

PM² – Eine moderne Projektmanagementmethode

von Thomas Kestler, 27.11.2023

Einleitung

Die EU-Kommission hat mit PM² („PM squared“) eine moderne, leichtgewichtige PM-Methode entwickelt und setzt dies ein für Projekte der Kommission und EU-Agenturen. Und PM² ist wirklich gelungen! Erstellt von PM-Experten und mit Anlehnungen an PRINCE2, PMBOK und PMI-ICB stellt sich PM² als leichtgewichtig und flexibel dar. Durch Tailoring kann es gut an unterschiedliche Projektarten angepasst werden. Für die Artefakte gibt es Templates zum Download. PM² ist sehr gut dokumentiert und lizenzfrei, d. h. auch Unternehmen können es einsetzen.

Zertifizierungen sind kostengünstig möglich und derzeit auch nicht zeitlich begrenzt.

Klare Zuständigkeiten

PM² definiert klare Rollen und deren Zuständigkeiten anhand einer RAM (RASCI) Matrix. RAM steht für Responsibility Assignment Matrix und RASCI für:

- R esponsible (zuständig, umsetzungsverantwortlich)
- A ccountable (verantwortlich, rechenschaftspflichtig)
- S upports (unterstützt)
- C onsulted (muss konsultiert werden)
- I nformed (muss informiert werden)

Für jede Aktivität und jedes Artefakt legt eine RAM/RASCI-Matrix die Verantwortlichkeiten fest.

Fokus auf Fachseite

Ein häufiges Problem in Projekten ist die ungenügende Einbindung des Auftraggebers, bzw. der Fachabteilung(en). Zwar werden meist die Anforderungen (Requirements) ausreichend spezifiziert, doch wenn das Produkt dann an die Fachabteilung übergeben wird, kommt es oft zu Problemen:

- Produkt entspricht nicht den Erwartungen der Fachanwender
- Fachanwender wurden nicht (rechtzeitig) geschult
- Die Integration in die fachliche Prozesse ist nicht weit genug fortgeschritten
- IT-Operations wurde nicht genügend vorbereitet

Diesen Problemen versucht PM² zu begegnen durch die Rolle des Business Manager (BM), der dem Project Manager (PM) auf Lieferantenseite (gleichberechtigt) gegenüber steht. Der BM koordiniert auch die sog. Business Implementation Group, also das fachliche Projektteam, welches für die Implementierung der gelieferten Produkte (Inkrementen) in die fachlichen Prozesse verantwortlich sind. In der BIG sind Vertreter der späteren Fachanwender (URs – User Representatives) u. a. verantwortlich für Formulierung und Review der Anforderungen, Teilnahme an Demos und Piloten, sowie Abnahme der Lieferungen.

Der eindeutige Fokus auf eine Integration der Fachabteilung ist ein deutliches Plus von PM².

PM² Agile

Gerade im Bereich der SW-Entwicklung haben sich agile Vorgehensmodelle wie Scrum oder KANBAN durchgesetzt. PM² Agile ist eine Ergänzung (bzw. Modifikation) von PM² für iterative, agile Entwicklung durch selbstorganisierte Teams.

In PM² Agile wird das Product Core Team (PCT, Entwicklungsteam) zu einem agilen A-PCT und beinhaltet neben den Entwicklern den Team Coordinator (TeCo), Product Owner (PrOw) und Architecture Owner (ArOw). Der TeCo ist ungefähr mit einem Scrum-Master zu vergleichen und koordiniert das Team und berichtet an den PM. Der PrOw vertritt die Auftraggeber- oder Fachseite und ist in das Team integriert. Organisatorisch ist das oftmals eine Herausforderung für diese Rolle einen Mitarbeiter der Fachseite mit entsprechender Kapazität zugewiesen zu bekommen.

PM² Agile sieht allerdings nur ein einziges A-PCT vor und skaliert daher nicht. Falls mehrere Entwicklerteams (A-PCT) nötig werden, müsste man sich am Agile Release Train (oder gar Solution Train) von SAFe orientieren, aber das ist dann außerhalb PM² Agile.

PM² Programme Management

In größeren Unternehmen und Organisationen werden oft mehrere Projekte zu Programmen zusammengefasst. Auch hier bietet PM² eine leichtgewichtige Unterstützung mit Blick auf eine eher schlanke Organisationsform.

PM² Portfolio Management

Auf der nächst höheren Stufe lassen sich Projekte und Programme als Portfolios organisieren und steuern. Auch hierfür bietet PM² Prozesse, Techniken und Artefakte an.

Dem Portfolio Manager (PfM) wird hier zwingend ein Portfolio Support Office (PfSO) zur Seite gestellt, was durchaus Sinn macht.

Zusammenfassung

PM² stellt durchaus eine moderne, leichtgewichtige und kostengünstige Alternative zu den Platzhirschen (PRINCE2, PMBOK, PMI-ICB) dar.

PM² Agile ist eine sinnvolle Ergänzung für agile Projekte, aber derzeit nicht (ohne weiteres) skalierbar.

Typisch EU sind die Anleitungen (Guides) teilweise in EU-Sprachen übersetzt, aber leider nicht in alle, insbesondere für deutsch liegen noch keine Übersetzungen vor (englisch tut es aber auch).

Die Verbreitung von PM² in der Privatwirtschaft ist derzeit noch gering.