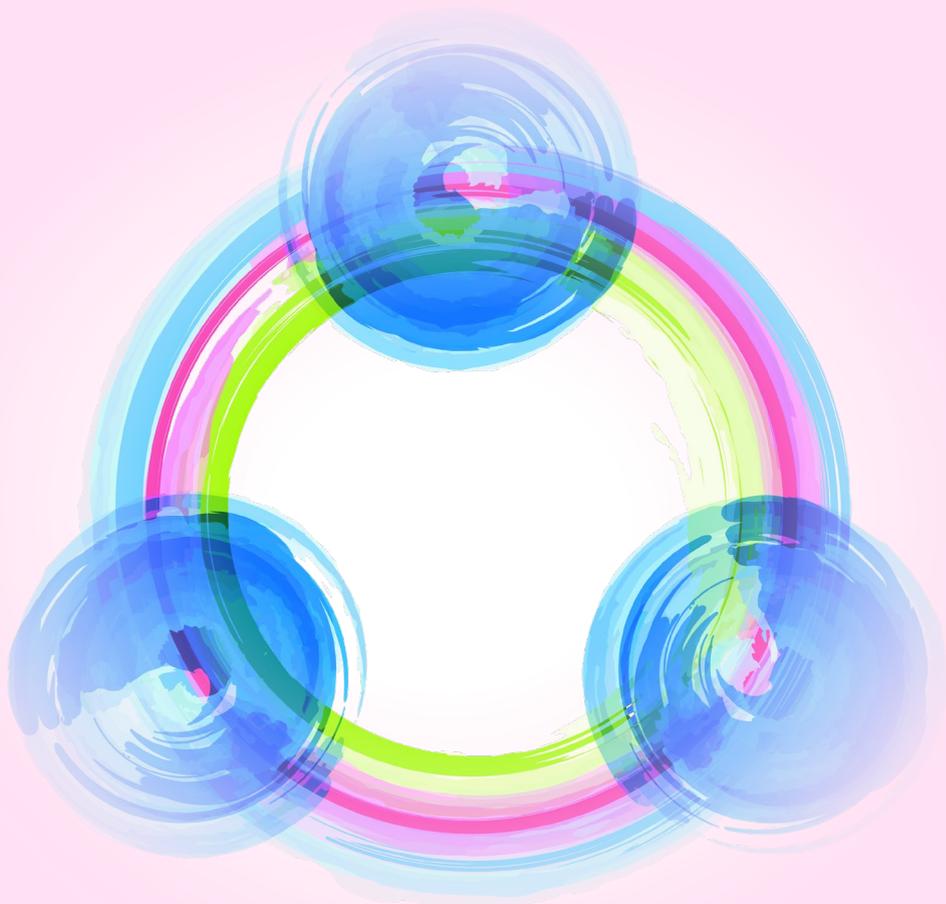


HERMES

Programmmanagement
Anhang zum Referenzhandbuch

Ergebnisorientierte Programmmanagementmethode
Ausgabe 2022



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundeskanzlei BK
Digitale Transformation und IKT-Lenkung DTI

Hermes[®]

A Einleitung

Dieser Anhang beschreibt, wie Programme organisiert, gesteuert und geführt werden. Er basiert auf HERMES-Projektmanagement und ergänzt dieses. Es richtet sich insbesondere an Programm- und Projektauftraggeber, Programmleiter sowie Projektleiter und setzt ausgezeichnete Kenntnisse von HERMES-Projektmanagement voraus. Ferner werden Führungspersonen in der Stammorganisation und in den Controlling- und Vorgabestellen angesprochen.

Der Anhang ist kein Ersatz für die entsprechende Ausbildung und Erfahrung, die einen Programmleiter zu seiner Aufgabe befähigen.

B Übersicht Programmmanagement

B.1 Projekt versus Programm

Vorhaben, die aufgrund der Komplexität ihrer Zielsetzung über den Rahmen eines Projekts hinausgehen, können mit Programmen abgewickelt werden. Insbesondere, wenn das anvisierte Ziel durch eine Vielfalt von Einzelzielen getragen wird, empfiehlt sich das Vorhaben mit einzelnen Projekten innerhalb eines Programms anzugehen. Oft trifft es auf Vorhaben zu mit strategischer Ausrichtung, die die konkrete Umsetzung eines gewichtigen Unternehmensziels über einen, meist längeren Zeitraum anpeilen.

Ein Programm umfasst demnach mehrere inhaltlich zusammengehörende Projekte mit einem gemeinsamen übergeordneten oder strategischen Ziel, das die einzelnen Projekte mit ihren erreichten Einzelzielen realisieren. Das Programm sichert die übergeordnete und projektübergreifende Steuerung und Führung der Projekte.

Bestehen keine hohen Abhängigkeiten zwischen Projekten und kein bedeutender Bedarf der Projekte an projektübergreifenden Koordinations-, Unterstützungs- und Querschnittsleistungen, so sind die Projekte nicht in einem Programm zusammenzufassen.

Auf Programme treffen zudem auch Merkmale eines Projektes zu wie Einmaligkeit, Komplexität, Risikobehaftung, Interdisziplinarität.

B.2 Programmmanagement

Das Programmmanagement dient der Steuerung und Führung eines Programmes. Es stellt den Projekten Leistungen zwecks effizienter und koordinierter Durchführung zur Verfügung.

Merkmale eines Programms:

- Das Programm ist zeitlich begrenzt.
- Das Programm beinhaltet mehrere Projekte. Das Erreichen des übergeordneten Ziels setzt das Erreichen der Ziele in Projekten bzw. den erfolgreichen Abschluss mehrere Projekte voraus.
- Das Programm verfügt über ein Programmmanagement, das die projektübergreifende Steuerung und Führung wahrnimmt.
- Das Programm stellt den Projekten Unterstützungs- und Querschnittsleistungen zur Verfügung.

Die Projekte in einem Programm verfügen über viele Abhängigkeiten, die eine übergeordnete Planung und Koordination erfordern. Sie können zu unterschiedlichen Zeitpunkten starten und entsprechend ihrer Laufzeit auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten enden. Sie können in einem Programm nach Bedarf **klassisch** oder **hybrid** angegangen werden und folglich eine **klassische**, **agile** oder **hybride** Lösungsentstehung aufweisen.

Das Programm und seine Projekte werden einzeln und redundanzfrei im Portfolio geführt - die Projekte können jedoch nach Programm ausgewertet werden.

C Mehrwert eines Programms

C.1 Eignung der Programmorganisation

Grundsätzlich können Abhängigkeiten unter Projekten mit dem HERMES-Portfoliomanagement koordiniert werden. Eine Programmorganisation ist dann sinnvoll, wenn sie für die Projekte und den/die Auftraggeber einen Mehrwert gegenüber der Führung von mehreren Projekten innerhalb des Portfolios bietet und das Programmmanagement die Leistungen des Portfoliomanagements übersteigt. Der Mehrwert der Leistungen des Programmmanagements muss nachvollziehbar ausgewiesen werden können.

C.2 Leistungen eines Programms

Die Leistungen eines Programms sind individuell und richten sich nach der Natur des Programms aus. Sie werden im Programmmanagementplan ausgewiesen.

C.3 Programmsteuerung

- Gesamtsteuerung über alle Projekte zur Erreichung des Gesamtnutzens; Zwischenevaluation mit Prüfung der Programmziele und der Zielorientierung der Projekte
- Risikomanagement des Programms aus gesamtheitlicher Sicht
- Projektübergreifende Finanzierung
- Gesamthafte Ressourcensteuerung
- Projektübergreifendes Controlling (Ergebnisse, Termine, Kosten)
- Projektübergreifendes Qualitätsmanagement

C.4 Programmführung

- Projektübergreifende Budgetierung / Programmbudget
- Projektübergreifende Ergebnis- und Terminplanung
- Koordination von Abhängigkeiten zwischen den Projekten
- Risikomanagement des Programms
- Projektübergreifende Vorgaben zu Methoden, Ergebnissen und deren Qualitätssicherung
- Projektübergreifendes Kommunikationsmanagement
- Projektübergreifendes Problem- und Eskalationsmanagement
- Projektübergreifende Beschaffungsplanung und -koordination
- Projektübergreifendes Programmstakeholdermanagement

C.5 Querschnittleistungen der Ausführung

- Erarbeiten der Programmgrundlagen
- Beraten und Definieren von Vorgaben, Standards und Hilfsmitteln
- Bereitstellen von Knowhow und Ressourcen, beispielsweise zu
 - Informationssicherheit und Datenschutz
 - IT-Architektur des Programms
 - Geschäftsprozessmodellierung
 - Businessanalyse und Requirement-Engineering
 - Projektübergreifendes Testmanagement (z. B. systemübergreifende End-to-End-Tests)
- Bereitstellen von gemeinsamer Infrastruktur (Dokumentenmanagement, Kollaboration, Testmanagement usw.)



Abbildung 38: Querschnittsleistungen im Programm

D Methodenelemente

Die Methodenelemente des Projektmanagement sind auch für das Programm gültig. Programmmanagement erweitert und verwendet folgende Methodenelemente:

- Phasen
- Module
- Ergebnisse
- Aufgaben
- Rollen

1 Programmphasen

1.1 Einleitung

Das Programmphasenmodell schafft das gemeinsame Verständnis zum Ablauf eines Programms und bildet die Grundlage für die Steuerung und Führung oder Koordination des Programms. Es ist die Voraussetzung für die Integration der Projekte. Die Abbildung 39 zeigt das Programmphasenmodell mit schematisch integriertem Phasenmodell für Projekte.

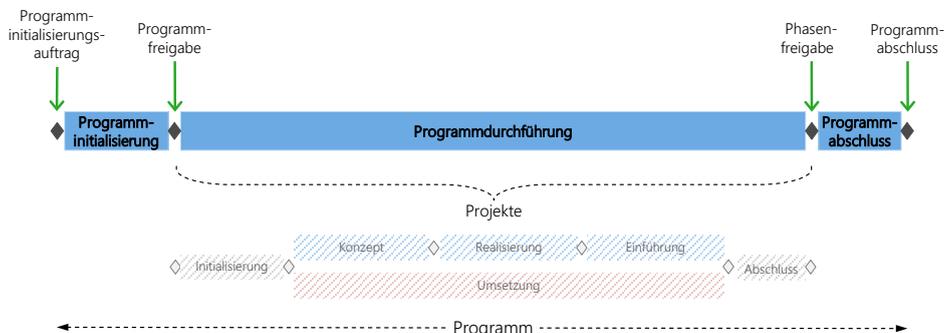


Abbildung 39: HERMES-Programmphasenmodell

1.2 Übersicht der Phasen

1.2.1 Programmphasen

Das Programmphasenmodell besteht aus den Phasen:

1. Programminitialisierung
2. Programmdurchführung
3. Programmabschluss

Bei Bedarf kann die Phase Programmdurchführung planerisch in mehrere Etappen gegliedert werden. Die Ergebnisse der Projekte sind dann einer entsprechenden Etappe zugeordnet.

1.2.2 Programmphasenverlauf

Die Phase Programminitialisierung bildet eine Grundlage für die Planung und Steuerung des Programms. Im Anschluss an die Phase Programminitialisierung folgt die Phase Programmdurchführung, während der die einzelnen Projekte gestartet und beendet werden. Die Phase Programmabschluss bietet Raum für die Beurteilung des ganzen Vorhabens und für den Programmabschluss.

Analog dem Projektmanagement befindet sich am Anfang und am Ende einer Programmphase jeweils ein Meilenstein. Dieser ist einer Entscheidung der Hierarchieebene zugeordnet.

Entlang der Phase Programmdurchführung gibt es einen weiteren Programmmeilenstein, der periodisch, beispielsweise alle sechs Monate, durchlaufen wird. Dieser Meilenstein heißt Zwischenevaluation und dient der periodischen Überprüfung der Programmstrategie, der Vorgehensweise, der Programmorganisation und der Beurteilung des Programmumfangs, der Wirtschaftlichkeit, der Risiken, der Qualität, der Veränderungen des Programmumfelds und weiterer Erfolgsfaktoren und unterstützt dadurch den Programmerfolg.

Die Abbildung 40 zeigt ein Beispiel der Meilensteine in einem Programm.



Abbildung 40: Meilensteine und Entscheide im Programm

1.3 Erläuterung der Phasenbeschreibung

Für jede Phase gibt es eine Phasenbeschreibung, die stets gleich aufgebaut ist:

- Umschreibung der Phase, **hervorgehobene Schrift**
- Aufzählung wichtiger Punkte und grobe Beschreibung dessen, was im Verlauf der Phase zu erledigen ist
- Umschreibung des Phasenabschlusses, **hervorgehobene Schrift**

1.4 Beschreibung der Phasen

1.4.1 Programminitialisierung

Die Phase Programminitialisierung schafft eine definierte Ausgangslage für das Programm und stellt sicher, dass die Programmziele und die Ziele und Strategien der Organisation aufeinander abgestimmt sind. Die Programmgrundlagen und der Programmdurchführungsauftrag werden erarbeitet. Die Programmstudie entspricht dem projektübergreifenden Business-Case des Programms.

- Auf der Grundlage des Programminitialisierungsauftrags gibt der Programmauftraggeber die Ressourcen für die Phase Programminitialisierung frei. Er beauftragt einen Programmleiter mit der Durchführung der Phase Programminitialisierung.
- Die Programmgrundlagen werden erarbeitet. Die Programmstudie mit Situationsanalyse, Programmzielen und groben Anforderungen sowie mit Umfang und Abgrenzung des Programms wird erarbeitet. Die Beschreibung des Umfangs erfolgt so detailliert, dass dieser so weit wie möglich verbindlich festgelegt werden kann. Unter anderem werden die Programm- und Betriebsrisiken ermittelt, die Programmrechtsgrundlagenanalyse wird erarbeitet und in die Entscheidung zum weiteren Vorgehen einbezogen.
- Auf der Basis der Ziele und des Umfangs werden der Programmmanagementplan und der Programmdurchführungsauftrag erarbeitet und mit den Strategien, Vorgaben und übergeordneten Zielen der Stammorganisation abgeglichen.
- Die Programmstakeholder-Interessen werden analysiert und Zielkonflikte werden beseitigt.
- Die Querschnittsleistungen des Programms für die Projekte werden festgelegt und im Programmmanagementplan festgehalten. Der Mehrwert der Programmorganisation gegenüber der Führung von Projekten im Rahmen des Portfolios wird ausgewiesen.
- Die Finanzierung des Programms über seine gesamte Laufdauer wird geregelt.
- Der Entscheidung Programmdurchführungsfreigabe wird getroffen und der Programmdurchführungsauftrag wird unterzeichnet. Die Freigabe erfolgt durch die Stammorganisation und den Programmauftraggeber.

Am Ende der Phase Programminitialisierung wird geprüft, ob es sinnvoll ist, die Fortsetzung des Programms freizugeben und sofern ja, wird der Entscheid Programmdurchführungsfreigabe getroffen. Mögliche Gründe dies nicht zu tun und das Programm zu beenden sind beispielsweise ungenügende Wirtschaftlichkeit, mangelnde Finanzierbarkeit, zu hohe Risiken, fehlende Realisierbarkeit, fehlende Übereinstimmung mit den Zielen und Strategien der Organisation oder dass die Notwendigkeit einer Programmorganisation nicht gegeben ist.

1.4.2 Programmdurchführung

Während der Phase Programmdurchführung werden die Projektinitialisierungsaufträge erarbeitet, und der Entscheid zur Projektfreigabe wird pro Projekt getroffen. Die Projekte werden gesteuert und laufend aufeinander abgestimmt. Periodisch wird eine Zwischenevaluation vorgenommen. Die Phase Programmdurchführung kann je nach der Anzahl Projekte und des zu erreichenden Gesamtziels sehr intensiv sein und kann gut und gerne über Jahre dauern.

- Die Projekte werden abgestimmt auf das Programm gesteuert. Je nach gewählter Organisationsform werden die Entscheide der Steuerung auf Ebene der Projekte und des Programms getroffen.
- Der Programmmanagementplan wird laufend nachgeführt. Änderungen werden über das Änderungsmanagement geführt.
- Die Risiken der Projekte und des Programms werden behandelt, und der Programmauftraggeber wird laufend über die Risikoentwicklung informiert.
- Das Programmstakeholdermanagements und die Kommunikation werden durch das Programm projektübergreifend konsolidiert und optimiert, wobei die Aufgaben und die Verantwortung dafür mit den Projektleitern abgestimmt werden.
- Die Programmorganisation unterstützt die Projektleiter bei auftretenden Problemen. Eskalationen werden innerhalb der Programmorganisation behandelt, und es werden zeitnahe Entscheide getroffen.
- Die Projekte werden kontinuierlich durchgeführt. Die Projektstatusberichte bilden eine Grundlage für die Erarbeitung des Programmstatusberichts, der mit weiteren Ergebnissen und der Beurteilung der Programmleitung ergänzt wird.
- Mit der periodischen Zwischenevaluation werden die Ziele des Programms, die Strategie, die Ziele der Stammorganisation sowie die Veränderungen unter anderem der Umwelt, der Rahmenbedingungen oder der Vorgaben (Kontextfaktoren) untereinander abgestimmt und die Zielorientierung des Programms überprüft. Dazu wird ein Programmbericht erstellt. Bei Bedarf werden Korrekturen am Programm vorgenommen.

Spätestens wenn alle Projekte abgeschlossen sind, wird der Entscheid Phasenfreigabe Programmabschlusses getroffen. Die Projektschlussbeurteilungen der Projekte bilden die Grundlage für den Entscheid des Programmauftraggebers zum Programmabschluss.

1.4.3 Programmabschluss

Die Phase Programmabschluss schafft die Voraussetzung, um das Programm abzuschliessen. Am Ende des Programms wird die Schlussbeurteilung erstellt und der Entscheid zum Programmabschluss gefällt.

- Die Programmdokumentation wird bereinigt, und die Ablage wird sichergestellt.
- Offene Punkte werden identifiziert und an die Stammorganisation übergeben.
- Die Programmerfolgskontrolle, die nach dem Programmabschluss erfolgt, wird geplant.
- Die Programmschlussbeurteilung wird erarbeitet.

Der Programmauftraggeber trifft den Entscheid zum Programmabschluss. Das Programm wird damit abgeschlossen, und die Programmorganisation wird aufgelöst.

2 Module

2.1 Einleitung

HERMES-Programm-Module ergänzen die HERMES-Projekt-Module. Die Abbildung 41 zeigt im Gesamtkontext alle vier Programm-Module, wobei im konkreten Programm immer nur drei davon angewendet werden.

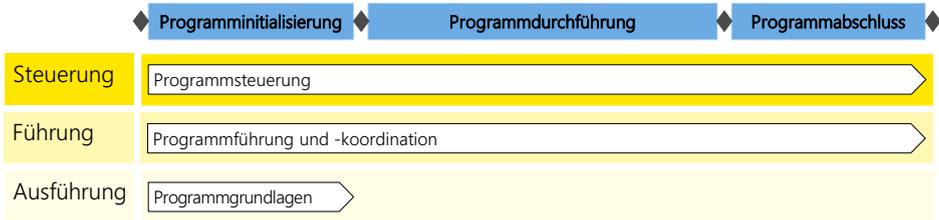


Abbildung 41: Standardmässig verfügbare HERMES-Programm-Module im Gesamtkontext

Je nach gewählter Organisationsform wird das Modul Programmkoordination (Organisationsform 1) oder das Modul Programmführung (Organisationsform 2) eingesetzt.

2.2 Übersicht der Module

Die Tabelle führt alle bereitgestellten Programm-Module kontextgerecht auf und zeigt, in welchen Programmphasen sie vorkommen können. Damit die Programm-Governance eingehalten werden kann, müssen sie zwingend in jedem Programm vorkommen.

Programm-Module	Programmphasen		
	initialisierung	durchführung	abschluss
Programmsteuerung	X	X	X
Programmführung und -koordination	X	X	X
Programmgrundlagen	X		

Tabelle 36: Programm-Module den Programmphasen zugeordnet

2.3 Erläuterung der Modulbeschreibung

Für jedes Modul gibt es eine Modulbeschreibung, die stets gleich strukturiert ist:

- **Zweck**
definiert den Verwendungszweck des Moduls.
- **Was ist zu tun**
Umschreibung der Modulaufgaben im Gesamtkontext des Moduls.
- **Aufgaben und Ergebnisse**
listet tabellarisch auf
 - die Modulaufgaben im Gesamtkontext, wobei die Entscheidungsaufgaben farblich (pink) hervorgehoben sind;
 - die aus den Aufgaben abgeleiteten oder durch die Aufgaben angepassten, den entsprechenden Programmphasen zugeordneten Ergebnisse.

2.4 Beschreibung der Module

2.4.1 Programmsteuerung

Zweck

Das Modul Programmsteuerung sorgt für die gesamthafte und organisationsübergreifende Steuerung des Programms und stellt die Erreichung der gesetzten Ziele sicher.

Was ist zu tun

- Das Programm initialisieren, steuern und mit den übergeordneten Zielen und Vorgaben der Stammorganisation in Übereinstimmung halten.
- Die Mittel für das Programm über seine gesamte Dauer verbindlich sicherstellen.
- Anliegen der Programmstakeholder berücksichtigen, Risiken managen und Entscheide treffen.
- Periodische Zwischenevaluationen durchführen und bei Bedarf Massnahmen umsetzen.
- Das Programm abschliessen.

Aufgaben und Ergebnisse

Aufgabe	Ergebnis	P.-Phase		
		PI	PD	PA
Entscheid Programminitialisierungsfreigabe treffen	Checkliste Programminitialisierungsfreigabe	X		
	Programminitialisierungsauftrag	X		
	Meilenstein Programminitialisierungsfreigabe	X		
	Liste Programmentscheide	X		
Entscheid Programmdurchführungsfreigabe treffen	Checkliste Programmdurchführungsfreigabe	X		
	Programmdurchführungsauftrag	X		
	Meilenstein Programmdurchführungsfreigabe	X		
	Liste Programmentscheide	X		
Programm steuern	Programm QS- und Risikobericht		X	
	Liste Programmentscheide	X	X	X
Entscheid Phasenfreigabe Programmabschluss treffen	Checkliste Phasenfreigabe Programmabschluss		X	
	Programm QS- und Risikobericht		X	
	Meilenstein Phasenfreigabe Programmabschluss		X	
	Liste Programmentscheide		X	
Entscheid Zwischenevaluation treffen	Checkliste Zwischenevaluation		X	
	Programm QS- und Risikobericht		X	
	Programmbericht		X	
	Meilenstein Zwischenevaluation		X	
	Liste Programmentscheide		X	
Entscheid Programmabschluss treffen	Checkliste Programmabschluss			X
	Programm QS- und Risikobericht			X
	Programmschlussbeurteilung			X
	Meilenstein Programmabschluss			X
	Liste Programmentscheide			X

Tabelle 37: Aufgaben und Ergebnisse Modul Programmsteuerung

2.4.2 Programmführung und -koordination

Zweck

Im Rahmen des Moduls Programmführung und -koordination erfolgt die Planung, Führung und Koordination des Programms sowie die Führung und Koordination der einzelnen Projekte zur Erreichung der Programm- und Projektergebnisse, der Vorgehensziele sowie die Durchführung aller notwendigen flankierenden Massnahmen.

Was ist zu tun

- Programmmanagementplan und Programmdurchführungsauftrag erarbeiten.
- Das Programm planen, führen und in den definierten Rahmenbedingungen von Zeit und Kosten mit dem geforderten Ergebnis zum Ziel bringen.
- Den Programmmanagementplan nachführen und die Abhängigkeiten unter den Projekten koordinieren.
- Die Projekte führen und koordinieren.
- Die Interessen der Programmstakeholder kennen, die Kommunikation führen und Entscheide sicherstellen.
- Risiken managen, Probleme bewältigen und Erfahrungen berücksichtigen.
- Leistungen projektübergreifend vereinbaren und steuern, das Änderungsmanagement und die Qualitätssicherung projektübergreifend führen.
- Das Reporting der Projekte konsolidieren und die Programmberichte sowie die Programmschlussbeurteilung erarbeiten.
- Den Programmabschluss vorbereiten.

Aufgaben und Ergebnisse

Aufgabe	Ergebnis	P.-Phase		
		PI	PD	PA
Programm führen und koordinieren	Programmänderungsantrag		X	
	Programmänderungsstatusliste		X	
	Programmarbeitsauftrag	X	X	X
	Programmerfahrungen		X	X
	Programmmanagementplan	X	X	X
	Programmprotokoll	X	X	X
	Programmprüfprotokoll		X	X
	Programmstatusbericht		X	X
	Programmstakeholderinteressen	X	X	X
	Programmstakeholderliste	X	X	X
	Programmvereinbarung		X	
Programmdurchführungsauftrag erarbeiten	Programmdurchführungsauftrag	X		
Phasenfreigabe Programmabschluss vorbereiten	Programmbericht		X	
	Programmmanagementplan		X	
	Programmstatusbericht		X	
Programmabschluss vorbereiten	Programmerfahrungen			X
	Programmschlussbeurteilung			X

Tabelle 38: Aufgaben und Ergebnisse Modul Programmführung und -koordination

2.4.3 Programmgrundlagen

Zweck

Das Modul Programmgrundlagen schafft eine konkrete, fundierte Ausgangslage für eine mögliche Programmplanung und -durchführung samt aller Projekte und den darauffolgenden Programmabschluss.

Was ist zu tun

- Die Programmstudie erarbeiten, damit Ziele, Rahmenbedingungen, Programmumfang und die grundlegende Vorgehensweise bestimmt sind
- Die Programmrechtsgrundlagen klären und den Programmschutzbedarf analysieren
- Die Voraussetzungen schaffen, um den Programmmanagementplan und den Programmdurchführungsauftrag zu erarbeiten

Aufgaben und Ergebnisse

Aufgabe	Ergebnis	P.-Phase		
		PI	PD	PA
Programmrechtsgrundlagenanalyse erarbeiten	Programmrechtsgrundlagenanalyse	X		
Programmschutzbedarfsanalyse erarbeiten	Programmschutzbedarfsanalyse	X		
Programmstudie erarbeiten	Programmstudie	X		

Tabelle 39: Aufgaben und Ergebnisse Modul Programmgrundlagen

3 Ergebnisse

3.1 Einleitung

Die Programmresultate entsprechen voll den Projektergebnissen, die überordnete Beschreibung ist den Projektergebnisse zu entnehmen.

Einige Programmresultate entsprechen betreffend die Art, Struktur und Inhalt den Projektergebnissen, auf diese wird hier - bis auf einen entsprechenden Hinweis - nicht näher eingegangen.

Bis auf die Meilensteine kennt das Programmmanagement ausschliesslich nur Dokumente. Insofern wird auf eine Beschreibung der Zustände verzichtet.

3.2 Übersicht der Ergebnisse

3.2.1 Standardergebnisse

Die Tabelle 40 listet alle standardmässig vorgesehenen Dokumente auf. Für jedes der Dokumente stellt HERMES eine entsprechende Dokumentvorlage zur Verfügung.

Dokumente			
Beschreibung siehe Projektergebnisse = X			
Liste Programmentscheide	X	Programmprüfprotokoll	X
Programmänderungsantrag	X	Programm-QS- und Risikobericht	X
Programmänderungsstatusliste	X	Programmrechtsgrundlagenanalyse	X
Programmarbeitsauftrag	X	Programmschlussbeurteilung	
Programmbericht		Programmschutzbedarfsanalyse	X
Programmchecklisten		Programmstakeholderinteressen	X
Programmdurchführungsauftrag	X	Programmstakeholderliste	
Programmerfahrungen	X	Programmstatusbericht	
Programminitialisierungsauftrag	X	Programmstudie	
Programmmanagementplan		Programmvereinbarung	X
Programmprotokoll	X		

Tabelle 40: Ergebnisübersicht – Dokumente

Die mit einem "X" markierten Dokumente entsprechen betreffend die Art, Struktur und Inhalt den entsprechenden Projektdokumenten, auf diese wird in der Folge - bis auf einen entsprechenden Hinweis, wo eine Beschreibung zu finden sei - nicht näher eingegangen.

Eine Festlegung von minimal geforderten Dokumenten gibt es bei Programmen keine.

3.2.2 Beziehung der Projekt- und Programmresultate

Wird ein Projekt im Rahmen eines Programms durchgeführt, werden bestimmte Resultate auch übergreifend für alle Projekte auf Ebene des Programms geführt. Die Projekte sind je nach Dokumentart mit entsprechender Rolle an der Erarbeitung dieser Programmresultate beteiligt.

Tabelle 41 zeigt, wie die Resultate des Moduls Projektführung und des Moduls Programmführung zueinander in Beziehung stehen.

Projektführung		Programmführung	
Projektergebnis	Bemerkung zu Projektergebnis	Programmergebnis	Bemerkung zu Programmergebnis
Stakeholderliste	Grundlage für Projektstakeholdermanagement des Projektleiters	Programmstakeholderliste	Zuordnung der Programmstakeholder zu Projekten (-> Projektstakeholder); Grundlage für übergeordneten Kommunikationsplan
Projektmanagementplan	Referenziert Vorgaben und projektübergreifende Pläne des Programms	Programmmanagementplan	Enthält programmweite Vorgaben zu <ul style="list-style-type: none"> • Standards und Methoden • Qualitätssicherung • Risikomanagement • Änderungsmanagement • Dokumentenmanagement und -ablage

Projektführung		Programmführung	
Projektergebnis	Bemerkung zu Projektergebnis	Programmergebnis	Bemerkung zu Programmergebnis
			Projektübergreifende Pläne: <ul style="list-style-type: none"> • Grober Plan mit Meilensteinen und Terminen, Abhängigkeiten zwischen Projekten • Kostenplan (Konsolidierung der Kostenpläne des Projekts und weitere Kosten des Programms) • Prüfplan: Abnahmen durch Programmauftraggeber • Kommunikationsplan • Berichtswesen Definiert projektübergreifende Querschnittsaufgaben des Programms
Projektstatusbericht		Programmstatusbericht	Konsolidierung der Projektstatusberichte (je nach Bedarf in aggregierter Form)
Vereinbarung		Programmvereinbarung	Projektübergreifende Leistungen werden durch den Programmleiter gemeinsam mit den Projektleitern vereinbart
Projekterfahrungen	Kann bei Organisationsform 2 entfallen	Programmerfahrungen	Enthält auch die wesentlichen Projekterfahrungen
Prüfprotokoll		Programmprüfprotokoll	Für Ergebnisse des Programmmanagements
Änderungsantrag		Programmänderungsantrag	
Änderungsstatusliste		Programmänderungsstatusliste	Konsolidierung der Änderungsanträge der Projekte und Ergebnisse des Programms
		Programmbericht	Ergebnis der Zwischenevaluation, berücksichtigt auch die Berichte des Projekts
Projektschlussbeurteilung		Programmschlussbeurteilung	Konsolidierung der Projektschlussberichte und Ergänzung mit weiteren Punkten aus dem Programm

Tabelle 41: Beziehung der Ergebnisse in den Modulen Projektführung und Programmführung

Die Tabelle 42 zeigt, wie die Ergebnisse des Moduls Grundlagen (Projekt) und des Moduls Programmgrundlagen zueinander in Beziehung stehen.

Grundlagen		Programmgrundlagen	
Projektergebnis	Bemerkung zu Projektergebnis	Programmergebnis	Bemerkung zu Programmergebnis
Studie	Basiert auf Programmstudie	Programmstudie	Definiert Programmziele und Programmumfang
Rechtsgrundlagenanalyse	Basiert auf der Programmrechtsgrundlagenanalyse, die diese bei Bedarf konkretisiert	Programmrechtsgrundlagenanalyse	Allgemeine Analyse auf Stufe Programm
Schutzbedarfsanalyse		Programmschutzbedarfsanalyse	In der Regel pro System, nicht übergreifend für das Programm

Tabelle 42: Beziehung der Ergebnisse der Module Grundlagen (Projekt) und Programmgrundlagen

3.3 Erläuterung der Ergebnisbeschreibung

Für jedes Ergebnis gibt es eine Ergebnisbeschreibung, die stets gleich strukturiert ist:

- **Beschreibung**
schafft das grundlegende Verständnis des Ergebnisses.
Wird auf das Dokument gemäss Tabelle 40 nicht näher eingegangen, wird anstelle der Beschreibung auf das entsprechende Projektdokument verwiesen.
- **Inhalt**
beschreibt den Inhalt eines Dokuments.

- **Beziehungen (nur online)**
zeigen den Bezug des Ergebnisses zu Modulen, Rollen und Aufgaben.
- **Vorlagen (nur online)**
für alle Dokumente steht wie beim Projekt eine Dokumentvorlage zur Verfügung. Bei allen Dokumenten, auf die nicht näher eingegangen wird (vgl. Tabelle 40), ist die entsprechende Dokumentvorlage für Projekte zu verwenden (und bei Bedarf an Programm anzupassen).

3.4 Beschreibung der Ergebnisse

3.4.1 Liste Programmentscheide

Beschreibung

Siehe Liste Projektentscheide Steuerung (Projekt)

3.4.2 Programmänderungsantrag

Beschreibung

Siehe Änderungsantrag (Projekt)

3.4.3 Programmänderungsstatusliste

Beschreibung

Siehe Änderungsstatusliste (Projekt, klassisch)

3.4.4 Programmarbeitsauftrag

Beschreibung

Siehe Arbeitsauftrag (Projekt)

3.4.5 Programmbericht

Beschreibung

Der Programmbericht wird bei der Zwischenevaluation erstellt und bildet die Grundlage für den Programmauftraggeber, um über Korrekturen des Programms zu entscheiden. Der Programmbericht fasst die Ergebnisse der Zwischenevaluation zusammen und enthält Empfehlungen der Programmleitung oder der Programmkoordination.

Inhalt

- Ausgangslage
- Beurteilung der Programmziele / voraussichtliche Zielerreichung
- Beurteilung der Programmstrategie
- Veränderungen der Umwelt
- Veränderungen der Rahmenbedingungen
- Veränderungen der Vorgaben (Programmkontext)
- Leistung und Kostenentwicklung
- Qualitätsbeurteilung
- Zusammenarbeit Programm/Projekte und Querschnittsleistungen des Programms
- Risikoentwicklung
- Rechtliche Grundlagen
- Nutzen und Wirtschaftlichkeit
- Planung
- Organisation nächste Phase

- Nächste Termine
- Anträge
- Beilagen

3.4.6 Programmchecklisten

Beschreibung

Analog Beschreibung Checklisten (Projekt)

- **Checkliste Phasenfreigabe Programmabschluss**
Siehe Checkliste Phasenfreigabe Abschluss (Projekt)
- **Checkliste Programmabschluss**
Siehe Checkliste Projektabschluss (Projekt)
- **Checkliste Programmdurchführungsfreigabe**
Siehe Checkliste Durchführungsfreigabe (Projekt)
- **Checkliste Programminitialisierungsfreigabe**
Siehe Checkliste Projektinitialisierungsfreigabe (Projekt)
- **Checkliste Zwischenevaluation**
Die Checkliste Zwischenevaluation beschreibt generelle und programmspezifische Prüfpunkte und Kriterien, die für den Entscheid Zwischenevaluation relevant sind.

3.4.7 Programmdurchführungsauftrag

Beschreibung

Siehe Durchführungsauftrag (Projekt)

3.4.8 Programmerrfahrungen

Beschreibung

Siehe Projekterfahrungen (Projekt)

3.4.9 Programminitialisierungsauftrag

Beschreibung

Siehe Projektinitialisierungsauftrag (Projekt)

3.4.10 Programmmanagementplan

Beschreibung

Der Programmmanagementplan beinhaltet die Programmstrategie, die Gesamtplanung des Programms und die Programmorganisation. Er zeigt die Querschnittsleistungen des Programms und die wesentlichen Regelungen zu Methoden, Techniken, Rollen und Hilfsmitteln, die programmspezifisch festgelegt werden. Der Programmmanagementplan dient als einheitliche Handlungsgrundlage für alle Programmteiligen. Er wird im Programmverlauf nach dem Prinzip der rollenden Planung und Steuerung kontinuierlich konkretisiert und nachgeführt. Bei Phasenabschluss eines Projekts wird der Programmmanagementplan den veränderten Bedingungen angepasst.

Programmspezifische Regelungen zu Methoden, Techniken, Rollen und Hilfsmitteln, wie beispielsweise zu Qualitätssicherung, Risikomanagement, Eskalationsvorgehen, Reporting, Dokumentenmanagement oder Änderungsmanagement, werden je nach Bedarf und Notwendigkeit für alle Projekte übergeordnet festgelegt. Im Projektmanagementplan der Projekte können projektspezifische Erweiterungen oder begründete Abweichungen festgelegt werden.

Inhalt

- Programmbeschreibung
- Gesamtplan (Masterplan)

- Vorgehenskonzept / Durchführungsstrukturplan
- Projekte / Projektlandschaft
- Abhängigkeiten
- Durchführungsorganisation mit
 - Programmorganigramm
 - Rollen in der Stamm- und Programmorganisation
 - Besetzung der Rollen
- Prüfplan (QS)
- Terminplan
- Kostenplan/genehmigtes Budget
- Ressourcenplan
- Beschaffungsplan
- Kommunikationsplan
- Stakeholdermanagement (programmspezifisch, den Projekten übergeordnet)
- Reporting
- Vorgaben, Methoden, Arbeitsinstrumente und Werkzeuge
- Änderungsmanagement
- Risikomanagement
- Eskalationsvorgehen
- Dokumentenmanagement

3.4.11 Programmmeilensteine

Beschreibung

Analog Beschreibung Meilensteine (Projekt)

- **Meilenstein Phasenfreigabe Programmabschluss**
Siehe Meilenstein Phasenfreigabe Abschluss (Projekt)
- **Meilenstein Programmabschluss**
Siehe Meilenstein Projektabschluss (Projekt)
- **Meilenstein Programmdurchführungsfreigabe**
Siehe Meilenstein Durchführungsfreigabe (Projekt)
- **Meilenstein Programminitialisierungsfreigabe**
Siehe Meilenstein Projektinitialisierungsfreigabe (Projekt)
- **Meilenstein Zwischenevaluation**
Der Meilenstein wird erreicht, wenn der Entscheid Zwischenevaluation getroffen wird. Die Zwischenevaluation kann an die Hand genommen werden.

3.4.12 Programmprotokoll

Beschreibung

Siehe Protokoll (Projekt)

3.4.13 Programmprüfprotokoll

Beschreibung

Siehe Prüfprotokoll (Projekt)

3.4.14 Programm QS- und Risikobericht

Beschreibung

Siehe QS- und Risikobericht (Projekt)

3.4.15 Programmrechtsgrundlagenanalyse

Beschreibung

Siehe Rechtsgrundlagenanalyse (Projekt)

3.4.16 Programmschlussbeurteilung

Beschreibung

Die Programmschlussbeurteilung bildet die Grundlage für den Entscheid zum Programmabschluss. Sie fasst die Projektschlussbeurteilungen zusammen und ergänzt sie mit den Themen der Programmführung und -steuerung. Sie informiert den Programmauftraggeber über den Soll-Ist-Vergleich bezüglich der sachlichen, terminlichen und finanziellen Programm- und Vorgehensziele. Die Inhalte des Ergebnisses Programmverfahren sind zusammenfassend dokumentiert. Inhalt und Termine der Programmfortschrittskontrolle sind bestimmt.

Inhalt

- Ausgangslage
- Beurteilung der Zielerreichung
- Wirtschaftlichkeit
- Soll/Ist-Vergleich
- Programmverfahren
- Pendenzen und Massnahmen
- Antrag

3.4.17 Programmschutzbedarfsanalyse

Beschreibung

Siehe Schutzbedarfsanalyse (Projekt)

3.4.18 Programmstakeholderinteressen

Beschreibung

Siehe Stakeholderinteressen (Projekt)

3.4.19 Programmstakeholderliste

Beschreibung

Die Programmstakeholderliste bildet die Grundlage für das Managen der Stakeholder und für die Kommunikationsplanung auf der Programmebene. Sie wird laufend nachgeführt. Bei Bedarf wird sie durch die Projektstakeholder aus den einzelnen Projekten ergänzt.

Inhalt

- Programmstakeholder
- Projektstakeholder der einzelnen Projekte

3.4.20 Programmstatusbericht

Beschreibung

Der Programmstatusbericht dient zur periodischen Berichterstattung über den Programmstand, den Programmfortschritt und die Prognosen zum weiteren Programmverlauf. Die Art und Weise der Berichterstattung ist im Programmmanagementplan geregelt. Vorgaben der Stammorganisation bezüglich Inhalt und Frequenz der Berichterstattung werden berücksichtigt.

Inhalt

- Übersicht Programmstand
- Risiken
- Highlights aus den Projekten (Erfolge, Probleme und Massnahmen)
- wichtigste nächste Aktivitäten
- Gesamtausblick

3.4.21 Programmstudie**Beschreibung**

Die Programmstudie bildet die Grundlage für die Entscheidung, ob ein Programm gestartet wird oder nicht. Sie ist die Voraussetzung für die Erarbeitung des Programmmanagementplans und des Programmdurchführungsauftrags. Die Programmstudie beschreibt die Ziele, den Programmfumfang mit möglichen Varianten und deren Bewertung.

Inhalt

- Ausgangslage
- Programmvision
- Situationsanalyse
- Programmfumfang
- Programmziele
- Strategiebezug und Umsetzung von Vorgaben
- Grobanforderungen
- Lösungsbeschreibung
- Lösungsvarianten
- Empfehlung

3.4.22 Programmvereinbarung**Beschreibung**

Siehe Vereinbarung (Projekt)

4 Aufgaben

4.1 Einleitung

Die Programmaufgaben entsprechen vollständig den Projektaufgaben, die überordnete Beschreibung ist den Projektaufgaben zu entnehmen.

4.2 Übersicht der Aufgaben

Die Tabelle zeigt die Zuordnung aller bereitgestellten Programmaufgaben samt entsprechender Ergebnisse zu Projektphasen, wobei die Entscheidungsaufgaben farblich (pink) hervorgehoben sind.

Aufgabe	Ergebnis	P.-Phase		
		PI	PD	PA
Entscheid Phasenfreigabe Programmabschluss treffen	Checkliste Phasenfreigabe Programmabschluss		X	
	Programm QS- und Risikobericht		X	
	Meilenstein Phasenfreigabe Programmabschluss		X	
	Liste Programmentscheide		X	
Entscheid Programmabschluss treffen	Checkliste Programmabschluss			X
	Programm QS- und Risikobericht			X
	Programmschlussbeurteilung			X
	Meilenstein Programmabschluss			X
	Liste Programmentscheide			X
Entscheid Programmdurchführungsfreigabe treffen	Checkliste Programmdurchführungsfreigabe	X		
	Programmdurchführungsauftrag	X		
	Meilenstein Programmdurchführungsfreigabe	X		
	Liste Programmentscheide	X		
Entscheid Programminitialisierungsfreigabe treffen	Checkliste Programminitialisierungsfreigabe	X		
	Programminitialisierungsauftrag	X		
	Meilenstein Programminitialisierungsfreigabe	X		
	Liste Programmentscheide	X		
Entscheid Zwischenevaluation treffen	Checkliste Zwischenevaluation		X	
	Programm QS- und Risikobericht		X	
	Programmbericht		X	
	Meilenstein Zwischenevaluation		X	
	Liste Programmentscheide		X	
Phasenfreigabe Programmabschluss vorbereiten	Programmbericht		X	
	Programmmanagementplan		X	
	Programmstatusbericht		X	
Programm führen und koordinieren	Programmänderungsantrag		X	
	Programmänderungsstatusliste		X	
	Programmarbeitsauftrag	X	X	X
	Programmerfahrungen		X	X
	Programmmanagementplan	X	X	X
	Programmprotokoll	X	X	X
	Programmprüfprotokoll		X	X
	Programmstatusbericht		X	X
	Programmstakeholderinteressen	X	X	X
	Programmstakeholderliste	X	X	X
	Programmvereinbarung		X	
Programm steuern	Programm QS- und Risikobericht		X	X
	Liste Programmentscheide	X	X	X

Aufgabe	Ergebnis	P.-Phase		
		PI	PD	PA
Programmabschluss vorbereiten	Programmerfahrungen			X
	Programmschlussbeurteilung			X
Programmdurchführungsauftrag erarbeiten	Programmdurchführungsauftrag	X		
Programmrechtsgrundlagenanalyse erarbeiten	Programmrechtsgrundlagenanalyse	X		
Programmschutzbedarfsanalyse erarbeiten	Programmschutzbedarfsanalyse	X		
Programmstudie erarbeiten	Programmstudie			

Tabelle 43: Zuordnung aller Aufgaben samt entsprechender Ergebnisse zu Projektphasen

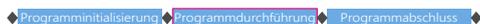
4.3 Erläuterung der Aufgabenbeschreibung

Für jede Aufgabe gibt es eine Aufgabenbeschreibung, die stets gleich strukturiert ist:

- **Zweck**
definiert den Sinn und Zweck der Aufgabe.
- **Grundidee**
schafft das grundlegende Verständnis der Aufgabe.
- **HERMES-spezifisch**
beschreibt wie HERMES die Aufgabe konkret unterstützt.
- **Aktivitäten**
beschreiben, wie die Aufgabe ausgeführt wird. Nach Möglichkeit sind die Aktivitäten im zeitlichen Verlauf aufgeführt.
- **Beziehungen** (nur online verfügbar)
zeigen den Bezug der Aufgabe zu Modulen, Ergebnissen und Rollen.
- **Ergebnisse**
zeigen auf, welche Ergebnisse aus der Aufgabe entstehen.

4.4 Beschreibung der Aufgaben

4.4.1 Entscheid Phasenfreigabe Programmabschluss treffen



Zweck

Der Entscheid zur Phasenfreigabe Programmabschluss schafft die Voraussetzung für die Arbeiten in der Phase Programmabschluss.

Grundidee

Nach dem Abschluss aller Projekte kann der Programmabschluss angegangen werden. Die Phase Programmdurchführung wird abgeschlossen und die Phase Programmabschluss sowie die dazu benötigten Mittel werden freigegeben.

HERMES-spezifisch

Am Ende der Phase Programmdurchführung wird der Programmbericht abgenommen und über den Abschluss der Phase entschieden. Anschliessend wird über die Freigabe der nächsten Phase Programmabschluss entschieden. Vor der Phasenfreigabe werden der Programmbericht und der Programmmanagementplan mit den übergeordneten Strategien und Zielen der Stammorganisation abgeglichen. Wenn im Programm spezifische Stellen für Controlling und QS/Risikomanagement beauftragt wurden, so erstellen diese Stellen einen Programmbericht zuhanden des Programmauftraggebers.

Aktivitäten

- Checkliste Phasenfreigabe Programmabschluss mit weiteren Freigabekriterien ergänzen.
- Entscheidung in der Stammorganisation abstimmen.
- Entscheid zu Programmbericht und Programmmanagementplan treffen.
- Entscheid zur Phasenfreigabe treffen oder Ergebnisse zurückweisen.

- Bei positivem Entscheid:
 - Ressourcen für nächste Programmphase freigeben.
 - Betroffene über Entscheid informieren.

Ergebnisse

- Checkliste Phasenfreigabe Programmabschluss
- Programm QS- und Risikobericht
- Meilenstein Phasenfreigabe Programmabschluss
- Liste Programmentscheide

4.4.2 Entscheid Programmabschluss treffen



Zweck

Mit dem Entscheid zum Programmabschluss wird die Programmorganisation aufgelöst und das Programm wird zum Abschluss gebracht.

Grundidee

Der letzte Schritt des Programmabschlusses ist die formelle Auflösung der Programmorganisation. Die Auflösung liegt in Kompetenz und Verantwortung des Programmauftraggebers. Die Programmbeteiligten werden offiziell aus den Programmverantwortlichkeiten entlassen.

HERMES-spezifisch

Die Programmschlussbeurteilung der Programmleitung oder Programmkoordination wird durch die Programmsteuerung geprüft und genehmigt bzw. zurückgewiesen. Der Programmauftraggeber leitet wichtige Erfahrungen aus dem Programm an die relevanten Stellen weiter. Der Programmauftraggeber stellt sicher, dass die Anforderungen der Controlling- und Vorgabestelle sowie der Governance an den Programmabschluss erfüllt sind. Wenn im Programm spezifische Stellen für Controlling und QS/Risikomanagement beauftragt wurden, so erstellen diese einen Schlussbericht.

Aktivitäten

- Checkliste Programmabschluss mit weiteren Kriterien ergänzen.
- Sicherstellen, dass die Abschlussarbeiten vollständig erfolgt sind; entsprechende Prüfungen durchführen bzw. in Auftrag geben.
- Programmabschlussbeurteilung und weitere Entscheidungsgrundlagen den Entscheidungsträgern zustellen.
- Entscheidung mit den Controlling- und Vorgabestellen abstimmen.
- Schlussitzung des Programmausschusses durchführen.
- Programmschlussbeurteilung genehmigen (oder zurückweisen).
- Entscheid zu Programmabschluss treffen.
- Bei positivem Entscheid:
 - Programmorganisation auflösen.
 - Betroffene und Interessierte über Entscheid informieren.
 - Programmserfahrungen an relevante Stellen weiterleiten.

Ergebnisse

- Checkliste Programmabschluss
- Programm QS- und Risikobericht
- Programmschlussbeurteilung
- Meilenstein Programmabschluss
- Liste Programmentscheide

4.4.3 Entscheid Programmdurchführungsfreigabe treffen

◆ Programminitialisierung ◆ Programmdurchführung ◆ Programmabschluss ◆

Zweck

Der Entscheid Programmdurchführungsfreigabe setzt das Programm fort und startet bzw. schafft die Phase Programmdurchführung mit den entsprechenden Arbeiten.

Grundidee

Auf der Grundlage des erarbeiteten Programmdurchführungsauftrags überprüft der Programmauftraggeber, ob das Programm den Zielen der Organisation dient und ob die nötigen Ressourcen freigegeben werden können.

Mit der Freigabe des Programmdurchführungsauftrags beginnt das eigentliche Programm. Die Phase Initialisierung der ersten Projekte und die dazu benötigten Mittel werden freigegeben und die entsprechend angepasste Programmorganisation wird in Kraft gesetzt.

HERMES-spezifisch

Die Programmdurchführungsfreigabe erfolgt am Ende der Phase Initialisierung. Der Entscheid wird durch den Programmauftraggeber in Abstimmung mit der Stammorganisation getroffen, evtl. im Rahmen eines bestehenden Portfolios. Vor der Programmdurchführungsfreigabe werden der Programmdurchführungsauftrags und der Programmmanagementplan mit den übergeordneten Strategien und Zielen der Stammorganisation abgeglichen. Der Programmmanagementplan und die angepasste Programmorganisation werden entschieden und in Kraft gesetzt.

Aktivitäten

- Checkliste Programmdurchführungsfreigabe mit weiteren Kriterien ergänzen
- Überprüfung des Programmdurchführungsauftrags mit der Programmcheckliste für Programmdurchführungsfreigabe durch den Programmauftraggeber
- Ressourcen (personell, finanziell, Infrastruktur) für die gesamte Programmdauer sicherstellen
- Programmdurchführungsauftrag den Entscheidungsträgern zustellen
- Entscheidung mit der Stammorganisation abstimmen und Entscheid Programmdurchführungsauftrag treffen
- Bei positivem Entscheid:
 - Programmdurchführungsauftrag unterzeichnen;
 - Gemäss Programmmanagementplan vorgesehener Programmleiter für Phase Programmdurchführung bestätigen;
 - Ressourcen für die Phase Programmdurchführung freigeben;
 - Ressourcen für Initialisierung der ersten Projekte freigeben;
 - Stakeholder über Entscheid informieren.

Ergebnisse

- Checkliste Programmdurchführungsfreigabe
- Programmdurchführungsauftrag
- Meilenstein Programmdurchführungsfreigabe
- Liste Programmentscheide

4.4.4 Entscheid Programminitialisierungsfreigabe treffen

◆ Programminitialisierung ◆ Programmdurchführung ◆ Programmabschluss ◆

Zweck

Mit dem Entscheid Programminitialisierungsfreigabe wird das Programm ins Leben gerufen und es startet mit der Phase Programminitialisierung.

Grundidee

Mit der Programminitialisierungsfreigabe beginnt formell das Programm. Die initiale Abklärung einer möglichen Weiterverfolgung der anvisierten Lösung wird gestartet. Insbesondere wird zum ersten Mal geprüft, ob die Durchführung mittels eines Programms für das geplante Vorhaben geeignet ist.

In der Auftragserteilung werden die Punkte geklärt, die für die erfolgreiche Programminitialisierung wesentlich sind.

HERMES-spezifisch

Der Entscheid Programminitialisierungsfreigabe ist der erste ordentliche Entscheid im Programm, mit dem das Programm formell ins Leben gerufen wird. Der Entscheid wird allein durch den Programmauftraggeber im Namen der Stammorganisation, evtl. im Rahmen eines bestehenden Portfolios getroffen. Es wird entschieden, dass das anvisierte Vorhaben mit der Phase Programminitialisierung auf die zu Anfang angenommene Programmtauglichkeit und -würdigkeit geprüft werden soll.

Zur Erarbeitung des Programminitialisierungsauftrags, die noch ausserhalb der möglichen künftigen Projektstruktur erfolgt, beauftragt der Programmauftraggeber einen Programmleiter. Dieser muss nicht zwingend die Programmleitung bzw. die Programmkoordination für die folgenden Phasen übernehmen. Solange der Entscheid Programminitialisierungsfreigabe nicht getroffen ist, ist das Programm noch inexistent.

Die Programmorganisation für die Phase Programminitialisierung, die zumindest aus dem Programmauftraggeber sowie dem Programmleiter besteht, wird in Kraft gesetzt. Die für die Programminitialisierung benötigten Ressourcen werden freigegeben.

Aktivitäten

- Ausserhalb der möglichen künftigen Programmstruktur:
 - Checkliste Programminitialisierungsfreigabe mit weiteren Kriterien ergänzen.
 - Überprüfung des Programminitialisierungsauftrags durch den Programmauftraggeber anhand der Checkliste Programminitialisierungsfreigabe.
 - Ressourcen für die Phase Programminitialisierung sicherstellen.
- Im Rahmen des Programms
 - Formellen Entscheid Programminitialisierungsfreigabe treffen.
 - Programminitialisierungsauftrag unterschreiben.
 - Ressourcen für die Phase Programminitialisierung freigeben.
 - Stammorganisation orientieren und Vorhaben im eventuell vorhandenen Portfolio eintragen lassen.

Ergebnisse

- Checkliste Programminitialisierungsfreigabe
- Programminitialisierungsauftrag
- Meilenstein Programminitialisierungsfreigabe
- Liste Programmentscheide

4.4.5 Entscheid Zwischenevaluation treffen

◆ Programminitialisierung ◆ **Programmdurchführung** ◆ Programmabschluss ◆

Zweck

Der Entscheid Zwischenevaluation bildet die Möglichkeit, aufgrund einer ausgedehnten Analyse des Programmstands über Anpassungen der Vorgehensweise, der Programmorganisation oder über weitere Massnahmen zu befinden und damit den Programmerfolg zu sichern.

Grundidee

Die periodische Überprüfung in Bezug auf Programmstrategie, Vorgehensweise, Programmorganisation und Programmumfang, Wirtschaftlichkeit, Risiken, Qualität, der Veränderungen des Programmumfelds und weiterer Faktoren unterstützt den Programmerfolg.

HERMES-spezifisch

Der Programmauftraggeber analysiert das Programmumfeld und stimmt die Programmziele auf die Strategien und Vorgaben der Stammorganisation ab. Er überprüft den Fortschritt mit dem Programmstatusbericht und beurteilt die Prognosen. Er beauftragt den Programm Qualitäts- und Risikomanager mit der Erstellung des Qualitäts- und Risikoberichts und den Programmleiter mit der Beurteilungen der Querschnittsthemen, für die das Programm Leistungen an die Projekte zur Verfügung stellt. Er entscheidet über allfällige Anpassungen der Vorgehensweise, der Programmorganisation oder über weitere Massnahmen.

Aktivitäten

- Programmcheckliste zur Zwischenevaluation mit weiteren Kriterien ergänzen.
- Überprüfung der Veränderung des Programmumfelds, des Projektumfelds, der Vorgaben und Rahmenbedingungen (Kontextfaktoren).
- Überprüfung der Erreichbarkeit der Ziele aus der Programmstudie (Business-Case) und Abstimmung auf die Strategien und Ziele der Stammorganisation.
- Überprüfung der Programmstrategie.
- Überprüfung der Programmorganisation und der Rollenbesetzungen.
- Überprüfung der Risikosituation der einzelnen Projekte und des gesamten Programms.
- Überprüfung der Zusammenarbeit Programm / Projekte und der Querschnittsleistungen des Programms zuhanden der Projekte
- Erkenntnisse aller an der Zwischenevaluation Beteiligten zusammentragen und in Programmbericht festhalten.
- Bei Bedarf eine Sitzung des Programmausschusses durchführen.
- Entscheide zu Massnahmen treffen und deren Umsetzung sicherstellen.

Ergebnisse

- Checkliste Zwischenevaluation
- Programm QS- und Risikobericht
- Programmbericht
- Meilenstein Zwischenevaluation
- Liste Programmentscheide

4.4.6 Phasenfreigabe Programmabschluss vorbereiten

◆ Programminitialisierung ◆ **Programmdurchführung** ◆ Programmabschluss ◆

Zweck

Für die Phasenfreigabe werden die Ergebnisse für die Entscheidungsträger zusammengefasst, und die nächste Phase wird geplant.

Grundidee

Am Ende der Phase Programmdurchführung wird darüber entschieden, ob der Programmabschluss angegangen werden soll. Dazu werden die benötigten Entscheidungsgrundlagen für die Entscheidungsträger aufbereitet.

HERMES-spezifisch

Die Gesamtplanung des Programms wird überprüft und die Detailplanung für die Phase Programmabschluss erarbeitet. Der Programmmanagementplan wird nachgeführt.

Der Programmbericht mit den Anträgen wird erstellt. Er bildet die Grundlage für den Programmauftraggeber, um über die Freigabe der Phase Programmabschluss zu entscheiden.

Aktivitäten

- Phase Programmabschluss detailliert planen.
- Programmmanagementplan nachführen und mit allen Beteiligten sowie den Controlling- und Vorgabestellen abstimmen.
- Programmstatusbericht als Beilage zu Programmbericht aktualisieren.

- Weitere Voraussetzungen für die Phasenfreigabe schaffen (z. B. angepasste Programmorganisation und Ressourcenverfügbarkeit sicherstellen)
- Ergebnisse des Programmablaufs im Programmbericht zusammenfassen
- Anträge zur Abnahme von Ergebnissen, zum weiteren Vorgehen, den freizugebenden Mitteln und Ressourcen usw. stellen.
- Entscheide bei der Programmsteuerung initiieren.

Ergebnisse

- Programmbericht
- Programmmanagementplan
- Programmstatusbericht

4.4.7 Programm führen und koordinieren



Zweck

Während der gesamten Programmdauer werden die Programmbeteiligten koordiniert und geführt. Entscheide der Programmsteuerung werden vorbereitet. Der Programmstand wird laufend überprüft, die Planung aktualisiert und entsprechende Informationen an die Projektsteuerung kommuniziert. Während der Durchführungsphase werden zudem die Projektleiter geführt bzw. koordiniert, damit sie ihre Aufgaben erfüllen können.

Grundidee

Die Führung und die Kontrolle des Programms basieren auf der Planung. Sie beschreibt, wie die gesetzten Ziele erreicht werden (Soll) und zeigt den aktuellen Programmstand (Ist) sowie die zukünftige Entwicklung (Prognose) auf.

Auf der Grundlage der Planung und dem Fertigstellungsgrad der Ergebnisse wird Programm- und der Projektfortschritt laufend überprüft. Bei aufgetretenen oder prognostizierten Abweichungen werden Massnahmen eingeleitet, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Bei Bedarf wird die Planung aktualisiert.

Abhängigkeiten zwischen Projekten sowie externe Abhängigkeiten des Programms werden identifiziert, überwacht und koordiniert.

HERMES-spezifisch

Der Programminitialisierungsauftrag bildet die Grundlage für die Führung und Kontrolle des Programms während der Phase Programminitialisierung.

In den nachfolgenden Phasen werden die Informationen zur Führung bzw. Koordination und Kontrolle des Programms im Programmmanagementplan festgehalten. Das Reporting besteht aus dem Berichtswesen und aus Programm- bzw. Projektsitzungen. Zum Berichtswesen gehört der Programmstatusbericht. Je nach Vorgaben der Stammorganisation werden weitere Programmberichte benötigt. Sind massgebende Programmänderungen erforderlich, so werden sie über die Aktivitäten des Änderungsmanagements behandelt.

Die Programmarbeitsaufträge werden den verantwortlichen Mitarbeitenden basierend auf den Rollen im Voraus zugeordnet.

Die folgenden Aufgaben, die im Modul Projektführung in der Verantwortung des Projektleiters sind, werden je nach Situation auch auf Stufe Programm zusätzlich ausgeführt.

- **Leistungen vereinbaren und steuern**
In Bezug auf mehrere Projekte benötigte Querschnittsleistungen werden unter Einbezug der Projektleiter übergeordnet vereinbart. Die Steuerung der Leistung im Projekt bleibt in der Verantwortung des Projektleiters.

- **Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen**
Eskalationen der Projektleiter werden auf Stufe Programm gemäss den im Programmmanagementplan festgelegten Vorgaben behandelt. Projekterfahrungen werden für das gesamte Programm gesammelt und in einem überordneten Dokument festgehalten.
- **Programmstakeholdermanagement und Kommunikation führen**
Das Programmstakeholdermanagement und die Kommunikation der Projekte werden übergreifend koordiniert. Die Kommunikationsplanung der Projekte erfolgt mit dem Kommunikationsplan im Programmmanagementplan.
- **Qualitätssicherung führen**
Die Massnahmen der Qualitätssicherung für programmspezifische Ergebnisse werden festgelegt und im Programmmanagementplan festgehalten.
- **Risikomanagement führen**
Die identifizierten Programmrisiken werden mit den identifizierten Projektrisiken konsolidiert und in einem übergeordneten Risikokatalog (im Programmstatusbericht oder als eigenständiges Ergebnis) festgehalten. Etwaige Massnahmen zur Risikobewältigung werden zusammen mit den Projektleitern festgelegt und die Risikoentwicklung wird laufend überwacht.
- **Änderungsmanagement führen**
Das im Programmmanagementplan festgehaltene Änderungsmanagement gilt grundsätzlich auch für Projekte und wird projektübergreifend geführt. Ausnahmen sind jedoch je nach Bedarf möglich.

Aktivitäten

- Während der Phase Programminitialisierung ermittelte Änderungen in Bezug auf den Programminitialisierungsauftrag durch den Programmauftraggeber genehmigen lassen.
- Nach Programmdurchführungsfreigabe Programmmanagementplan laufend nachführen.
- Kickoff-Sitzung mit Beteiligten durchführen und Programmkultur gestalten.
- Infrastruktur bereitstellen.
- Aufgaben, Ergebnisse und Ressourcen planen und beauftragen.
- Programmstakeholderanalyse durchführen und Programmstakeholderliste erstellen.
- Programmauftraggeber und weitere berechnigte Programm Stakeholder informieren.
- Rahmenbedingungen und Vorgaben für das programmspezifische und für das projektübergreifende Reporting ermitteln, dieses mit Berichtswesen und Programmsitzungen im Programmmanagementplan festlegen und mit Programmauftraggeber vereinbaren.
- Programmarbeitsaufträge erstellen und gemeinsames Verständnis in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse sicherstellen, Abhängigkeiten zwischen Aufträgen koordinieren.
- Fortschrittskontrolle durchführen (inklusive QS-Massnahmen und Risiken), dazu Ist-Werte mit Plan-Werten vergleichen und Prognosen erstellen, Abweichungen von der Planung analysieren und Massnahmen einleiten.
- Programmstatusbericht erstellen und Sitzungen vorbereiten, durchführen, nachbearbeiten und Programmprotokolle erstellen; Entscheide festhalten.
- Programmmitarbeitende führen und die Zielorientierung sicherstellen.
- Projektleiter führen bzw. koordinieren und projektübergreifende Abhängigkeiten koordinieren:
 - Die Informationen zum Projektstand und zur Prognose der Projekte ermitteln.
 - Programmmanagementplan zusätzlich auch auf der Grundlage des Berichtswesens der Projekte regelmässig nachführen.
 - Entscheide der Steuerung gemeinsam mit den Projektleitern vorbereiten.

- Aufgaben führen bzw. koordinieren und kontrollieren, die ausserhalb der Projekte beauftragt werden.
 - Die in der Planung definierten Aufgaben und Ergebnisse mittels Programmarbeitsaufträgen konkretisieren.
 - Fortschritt periodisch überprüfen, bei Bedarf Korrekturmassnahmen einleiten und deren Wirkung laufend beurteilen.
- Externe Abhängigkeiten, welche nicht spezifisch in Verantwortung eines bestimmten Projekts liegen, identifizieren und koordinieren;
- **Aufgaben des Projektmanagements** analog auf Stufe Programm ausführen
 - Leistungen vereinbaren und steuern.
 - Probleme erledigen und Erfahrungen nutzen.
 - Programmstakeholdermanagement und Kommunikation führen.
 - Qualitätssicherung führen.
 - Risikomanagement führen.
 - Änderungsmanagement führen.

Ergebnisse

- Programmänderungsantrag
- Programmänderungsstatusliste
- Programmarbeitsauftrag
- Programmerfahrungen
- Programmmanagementplan
- Programmprotokoll
- Programmprüfprotokoll
- Programmstatusbericht
- Programmstakeholderinteressen
- Programmstakeholderliste
- Programmvereinbarung

4.4.8 Programm steuern



Zweck

Die Steuerung des Programms sowie das Treffen von Entscheidungen bilden eine Voraussetzung für den Erfolg des Programms.

Grundidee

Der Programmauftraggeber steuert das Programm und ist verantwortlich für den Erfolg des Programms. Er wird durch die weiteren Rollen der Programmsteuerung bei seiner Aufgabe unterstützt. Zeigt sich, dass der Erfolg des Programms nicht erreicht werden kann, veranlasst der Programmauftraggeber die Beendigung des Programms. Damit Abweichungen frühzeitig erkannt werden und der Erfolg sichergestellt werden kann, führt der Programmauftraggeber regelmässig Fortschrittskontrollen durch. Er führt das Risikomanagement aus der Managementsicht durch und entscheidet über Massnahmen. Damit die Programmdurchführung effizient erfolgt, stellt der Programmauftraggeber rasche Entscheidungen sicher. Er plant und steuert die Entscheidungsprozesse in Zusammenarbeit mit dem Programmleiter und im Fall von Organisationsform 2 mit den Projektauftraggebern. Er berücksichtigt die Interessen der Projekt- und Programmstakeholder.

Probleme, die durch den Programmleiter oder im Fall der Organisationsform 2 durch den Projektauftraggeber nicht gelöst werden können, werden als Eskalationen an die Programmsteuerung geleitet. Die Programmsteuerung behandelt diese Probleme mit der notwendigen Priorität und Dringlichkeit.

HERMES-spezifisch

Der Programmauftraggeber legt die Anforderungen an die Berichterstattung fest und prüft den Fortschritt anhand des Programmmanagementplans und des Programmstatusberichts. Er entscheidet über wichtige Massnahmen und die damit verbundenen Anpassungen des Programmmanagementplans, über Änderungsanträge und risikominimierende Massnahmen.

Aktivitäten

- Fortschrittskontrolle durchführen
 - Programmmanagementplan und Programmstatusbericht einfordern
 - Soll-Ist-Vergleiche durchführen, Prognosen beurteilen, Abweichungen analysieren und Handlungsbedarf identifizieren
 - Massnahmen treffen
- Risikomanagement
 - Programm-, Projekt- und Geschäftsrisiken aus Programmstatusbericht mit weiteren identifizierten Risiken ergänzen
 - Risiken analysieren
 - Entscheide zu Massnahmen treffen
 - Massnahmenumsetzung und Wirkung überprüfen
 - Unabhängiges Controlling, QS- und Risikomanagement und/oder Projektreviews und -audits beauftragen
- Entscheidungen
 - Entscheidungsprozesse planen und steuern
 - Projekt- und Programmentscheide fällen, kommunizieren und durchsetzen
 - Projekt- und Programmstakeholder einbinden
 - Entscheide zu Projekt- und Programmänderungsanträgen fällen
 - Eskalationen behandeln

Ergebnisse

- Programm QS- und Risikobericht
- Liste Programmentscheide

4.4.9 Programmabschluss vorbereiten



Zweck

Im Rahmen der Vorbereitung des Programmabschlusses werden alle abschliessenden Aktivitäten und Massnahmen aus formaler, organisatorischer und administrativer Sicht durchgeführt und dokumentiert, die offenen und die künftigen Pendenzen festgehalten sowie alle notwendigen Dokumente und Ergebnisse an zuständige Stellen weitergeleitet, sodass der Entscheid zur Auflösung der Programmorganisation und Beendigung des Programms getroffen werden kann.

Grundidee

Die Dokumentenablage wird bereinigt, und die Programmdokumentation wird an die Stammorganisation übergeben.

Die Programmabwicklung und die Ergebnisse werden beurteilt.

Alle offenen Pendenzen aus dem Programm werden an die zuständigen Personen in der Stammorganisation übergeben.

Bemerkung:

- Zur Programmfortschrittskontrolle muss einige Zeit nach dem Programmabschluss überprüft werden, ob die erwartete Wirkung aus Sicht des Programmauftraggebers eingetreten ist. Dazu gehören z. B. die vertiefte Überprüfung der Zielerreichung oder eine Nachkalkulation.

HERMES-spezifisch

Die Dokumentation der Programmerrfahrungen wird abgeschlossen. Die Programmschlussbeurteilung wird erstellt.

Aktivitäten

- Dokumentenablage bereinigen.
- Dokumentation der Programmabwicklung (Programmmanagementpläne, Programmprotokolle, Programmvereinbarungen, Programmstatusberichte usw.) gemäss den Ablagevorschriften der Stammorganisation archivieren.
- Nicht benötigte Ressourcen (Infrastruktur usw.) an die Stammorganisation zurückgeben.
- Zugriffsberechtigungen aufheben, die spezifisch für das Programm erteilt wurden.
- Aufwanderfassungssysteme, Programmbuchhaltung, das Reporting usw. abschliessen.
- Programmschlussbeurteilung erstellen.
- Programmerrfahrungen abschliessen.
- Festlegen, was im Rahmen der Programmerrfolgskontrolle untersucht werden soll, welche Massnahmen dazu vorzusehen sind und wer diese ausführen wird; anschliessend als Pendezen an die Stammorganisation übergeben.
- Offene Pendezen aus dem Programm an verantwortliche Personen in der Stammorganisation übergeben.

Ergebnisse

- Programmerrfahrungen
- Programmschlussbeurteilung

4.4.10 Programmdurchführungsauftrag erarbeiten



Zweck

Mit der Erarbeitung des Programmdurchführungsauftrags werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, den Entscheid Programmdurchführungsfreigabe treffen zu können.

Grundidee

Die Erarbeitung des Programmdurchführungsauftrags basiert auf der Programmstudie, einer nachvollziehbaren Durchführungsplanung im Programmmanagementplan, der Programmrechtsgrundlagenanalyse, und je nach vorhabensspezifischer Ausprägung auch auf der Programmstakeholderliste.

HERMES-spezifisch

Die in der Phase Programminitialisierung erarbeiteten Ergebnisse bilden die Grundlage, um den Programmdurchführungsauftrag zu erarbeiten. Die relevanten Informationen aus der Programmstudie und den anderen Ergebnissen werden weiter konkretisiert und im Programmdurchführungsauftrag festgehalten. Der Fokus liegt dabei insbesondere bei den Zielen, den Umsetzungsvorgaben, den Risiken und der Planung. Die Verbindlichkeiten werden erarbeitet und zwischen Auftraggeber und Projektleiter vereinbart. Der Durchführungsauftrag wird mit den Vorgaben der Stammorganisation abgestimmt.

Nebst dem Programmmanagementplan ist der Programmdurchführungsauftrag die Voraussetzung für die Steuerung und Kontrolle des Programms durch den Programmauftraggeber und die Abstimmung des Programms auf die Strategien und Ziele der Stammorganisation. Der Programmmanagementplan bildet die Grundlage für die Führung und Kontrolle des Programms durch den Programmleiter.

Aktivitäten

- Relevante Ergebnisse aus der Programmstudie und dem Programmmanagementplan in den Programmdurchführungsauftrag übernehmen.
- Programmdurchführungsauftrag mit Programmauftraggeber, Programmstakeholdern inklusive der Projektpartner und Vorgabestellen verifizieren

Ergebnisse

- Programmdurchführungsauftrag

4.4.11 Programmrechtsgrundlagenanalyse erarbeiten

◆ Programminitialisierung | Programmdurchführung ◆ Programmabschluss ◆

Zweck

Mit der Analyse der Programmrechtsgrundlagen wird sichergestellt, dass die rechtlichen Voraussetzungen für das Programm gegeben sind oder die Massnahmen definiert sind, damit diese geschaffen werden können.

Grundidee

Die rechtlichen Grundlagen müssen in jedem Projekt eingehalten werden. Sie bilden eine unverrückbare Restriktion für ein Projekt.

HERMES-spezifisch

Das Programm erstellt eine erste Analyse der Programmrechtsgrundlagen für das gesamte Vorhaben. Diese wird pro Projekt projektspezifisch verifiziert und bei Bedarf konkretisiert.

Die Programmleitung stellt sicher, dass abgeklärt wird, ob eine ausreichende Rechtsgrundlage für das Programm besteht. Hierzu wird mit der zuständigen Stelle (in der Regel ein Rechtsdienst oder eine Dienststelle, die für die Rechtsetzung zuständig ist) Kontakt aufgenommen. Fehlt eine ausreichende Rechtsgrundlage, so gilt es - wiederum in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen - zu klären, ob und wie die nötigen Anpassungen der rechtlichen Grundlagen erarbeitet werden können.

Die Erkenntnisse aus der Programmrechtsgrundlagenanalyse fliessen in die Programmstudie ein.

Aktivitäten

- Bestehende Rechtsgrundlagen im Hinblick auf die durchzuführenden Projekte und angestrebten Lösungen dokumentieren.
- Bevorstehende Änderungen der bestehenden Rechtsgrundlagen analysieren.
- Mögliche Lücken bei den Rechtsgrundlagen identifizieren und mit den zuständigen Stellen Vorschläge zur Schliessung der Lücken erarbeiten.
- Auswirkungen auf die Programmstudie und die Programmdurchführung beurteilen.
- Programmrechtsgrundlagenanalyse mit den Programmstakeholdern abstimmen.
- Ergebnisse in die Programmstudie einfliessen lassen.

Ergebnisse

- Programmrechtsgrundlagenanalyse

4.4.12 Programmschutzbedarfsanalyse erarbeiten

◆ Programminitialisierung | Programmdurchführung ◆ Programmabschluss ◆

Zweck

Mit der Programmschutzbedarfsanalyse werden die Anforderungen an die Informationssicherheit und den Datenschutz erhoben.

Grundidee

Bei jedem Programm ist eine Programmschutzbedarfsanalyse durchzuführen.

HERMES-spezifisch

Der Programmschutzbedarf der zukünftigen Lösungen wird auf genereller Ebene analysiert. Im Programm wird eine erste Programmschutzbedarfsanalyse für das gesamte Vorhaben erstellt. In den Projekten wird diese projektspezifisch verifiziert und bei Bedarf weiter konkretisiert.

Die Erkenntnisse aus dem Programmschutzbedarf fließen in die Programmstudie ein.

Grundlagen/Voraussetzungen

- Meilenstein Programminitialisierungsfreigabe
- Programminitialisierungsauftrag
- Programmstakeholderliste

Aktivitäten

- Risikoanalyse durchführen.
- Programmschutzbedarfsanalyse für zukünftige Lösungen erarbeiten.
- Auswirkungen auf die Programmstudie, die Programmdurchführung und allenfalls auf die Projekte beurteilen.
- Programmschutzbedarfsanalyse mit den Controlling- und Vorgabestellen abstimmen.
- Ergebnisse in die Programmstudie einfließen lassen.

Ergebnisse

- Programmschutzbedarfsanalyse

4.4.13 Programmstudie erarbeiten



Zweck

Mit der Programmstudie werden die Ziele, der Programmumfang und mögliche Varianten erarbeitet. Die Programmstudie entspricht dem projektübergreifenden Business-Case des Programms. Sie bildet die Grundlage für den Programmmanagementplan und den Programmdurchführungsauftrag.

Grundidee

Mit einem Programm wird in der Regel eine Strategie umgesetzt, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Das Programm und seine Projekte müssen die Rahmenbedingungen berücksichtigen und die Wirtschaftlichkeit muss gewährleistet sein.

Die Programmstudie wird so weit konkretisiert, dass eine dem Vorhaben angemessene Planungsgenauigkeit für Termine, Kosten und Aufwand erreicht wird. Die Risiken und die Wirtschaftlichkeit müssen umfassend über alle Projekte des Programms beurteilt werden können.

HERMES-spezifisch

Die Programmstudie mit Situationsanalyse, Programmzielen und groben Anforderungen sowie Umfang und Abgrenzung des Programms werden erarbeitet. Die Beschreibung des Umfangs erfolgt so detailliert, dass der Umfang soweit wie möglich verbindlich festgelegt werden kann. Unter anderem werden die Programm- und Betriebsrisiken ermittelt. Das Ergebnis der Programmrechtsgrundlagenanalyse wird in der Programmstudie berücksichtigt.

Für die Erarbeitung der Varianten werden die Informationen aus dem Marktumfeld einbezogen. Die Beschreibung der Varianten erfolgt so detailliert, dass sie bewertet werden können. Für die Beurteilung der Varianten werden die Beurteilungskriterien festgelegt. Dazu gehören Zielerreichungsgrad, Anforderungsabdeckung und weitere Beurteilungskriterien wie die Einhaltung der Vorgaben, die Machbarkeit, die Risiken und der Nutzen. Die Bewertung wird nachvollziehbar dokumentiert und zeigt den Wissensstand auf, der zum Zeitpunkt der Ent-

scheidung herrscht. Die Programmstudie entspricht dem «Business-Case» und zeigt den Geschäftsnutzen sowie den Bezug zur Strategie und den Zielen der Stammorganisation.

Aktivitäten

- Situationsanalyse erarbeiten und in der Programmstudie festhalten
- Ziele und grobe Anforderungen erarbeiten und mit Programmstakeholdern abstimmen; in der Programmstudie festhalten
- Zielkonflikte erkennen und mit dem Programmauftraggeber bereinigen
- Marktabklärungen treffen und Informationen zu möglichen Lösungen (Produkte, Services usw.) beschaffen
- Erkenntnisse aus Analyse der Programmrechtsgrundlagen in die Programmstudie integrieren
- Varianten beschreiben
- Beurteilungskriterien und ihre Gewichtung festlegen
- Varianten aufgrund der Beurteilungskriterien bewerten
- Auswirkung der Variantenwahl auf das Programm und die voraussichtlichen Projekte beurteilen
- Umfang und Abgrenzung des Programms festlegen
- Strategie für die Programmstrukturierung festlegen, mögliche Projekte skizzieren und den Umfang grob den Projekten zuordnen; Programmziele in Projektziele (Globalziele der Projekte) herunterbrechen
- Programmstudie fertigstellen
- Programmstudie mit Programmauftraggeber und Programmstakeholdern inklusive der Controlling- und Vorgabestellen abstimmen

Ergebnisse

- Programmstudie

5 Rollen

5.1 Einleitung

5.1.1 Beschreibung der Programmorganisation

Die Programmorganisation ist wie die Projektorganisation eine temporäre Organisation. Sie wird mit dem Entscheid Programminitialisierungsfreigabe in Kraft gesetzt und mit dem Entscheid Programmabschluss aufgelöst. Sie umfasst einerseits die Steuerung und Führung des Programms und enthält andererseits je nach Phase mehrere Projekte mit ihren jeweiligen Projektorganisationen.

Die Programmorganisation benötigt spezifische Rollen. Diese befassen sich mit der Steuerung und Führung eines Programms. Sie ergänzen die Rollen der Projektorganisation oder ersetzen diese (vgl. Projektorganisation).

Die Programmorganisation wird laufend an die Bedürfnisse des Programms angepasst. Während der Durchführung des Programms werden Projekte freigegeben, kontrolliert, koordiniert und abgeschlossen. Die Projekte befinden sich per se in unterschiedlichen Phasen.

Wie die Projektorganisation steht auch die Programmorganisation in enger Beziehung zur Stammorganisation und basiert auf denselben Prinzipien (vgl. Projektorganisation).

5.1.2 Programmorganisationsformen

Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie die Programmorganisation zur Steuerung und Führung eines Programms erfolgen kann. Bei der Festlegung der Programmorganisation stehen unter anderem die folgenden Fragen im Vordergrund:

- Wo liegt die Verantwortung für die erfolgreiche Durchführung des Programms und der Projekte: Liegt sie für alle Projekte in ein und derselben Organisation oder liegt sie je nach Projekt in verschiedenen Organisationen?
- Wie erfolgt die Integration der Programmstakeholder in der Steuerung: Erfolgt sie auf Ebene Programm oder auf Ebene Projekt oder auf beiden Ebenen?

Die Darstellung in der Abbildung 42 zeigt schematisch zwei denkbare Organisationsformen. Weitere Organisationsformen sind möglich.

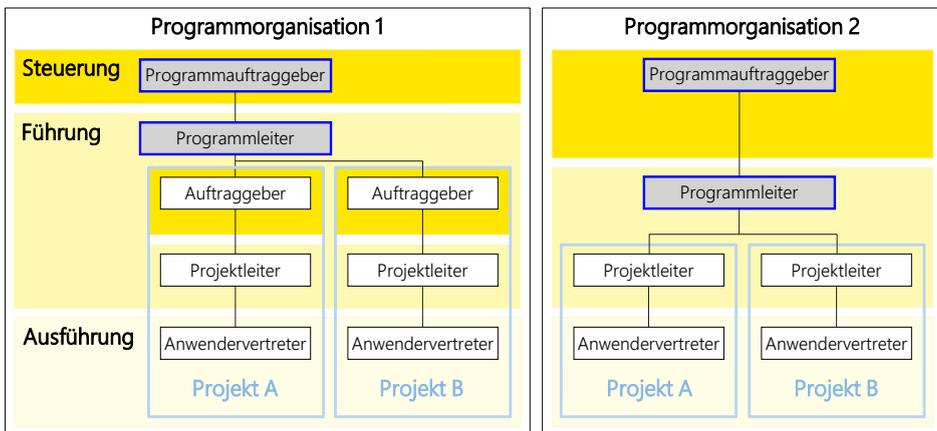


Abbildung 42: Übersicht über die zwei dokumentierten Organisationsformen

Diese beiden Organisationsformen liefern eine Grundlage, um die eigentliche Organisation des Programms festzulegen. Diese wird im Programmmanagementplan des jeweiligen Programms spezifisch beschrieben. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sehen in beiden Organisationsformen in etwa wie folgt aus:

- der Programmauftraggeber steuert das Programm und ist für sein Erfolg verantwortlich;
- der Programmauftraggeber lässt sich durch einen Programmausschuss, dessen Mitglieder er bestimmt, unterstützen und beauftragt einen unabhängigen Programm Qualitäts- und Risikomanager, der keine weiteren Aufgaben und Rollen im Programm wahrnimmt, um seine Unabhängigkeit stets zu wahren;
- der Programmleiter führt und koordiniert das Programm, führt und konsolidiert den Programmmanagementplan auf der Basis der einzelnen Projektmanagementpläne und unterstützt den Programmauftraggeber;
- der Programmleiter ergänzt das Projektreporting mit Informationen des Programms und informiert den Programmauftraggeber periodisch mit dem Programmstatusbericht über den Stand des Programms und der Projekte mit Prognosen zu Ergebnissen, Aufwand, Kosten und Qualität;
- der Programmleiter führt das Risikomanagement des Programms und er plant und koordiniert projektübergreifend die Kommunikation;
- Die Programmunterstützung unterstützt auch die Projektleiter, soweit dies im Programmmanagementplan festgelegt ist.

5.1.3 Organisationsform 1

Die Darstellung in der Abbildung 43 zeigt Organisationsform 1 eines Programms. Programmspezifische Rollen sind blau umrandet. Minimal zu besetzende Rollen sind grau dargestellt.

Mehrere Organisationseinheiten verantworten den Erfolg der ihnen zugeordneten Projekte:

- für jedes Projekt gibt es einen verantwortlichen Auftraggeber, der für den Erfolg dieses Projekts und für die Wahrung der Interessen seiner Stammorganisation verantwortlich ist;
- der Auftraggeber ist für die Entscheidung in seinem Projekt zuständig, stimmt sie jedoch mit dem Programmleiter ab;
- der Programmleiter führt (je nach Bestimmungen im Programmmanagementplan entweder direkt in Abstimmung mit dem Auftraggeber, oder indirekt via Auftraggeber) und koordiniert die Projektleiter;
- die Projekte können sämtliche Rollen der Hierarchieebenen Steuerung, Führung und Ausführung enthalten.

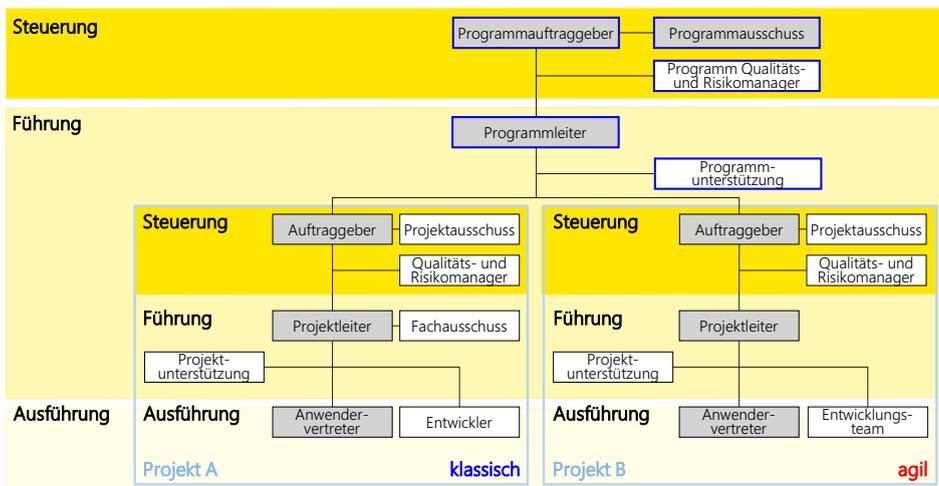


Abbildung 43: Organisationsform 1

5.1.4 Organisationsform 2

Die Darstellung in der Abbildung 44 zeigt Organisationsform 2 eines Programms. Programmspezifische Rollen sind blau umrandet. Minimal zu besetzende Rollen sind grau dargestellt.

Eine Organisationseinheit verantwortet den Erfolg des Programms und aller daran beteiligten Projekte:

- der Programmleiter nimmt in jedem Projekt die Aufgaben der Rolle des Auftraggeber inklusive der relevante Entscheide Steuerung (Projektsicht) ein;
- der Programmauftraggeber steuert zusätzlich die Projekte und ist für deren Erfolg verantwortlich.

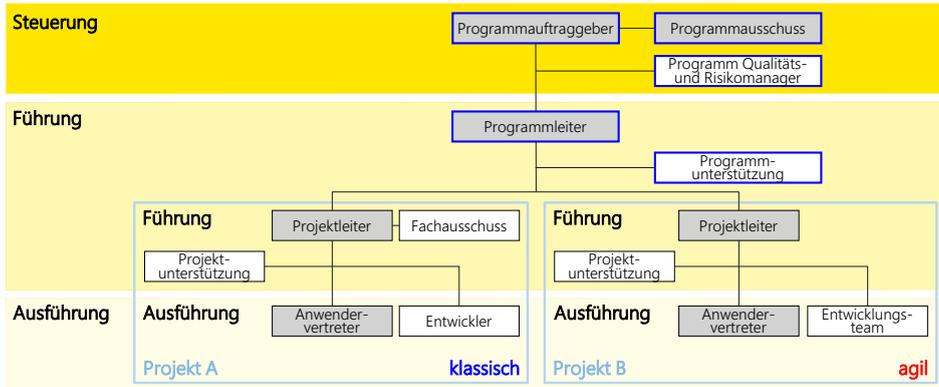


Abbildung 44: Organisationsform 2

5.1.5 Individuelle Organisationsform

Da HERMES das konkrete Programm und seine Einbettung in die Stammorganisation nicht kennt, kann es zweckmässig sein, individuelle Formen der Programmorganisation festzulegen. Die konkrete Programmorganisation wird im Programmmanagementplan festgehalten.

5.1.6 Anwendung der Organisationsform

Grundsätzlich wird die Phase Programminitialisierung mit der Organisationsform 1 durchgeführt. Nach dieser Phase kann auf Organisationsform 2 oder eine individuelle Organisationsform gewechselt werden.

5.2 Übersicht der Rollen

Die folgende Tabelle listet die programm- und projektspezifischen Rollen auf und zeigt deren Zuordnung zur Hierarchieebene des Programms und des Projekts und zur Organisationsform.

Hierarchieebene		Rolle	Organisationsform 1	Organisationsform 2
Programm	Projekt	* = minimal zu besetzende Rollen		
Steuerung		Steuerungsrollen	X	X
		Programmauftraggeber*	X	X
		Programmausschuss	X	X
		Programm Qualitäts- und Risikomanager	X	X
Führung		Führungsrollen	X	X
		Programmleiter*	X	X
		Programmunterstützung	X	X
Ausführung	Steuerung	Steuerungsrollen	X	
		Auftraggeber*	X	
		Projektausschuss	X	
		Qualitäts- und Risikomanager	X	
	Führung	Führungsrollen	X	X
		Projektleiter*	X	X
		Fachausschuss	X	X
	Projektunterstützung	X	X	

Hierarchieebene		Rolle	Organisationsform 1	Organisationsform 2
Programm	Projekt	* = minimal zu besetzende Rollen		
	Ausführung	Ausführungsrollen	X	X
		Anwendervertreter*	X	X
		Entwickler/Entwicklerteam	X	X

Tabelle 44: Rollen und deren Zuordnung zur Hierarchieebene und zur Organisationsform

5.3 Erläuterung der Rollenbeschreibung

Die Rollen beschreiben die Verantwortung, die Kompetenz und die benötigten Fähigkeiten der Programmbeteiligten. Sie bilden die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis. Die Rollen sind Aufgaben und Ergebnissen zugeordnet.

- Bei den Aufgaben ist immer eine verantwortliche Rolle aufgeführt.
- Die für die Aufgabe verantwortliche Rolle trägt auch die Verantwortung für die Erarbeitung der Ergebnisse und für die Ergebnisse selbst.
- Bei den Ergebnissen sind weitere an der Erarbeitung beteiligte Rollen aufgeführt. Sie sind nicht abschliessend und müssen projektspezifisch festgelegt werden.

Für jede Rolle gibt es eine Rollenbeschreibung, die stets gleich strukturiert ist:

- **Beschreibung**
vermittelt das Verständnis der Rolle.
- **Verantwortung**
beschreibt die Verantwortung der Rolle.
- **Kompetenzen**
beschreiben die Befugnisse der Rolle.
- **Fähigkeiten**
beschreiben, welche Kenntnisse eine Person benötigt, um die Rolle wahrnehmen zu können. Bei der Beschreibung der Fähigkeiten wird bewusst nicht zwischen Kenntnissen und Erfahrung unterschieden, da der Grad der benötigten Fähigkeiten stark vom Programm abhängig ist.
- **Beziehungen** (sofern relevant)
zeigen pro Modul, für welche konkreten Aufgaben die Rolle verantwortlich ist und welche weitere Rollen an der Ergebniserstellung beteiligt sind. Hat die Rolle keine Aufgabenverantwortung, werden Beziehungen nicht aufgeführt.
 - Die für die Aufgabe verantwortliche Rolle trägt auch die **Verantwortung für die Erarbeitung der Ergebnisse** und für die Ergebnisse selbst.
 - Die an der Erarbeitung beteiligten Rollen sind nicht abschliessend und müssen programmspezifisch festgelegt werden.

5.4 Beschreibung der Rollen

5.4.1 Programm Qualitäts- und Risikomanager

Beschreibung

Der Programm Qualitäts- und Risikomanager unterstützt den Programmauftraggeber mit einer unabhängigen Beurteilung des Programms. In seiner Funktion auf Ebene Programmsteuerung gibt er Empfehlungen für Massnahmen zur Erreichung der Programmziele ab.

Verantwortung

- Beurteilung der Einhaltung der Vorgaben der Stammorganisation
- Beurteilung des Vorgehens und der Ergebnisse des Programmmanagements, der Programmorganisation und der Zusammenarbeit im Programm sowie mit den Projekten
- Umfassende Beurteilung der Prozesse der Programmsteuerung, Programmführung und Programmabwicklung bei allen Programmpartnern
- Beurteilung der einzelnen Programmsergebnisse aus qualitativer Sicht sowie der relevanten Projektergebnisse im Gesamtkontext des Programms
- Beurteilung des Programmstands und der Prognosen

- Beurteilung der Risiken
- Empfehlung von Massnahmen zum Umgang mit Risiken und zur Erreichung der Programmziele
- Transparente Berichterstattung an den Programmauftraggeber

Kompetenzen

- Empfehlungen zu Abschluss und Freigabe von Phasen an den Programmauftraggeber
- Empfehlungen zu Massnahmen an den Programmauftraggeber
- Kann alle für die Beurteilung des Programms benötigten Informationen einholen (mit direktem Zugang zu allen Programm- und auch zu allen Beteiligten der einzelnen Projekte)

Fähigkeiten

- Vertiefte Kenntnisse im Projekt- und Programmmanagement, im Besondern in Bezug auf die Aspekte des Controllings, der Qualitätssicherung und des Risikomanagements
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Vertiefte Kenntnisse von HERMES, nachgewiesen durch ein Advanced-Zertifikat
- Teamfähigkeit, Kommunikationsflair und Konfliktlösungsfertigkeit
- Gute und prägnante schriftliche Ausdrucksfähigkeit, um z.B. Berichte zu erstellen

5.4.2 Programmauftraggeber

Beschreibung

Der Programmauftraggeber ist verantwortlich für den Erfolg des Programms und die Erreichung der Ziele innerhalb des gesetzten Kosten- und Terminrahmens. Der Programmauftraggeber ist immer eine einzelne natürliche Person aus der Stammorganisation.

Verantwortung

- Initiieren und Steuern des Programms
- Gesamtverantwortung für das Programm und das Erreichen der Ziele
- Abstimmung der Programmziele mit den übergeordneten Strategien, Vorgaben und Zielen der Stammorganisation
- Bereitstellen der Ressourcen und Sicherstellen des wirtschaftlichen Einsatzes (finanziell, personell, Infrastruktur)
- Rechtzeitige Entscheidungen über Anträge und Massnahmen
- Bestimmen der Mitglieder und Führen des Programmausschusses
- Bestimmen des Programmleiters

Kompetenzen

- Entscheidungskompetenz im Rahmen der Kompetenzordnung durch die Stammorganisation
- Zuteilung der finanziellen Mittel, der personellen Ressourcen und der Infrastruktur zu den Projekten
- Zuteilung der finanziellen Mittel, der personellen Ressourcen und der Infrastruktur zu der projektübergeordneten Programmführung
- Entscheidungskompetenz an Meilensteinen des Programms und der Projekte (in Abstimmung mit Stammorganisation sowie Controlling- und Vorgabestellen), abhängig von der gewählten Organisationsform und der damit verbundenen Konkretisierung (siehe Beschreibung bei der jeweiligen Organisationsform)
- Eskalation zur Stammorganisation

Fähigkeiten

- Geschäftsverständnis und Kenntnisse im Fachbereich
- Kenntnisse der Vorgaben der Stammorganisation an das Programm und den Betrieb der Anwendung (z. B. für Beschaffungen, Finanzierung, Controlling, Sicherheit)

- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Sicherstellung des effizienten und effektiven Einsatzes der finanziellen und personellen Ressourcen
- Vertiefte Kenntnisse der Programminitialisierung und Programmsteuerung
- Kenntnisse von HERMES, nachgewiesen durch einen Kursbesuch
- Kommunikationsfähigkeit, um das Programm nach innen und aussen zu vertreten, die Programmstakeholder zu koordinieren/betreuen und Konflikte zu lösen
- Entscheidungsfreudigkeit und Durchsetzungsvermögen

Beziehungen

Modul	Aufgabe	Ergebnis	Beteiligt an der Ergebniserstellung
Programm- steuerung	Entscheid Programminitialisierungsfreigabe treffen	Checkliste Programminitialisierungsfreigabe	Programmauftraggeber, Programmleiter
		Programminitialisierungsauftrag	Programmauftraggeber, Programmleiter
		Meilenstein Programminitialisierungsfreigabe	Programmauftraggeber, Programmleiter
		Liste Programment-scheide	Programmauftraggeber, Programmleiter
	Entscheid Programmdurchführungsfreigabe treffen	Checkliste Programmdurchführungsfreigabe	Programmauftraggeber, Programmleiter, Programm Qualitäts- und Risikomanager
		Programmdurchführungsauftrag	Programmauftraggeber, Programmleiter
		Meilenstein Programmdurchführungsfreigabe	Programmauftraggeber, Programmleiter, Programmausschuss
		Liste Programment-scheide	Programmauftraggeber, Programmleiter
	Programm steuern	Programm QS- und Risikobericht	Programmauftraggeber, Programm Qualitäts- und Risikomanager
		Liste Programment-scheide	Programmauftraggeber, Programmleiter
	Entscheid Phasenfreigabe Programmabschluss treffen	Checkliste Phasenfreigabe Programmabschluss	Programmauftraggeber, Programmleiter, Programm Qualitäts- und Risikomanager
		Programm QS- und Risikobericht	Programmauftraggeber, Programm Qualitäts- und Risikomanager
		Meilenstein Phasenfreigabe Programmabschluss	Programmauftraggeber, Programmleiter, Programmausschuss
		Liste Programment-scheide	Programmauftraggeber, Programmleiter
	Entscheid Zwischenevaluation treffen	Checkliste Zwischenevaluation	Programmauftraggeber, Programmleiter, Programm Qualitäts- und Risikomanager
		Programm QS- und Risikobericht	Programmauftraggeber, Programm Qualitäts- und Risikomanager
		Programmbericht	Programmauftraggeber
		Meilenstein Zwischenevaluation	Programmauftraggeber, Programmleiter, Programmausschuss
	Entscheid Programmabschluss treffen	Liste Programment-scheide	Programmauftraggeber, Programmleiter,
		Checkliste Programmabschluss	Programmauftraggeber, Programmleiter, Programm Qualitäts- und Risikomanager
Programm QS- und Risikobericht		Programmauftraggeber, Programm Qualitäts- und Risikomanager	
Programmschlussbeurteilung		Programmauftraggeber	
Meilenstein Programmabschluss		Programmauftraggeber, Programmleiter, Programmausschuss	
	Liste Programment-scheide	Programmauftraggeber, Programmleiter	

Tabelle 45: Aufgaben, die der Programmauftraggeber verantwortet und weitere an der Ergebniserstellung beteiligte Rollen

5.4.3 Programmausschuss

Beschreibung

Der Programmausschuss unterstützt den Programmauftraggeber bei seinen Aufgaben. Die Mitglieder des Programmausschusses bringen die Anliegen der Organisation ein, die sie vertreten. Der Programmauftraggeber organisiert und leitet die Sitzungen des Programmausschusses.

Verantwortung

- Beratung und Unterstützung des Programmauftraggebers bei seinen Aufgaben
- Unterstützung und Verankerung des Programms in der vertretenen Organisation
- Frühzeitiges Einbringen von Anliegen der vertretenen Organisation
- Mitwirkung bei der Erarbeitung von Problemlösungen

Kompetenzen

- Kann einen Programmreview oder ein Programmaudit beantragen
- Empfehlungskompetenz:
 - Empfehlungen zu Abschluss und Freigabe von Phasen an den Programmauftraggeber
 - Empfehlungen zu risikominimierenden Massnahmen (z. B. zur Einsetzung des Programm Qualitäts- und Risikomanagers) an den Programmauftraggeber
- Kann alle für die Steuerung und Beurteilung des Programms benötigten Informationen einholen

Fähigkeiten

- Kenntnisse im Fachbereich
- Vertiefte Kenntnisse im vertretenen Spezialgebiet
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Sicherstellung des effizienten und effektiven Einsatzes der finanziellen und personellen Ressourcen
- Vertiefte Kenntnisse der Programmsteuerung
- Kenntnisse von HERMES, nachgewiesen durch einen Kursbesuch
- Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit

5.4.4 Programmleiter

Beschreibung

Der Programmleiter führt und koordiniert das Programm im Auftrag des Programmauftraggebers. Er untersteht dem Programmauftraggeber und wird von diesem ernannt.

Verantwortung

- Führen und koordinieren des Programms zur Erreichung der Programmergebnisse und der Vorgehensziele (Zeit, Kosten, Qualität) des Programms
- Führen des Programmmanagementplans und Koordinieren der Abhängigkeiten zwischen Projekten
- Führen des Berichtswesens und umfassende, regelmässige und situative Information der Programmsteuerung, damit sie ihre Steuerungs- und Entscheidungsaufgaben wahrnehmen kann
- Sicherstellen der programminternen und externen Kommunikation in Abstimmung mit dem Programmauftraggeber und den einzelnen Auftraggebern
- Führen des Programmstakeholdermanagements und Sicherstellen des Einbezugs der berechtigten Anspruchsgruppen auf Programmebene
- Führen des Qualitäts- und Risikomanagements für das gesamte Programm
- Rechtzeitiger Einbezug der zuständigen Controlling- und Vorgabestellen, damit ihre berechtigten Anforderungen erfüllt werden
- Regelung der im Programm ergänzend zu HERMES einzusetzenden Methoden, Praktiken und Werkzeuge und Sicherstellung ihrer Anwendung

- Planen und Umsetzen von projektübergreifenden Querschnittsleistungen zur Unterstützung der Projekte
- Vorbereiten der Entscheidungsaufgaben

Kompetenzen

- Kompetenz zum Einsatz der für das Programm freigegebenen Mittel der Programmführung (das heisst den Projekten übergeordnete Mittel), die Mittel für die Projekte werden je nach Organisationsform durch den jeweiligen Auftraggeber oder den Programmleiter projektweise freigegeben
- Entscheidungskompetenz im mit dem Programmauftraggeber definierten Rahmen
- Einfordern aller benötigten Informationen bei Projektauftraggebern und Projektleitern

Fähigkeiten

- Kenntnisse im Fachbereich
- Kenntnisse des Programmumfelds
- Kenntnisse der Vorgaben der Stammorganisation an das Programm und den Betrieb der Anwendung (z. B. für Beschaffungen, Finanzierung, Controlling, Sicherheit)
- Vertiefte Kenntnisse von Programmmanagement und Projektmanagement
- Kenntnisse der im Programm angewendeten Methoden und Praktiken
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Beurteilung von Varianten und der Wirtschaftlichkeit sowie zur Sicherstellung des effizienten und effektiven Einsatzes der finanziellen und personellen Ressourcen
- Vertiefte Kenntnisse von HERMES, nachgewiesen durch ein Zertifikat
- Entscheidungsfreudigkeit und Durchsetzungsvermögen
- Führungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit, um das Programm nach innen und aussen zu vertreten, die Programmstakeholder zu koordinieren/betreuen und Konflikte zu lösen
- Fähigkeit, Veränderungen herbeizuführen und umzusetzen
- Gute schriftliche Ausdrucksfähigkeit, um z. B. Programmberichte zu erstellen

Beziehungen

Modul	Aufgabe	Ergebnis	Beteiligt an der Ergebniserstellung
Programmführung und -koordination	Programm führen und koordinieren	Programmänderungsantrag	Programmleiter, Programmunterstützung
		Programmänderungsstatusliste	Programmleiter, Programmunterstützung
		Programmarbeitsauftrag	Programmleiter, Programmunterstützung
		Programmerfahrungen	Programmleiter, Programmauftraggeber
		Programmmanagementplan	Programmleiter, Programmauftraggeber
		Programmprotokoll	Programmleiter, Programmunterstützung
		Programmprüfprotokoll	Programmleiter, Programmunterstützung
		Programmstatusbericht	Programmleiter, Programmunterstützung
		Programmstakeholderinteressen	Programmleiter, Programmauftraggeber
		Programmstakeholderliste	Programmleiter, Programmauftraggeber, Programmunterstützung
Programmvereinbarung	Programmleiter, Programmauftraggeber, Programmunterstützung		

Modul	Aufgabe	Ergebnis	Beteiligt an der Ergebniserstellung
	Programmdurchführungsauftrag erarbeiten	Programmdurchführungsauftrag	Programmleiter, Programmunterstützung
	Phasenfreigabe Programmabschluss vorbereiten	Programmbericht	Programmleiter, Programmunterstützung
		Programmmanagementplan	Programmleiter
		Programmstatusbericht	Programmleiter, Programmunterstützung
	Programmabschluss vorbereiten	Programmerfahrungen	Programmleiter, Programmauftraggeber, Programmunterstützung
	Programmschlussbeurteilung	Programmleiter, Programmunterstützung	
Programmgrundlagen	Programmrechtsgrundlagenanalyse erarbeiten	Programmrechtsgrundlagenanalyse	Programmleiter, Programmunterstützung
	Programmschutzbedarfsanalyse erarbeiten	Programmschutzbedarfsanalyse	Programmleiter, Programmunterstützung
	Programmstudie erarbeiten	Programmstudie	Programmleiter, Programmunterstützung

Tabelle 46: Aufgaben, die der Programmleiter verantwortet und weitere an der Ergebniserstellung beteiligte Rollen

5.4.5 Programmunterstützung

Beschreibung

Die Programmunterstützung hilft dem Programmleiter in organisatorischen, administrativen und weiteren Programmmanagementbelangen. Dazu gehören beispielsweise Aktivitäten zu Qualitätssicherung, Risikomanagement, Controlling und Kommunikation. Je nach definierten Aufgaben unterstützt die Programmunterstützung auch die Projektleitung.

Verantwortung

- Verantwortet die an sie delegierten Programmmanagementaktivitäten
- Stellt Synergien zwischen Projekten her

Kompetenzen

- Anordnungskompetenz im Rahmen der an sie delegierten Programmmanagementaktivitäten
- Kann im Rahmen der an sie delegierten Aufgaben Informationen einfordern und Programmarbeitsaufträge erteilen

Fähigkeiten

- Kenntnisse des Programmumfelds
- Vertiefte Kenntnisse von Programmmanagement und Projektmanagement
- Kenntnisse der in ihrem Aufgabenbereich anzuwendenden Methoden und Praktiken
- Vertiefte Kenntnisse von HERMES, nachgewiesen durch ein Zertifikat
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit
- Gute schriftliche Ausdrucksfähigkeit und Fähigkeit, Dokumentationen zu erstellen

6 Hinweise zur Anwendung

6.1 Einleitung

Dieses Kapitel hilft HERMES-Projektmanagement auch mit Hilfe von Programmmanagement richtig und umfassender anzuwenden. Die in diesem Kapitel zusammengestellten Hinweise ermöglichen vertieftes Verständnis für Anwendungsfälle und stellen fallspezifisch auch eine Art Leitfaden dar.

6.2 Hinweise-Übersicht

Die Hinweise zur Anwendung werden in zwei Kategorien zusammengefasst:

- a) **Erläuterungen**
Die Erläuterungen zeigen auf, wie spezifische Themen in HERMES integriert sind. Sie vermitteln Zusammenhänge und ermöglichen ein vertieftes Methodenverständnis.
- b) **Anwendungsfälle**
Die Hinweise zu Anwendungsfällen zeigen auf, wie HERMES in spezifischen Situationen umgesetzt werden soll. Sie schaffen Sicherheit in der Anwendung und helfen, den Interpretationsspielraum zu reduzieren.

Die Tabelle zeigt die Hinweise pro Kategorie.

Kategorie	Hinweis
Erläuterungen	Strukturierung eines Programms
	Steuerung des Programms und der Projekte
	Programme in übergeordneten Strukturen
Anwendungsfälle	Start eines Programms

Tabelle 47: Hinweise zur Anwendung pro Kategorie

6.3 Hinweise-Verzeichnis

6.3.1 Strukturierung eines Programms

Programme zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus. Ein Element um Komplexität zu reduzieren und in der Folge besser beherrschbar zu machen, ist die Bildung von Strukturen zur Steuerung und Führung des Programms.

Voraussetzung für die Strukturierung sind definierte Ziele sowie die Definition des Umfangs des Programms und seine Abgrenzung. Die einzelnen Voraussetzungen werden in der Programmstudie aufgezeigt, sind häufig aber nicht vollständig ausgearbeitet und werden in den Projekten später weiter konkretisiert.

Die Strukturen eines Programms werden durch die Bildung von Projekten, projektübergreifenden Aufgaben und Ergebnissen (Querschnittsleistungen) sowie durch ihre Abhängigkeiten geschaffen. Die Strukturen bilden die Grundlage, um eine optimale Programmorganisation bereitzustellen.

Grundsätzlich kann ein Programm mit seinen Projekten nach unterschiedlichen Kriterien strukturiert werden. Je nach Charakteristik des Programms stehen dabei unterschiedliche Aspekte im Vordergrund. Oft werden Programme nicht nur nach einem, sondern nach mehreren dieser Aspekte strukturiert.

Oft werden die folgenden Aspekte bei der Strukturierung eines Programms angewendet:

- inhaltliche Struktur
- strategische Ausrichtung
- zeitliche Notwendigkeit

Diese drei Aspekte sind nachfolgend grob erläutert.

Inhaltliche Struktur

Die zu erarbeitenden inhaltlichen Ergebnisse werden thematisch den Projekten zugeordnet. Dabei wird darauf geachtet, dass jedes Projekt klar definierte Ergebnisse liefert, die einen konkreten und bewertbaren Nutzen erzielen. Bei der Ergebnisdefinition werden die Abhängigkeiten unter den Projekten analysiert. Je weniger externe Abhängigkeiten ein Projekt hat, desto geringer sind die damit verbundenen Risiken und der Koordinationsaufwand durch das Programm.

Neben den Ergebnissen und Aufgaben in Projekten werden die übergreifenden Themen identifiziert, die als Querschnittsaufgaben des Programms definiert werden. Diese werden auf Ebene Programm als Dienstleistung für die Projekte zur Verfügung gestellt (siehe dazu auch das Kapitel Einleitung, das die als Querschnittsaufgaben beispielhaft aufführt).

Strategische Ausrichtung

Bei der Strukturierung basierend auf der strategischen Ausrichtung wird analysiert, welche Ergebnisse den höchsten Nutzen, die geringsten Risiken oder den grössten strategischen Beitrag für die Organisation aufweisen. Anhand der Analyse und der Bewertung der Kriterien werden die Projekte priorisiert. Dies ist vor allem bei Programmen zur Umsetzung einer Strategie ein häufig verwendetes Strukturierungsvorgehen.

Zeitliche Notwendigkeit

Bei der zeitlichen Strukturierung stehen Vorgaben zur zeitlichen Umsetzung eines Vorhabens im Vordergrund. So müssen beispielsweise rechtliche Vorgaben bis zu einem bestimmten Termin umgesetzt sein, weitere Anforderungen können aber zu einem späteren Zeitpunkt erfüllt sein, um den Gesamtnutzen des Programms zu erzielen.

6.3.2 Steuerung des Programms und der Projekte

Beim Start eines Programms können der finanzielle und personelle Ressourcenbedarf des Programms und der Projekte in der Regel erst grob geschätzt werden, da weder die Lösungsvarianten noch die Lösungskonzepte der Projekte erarbeitet sind. Deshalb erfordert das Programmmanagement eine diesem Umstand gerecht werdende finanzielle Steuerung und einen spezifischen Umgang mit den finanziellen Risiken.

Finanzelle Steuerung der Projekte im Programm

Die Schätzung der Gesamtkosten des Programms erfolgt auf den erarbeiteten Programmgrundlagen. Mit der Programmstudie wird der Umfang der Projekte grob festgelegt, damit der Finanz- und Ressourcenbedarf der Projekte und der Programmführung/-koordination sowie der Querschnittsleistungen des Programms grob geschätzt werden können.

Die Finanzierung eines Programms muss grundsätzlich vor Durchführungsfreigabe geregelt und sichergestellt sein. Dabei müssen wie üblich die Rahmenbedingungen und Vorgaben der Stammorganisation berücksichtigt werden. Da Programme in der Regel über mehrere Jahre laufen, müssen die über Jahre dauernde Mittelverfügbarkeit und die Budgetierungsprozesse in die Betrachtung miteinbezogen werden.

Die Freigabe der Mittel für das Programm erfolgt phasenweise durch den Programmauftraggeber bzw. gemäss den Vorgaben der Stammorganisation, für die Projekte je nach Organisationsform durch Auftraggeber oder Programmleiter.

Controlling-Objekte

Das Controlling der Projekte und des Programms erfolgt gemäss den Vorgaben der Stammorganisation. Die Finanzierung, die Mittelfreigabe und das Controlling erfolgen dabei in der Regel auf der Basis von Controlling-Objekten. Diese sind typischerweise

- ein Objekt pro Projekt und gegebenenfalls pro Teilprojekt,
- ein Objekt für die Erarbeitung der Programmgrundlagen,
- ein Objekt für die Programmorganisation (Steuerung/Führung/Koordination/Unterstützung) und
- situativ Objekte für Querschnittsleistungen des Programms für die Projekte.

Diese Controlling-Objekte bilden die Grundlage für die Schätzung / Budgetierung sowie den Soll-Ist-Vergleich und Prognosen im Programmstatusbericht.

Umgang mit Risiken und ihren finanziellen Auswirkungen

Die meist lange Laufdauer eines Programms und die Schätzungsunsicherheiten erfordern einen spezifischen Umgang mit Reserven und Rückstellungen zur Deckung von Risiken bzw. der Finanzierung der Lösungen bei eingetretenen Risiken.

Damit die Reserven und die Risikopositionen im Programm übergeordnet aktiv unter Kontrolle sind, empfiehlt es sich:

- Rückstellungen für Risiken auf Ebene Programmsteuerung vorzusehen, allenfalls auch in Projekten (je nach Organisationsform)
- Rückstellungen für Risiken auf Ebene Programm vorzusehen, allenfalls auch in Projekten (je nach Organisationsform)

Steuerung der personellen Ressourcen

Die Planung der personellen Ressourcen erfolgt hauptsächlich in den Projekten. Da der Mehrwert des Programmmanagements gegenüber der Führung der Projekte in einem Portfolio aus den Querschnittsleistungen des Programms entsteht, müssen die für die Querschnittsleistungen erforderlichen Ressourcen ebenfalls analysiert und geplant werden.

Aufgabe des Programmmanagements ist zudem, eine projektübergreifende Analyse der erforderlichen personellen Ressourcen vorzunehmen und kritische Ressourcenengpässe über die Projekte im Programm zu analysieren und Massnahmen zu treffen, um Problemen vorzubeugen.

6.3.3 Programme in übergeordneten Strukturen

Wie die Abbildung 45 verdeutlicht, kann ein Programm in anderen Strukturen integriert sein. Dieses Kapitel zeigt verschiedene Fälle aus der Praxis auf und schafft ein grundlegendes Verständnis des Themas.

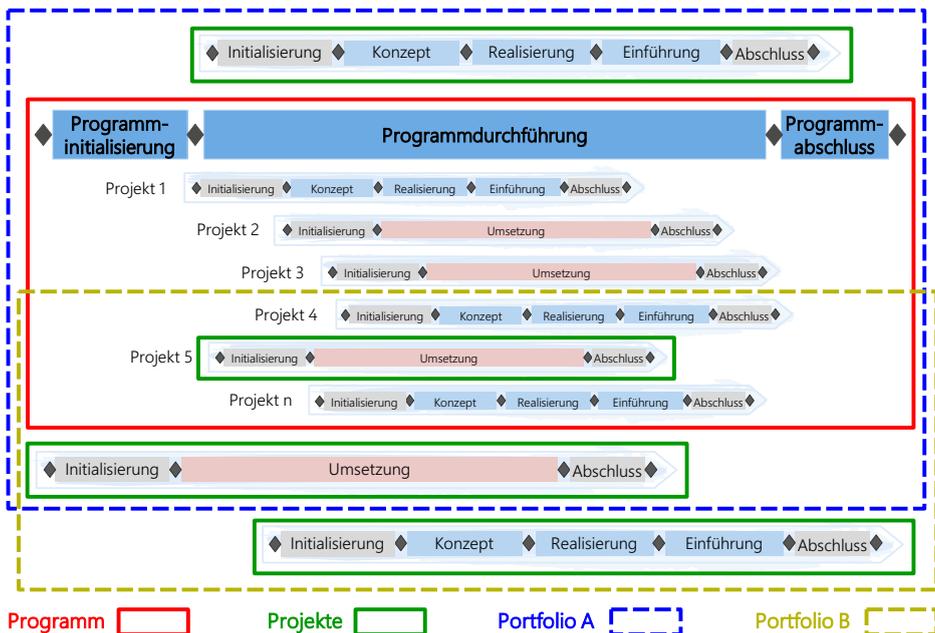


Abbildung 45: Programme in mehreren Portfolios

Programme in mehreren Portfolios

Je nach Organisation werden Portfolios unterschiedlich gebildet. Oft wird zwischen einem unternehmensweiten Portfolio und Bereichsportfolios unterschieden. Portfolios können dabei auch nur die Programme oder Projekte eines spezifischen Typs enthalten, wie beispielsweise Bauprojekte, IT-Projekte usw. Ein Programm oder seine Projekte können in einem oder mehreren Portfolios enthalten sein.

Die Darstellung in der Abbildung 45 zeigt z. B., dass ein Projekt («grün») sowohl im Portfolio «blau» als auch im Portfolio «gelb» enthalten sein kann.

Programme in Programmen

Weiter können Programme nicht nur Projekte, sondern auch ganze Programme oder Teile eines anderen Programms enthalten. Strukturen dieser Art werden manchmal aus Überlegungen zur Finanzierung, der finanziellen Steuerung und des Berichtswesens gebildet, sind aber tendenziell Einzelfälle, die spezifisch geregelt werden müssen.

6.3.4 Start eines Programms

Der Start eines Programms kann aus diversen Gründen von der Beschreibung der Phase Programminitialisierung abweichen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie der Start eines Programms organisiert werden kann. Nachfolgend sind Beispiele beschrieben.

Arbeiten vor der Phase Programminitialisierung

Grundsätzlich können situativ bereits vor der Phase Programminitialisierung erste Arbeiten durchgeführt worden sein. Dies kann beispielsweise in Form einer Strategieentwicklung oder im Rahmen einer strategischen Initiative erfolgen, wobei womöglich ein erster Entwurf eines Business-Case entwickelt wurde. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass diese Arbeiten auch ein Budget beanspruchen und daher z. B. im Portfolio geführt werden sollen.

Durchführung der Phase Programminitialisierung

In dieser Phase werden die Programmgrundlagen erarbeitet.

Die Phase Programminitialisierung kann bereits ein Projekt enthalten, mit dem die Programmgrundlagen erarbeitet werden. Dieses Projekt benötigt entsprechende Mittel und muss nicht zwingend alle Phasen durchlaufen. Wenn es nur auf die Bereitstellung von konzeptionellen Grundlagen beschränkt ist, kann es bereits am Ende der Phase Konzept abgeschlossen werden.

Programmorganisation der Phase Programminitialisierung

Grundsätzlich wird in dieser Phase die Organisationsform 2 verwendet. Der Programmleiter leitet die Phase Programminitialisierung.

Es ist möglich, dass die Phase Programminitialisierung noch nicht mit einer Programm-, sondern mit einer Projektorganisation durchgeführt wird. Dabei muss beachtet werden, dass vor der Durchführungsfreigabe alle für die Programmsteuerung und -führung relevanten Ergebnisse wie Programmdurchführungsauftrag und Programmmanagementplan erarbeitet werden.

Ergebnisse der Phase Programminitialisierung

Unabhängig davon, wie die Phase Programminitialisierung organisiert wird, müssen vor der Programmdurchführungsfreigabe alle Ergebnisse vorliegen.

Anhang A – Inhaltsverzeichnis

A	Einleitung	1
B	Übersicht Programmmanagement.....	1
B.1	Projekt versus Programm.....	1
B.2	Programmmanagement.....	1
C	Mehrwert eines Programms.....	2
C.1	Eignung der Programmorganisation	2
C.2	Leistungen eines Programms.....	2
C.3	Programmsteuerung	2
C.4	Programmführung	2
C.5	Querschnittleistungen der Ausführung.....	2
D	Methodenelemente.....	3
1	Programmphasen	5
1.1	Einleitung.....	5
1.2	Übersicht der Phasen.....	5
1.2.1	Programmphasen	5
1.2.2	Programmphasenverlauf	5
1.3	Erläuterung der Phasenbeschreibung	6
1.4	Beschreibung der Phasen	6
1.4.1	Programminitialisierung.....	6
1.4.2	Programmdurchführung.....	7
1.4.3	Programmabschluss	7
2	Module.....	8
2.1	Einleitung.....	8
2.2	Übersicht der Module	8
2.3	Erläuterung der Modulbeschreibung.....	8
2.4	Beschreibung der Module	9
2.4.1	Programmsteuerung	9
2.4.2	Programmführung und -koordination	9
2.4.3	Programmgrundlagen.....	10
3	Ergebnisse.....	12
3.1	Einleitung.....	12
3.2	Übersicht der Ergebnisse	12
3.2.1	Standardergebnisse	12
3.2.2	Beziehung der Projekt- und Programmergebnisse.....	12
3.3	Erläuterung der Ergebnisbeschreibung.....	13
3.4	Beschreibung der Ergebnisse.....	14
3.4.1	Liste Programmentscheide.....	14
3.4.2	Programmänderungsantrag.....	14
3.4.3	Programmänderungsstatusliste.....	14
3.4.4	Programmarbeitsauftrag	14
3.4.5	Programmbericht.....	14
3.4.6	Programmchecklisten.....	15
3.4.7	Programmdurchführungsauftrag	15
3.4.8	Programmerfahrungen	15
3.4.9	Programminitialisierungsauftrag	15
3.4.10	Programmmanagementplan.....	15
3.4.11	Programmeilensteine.....	16
3.4.12	Programmprotokoll	16
3.4.13	Programmprüfprotokoll.....	16
3.4.14	Programm QS- und Risikobericht	16
3.4.15	Programmrechtsgrundlagenanalyse.....	17
3.4.16	Programmschlussbeurteilung.....	17

3.4.17	Programmschutzbedarfsanalyse	17
3.4.18	Programmstakeholderinteressen	17
3.4.19	Programmstakeholderliste	17
3.4.20	Programmstatusbericht	17
3.4.21	Programmstudie	18
3.4.22	Programmvereinbarung.....	18
4	Aufgaben.....	19
4.1	Einleitung.....	19
4.2	Übersicht der Aufgaben	19
4.3	Erläuterung der Aufgabenbeschreibung	20
4.4	Beschreibung der Aufgaben	20
4.4.1	Entscheid Phasenfreigabe Programmabschluss treffen	20
4.4.2	Entscheid Programmabschluss treffen	21
4.4.3	Entscheid Programmdurchführungsfreigabe treffen	22
4.4.4	Entscheid Programminitialisierungsfreigabe treffen	22
4.4.5	Entscheid Zwischenevaluation treffen	23
4.4.6	Phasenfreigabe Programmabschluss vorbereiten.....	24
4.4.7	Programm führen und koordinieren.....	25
4.4.8	Programm steuern.....	27
4.4.9	Programmabschluss vorbereiten.....	28
4.4.10	Programmdurchführungsauftrag erarbeiten.....	29
4.4.11	Programmrechtsgrundlagenanalyse erarbeiten	30
4.4.12	Programmschutzbedarfsanalyse erarbeiten	30
4.4.13	Programmstudie erarbeiten	31
5	Rollen	33
5.1	Einleitung.....	33
5.1.1	Beschreibung der Programmorganisation.....	33
5.1.2	Programmorganisationsformen	33
5.1.3	Organisationsform 1	34
5.1.4	Organisationsform 2.....	34
5.1.5	Individuelle Organisationsform.....	35
5.1.6	Anwendung der Organisationsform	35
5.2	Übersicht der Rollen	35
5.3	Erläuterung der Rollenbeschreibung	36
5.4	Beschreibung der Rollen	36
5.4.1	Programm Qualitäts- und Risikomanager	36
5.4.2	Programmauftraggeber	37
5.4.3	Programmausschuss.....	39
5.4.4	Programmleiter	39
5.4.5	Programmunterstützung	41
6	Hinweise zur Anwendung	42
6.1	Einleitung.....	42
6.2	Hinweise-Übersicht.....	42
6.3	Hinweise-Verzeichnis	42
6.3.1	Strukturierung eines Programms	42
6.3.2	Steuerung des Programms und der Projekte.....	43
6.3.3	Programme in übergeordneten Strukturen.....	44
6.3.4	Start eines Programms.....	45
Anhang A – Inhaltsverzeichnis		47
Anhang B – Abbildungsverzeichnis.....		49
Anhang C – Tabellenverzeichnis.....		49
Index der HERMES-Projektmanagement Methodenelemente für das Programmmanagement.....		51

Anhang B – Abbildungsverzeichnis

Abbildung 38: Querschnittsleistungen im Programm.....	3
Abbildung 39: HERMES-Programmphasenmodell.....	5
Abbildung 40: Meilensteine und Entscheide im Programm.....	6
Abbildung 41: Standardmässig verfügbare HERMES-Programm-Module im Gesamtkontext.....	8
Abbildung 42: Übersicht über die zwei dokumentierten Organisationsformen.....	33
Abbildung 43: Organisationsform 1.....	34
Abbildung 44: Organisationsform 2.....	35
Abbildung 45: Programme in mehreren Portfolios.....	44

Anhang C – Tabellenverzeichnis

Tabelle 36: Programm-Module den Programmphasen zugeordnet.....	8
Tabelle 37: Aufgaben und Ergebnisse Modul Programmsteuerung.....	9
Tabelle 38: Aufgaben und Ergebnisse Modul Programmführung und -koordination.....	10
Tabelle 39: Aufgaben und Ergebnisse Modul Programmgrundlagen.....	11
Tabelle 40: Ergebnisübersicht – Dokumente.....	12
Tabelle 41: Beziehung der Ergebnisse in den Modulen Projektführung und Programmführung...	13
Tabelle 42: Beziehung der Ergebnisse der Module Grundlagen (Projekt) und Programmgrundlagen.....	13
Tabelle 43: Zuordnung aller Aufgaben samt entsprechender Ergebnisse zu Projektphasen.....	20
Tabelle 44: Rollen und deren Zuordnung zur Hierarchieebene und zur Organisationsform.....	36
Tabelle 45: Aufgaben, die der Programmauftraggeber verantwortet und weitere an der Ergebniserstellung beteiligte Rollen.....	38
Tabelle 46: Aufgaben, die der Programmleiter verantwortet und weitere an der Ergebniserstellung beteiligte Rollen.....	41
Tabelle 47: Hinweise zur Anwendung pro Kategorie.....	42

Index der HERMES-Projektmanagement Methodenelemente für das Programmmanagement

Phasen

Programmabschluss	7
Programmdurchführung	7
Programminitialisierung	6

Module

Programmführung und -koordination	9
Programmgrundlagen	10
Programmsteuerung	9

Ergebnisse

Checkliste Phasenfreigabe	
Programmabschluss	15
Checkliste Programmabschluss	15
Checkliste	
Programmdurchführungsfreigabe	15
Checkliste	
Programminitialisierungsfreigabe	15
Checkliste Zwischenevaluation	15
Liste Programmentscheide	14
Meilenstein Phasenfreigabe	
Programmabschluss	16
Meilenstein Programmabschluss	16
Meilenstein	
Programmdurchführungsfreigabe	16
Meilenstein	
Programminitialisierungsfreigabe	16

Meilenstein Zwischenevaluation	16
Programm QS- und Risikobericht	16
Programmänderungsantrag	14
Programmänderungsstatusliste	14
Programmarbeitsauftrag	14
Programmbericht	14
Programmchecklisten	15
Programmdurchführungsauftrag	15
Programmerfahrungen	15
Programminitialisierungsauftrag	15
Programmmanagementplan	15
Programmprotokoll	16
Programmprüfprotokoll	16
Programmrechtsgrundlagenanalyse	17
Programmschlussbeurteilung	17
Programmschutzbedarfsanalyse	17
Programmstakeholderinteressen	17
Programmstakeholderliste	17
Programmstatusbericht	17
Programmstudie	18
Programmvereinbarung	18

Aufgaben

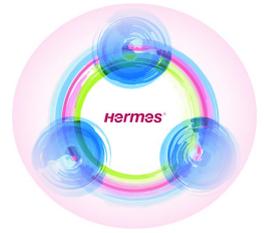
Entscheid Phasenfreigabe	
Programmabschluss treffen	20
Entscheid Programmabschluss treffen	21

Entscheid

Programmdurchführungsfreigabe	
treffen	22
Entscheid	
Programminitialisierungsfreigabe	
treffen	22
Entscheid Zwischenevaluation treffen	23
Phasenfreigabe Programmabschluss	
vorbereiten	24
Programm führen und kontrollieren	25
Programm steuern	27
Programmabschluss vorbereiten	28
Programmdurchführungsauftrag	29
erarbeiten	29
Programmrechtsgrundlagenanalyse	
erarbeiten	30
Programmschutzbedarfsanalyse	
erarbeiten	30
Programmstudie erarbeiten	31

Rollen

Programm Qualitäts- und Risikomanager	36
Programmauftraggeber	37
Programmausschuss	39
Programmleiter	39
Programmunterstützung	41



Die Projektmanagementmethode für Produkte, Dienstleistungen, Informatik und Organisation.

HERMES ist sofort anwendbar und bietet:

- Modularen Aufbau für konkrete Projektabläufe;
- Onlinetool zur Methodenunterstützung;
- Dokumentvorlagen inklusive Checklisten für die effiziente Projektabwicklung;
- Szenarien für einfachere Umsetzungsplanung

HERMES ist einfach und verständlich und liefert:

- klare Aufgabenbeschreibungen mit Aktivitäten;
- konkrete Rollenbeschreibungen für die organisationsübergreifende Zusammenarbeit;
- Dokumentvorlagen für schnelle und klar dargestellte Ergebnisse.

HERMES als Führungswerkzeug unterstützt:

- den Auftraggeber hinsichtlich Governance und Nachhaltigkeit;
- die Projekt- und Programmleiter bei Planung, Kontrolle und Führung;
- den Anwendervertreter und Fachspezialisten bei der Projektausführung;
- das Management bei der übergeordneten strategischen Steuerung der Projekte und Programme.

Dieses Referenzhandbuch ist der Standard für Projekte der Schweizer Bundesverwaltung und vieler Kantone, Gemeinden und Firmen. HERMES ist ebenfalls der eCH-Standard für E-Government-Projekte und -Programme.

Das Programmmanagement als Teil des Projektmanagements wird in einem separaten Anhang behandelt.

HERMES wird für alle Arten von Programmen und Projekten empfohlen.

HERMES deckt alle Dimensionen des zeitgemässen Programm- und Projektmanagements ab, wie Beschaffungsmanagement, Stakeholdermanagement, Kommunikation und Reporting, Risiko- und Qualitätsmanagement, klassische, agile und hybride Entwicklung, Governance und Nachhaltigkeit. Zudem sind die programm-/projektspezifischen Vorgehensweisen beschrieben.