

Programm-Management.

*Komplexität managen, Risiken beherrschen
und IT-Wertbeitrag steigern.*

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Sie als Verantwortlicher im IT-Management immer mehr Erwartungen erfüllen müssen:

- Sie müssen die Verbindung zwischen IT-Strategie und Geschäftsstrategie schaffen.
- Sie agieren als Berater, da Sie neue IT-Trends kennen und diese bewerten können.
- In dieser Rolle nehmen Sie Einfluss auf die Anforderungen an die IT aus Geschäftssicht und stellen den geforderten Service bereit.
- Sie gewährleisten die Bereitstellung von kostengünstigen und zuverlässigen Serviceleistungen.
- Sie koordinieren die verschiedenen Organisationen, die an der Bereitstellung des Service beteiligt sind – vom externen Dienstleister bis hin zur Fachabteilung.
- Sie sind jederzeit in der Lage, Auskunft zu geben über den aktuellen Status – sowohl beim Betrieb als auch bei aktuellen Projektvorhaben.

Im Grunde lassen sich all diese Erwartungen auf eine Frage reduzieren:

„Welchen Beitrag leistet die von Ihnen verantwortete IT tatsächlich zum Unternehmenserfolg?“



Abb.1: Programmatisches Instrumentarium für Projektbewertung im strategischen Kontext

Die Beantwortung dieser Frage ist deswegen so wichtig, weil sonst jegliche Diskussion über IT in einer vordergründigen Kostendebatte stecken bleibt, die alles blockiert. Sie müssen einen Weg finden, von einer reinen Kostendiskussion zum strategischen Wertbeitrag, den die IT hat, überzuleiten. Denn nur wenn Sie nachweisen können, dass die Maßnahmen, für die Sie ein Budget verantworten, strategisch wichtig sind, werden die dafür aufzuwendenden Beträge nicht als unnütze Investition betrachtet und Sie behalten den notwendigen Handlungsspielraum.

Etablierung von Programmstrukturen als strategisches Steuerungsinstrument.

Erfahrungen zeigen uns, dass sich durch ein programmatisches Herangehen tatsächlich die Wertbeiträge der IT für den Geschäftserfolg erschließen lassen. Allerdings greifen diese Strukturen nur dort, wo strategische Kennzahlensysteme, technisches Synergie-Management und organisatorisches Veränderungsmanagement ganz gezielt kombiniert werden.

Ganzheitliche Programmstrukturen tragen dieser Erkenntnis Rechnung und verbinden Methoden und Kenn-

zahlensysteme, fachliche und technische Architekturen sowie organisatorisches Veränderungsmanagement über gemeinsame Zielkontroll- und Berichtsstrukturen.

Eine IT-Programmstruktur leitet sich im Wesentlichen aus der IT-Strategie, aus organisatorischen Rahmenbedingungen und den bestehenden Bewertungsmaßstäben für IT-Initiativen ab und wird in fünf Phasen erarbeitet:

- Initialisierung und Kurz-Assessment
- Definition der Zielstruktur, Aufbau des Programm-Management-Office (PMO)
- Projektportfolio-Bewertung
- Transition-Masterplan
- Betrieb des PMO, Multiprojekt-Management

Daraus ergeben sich Funktionen für organisatorisches Veränderungsmanagement, das Programm-Management-Office für die Bereitstellung von Programm-Management-Methoden, die Programmleitung für die operative Umsetzung der Programmsteuerung und das Architektur-Management für die Sicherstellung des technischen Synergie-Managements durch Portfolio-Management-Techniken.

Wie hilft Ihnen IBM bei der Etablierung einer erfolgreichen Programmstruktur?



Das Programm-Management stellt den Gesamterfolg sicher, indem es die Ausrichtung der Einzelprojekte aufeinander bezieht und abstimmt sowie den Gesamtzusammenhang darstellt. Das Ergebnis ist eine konsolidierte Gesamtplanung, die dem Management die notwendige Transparenz verschafft. Durch die Berücksichtigung sämtlicher kritischen Erfolgsfaktoren wird das komplexe Vorhaben plan- und steuerbar.

Abb. 2: Bündelung sämtlicher IT-Maßnahmen im Programm-Management

Persönliche Kompetenz und breites Methodenwissen.

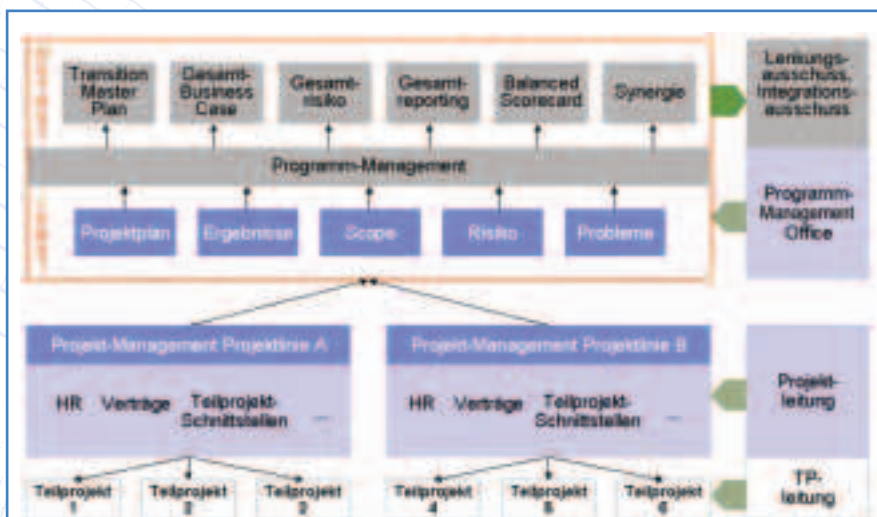
Wir bringen mehrjährige Erfahrung im Großprojektfeld mit Budgetverantwortung im mehrstelligen Millionenbereich mit. Daraus haben wir gelernt, dass erfolgreiche Programm-Management-Strukturen schnell geschaffen werden müssen. Wir setzen deshalb bei Ihrem Programmvorhaben gezielt Mitarbeiter aus vergleichbaren, erfolgreich eingeführten Kundenprogrammen als Experten und 'harten Kern' des Teams ein. Dieser wird mit dem komplementären Know-how zusätzlicher Wissensträger angereichert. Das Team ist somit eingespielt und sofort operabel – jeder im Team kennt seine Rolle und ist dadurch hochprofessionell. Der Erfolgsgeheimnis ist dabei der Einsatz und die Beherrschung von robusten, individuell anpassbaren und umfassenden IBM Global Services Methoden in allen Disziplinen der IT. Das Besondere der IBM Global Services Methode ist die strikte Einhaltung von Ergebnisorientierung durch die Steuerung nach Teilergebnissen, im Gegensatz zu anderen, aufgabenbezogenen Methoden.

Integrierte Werkzeugunterstützung bei Steuerung und Analyse.

Durch den Einsatz von 'intellektuellem Kapital' und geeigneten Werkzeugen wird eine hohe Wertschöpfung im Programm-Management erreicht. Die Mechanismen zur Steuerung und zum Controlling sind dabei auf ein echtes strategisches Programm ausgerichtet und nicht nur eine Zusammenfassung von Projektberichten. Programmrelevante Projekte werden im Gesamtzusammenhang bewertet, sodass Entscheidungen nach maximal erreichbaren Synergiepotenzialen getroffen werden können. Risiken werden über ein Abhängigkeitsnetz bewertet und durch übergeordnete Maßnahmenkataloge vermindert oder sogar aufgelöst. Das Kommunikationsmanagement wird zudem übergeordnet ausgerichtet und koordiniert.

IBM Coaching-Modell.

Um die Projektverantwortlichen und -teammittglieder nicht nur in der fachlichen Bewältigung der Themen, sondern auch in der notwendigen Veränderung der bestehenden Organisation und Kultur im Unternehmen zu unterstützen, setzen wir erfahrene Berater und Themenspezialisten für die einzelnen Fachgebiete des Programms als so genannte 'Coaches' ein. Diese zeichnen durch der breite Fachkompetenz und besondere soziale Kompetenz aus, um auch 'weiche' Themen adressieren zu können. Im Rahmen einer Beratungs- und Trainingsfunktion helfen die Coaches den Projektmitarbeitern, die aktuellen Aufgaben zu bewältigen, und versetzen sie in die Lage, zukünftig diese Aufgaben eigenständig zu übernehmen.



Einsatz von Scorecard-Techniken als strategisches Steuerungsinstrument.

Die Balanced Scorecard für IT-relevante Initiativen ist derzeit das bestgeeignete Instrument zur übergeordneten Erfolgskontrolle im Programm-Management. Daher empfehlen wir im Kontext der spezifischen Anforderungen eine

IT-Scorecard als begleitendes Steuerungsinstrument. Für die strategische Erfolgskontrolle werden dazu Indikatoren, Messgrößen und Verfahren auf den unterschiedlichen Ebenen etabliert, um Fortschritt und Ergebnisse aller IT-bezogenen Aktivitäten bewerten zu können.



Abb. 3: Die maßgeblichen Faktoren für erfolgreiches Programm-Management

Das Wichtigste in Kürze.

Herausforderung: Ihre IT-Vorhaben müssen nachweislich Kosten senken, werden immer komplexer und risikobehafteter. Gleichzeitig müssen Sie den Wertbeitrag der IT zum Unternehmenserfolg nachweisen.

Lösung: Ein programmatisches Herangehen ermöglicht die enge Verzahnung von strategischen Kennzahlensystemen, technischem Synergie-Management und organisatorischem Veränderungsmanagement. So werden nicht nur bestehende Risiken verringert, sondern durch die enge Verbindung von Strategie und Programm sowie die Abbildung von Messgrößen in Kennzahlensystemen (Balanced Scorecard) lässt sich der Wertbeitrag der IT zum Geschäftserfolg auch nachweisen.

Warum IBM? Ihnen steht die IBM Expertise über unsere erfahrenen, zertifizierten Mitarbeiter beim konkreten Aufbau Ihres Programms zur Verfügung. Durch ein methodisches und toolgestütztes Vorgehen bringen Sie Komplexität und Risiken unter Kontrolle und können gleichzeitig den Wertbeitrag der IT darstellen. Wir stehen für eine schnelle und konsequente Initialisierung Ihres Programms und sorgen dabei gleichzeitig für die Professionalisierung Ihres IT-Management-Teams.

IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Bändliweg 21, Postfach
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:
ibm.com

IBM, das IBM Logo und das e-Logo sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern.

Marken anderer Unternehmen/Hersteller werden anerkannt.

© Copyright IBM Corporation 2003
Alle Rechte vorbehalten.

Ihre Ansprechpartner zum Thema Programm-Management

Deutschland
Uwe Meyer-Gundelach
IBM Global Services
Telefon: +49 511 516 4123
E-Mail: meyergun@de.ibm.com

Deutschland
Klaus König
IBM Global Services
Telefon: +49 69 6645 2964
E-Mail: kkoenig@de.ibm.com

Deutschland
Reiner Back
IBM Global Services
Telefon: +49 89 4504 4635
E-Mail: back@de.ibm.com

Österreich
Werner Romek
IBM Global Services
Telefon: +43 1 21145 3635
E-Mail: werner_romek@at.ibm.com

Schweiz
Mike von Borsig
IBM Global Services
Telefon: +41 58 333 5733
E-Mail: MAVB@ch.ibm.com