

Projektbezogene Begriffsabgrenzungen

Was ist der Unterschied zwischen Projektmanagement, Programmmanagement und Portfoliomanagement? Was versteckt sich hinter dem Begriff Multiprojektmanagement? Somit erfolgt hier eine Klärung essentieller Begriffe des Projektalltags. Eine uneinheitliche Verwendung von Begriffen führt unweigerlich zu Unstimmigkeiten und Problemen, die leicht verhindert werden können.

Projektmanagement

Ein Projekt ist nach DIN 69901 definiert als: *„Ein Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.“* Aus dieser Definition wird klar, dass es sich bei Projekten um komplexe Vorhaben handelt, dessen verschiedene Teilbereiche aktiv gesteuert und deren Entwicklungen im Blick behalten werden müssen.

Das Projektmanagement umfasst damit die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.

Programmmanagement

Für große und sehr komplexe Vorhaben wird oft – statt „Projekt“ – der Begriff „Programm“ verwendet. Ist aber die Größe und/oder die Komplexität wirklich das richtige Kriterium? Oder woran machen wir den Unterschied zwischen Projekt und Programm fest? Zwar kann es sein, dass ein großes Projekt zurecht als Programm bezeichnet wird, aber der eigentliche Faktor, welcher der Unterscheidung zugrunde liegt ist, dass ein Programm aus mehreren inhaltlich zusammengehörenden Projekten besteht, deren Ziele zum übergeordneten Programmziel beitragen.

Ein Programm hat also ein übergeordnetes Ziel, zu dem die einzelnen Projekte mit ihren Teilzielen beitragen sollen. Damit umfasst Programmmanagement also – analog zum Projektmanagement – alle Führungsaufgaben, die für die Steuerung der zugehörigen Projekte nötig sind.

Portfoliomanagement

Ein weiterer wichtiger Begriff in diesem Zusammenhang ist das sogenannte Projektportfoliomanagement, dessen Ziel es ist innerhalb einer Organisation, die optimale Mischung an Projekten – zur Erreichung der Organisationsziele – zu schaffen. Das Projektportfoliomanagement umfasst also zuerst einmal die Beurteilung der beantragten Projekte sowie die Auswahl der (organisationsweit) durchzuführenden Projekte anhand ihrer Wichtigkeit für die Erreichung der Organisations-

ziele. Die begrenzten Ressourcen – wie Mitarbeiterverfügbarkeit, Zeit und Geld – werden dann aufgrund dieser Priorisierung den Projekten zugeordnet.

Das Projektportfoliomanagement überwacht also u.a. auch den Fortschritt der (organisationsweit) durchgeführten Projekte sowie der damit verbundenen Erreichung der Organisationsziele. Eine weitere wichtige Unterscheidung zum Projekt- und Programmmanagement ist der Lebenszyklus. Projekte und Programme enden zu einem bestimmten Zeitpunkt. Beispielsweise mit der Zielerreichung oder auch an einem vorher definierten Zeitpunkt. Das Portfoliomanagement hingegen ist eine dauerhafte Aufgabe, die sich in iterativen Schleifen wiederholt und niemals gänzlich abgeschlossen ist.

Multiprojektmanagement

Nicht unerwähnt lassen will ich auch den Begriff Multiprojektmanagement. Der primär im deutschsprachigen Raum zu findende Begriff wird oft synonym zu Portfoliomanagement verwendet. Manche nutzen ihn aber auch im Austausch mit Programmmanagement. Wieder andere nutzen ihn aber als weitere mögliche Abstufung zwischen Projekt-/Programmmanagement und Projektportfoliomanagement.

So kann es beispielsweise in einer großen Organisation viele Projekte geben, von denen einige wiederum Teil von Programmen sind. Alle diese Projekte sind Teil des Projektportfolios. Wenn nun aber beispielsweise ein optimales Management aller Projekte einer Abteilung stattfinden soll, dann kann man hierfür den Begriff Multiprojektmanagement verwenden. Natürlich könnte man das auch als Projektportfoliomanagement dieser Abteilung bezeichnen, aber durch das "Ausweichen" auf den Begriff Multiprojektmanagement erreicht man die oben angesprochene feinere Abstufung und verhindert dadurch auch, dass das organisationsweite Projektportfoliomanagement mit dem abteilungsweiten Projektportfoliomanagement (also dem Multiprojektmanagement) verwechselt wird. Eine abschließende und einheitliche Definition des Begriffs Multiprojektmanagement ist aber noch nicht gefunden und ist somit abhängig von der Einsetzbarkeit und Implementierung dieses Begriffes im Unternehmen.

Um Missverständnissen vorzubeugen ist es sinnvoll, eine klare Abgrenzung bei der Verwendung der Begriffe Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement vorzunehmen. Wie man den Begriff Multiprojektmanagement verwendet ist letztlich egal, solange alle Projektbeteiligten den Begriff in derselben Weise nutzen. Wichtig ist vor allem, dass unter allen Projektbeteiligten eine Klarheit in der Verwendung Begriffe herrscht, denn sonst entstehen ziemlich sicher irgendwo Unstimmigkeiten und Probleme, die durch eine Begriffsklärung leicht vermieden werden können.