messen und zu beurteilen. Anders als bei Projekten beinhalten Programme auch Strukturen zur Messung (Revision) des Nutzens nach Auslieferung der Ergebnisse. Im Vordergrund stehen also nicht die Produkte oder organisatorischen Veränderungen, die durch das Programm implementiert werden, sondern ihr langfristiger wirtschaftlicher Nutzen für die Unternehmung. Mit dieser Methodik werden Veränderungen, die nur kurzfristigen Nutzen bringen, frühzeitig identifiziert und richten keinen langfristigen Schaden an.

Bei Abschluss des Programms erfolgt ein abschließender umfangreicher Soll-Ist-Vergleich und der geregelte Übergang der Liefergegenstände ins Tagesgeschäft, inklusive der notwendigen Dokumentation, Schulung, etc. Besonderer Wert wird bei Programm-Ende auf die Erfassung positiver wie negativer Erfahrungen gelegt, die während der Durchführung des Programms gemacht wurden. Sie werden dokumentiert und die notwendigen Folgeaktionen vom leitenden Management beschlossen.

Auf welchem Wege implementieren Unternehmen das strukturierte Rahmenwerk MSP?

MSP ist erlernbar und zertifizierbar. Die Ausbildung erfolgt in drei Schritten:

1. MSP Foundation
2. MSP Practitioner
3. MSP Advanced Practitioner

MSP muss sehr sorgfältig an die gegebenen Umstände des Unternehmens angepasst werden. Die Implementierung eines vollständigen Programm-Managements dauert in der Regel ein bis anderthalb Jahre. Neben der Zertifizierung der involvierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nehmen Unternehmen häufig Beratungs-Leistungen in Anspruch, dies insbesondere in folgenden Feldern:

1. Organisationsberatung
2. Prozessberatung
3. Methodenkompetenzen

Ziel ist es, dass das Unternehmen in einem eigenen „Center of Excellence“ die notwendige Pflege des Programm-Managements eigenständig übernimmt und damit den Baustein für ein unternehmensweites Informationsmanagement legt, um den Informationsbedarf des Top-Managements perfekt zu decken.

Professionelle Ansprechpartner für MSP

Die QRP berät seit vielen Jahren im professionellen Programm-Management. Als eine der ersten Beratungs- und Trainingsunternehmen trainiert und implementiert die QRP die Best-Practice-Methode MSP.

Für weitere Informationen sind Sie eingeladen, sich unter <http://www.grpmmi.de/msp> über die MSP-Foundation-Zertifizierung einen Überblick zu verschaffen.

Für direkte Anfragen kontaktieren Sie bitte Frau Marion Birkner, Management Assistant bei der QRP, unter marion.birkner@grpmmi.de oder telefonisch unter 0221 1653950 27.

Wir professionalisieren Menschen.

Die QRP Management Methods International GmbH wurde im Jahr 2005 gegründet und ist eines der national und international führenden Beratungs- und Trainingsunternehmen für Angewandtes Management.

Die Beratungen, Trainings und Coachings umfassen die Best Practice Management Methoden PRINCE2, ITIL, MSP, P3O und COBIT sowie die Best Practice Management Kompetenzen Projektmanagement, Change Management und Leadership.

Geschäftsführer Martin Rother und sein Team beanspruchen das Qualitätssiegel, das erste in Deutschland zertifizierte Beratungs- und Trainingsunternehmen für PRINCE2 sowie eines der führenden ATOs (Accredited Training Organisation) der APMG zu sein. Die Kernkompetenz der QRP besteht in der Beratung und (Inhouse-) Schulung internationaler Management-Methoden sowie der nachhaltigen Implementierung der Methoden in die Unternehmen.

QRP: Quality. Results. People.

Die QRP war seit ihrer Gründung in 28 Ländern der Welt tätig, hat Seminare und Beratungen in sieben Sprachen durchgeführt und über 4000 Menschen erfolgreich ausgebildet und zertifiziert. Zahlreiche Seminarstimmen finden Sie unter <http://www.qrpmmi.de/seminargaestebuch>.

Zu dem branchenübergreifenden, internationalen Kundenstamm der QRP gehören unter anderem Bayer-Schering Pharma AG, Canon (Deutschland, Österreich, Schweiz), Commerzbank, DHL, Hewlett Packard, IKK ISC eG und Solvay. Weitere Referenzen der QRP sehen Sie unter <http://www.qrpmmi.de/referenzen>.

Die QRP besitzt unter anderem Niederlassungen in Frankreich, Italien, Spanien und Schweden. Das QRP-Büro in Deutschland erreichen Sie in Köln unter:

QRP Management Methods International GmbH

Auf dem Rothenberg 10-12

D-50667 Köln

Tel.: +49 (0)221 1653950 00

Fax: +49 (0)221 1653950 99

E-Mail: info@qrpmmi.de

Internet: <http://www.qrpmmi.de>

Kundenanfragen:

QRP Management Methods International GmbH

Beratungs- und Trainingsunternehmen für

Angewandtes Management

Frau Marion Birkner

Management Assistant

Auf dem Rothenberg 10-12

D-50667 Köln

Tel.: +49 221 1653950 27

Fax: +49 221 1653950 99

E-Mail: marion.birkner@qrpmmi.de

URL: <http://www.qrpmmi.de>

Presseanfragen:

QRP Management Methods International GmbH

Beratungs- und Trainingsunternehmen für

Angewandtes Management

Frau Dr. Inga Ellen Kastens

Leitung Marketing und Kommunikation

Auf dem Rothenberg 10-12

D-50667 Köln

Tel.: +49 221 1653950 11

Fax: +49 221 1653950 99

E-Mail: Inga.kastens@qrpmmi.de

URL: <http://www.qrpmmi.de>