

# Erfolgreiches Projektportfoliomanagement

Reinhard Wagner (Hrsg.)



symposion

**GPM**  
GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V.

# **Erfolgreiches Projektportfoliomanagement** **Wie Sie Projektportfolios systematisch gestalten** **und steuern**

Herausgegeben von  
REINHARD WAGNER

Mit Beiträgen von

WOLFGANG ALTER, ANDREA DEMARIA, SVEN EHRICH, PHILIP HILGERS,  
MICHAEL HORLEBEIN, SIEGFRIED HUSEMEIER, KNUT KÄMPFERT, MARTIN KÜTZ,  
AXEL MUNZ, HANS GEORG NÄDER, THORSTEN SCHMIDT, WOLFRAM VON SCHNEYDER,  
LUDGER SCHNICHEL-SFAHRBACH, ALEXANDER SCHWARZ, MARTIN SEDLMAYER,  
FRANK SPIEGEL, BERND STÖCKER, RÜDIGER SÜß, REINHARD WAGNER, MARTIN WEBER

symposion<sup>1</sup>

## **Impressum**

Erfolgreiches  
Projektportfoliomanagement

### *Herausgeber*

REINHARD WAGNER

### *Projektentwicklung*

MARKUS KLIETMANN,  
Symposion Publishing

### *Lektorat*

STEFAN THISSEN,  
Symposion Publishing

### *Satz*

KAREN FLEMING,  
Symposion Publishing

### *Druck*

CPI buch bücher.de  
Frensdorf

### *Umschlaggestaltung*

Symposion Publishing

### *Photo*

© vege - Fotolia.com

ISBN 978-3-86329-676-6

1. Auflage 2016

© Symposion Publishing GmbH,  
Düsseldorf

Printed in Germany

Redaktionelle Post bitte an  
Symposion Publishing GmbH  
Erkrather Str. 234b  
40233 Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene inhaltliche Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.



# **Erfolgreiches Projektportfoliomanagement**

## **Wie Sie Projektportfolios systematisch gestalten und steuern**

Projekte sind aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Über ein Drittel des deutschen Bruttoinlandsprodukts wird durch Projekte erwirtschaftet. Tendenz steigend.

Viele Unternehmen nutzen daher Standards und Methoden, die bei der Abwicklung von Projekten helfen. Doch das reicht häufig nicht mehr aus. Denn immer öfter müssen Verantwortliche und Teams heute zahlreiche Projekte parallel umsetzen. Diese stehen in vielfältigen Beziehungen zueinander und buhlen um die gleichen knappen Ressourcen.

Wer sicherstellen will, dass die Projekte ihre gesteckten Ziele tatsächlich erreichen, benötigt eine übergreifende Perspektive. Hier setzt Projektportfoliomanagement (PPM) an. Mit diesem Instrument können Sie die verschiedenen Projekte und Programme in Ihrer Organisation zu einem Portfolio bündeln und systematisch steuern.

Wie Sie diesen Ansatz in der Praxis umsetzen, zeigt Ihnen dieses Buch. Es gibt Antworten unter anderem auf folgende Fragen:

- ⇒ Wie entwickeln Sie aus einer Fülle von Projekten ein strategisches Portfolio?
- ⇒ Was sind die zentralen Herausforderungen und Rollen im PPM?
- ⇒ Welche Methoden und Kennzahlen lassen sich im PPM einsetzen?
- ⇒ Wie werden Unternehmen durch PPM agiler?
- ⇒ Wie gehen Sie mit Risiken im PPM um?
- ⇒ Was müssen Sie bei den Kompetenzen, der Einführung und der Leistungsfähigkeit des PPM beachten?

Durch seinen Praxisbezug bietet Ihnen dieses Buch fundiertes Know-how, das Sie für Ihre eigene Projektarbeit gleich nutzen können. Ein hilfreicher Leitfaden für Topmanager und Führungskräfte, Projektverantwortliche, Teammanager und Berater.

## **Über Symposion Publishing**

Symposion Publishing ist ein Verlag für Management-Wissen und veröffentlicht Fachbücher und digitale Medien. Für die meisten Bücher gilt:

Symposion-Buchkunden erhalten – ohne Aufpreis – auch die digitale Ausgabe für PC, MAC, iPad & andere Geräte.

[www.symposion.de](http://www.symposion.de)

# **Erfolgreiches Projektportfoliomanagement Wie Sie Projektportfolios systematisch gestalten und steuern**

REINHARD WAGNER

<b>Vorwort</b> .....	<b>15</b>
----------------------	-----------

REINHARD WAGNER

<b>Grundlegendes zu Projektportfolios und ihrem Management</b> .....	<b>19</b>
Projekte und Projektmanagement liegen im Trend.....	19
Wesentliches zu Projektportfolios .....	21
Wesentliches zum Projektportfoliomanagement.....	25
Funktionen des PPMs .....	27
Nutzen des PPMs.....	34
Zusammenfassung.....	37

REINHARD WAGNER

<b>Die notwendige Verbindung von Strategie- und Projektarbeit</b> .....	<b>39</b>
Warum ist es wichtig, Strategie- und Projektarbeit zu verknüpfen?.....	39
Die Rolle der Strategie für die Projektarbeit.....	41
Strategie- und Projektarbeit aufeinander abstimmen .....	46
Notwendige Rahmenbedingungen .....	57
Zusammenfassung.....	62

ALEXANDER SCHWARZ, KNUT KÄMPFERT

<b>Der Prozess des Projektportfoliomanagements</b> .....	<b>63</b>
Der Prozess als gelebte Abläufe .....	63
Entstehung des Prozessmodells.....	64
Herausforderungen im Prozess.....	66
Rollen im Prozess des PPM.....	66
Beschreibung des Prozessmodells .....	68
Risikomanagement im Prozessablauf des PPM.....	79
Handlungsempfehlung .....	80
Zusammenfassung.....	81

BERND STÖCKER

<b>Methoden des Projektportfoliomanagements</b> .....	<b>83</b>
Projektselektion .....	83
Projektpriorisierung .....	86
Risikomanagement .....	87
Ressourcenmanagement .....	90
Strategiebeitrag und -wirkung .....	91
Übergeordnete Lessons Learned.....	94
Performance Improvement.....	95
Änderungsmanagement .....	96
Abschließende Betrachtung.....	97
Zusammenfassung.....	99

MARTIN KÜTZ

<b>Projektportfoliosteuerung mit Kennzahlen</b> .....	<b>101</b>
Begriffliche Grundlagen.....	101
Aufgaben des Projektportfoliomanagements.....	102
Kennzahlen für die Portfoliosteuerung .....	104
Einführung einer Portfoliosteuerung.....	115
Zusammenfassung.....	121

RÜDIGER SÜß

<b>Standards für das Projektportfoliomanagement</b> .....	<b>123</b>
Übersicht und Status.....	123
Aktuelle Aktivitäten in puncto Standardisierung .....	126
ISO 21504:2015 .....	126
The Standard for Portfolio Management.....	128
Competence Standard for Project Portfolio Management.....	129
Professional Competency Standards for Project Management – Part F ....	131
Management of Portfolios.....	133
Abgrenzung und Gemeinsamkeiten .....	134
Weitere Dokumente .....	136
Zusammenfassung.....	139

ALEXANDER SCHWARZ, WOLFGANG ALTER

<b>Umgang mit Risiken im Projektportfoliomanagement</b> .....	<b>141</b>
Einleitung .....	141
Facetten des Risikomanagements .....	142
Risikoarten.....	146
Risikomanagement im Grundprozess des PPM .....	149
Methoden zur Identifikation von Risiken .....	153
Führungsqualitäten zur Identifikation von Risiken.....	156
Handlungsempfehlung .....	158
Zusammenfassung.....	160

MICHAEL HORLEBEIN

<b>Rollen und Gremien des Projektportfoliomanagements</b> .....	<b>161</b>
Was verstehen wir unter Rollen und Gremien?.....	161
Zentrale Rollen und Gremien .....	162
Zusammenspiel der Rollen und Gremien .....	169
Zwei Fallbeispiele.....	170
Zusammenfassung.....	173

WOLFRAM VON SCHNEYDER

<b>Die besondere Rolle des PMO im Projektportfoliomanagement</b> .....	<b>175</b>
Hintergrund .....	175
Das PMO: Begriff, Aufgaben und Rollen .....	176
Das PMO im Projektportfoliomanagement .....	181
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren .....	186
Ausblick .....	191
Zusammenfassung.....	192

PHILIP HILGERS, SVEN EHRRICH, HANS GEORG NÄDER

<b>Mit Projektportfoliomanagement die Agilität steigern</b> .....	<b>193</b>
Bei Ottobock ist Projektportfoliomanagement fest verankert.....	193
Agilität gehört zum unternehmerischen Credo von Ottobock .....	195
PPM ist die dritte Säule der Organisation bei Ottobock.....	197
Das Focus-Programm im PPM.....	200
Herausforderungen des PPM ... und worauf es ankommt .....	210
Abschließende Wertung .....	211
Zusammenfassung.....	213

LUDGER SCHNICHEL-SFAHRBACH, AXEL MUNZ

<b>Agiles Projektportfoliomanagement .....</b>	<b>215</b>
Zusammenspiel von Strategy, Delivery und Governance .....	215
Strategy.....	216
Delivery.....	230
Governance .....	237
Fazit.....	242
Zusammenfassung.....	243

MARTIN SEDLMAYER

<b>Kompetenzen für das Projektportfoliomanagement .....</b>	<b>245</b>
Was ist Kompetenz?.....	245
Rolle und Aufgabe des Portfoliomanagers .....	247
Persönlichkeit .....	249
Umfeld .....	255
Fachtechnische Kompetenzen .....	258
Kompetenzen als Linienverantwortlicher .....	266
Zusammenfassung.....	269

THORSTEN SCHMIDT

<b>Organisationales Lernen durch Projektportfoliomanagement .....</b>	<b>271</b>
Bedeutung der lernenden Organisation .....	271
Die lernende Organisation und Projektmanagement .....	272
Die Eigenschaften der lernenden Organisation .....	273
Mit Projektportfoliomanagement zur lernenden Organisation .....	282
Zusammenfassung.....	292

ANDREA DEMARIA, SIEGFRIED HUSEMEIER

<b>Einführung des Projektportfoliomanagements in Unternehmen .....</b>	<b>293</b>
Einleitung .....	293
Voraussetzungen und Rahmenbedingungen prüfen.....	294
Use Case: Prozess zur Selektion und Freigabe von Angebotsprojekten ....	300
Abschließende Bewertung.....	312
Zusammenfassung.....	313

FRANK SPIEGEL, MARTIN WEBER

<b>Leistungsfähigkeit des Projektportfoliomanagements sichern .....</b>	<b>315</b>
Worum geht es?.....	315
Grundlagen definieren und etablieren .....	316
Wesentliche Parameter der Leistungsfähigkeit.....	318
Impulse aus dem Projektportfoliomanagement .....	333
Weiterentwicklung (KVP) .....	334
Zusammenfassung.....	337



# Herausgeber und Autoren

## Herausgeber

REINHARD WAGNER

ist Geschäftsführer der Projektivisten GmbH. Als Berater, Trainer und Coach hat er sich auf das Projektmanagement spezialisiert und ist seit mehr als 15 Jahren maßgeblich an der Weiterentwicklung der Disziplin beteiligt. Er ist Präsident der IPMA International Project Management Association und Ehrenvorsitzender der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. Darüber hinaus ist er Herausgeber und Autor einer Vielzahl von Publikationen auf dem Gebiet des Projektmanagements.

## Autoren

WOLFGANG ALTER

Dr. Wolfgang Alter ist aktuell als Projektleiter für ein Integrationsprojekt der neuen Covestro Deutschland AG tätig, die aus der Bayer MaterialScience AG hervorgegangen ist. Davor leitete er seit 2005 das Strategische Investitionsmanagement der Bayer MaterialScience AG. Nach Promotion in der Physikalischen Chemie bekleidete er von 1988 bis 2005 verschiedene Positionen in Produktion sowie Konzernentwicklung bei der Bayer AG, der Bayer S.p.A (Italien) und der Bayer MaterialScience AG in den Themen Verfahrensentwicklung, Produktionsleitung, Turnaround Management, war Start-up-Manager und Assistent des Vorstands.

ANDREA DEMARIA

ist als Projektmanager (PMI PMP, IPMA B) Programmmanagement-Coach (Axelos MSP) und Assessor für Projektmanagement-Reifegrade (Siemens MPM) für Siemens tätig. Mit mehr als 10 Jahren Erfahrung in den Bereichen Programm- und Portfoliomanagement arbeitet er von München aus an der Weiterentwicklung eines professionellen Programmmanagements bei Siemens. Er hat zur Definition von nationalen und internationalen

Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement beigetragen und ist Autor von verschiedenen Publikationen zu diesen Themen.

SVEN EHRRICH

Priv.-Doz. Dr. Sven Ehrich leitet als Director R&D die Forschung & Entwicklung der Otto Bock Healthcare GmbH am Standort Duderstadt. Nach Promotion und Habilitation wechselte er in die Forschung & Entwicklung der Giesecke & Devrient GmbH in München, wo er als Projektleiter und später als Leiter Project Office die PEP-Projekte in der Division Banknotenbearbeitungssysteme verantwortete und zuletzt als stellvertretender Entwicklungsleiter die globalen Entwicklungsstandorte koordinierte.

PHILIP HILGERS

ist Executive Vice President Group Controlling und Member of the Executive Board Otto Bock HealthCare Group. Nach Abschluss eines Studiums der Volkswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen und eines MBA an der Columbia Universität, NY, startete Herr Hilgers 1990 seine berufliche Karriere bei der Strategieberatung Roland

Berger. 1995 bis 2000 folgten Tätigkeiten als Leiter des Konzerncontrolling und der strategischen Unternehmensentwicklung bei der Lurgi AG und kaufmännischer Geschäftsführer bei der Lurgi Lentjes Service GmbH, beides Unternehmen der Metallgesellschaft AG. In 2000 wurde Herr Hilgers CFO des Biotech Startup-Unternehmens Cardion AG. Seit 2002 leitet Herr Hilgers das Group Controlling bei der Ottobock HealthCare.

MICHAEL HORLEBEIN

ist seit Juli 2009 Bereichsleiter bei Giesecke & Devrient und seit Januar 2015 Bereichsleiter bei Veridos, dem neu gegründeten Joint Venture zwischen Giesecke & Devrient und der Bundesdruckerei. Er ist verantwortlich für Projektlösungen rund um sichere Identifikation und Identitäten. Nach dem Studium der Elektrotechnik und Informationstechnik an der Technischen Universität in München mit Abschluss im Dezember 1992 war er für Siemens in verschiedenen Leitungspositionen in Projektmanagement und Vertrieb im In- und Ausland tätig. Herr Horlebein ist seit vielen Jahren mit dem Projektgeschäft vertraut.

SIEGFRIED HUSEMEIER

Dipl.-Ing. Siegfried Husemeier ist Leiter der Research Group »Project Management, Assessment and Models« bei Siemens Corporate Technology. Basierend auf mehr als 15 Jahren Erfahrung im operativen Projektgeschäft als Projektleiter und Leiter von Projektmanagement Offices und ca. 10 Jahren in der Projektmanagementberatung unterstützt er in seiner aktuellen Rolle Siemens-Organisationen weltweit bei der Verbesserung ihrer Performance im Projektgeschäft. Mit bewährten Analysemethoden, wie dem Maturity in Project Management Assessment (MPM) und der Project Portfolio Management Analysis (PPMA) werden die Fähigkeiten von Organisationen im Projektgeschäft analysiert und Maßnahmen zur gezielten Prozessverbesserung abgeleitet.

KNUT KÄMPFERT

ist seit Anfang 2015 als Programm-Manager für die ZF Friedrichshafen AG in Asien tätig. Nach Abschluss des Maschinenbaustudiums mit dem Schwerpunkt Fahrzeugtechnik begann er 1998 seine Laufbahn bei der ZF Friedrichshafen AG. Von 2001 bis 2014 war er in der Zentralfunktion für den Aufbau und die weltweite Einführung der Methoden und Tools zum Projektportfolio- und Projektmanagement im ZF-Konzern verantwortlich. Von 2013 bis 2014 wirkte er bei der Entstehung von DIN- und ISO-Normen zum Projekt- und Projektportfoliomangement mit.

MARTIN KÜTZ

Prof. Dr. Martin Kütz lehrt seit 2009 Wirtschaftsinformatik im Fachbereich Informatik der Hochschule Anhalt in Köthen. Er ist Experte für Management, Governance und Controlling in der IT. Nach einem Mathematikstudium war er mehr als 25 Jahre als IT-Manager in verschiedenen Unternehmen und als IT-Berater tätig. Er ist Inhaber des Beratungsunternehmens TESIYCON GMBH.

AXEL MUNZ

ist Diplom-Betriebswirt (BA) und war für die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) seit 1999 in verschiedenen Funktionen im Private Banking und in Financial Markets tätig. Seit 2005 ist Herr Munz in der LBBW als Projektleiter und Projektportfoliomanager im Kapitalmarktgeschäft tätig und verantwortet als Gruppenleiter seit Anfang 2014 das neu aufgebaute Programm Management Financial Markets, in dem das Projektportfolio Financial Markets / International Business zentral gesteuert wird.

HANS GEORG NÄDER

Professor Hans Georg Näder ist Geschäftsführender Gesellschafter der Otto Bock Firmengruppe sowie President & CEO der Otto Bock HealthCare GmbH. 1990 übernahm Professor Näder die Geschäftsführung der Otto Bock Firmengruppe und trieb die Internationalisierung des Familienunternehmens

erfolgreich voran. Mit innovativen Produkten machte er das Flaggschiff der Firmengruppe, das Medizintechnik-Unternehmen Otto Bock HealthCare, zum Weltmarktführer in der Technischen Orthopädie/Prothetik. Heute ist die Otto Bock Firmengruppe mit Auslandsgesellschaften in 55 Ländern weltweit vertreten und beschäftigt mehr als 7.500 Mitarbeiter. 2014 erwirtschaftete sie einen Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Professor Näder wurde 2003 als Entrepreneur in der Kategorie Industrie ausgezeichnet, 2005 wurde ihm der Niedersächsische Staatspreis verliehen. Neben zahlreichen weiteren Ämtern ist er Mitglied im Mittelstandsbeirat des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie sowie Honorarprofessor der Privaten Hochschule Göttingen. 2010 erwarb er in Berlin, wo sein Großvater das Unternehmen 1919 gründete, das Areal der historischen Bötzow-Brauerei, das er seither zu neuem Leben erweckt. Kürzlich eröffnete er dort den Open Innovation Space als Tech-Garage für die Berliner Technologie- und Kreativszene. Hoch qualifizierten, innovativen Köpfen die Chance zur Verwirklichung ihrer Ideen zu geben, bezeichnet Professor Näder als faszinierende Herausforderung und unverzichtbaren Treibstoff für Wachstum und Wohlstand am Wirtschaftsstandort Deutschland.

**THORSTEN SCHMIDT**  
ist seit Juli 2015 Managing Consultant im Bereich Financial Transformation bei Capgemini Consulting. Zuvor war er als Manager im Bereich Portfolio- und Programmmanagement bei der PwC AG tätig. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Leitung großer Transformationsprojekte in Banken und der Automotive-Industrie sowie in der Projektmanagementberatung. Herr Schmidt ist zertifizierter Senior Projektmanager (IPMA Level B) und PMP® sowie als Assessor für den Deutschen Project Excellence Award tätig.

**WOLFRAM VON SCHNEYDER**

Dr. Wolfram von Schneyder ist Gründer und Geschäftsführer der VS Consulting Team GmbH. Er führt mit seinem Team das Projektgeschäft vieler namhafter Organisationen aus Wirtschaft und Verwaltung zu mehr Erfolg. Dazu nutzt er Beratung, Unterstützung, Training und Coaching für alle Themen um das (Multi-)Projektmanagement. Daneben hält er gerne Speeches auf nationalen und internationalen Konferenzen, schreibt Publikationen und engagiert sich im Ehrenamt bei der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., bei der seit 2014 zum Vorstand gehört.

**LUDGER SCHNICHEL-SFAHRBACH**

ist Diplom-Informatiker und berät seit 1993 als Wissenschaftler (IBM Forschung) und als Unternehmensberater (debis - Daimler Benz) Banken und Versicherungen in sehr großen Vorhaben. Seit 2001 verantwortet er als Direktor für IT-Projektmanagement bei der LBBW (Landesbank Baden-Württemberg) sehr große Projekte und Programme (max. 90.000 PT, 3000 PT/Monat). Herr Schnichels-Fahrbach ist IPMA – Level A zertifiziert und war Projektleiter für die Optimierung des LBBW Portfoliomanagements.

**ALEXANDER SCHWARZ**

Dr. Alexander Schwarz ist seit 2013 als Produktionsleiter und Venture Manager bei der neuen Covestro Deutschland AG tätig, die aus der Bayer MaterialScience AG hervorgegangen ist. Nach Promotion in der Verfahrenstechnik bekleidete er von 1999 bis 2010 verschiedene Positionen in Produktion und Technik bei der Bayer AG bzw. Bayer MaterialScience AG in Verfahrensentwicklung, Anlagenplanung und Betriebsleitung. Er leitete von 2010 bis 2013 das Investitionsmanagement einer Business Unit des Unternehmens.

**MARTIN SEDLMAYER**

ist Programmleiter Virtual Center bei der skyguide in Genf. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Projektportfoliomanagement und der Führung von komplexen Projekten und Transformationsprogrammen. Er ist seit 2002 in Deutschland IPMA Level A zertifiziert, assessiert Kandidaten Level A in verschiedenen Ländern und leitet diesen Bereich beim VZPM in der Schweiz. Im Auftrag der IPMA hat er kürzlich als Projektleiter und Lead Editor die neue ICB4 entwickelt.

**FRANK SPIEGEL**

Diplom-Wirtschaftsinformatiker Frank Spiegel, PMB, startete 1997 als IT-Trainee in der Commerzbank AG in Frankfurt. Er arbeitete viele Jahre als Teamleiter im zentralen IT-Projektcontrolling und führte dort das IT-Projektportfoliomanagement mit ein. Seit 2009 ist er als Senior Project Manager auf der Fachseite in konzernweiten Programmen im Einsatz. Er doziert zu Projektportfoliomanagementmethoden an der Frankfurt School of Finance & Management.

**BERND STÖCKER**

Dr. Bernd Stöcker ist aktuell Leiter des Projektbüros Rückbausteuerung bei der E.ON Technologies GmbH in Hannover. Nach Studium und Promotion an der RWTH Aachen war er in verschiedenen Funktionen im Bereich Power Generation der Siemens AG beschäftigt. Anschließend war er als Projektleiter Großprojektsteuerung sowie Programmmanager Technology & Innovation in der Konzernzentrale der E.ON SE tätig.

**RÜDIGER SÜß**

ist Projektmanager für übergreifende strategische Projekte und Initiativen in der Abteilung Strategie und Internationale Beziehungen des DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt in Köln. Nach seinem Ingenieurstudium der Luft- und Raumfahrttechnik in Stuttgart absolvierte er einen Master-Studiengang in Strategic Management an der Business School HEC Paris in Frankreich. Bevor er zum DLR kam, war er Berater in Frankreich und Deutschland bei zwei großen, international tätigen Unternehmensberatungen.

**MARTIN WEBER**

Bankkaufmann und Diplom-Jurist Martin Weber ist Senior Project Manager bei der Commerzbank und zertifizierter Projektmanager nach IPMA-Standard. In der Commerzbank ist er als Projektleiter, Teilprojektleiter oder PMO-Mitglied in nationalen und internationalen Projekten tätig mit den Schwerpunkten Organisationssteuerung und Reorganisation, Umsetzung regulatorischer Anforderungen, Kostenoptimierung sowie Integration. Darüber hinaus betreut er das bankweite Project Management Framework (PMF) der Commerzbank.

## Vorwort

Die Anzahl und Bedeutung von Projekten nimmt stetig zu. Aktuelle Studien beziffern den Anteil, den die Projektwirtschaft in Deutschland ausmacht, mit nahezu 40 Prozent, Tendenz weiter steigend. Deshalb sind viele Organisationen dazu gezwungen, ihre Projektarbeit auf den Prüfstand zu stellen und sich neben professionellem Projekt- und Programmmanagement auch gründlich mit dem übergreifenden Projektportfoliomanagement zu beschäftigen. Diese Disziplin verbindet üblicherweise die Strategie- und Projektarbeit miteinander, selektiert und priorisiert Projekte und Programme und ordnet die für eine Umsetzung nötigen Ressourcen zu. Doch in vielen Unternehmen ist das Projektportfoliomanagement noch relativ schwach ausgeprägt. Oft ist dort unklar, wie das in Wissenschaft und Normen verfügbare Know-how sinnvoll in den eigenen Kontext implementiert werden kann.

Dieses Buch basiert auf dem Erfahrungsaustausch von Unternehmen im Rahmen des »Praxisdialogs Projektportfoliomanagement«, der von der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. initiiert und moderiert wurde. Dieser Praxisdialog fand über zwei Jahre lang in so unterschiedlichen Unternehmen wie einem Energieversorger, einer Bank, einem Automobilzulieferer sowie einem Chemieunternehmen statt und gewährte tiefe Einblicke in die jeweiligen Herausforderungen und Lösungsansätze. Trotz der verschiedenen Perspektiven in Bezug auf das Projektportfoliomanagement konnten sich die Teilnehmer auf ein gemeinsames Verständnis einigen, das sich in den vorliegenden Beiträgen dieses Buches widerspiegelt. Dabei steht vor allem der praktische Einsatz des Projektportfoliomanagements im Vordergrund.

Zu Beginn des Buches gehe ich – aus dem Blickwinkel des Herausgebers und auch als Moderator des Praxisdialogs – auf Grundlegendes zu Projektportfolios und ihrem Management sowie auf die nötige Verbindung von Strategie- und Projektarbeit ein. Anschließend zeigen Alexander Schwarz und Knut Kämpfert die Phasen und Prozesse

des Projektportfoliomanagements im Detail auf. Aufbauend auf dem Prozessmodell erläutert Bernd Stöcker wichtige Methoden des Projektportfoliomanagements, die anschließend von Martin Kütz um den Aspekt der quantitativen Portfoliosteuerung mithilfe von Kennzahlen ergänzt werden.

Rüdiger Süß erläutert sodann die national wie international verfügbaren Standards und Normen, wobei er einen Schwerpunkt auf die im Sommer 2015 neu erschienene ISO 21504 für Projektportfoliomanagement legt. Alexander Schwarz und Wolfgang Alter beschreiben den auf der Ebene des Projektportfolios notwendigen Umgang mit Risiken. Eine wichtige Rolle für wirksames Projektportfoliomanagement spielen Rollen und Gremien, die Michael Horlebein auf Basis der Ergebnisse des Praxisdialogs näher erläutert. Anschließend geht Wolfram von Schneyder auf die besondere Rolle ein, die ein Projektmanagement-Office (PMO) in diesem Kontext einnehmen kann.

Die zwei folgenden Kapitel betrachten Aspekte der »Agilität«. Zunächst zeigen Sven Erich, Philip Hilgers und Hans-Georg Näder, wie ein Unternehmen durch Projektportfoliomanagement insgesamt agiler werden kann, um besser im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Ludger Schnichels-Fahrbach und Axel Munz beschreiben im Anschluss, wie sich mit einem agilen Projektportfoliomanagement die Ansätze »Strategy«, »Delivery« und »Governance« optimal aufeinander abstimmen lassen.

Die letzten Kapitel des Buches widmen sich schließlich der erfolgreichen Ausgestaltung des Projektportfoliomanagements im Unternehmen: Martin Sedlmayer charakterisiert die hierfür notwendigen Kompetenzen auf Basis der im Herbst 2015 veröffentlichten IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) Version 4.0. Thorsten Schmidt setzt Projektportfoliomanagement in den Zusammenhang mit organisationalem Lernen. Andrea Demaria und Siegfried Husemeier beleuchten, wie Projektportfoliomanagement stufenweise eingeführt werden kann. Martin Weber und Frank Spiegel beschließen das Buch mit ihrer Darstellung, auf welche Weise sich ein leistungsfähiges Projektportfoliomanagement im Unternehmen sichern lässt.

Im deutschsprachigen Raum gibt es bislang wenig Literatur zum Projektportfoliomanagement. Zumeist handelt es sich um vergleichsweise wissenschaftlich angelegte Bücher. Von diesen hebt sich der vorliegende Band durch seinen starken Praxisbezug deutlich ab, sodass sich die hier beschriebenen Grundlagen und Methoden gleich für die eigene Arbeit nutzen lassen.

Zielgruppe des Buches sind alle diejenigen in einer Organisation, die sich mit der professionellen Ausgestaltung des Projektportfoliomanagements befassen. Dies können sowohl Topmanager und Führungskräfte der ersten beiden Ebenen eines Unternehmens sein als auch die für das Projektmanagement oder ein PMO verantwortlichen Manager. Zudem ist das Buch auch für diejenigen interessant, die einer Organisation bei der Professionalisierung ihres Projektportfoliomanagements behilflich sein können, wie etwa spezialisierte Beratungsunternehmen, selbstständige Berater im Projektmanagement oder auch das Inhouse Consulting eines Unternehmens.

Ihnen allen wünsche ich interessante Einsichten bei der Lektüre und gutes Gelingen für die eigene Projektarbeit.

REINHARD WAGNER, im Januar 2016



# Grundlegendes zu Projektportfolios und ihrem Management

Projektmanagement ist in weiten Teilen unserer Gesellschaft etabliert. Doch die Zahl der Projekte wächst stetig und sie alle müssen auf knappe Ressourcen zugreifen. Helfen kann hier eine Disziplin, die in vielen Organisationen leider noch unterentwickelt ist: das Projektportfoliomanagement (PPM).

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- was ein Projektportfolio ist und wie es sich zusammensetzt,
- welche Ziele mit PPM erreicht werden sollen,
- was das Management von Projektportfolios alles umfasst.

REINHARD WAGNER

## Projekte und Projektmanagement liegen im Trend

Projekte sind heute allgegenwärtig. Schon in der Schule findet projektorientierter Unterricht statt. In weiten Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft nimmt die Zahl der Projekte kontinuierlich zu. Projekte werden zum geflügelten Wort und Projektmanagement rückt als Kernkompetenz immer stärker in den Mittelpunkt. Die ständig steigende Zahl von Zertifikaten auf dem Gebiet des Projektmanagements ist ein deutlicher Beleg für die Bedeutung des Themas.

Projektfreundliche Rahmenbedingungen gestalten

Viele Organisationen, insbesondere im Bereich der Wirtschaft haben den Trend zum Anlass genommen, in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter im Projektmanagement zu investieren und Standards

für das Management einzelner Projekte einzuführen. Diese sind für die Abwicklung eines Projektes von A bis Z ausgelegt und basieren mehr oder minder auf der Philosophie, dass mit der richtigen Methodik und kompetenten Mitarbeitern der Erfolg im Projekt vorprogrammiert sei. Allerdings erreichen in der Praxis viele Projekte nicht die gesteckten Ziele, insbesondere hinsichtlich der geplanten Termine und Kosten. Dies ist aber nicht auf mangelnde Methodik oder Kompetenz im Projektmanagement zurückzuführen, sondern hat oft ganz andere Gründe. So nennt eine in 2013 beauftragte Studie der GPM zu den Misserfolgsk Faktoren im Projektmanagement als Hauptursache für das Scheitern von Projekten: »Topmanagement nutzt das Projektportfoliocontrolling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung«. Somit wird ein externer Faktor für Erfolg oder Misserfolg eines Projektes angesprochen. Organisationen wie auch das Topmanagement kümmern sich noch zu wenig um die proaktive Gestaltung dieses Einflussfaktors. Der Fokus im Projektmanagement sollte demnach viel stärker darauf liegen, projektfreundliche Rahmenbedingungen auszugestalten, statt das Management selbst weiter zu perfektionieren.

### Knappe Ressourcen

Ein weiterer Trend ist die Knappheit wichtiger Ressourcen für die Projektabwicklung, so z. B. finanzielle Mittel, Know-how oder auch personelle Ressourcen. Da viele Projekte auf ein und dieselbe Ressource zugreifen, ist eine Priorisierung nötig. Dies muss aus einer übergreifenden Perspektive her geschehen, bei der strategische Überlegungen einfließen, die Abhängigkeiten zwischen den Projekten berücksichtigt werden und betrieblich aufeinander abgestimmte Key Performance Indicators (KPIs) vor »operativer Hektik« schützen sollen. Auch hierbei kann ein systematisches PPM dienlich sein. Das Projektmanagement reicht also heutzutage nicht mehr aus, um die steigenden Herausforderungen zu bewältigen. Es ist eine weitere Dimension erforderlich: das Multiprojekt- bzw. Projektportfoliomanagement.

## Wesentliches zu Projektportfolios

Der Begriff »Portfolio« wird in vielen Kontexten benutzt, erfährt dort aber unterschiedliche Deutungen. Allgemein bezeichnet ein Portfolio eine Sammlung bestimmter Gegenstände, so im Kunstbereich eine Kollektion bestimmter Kunstwerke, im Finanzbereich eine Auswahl von Finanzprodukten oder im Produktmanagement ein Bündel bestimmter Produkte. Hier wird schnell deutlich, dass ein Portfolio eine bewusste Zusammenstellung von Gegenständen ist und einem bestimmten Zweck dient. Ähnlich ist das auch bei einem Projektportfolio.

### Definition des Projektportfolios

#### DIN 69909

Die nationale Norm DIN 69909-1 definiert ein Projektportfolio als *»Zusammenfassung von Projekten und Programmen in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich zum Zwecke einer permanenten übergeordneten Planung und Steuerung«* [1].

Eine Anmerkung zur Definition ergänzt: *»Im Zeitverlauf werden immer wieder neue Projekte in das Portfolio aufgenommen und beendete oder abgebrochene Projekte aus dem Portfolio herausgenommen. Gegebenenfalls enthält ein Projektportfolio neben Projekten und Programmen auch noch weitere Projektportfolios.«*

Damit ist das Portfolio in einer projektorientierten Organisation eine Sammlung von Projekten, Programmen sowie weiterer Portfolios.

#### ISO 21504

Internationale Begriffsdefinitionen weichen nicht wesentlich von der deutschen Norm ab. So definiert die erst kürzlich veröffentlichte internationale Norm ISO 21504 das Portfolio wie folgt: *»a collection of portfolio components grouped together to facilitate their management to meet, in whole or in part, an organization's strategic objectives.«* [2]

Mögliche Komponenten sind auch Projekte, Programme und andere Portfolios. Darüber hinaus wird auch noch *»other related work«* aufgezählt, womit eine nicht-projektorientierte Arbeit (u. a. Routine-

tätigkeiten der Produktion) oder eine projektähnliche Arbeit (u. a. einmalige Aufgaben mit geringer Komplexität) gemeint sind. Zweck des Projektportfolios ist die Erreichung übergeordneter, strategischer Ziele.

### **PMI-Standard**

Der in der dritten Auflage vorliegende Standard des amerikanischen Project Management Institute (PMI) äußert sich ähnlich, was die Definition eines Portfolios angeht: *»A portfolio is a component collection of programs, projects, or operations managed as a group to achieve strategic objectives.«* [3]

Hier wird insbesondere Wert gelegt auf die »Gruppierung« der Komponenten, um strategische Ziele zu erreichen: *»[...] and may consist of a set of past, current, and planned or future portfolio components.«* Das Projektportfolio wird also immer daraufhin überprüft, ob es noch aktuell ist, abgeschlossene Projekte, Programme und (Teil-) Portfolios entfernt bzw. neue aufgenommen werden sollen. Damit wird schnell die Dynamik eines Portfolios deutlich.

### **Standard des Cabinet Office**

Der Standard »Management of Portfolios« des britischen Cabinet Office bringt eine andere Betonung ins Spiel: *»An organization's portfolio is the totality of its investment (or segment of thereof) in the changes required to achieve its strategic objectives.«* [4]

Hier liegt der Schwerpunkt also auf der Veränderung von Organisationen, um strategische Ziele zu erreichen. Im Portfolio werden alle Aktivitäten gebündelt und entsprechend auf die Ziele hin gesteuert.

### **Definition in diesem Buch**

Im Rahmen dieses Buches wird eine erweiterte Begriffsdefinition auf Basis der genannten Standards verwendet: *»Ein Projektportfolio ist ein Bündel aktueller und zukünftiger Projekte, Programme und Teilprojektportfolios in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich, das durch eine übergeordnete Steuerung bei limitierten Ressourcen der Umsetzung einer Strategie dient.«*

### *Komponenten*

Die wichtigsten Komponenten eines Portfolios sind demnach Projekte und Programme. Deshalb wird im internationalen Kontext öfters von »Project and Programme Portfolio« gesprochen, der Einfachheit halber wird hier nur die Kurzform des Projektportfolios verwendet. Ob weitere Portfolios in das Projektportfolio eingegliedert werden, ist eine bewusste Entscheidung der Leitung eines Unternehmens bzw. einer Organisation. So kann es beispielsweise eine Überlegung wert sein, ob man ein Portfolio von Forschungsprojekten in das übergeordnete Projektportfolio aller Entwicklungsprojekte und -programme eingliedert oder selbständig weiterführt. Für eine Eingliederung sprechen gegebenenfalls Synergien, die sich dadurch erzielen lassen. Dagegen sprechen unterschiedliche Vorgehensweisen beim Management der Projekte und Programme (klassische versus agile Methoden) eher für eine selbstständige Führung. Es hängt also vor allem von der übergeordneten Zielstellung bzw. Strategie ab, welche Bündelung Sinn macht.

### *Dynamik*

Die Definition spricht überdies die dynamische Zusammensetzung des Projektportfolios an. Geplante bzw. zukünftige Projekte und Programme werden laufend hinzugefügt, nach dem Abschluss werden Portfoliokomponenten wieder herausgenommen bzw. unsichtbar gemacht.

### *Ressourcenknappheit*

Ein weiterer Bestandteil der Definition ist die Steuerung des Portfolios angesichts limitierter Ressourcen. Experten nennen diesen Punkt als wichtigsten Grund für die Einführung von PPM. Projekte und Programmen greifen oft auf ein und dieselben Ressourcen zurück. Diese sind aber nur begrenzt verfügbar und erfordern eine zielgerichtete Selektion und Priorisierung von Projekten und Programmen.

### *Verantwortungsbereich*

Schließlich wird in der Definition auch noch erwähnt, dass das Projektportfolio einem abgegrenzten Verantwortungsbereich zugeordnet ist. Doppelunterstellungen oder fehlende Verantwortlichkeiten für die übergreifende Steuerung von Projekten und Programmen sind häufige Ursachen von Konflikten, fehlenden oder verzögerten Entscheidungen und Frust bei allen Beteiligten. Die Bündelung von Projektportfolios sollte demnach so geschehen, dass die Verantwortlichkeiten für die Projekte, Programme und Teilprojektportfolios eindeutig zugeordnet sowie Berichts- und Entscheidungswege für alle Beteiligten transparent sind. Wo das Projektportfolio jeweils angesiedelt ist, hängt stark von den Inhalten der Projekte wie auch von der Organisation selbst ab. Organisationen, die eher zentral aufgestellt sind, werden das Projektportfolio eher einem zentralen Verantwortungsbereich zuordnen (z. B. einer Holding), dezentrale Organisationen können das Projektportfolio auch Fachbereichen (z. B. Forschung), Regionen bzw. Landesgesellschaften (z. B. Australien) oder spezifischen Funktionen wie z. B. einem Project Management Office (PMO) zuordnen.

### Arten von Projektportfolios

In der Praxis kommen unterschiedliche Arten von Projektportfolios zum Einsatz, so z. B. mit Projekten und Programmen aus den Bereichen IT, Forschung, Innovation, Kunden, Produkte und Entwicklung, Investition, Merger and Acquisition (M&A), Veränderung (Organizational Change) bzw. Organisations- und Personalentwicklung.

Alle Projekte und Programme einer Organisation zu einem Gesamtprojektportfolio zu bündeln, kommt in der Praxis dagegen eher selten vor. Dies scheint an der hohen Komplexität solcher Projektportfolios zu liegen, die kaum noch steuerbar sind und die Entscheidungskompetenz einzelner Personen bzw. der Gremien überfordern.

Im Umkehrschluss haben viele, insbesondere größere Organisationen mehrere Projektportfolios. So hat z. B. ein großer Automobilzulieferer in Deutschland jeweils ein Portfolio für Projekte und

Programme der IT, der Forschung und Entwicklung sowie für die Entwicklung und Umsetzung der Strategie mit entsprechenden Investitionen. Bereichsleiter für die IT und F&E sind für das jeweils zugeordnete Portfolio zuständig, die Geschäftsleitung kümmert sich um die anderen Vorhaben.

## **Wesentliches zum Projektportfoliomanagement**

Auch der Begriff des Projektportfoliomanagements wird in den verschiedenen Normen und Standards definiert, ebenfalls wieder mit unterschiedlichen Akzentsetzungen.

Definition des PPMs

### **DIN 69909**

Die deutsche Norm DIN 69909 betont die Führungsaspekte des PPMs. So wird in Teil 1 der Norm [1] PPM definiert als die »*Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die übergreifende Planung und Steuerung von Projektportfolios.*«

Damit unterscheidet sich die deutsche Sichtweise deutlich von der internationaler Standards, die mehr den instrumentellen Charakter des Managements von Projektportfolios in den Mittelpunkt rücken.

### **ISO 21504**

So steht beispielsweise in der internationalen Norm ISO 21504 die folgende Definition [2]: »*Portfolio management should include a set of interrelated organizational processes and methods by which an organization allocates resources to implement its strategic objectives [...] Portfolio management aligns the portfolio components with an organization's strategic objectives, stakeholder priorities, and values such as sustainable practices and ethical principles.*«

Hier stehen also Prozesse und Methoden im Vordergrund, die es bei begrenzten Ressourcen ermöglichen sollen, die Strategie der Organisation zu erreichen. Überdies werden auch noch die Prioritäten der

Stakeholder sowie Prinzipien von Ethik und Nachhaltigkeit für das Management eines Portfolios angeführt.

### **PMI-Standard**

Ähnlich formuliert es der amerikanische PMI-Standard [3]: *»Portfolio management is the coordinated management of one or more portfolios to achieve organizational strategies and objectives. It includes interrelated organizational processes by which an organization evaluates, selects, prioritizes and allocates its limited internal resources to best accomplish organizational strategies with its vision, mission, and values.«*

Hier wird in der Definition ausgeführt, wie die Abstimmung des Portfolios mit der Strategie erfolgen sollte, nämlich durch das Bewerten, Selektieren, Priorisieren und Zuordnen von knappen Ressourcen.

### **Standard des Cabinet Office**

Auch der britische Portfoliomanagement-Standard geht in diese Richtung, führt aber noch etwas anderes ein [4]: *»Portfolio management is the coordinated collection of strategic processes and decisions that together enable the most effective balance of organizational change and business as usual.«*

Hier werden auch Entscheidungen angesprochen, die in den anderen Definitionen nicht auftauchen. Darüber hinaus wird eine Balance von Veränderungs- und Routineaktivitäten durch PPM angestrebt. Eine Sicht, die in der britischen Literatur dominiert.

### **Definition in diesem Buch**

Keine der Definitionen für das PPM geht dagegen auf die Frage ein, wie es zu einem Projekt kommt, wie dieses initiiert, bewertet und als Projektvorhaben in die Betrachtungen (»Pipeline«) des Projektportfolios gelangt. Dies ist insbesondere bei einem Projektportfolio wichtig, das sich mit Innovationen beschäftigt oder mit Veränderungen einer Organisation.

Deshalb wird in diesem Buch die folgende Definition für PPM verwendet: *»PPM ist eine kontinuierliche Führungsaufgabe, die ein Bündel von Projekten, Programmen und Teilportfolios vom Vorschlag bis zum Ende ganzheitlich betrachtet und steuert, um die Umsetzung einer Strategie sicherzustellen.«*

Auch hier wird der Strategiebezug herausgestellt. Das Management eines Projektportfolios soll sicherstellen, dass die Umsetzung der Strategie bzw. der strategischen Ziele erreicht wird. Es steuert alle Aktivitäten im Projektportfolio ganzheitlich auf dieses Ziel hin. Im Unterschied zum Projekt- und Programmmanagement ist PPM eine permanente Aufgabe, die typischerweise aus der Linie heraus erbracht wird. Gegebenenfalls kann ein Team von Spezialisten (z. B. ein PMO) die für das Portfolio verantwortliche Führungskraft unterstützen.

### **Funktionen des PPMs**

Die Definitionen zeigen auf, welche Funktionen mit einem PPM erfüllt werden sollen. Im Folgenden sollen die wichtigsten dieser Funktionen charakterisiert werden.

#### Strategie und Projekte aufeinander abstimmen

Projekte und Programme sind kein Selbstzweck, sie sollen auf die Strategie der Organisation einzahlen. In der Praxis sind jedoch die strategische und die operative Ebene einer Organisation oft nur schlecht aufeinander abgestimmt [5]. Deshalb schlägt ein neuer Standard der International Project Management Association, die sogenannte IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) [6] vor, beide Ebenen mithilfe einer Balanced Scorecard zu verbinden. Einerseits um die Ziele top-down herunterzubringen, andererseits aber auch um die Berichterstattung aus den Projekten bis zur Strategie konsistent an den Zielen auszurichten. Abbildung 1 zeigt das Zusammenwirken beider Ebenen.

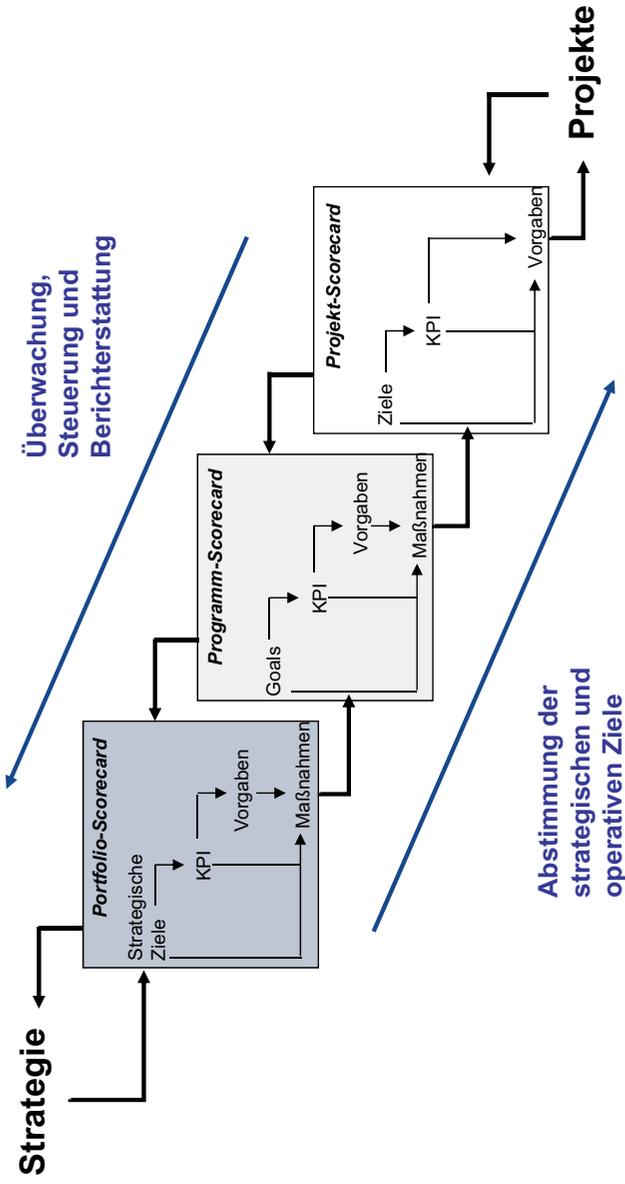


Abb. 1: *Zusammenwirken von Strategie- und Projektarbeit [6]*

Die strategischen Ziele werden mit KPIs, Vorgaben und Maßnahmen auf oberster Ebene formuliert. Daraus abgeleitet lässt sich eine Scorecard für das Projektportfolio mit eigenen KPIs, Vorgaben und Maßnahmen im Verantwortungsbereich ableiten, daraus wiederum eine Scorecard für die Komponenten des Projektportfolios, also Programme und Projekte sowie möglicherweise auch Teilportfolios, die ebenfalls mit ihren Zielen, KPIs, Vorgaben und Maßnahmen formuliert werden. Dies trägt zur Durchgängigkeit bzw. Konsistenz bei. Die Überwachung, Steuerung und das Reporting können in die andere Richtung auf Basis der zuvor vereinbarten Ziele erfolgen. Darüber hinaus ist auch eine emergente Entwicklung der Strategie möglich. Ideen, die während der Projektabwicklung entstehen, können also zur Weiterentwicklung der Strategie verwendet werden.

### Projektportfolio systematisch managen

Die Prozesse und Methoden des PPMs stehen insbesondere bei den angelsächsischen Standards im Mittelpunkt. Selbstverständlich geht es um ein systematisches Management der Portfoliokomponenten, also Projekte, Programme und Teilportfolios. Dies wird in der DIN 69909 mit nur drei Prozessen beschrieben: »Projektportfolioziele definieren«, »Projektportfolio planen« und »Projektportfolio steuern«. Der amerikanische PMI-Standard beschreibt insgesamt 16 Prozesse für das PPM. Im britischen Standard hingegen wird nicht von Prozessen gesprochen, sondern von Prinzipien und Praktiken. Diese beschreiben, was bei der Definition des Portfolios und bei der Abwicklung (»Delivery«) zu tun ist.

### Phasen des PPMs

Bezieht man – wie oben beschrieben – die frühe Phase der Ideengenerierung mit ein, so gibt es im PPM eine Phase, in der Ideen für Projekte und Programme gesammelt und bewertet werden. In der zweiten Phase werden vorselektierte Vorhaben gesammelt und bewertet, in der dritten Phase zur Entscheidung geführt und beauftragt. Die vierte

Phase steht ganz im Zeichen der Steuerung des Projektportfolios, bevor dann in der fünften Phase die Ergebnisse bewertet werden (siehe Abb. 2).



Abb. 2: Systematisches PPM

Phasen zeigen logische Abläufe im PPM auf. Sie überlappen und können selbstverständlich mehrmals durchlaufen werden (z. B. die Steuerung des Projektportfolios). Darüber hinaus sind Rücksprünge von einer zur anderen Phase möglich (z. B. von der Bewertung der Projektvorhaben zur Sammlung von Ideen, wenn nicht genügend Ideen zur Verfügung stehen).

### Balancieren knapper Ressourcen auf Multiprojektebene

Organisationen leiden heutzutage immer häufiger an Ressourcenmangel. Knappheit kann z. B. bei Personal, Materialien, Energie oder finanziellen Mitteln herrschen. Deswegen ist es nötig, auf Multipro-

jekt- bzw. auf Projektportfolioebene eine Übersicht der verfügbaren Ressourcen zu haben. Die Ressourcenbedarfe aus Projekten und Programmen lassen sich auf Portfolioebene mit den verfügbaren Ressourcen abgleichen. Im Portfolio können nun Entscheidungen zur Ressourcenallokation in die Projekte und Programme getroffen werden. Dabei kann in einem Ressourcenhistogramm (Darstellung der kumulierten Bedarfe einer Ressource über die Zeit) die Auslastung »balanciert«, d. h. über die Zeit sowie alle Projekte/Programme ausgeglichen werden (siehe Abb. 3). Reichen die verfügbaren Ressourcen nicht aus, so können bestimmte Projekte oder Programme nicht oder eben erst später durchgeführt werden. Alternativ kann man die Ressourcenbasis auch erweitern. So lassen sich weitere Ressourcen beschaffen, alternative Ressourcen verwenden oder Tätigkeiten auf Partner verlagern.

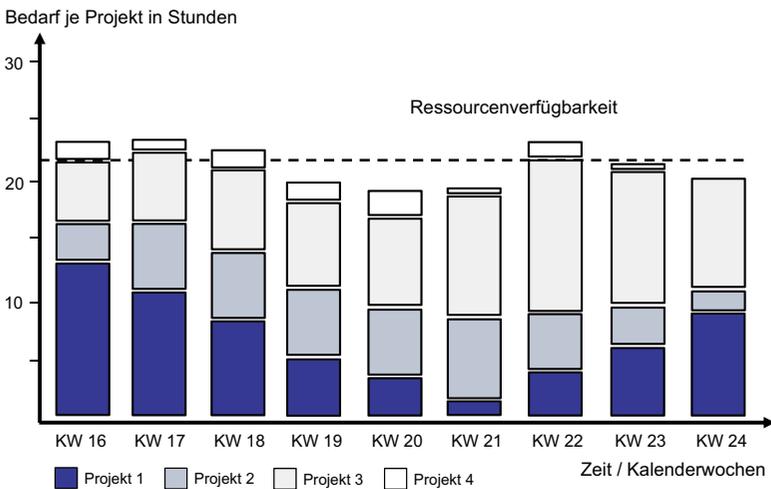


Abb. 3: Ressourcenhistogramm im Projektportfolio

Die Ressourcenflexibilität ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Organisationen angesichts volatiler Märkte. Die Ressourcenbetrachtung auf Portfolioebene erlaubt Topmanagern, ihre Beschaffungsentscheidungen auf Basis zuverlässiger Informationen zu treffen. So kann z. B. eine Entscheidung zur Anschaffung einer neuen Maschine leichter getroffen werden, wenn Informationen über anstehende Projekte und deren jeweiliger Ressourcenbedarf vorliegen. Allerdings setzt die Informationsbeschaffung auch voraus, dass alle Projekte den Ressourcenbedarf an eine zentrale Stelle melden (u. a. PMO, Multiprojekt- oder Projektportfoliomanagement), die kritischen, d. h. knappen Ressourcen in einer entsprechenden Projektmanagement-Software abgebildet werden und so größtmögliche Transparenz herrscht. In großen Organisationen ist der Aufwand hierfür relativ hoch, deshalb sollte man sich eher auf die knappen Ressourcen konzentrieren und die anderen Ressourcen über die Linie (d. h. die Fachabteilungen) steuern lassen.

### Risiken aus übergeordneter Sicht des Portfolios managen

Viele Organisationen sind dazu verpflichtet, ein systematisches Risikomanagement auf der strategischen Ebene zu betreiben. So gelten die Berichtspflichten für Aktiengesellschaften bzw. die Ratings der Banken nach Basel III als Treiber des Risikomanagements. Allzu oft ist aber das Risikomanagement auf strategischer Ebene gar nicht oder nur unzureichend mit dem Risikomanagement auf Projektebene verbunden. Hier kommt PPM ins Spiel. So können im Projektportfolio die Risiken aller Projekte und Programme aggregiert und für das Risikomanagement auf strategischer Ebene transparent gemacht werden. Häufig sind gerade die Risiken der Projekte und Programme ein wesentlicher Faktor für die gesamte Bewertung des Risikos einer Organisation. Eine aggregierte Sicht aller Risiken über die Zeit erlaubt auch weitergehende Analysen, z. B. die Analyse von Klumpenrisiken, die signifikant für die Organisation sind und eine besondere Behandlung nötig machen. Schließlich lassen sich die Informationen zu den Risiken auch bei der Entscheidungsfindung verwenden.

## Entscheidungsprozesse aktiv unterstützen

Das PPM ist in vielen Organisationen eine Unterstützungsfunktion, die einer Führungskraft oder einem Führungsgremium aktiv bei der Entscheidung behilflich ist. Dies geschieht z. B. dadurch, dass es Informationen aus Projekten und Programmen aufbereitet sowie Analysen, Berichte, Entscheidungsvorlagen und Empfehlungen anfertigt. Entscheidungsprozesse finden üblicherweise statt in Bezug auf die Auswahl und Priorisierung im Portfolio, Steuerung des Portfolios (z. B. Ressourcen, Probleme, Risiken, Änderungen) sowie Ausrichtung des Projektportfolios auf die Strategie. Das PPM kann vor der Entscheidungsfindung Unterlagen aufbereiten, auf besonders kritische Projekte im Entscheidungsgremium hinweisen, die Gremiensitzung organisieren und moderieren. Dies umfasst die Einladung und Vorbereitung der jeweiligen Projektleiter, die Erstellung einer Agenda und effiziente Moderation, sodass die Teilnehmer der Gremien optimal bei dem Entscheidungsprozess unterstützt werden.

## Know-how sammeln, aufbereiten und wieder nutzbar machen

Eine weitere, oft unterschätzte Funktion des PPMs liegt auf dem Gebiet des Managements von Know-how. Projekte und Programme sammeln Know-how (Wissen, Erfahrungen, Verbesserungsideen oder Lernerkenntnisse) und stellen das dem PPM in geeigneter Form bzw. über eine Software zur Verfügung. Das PPM kann diese Informationen analysieren, filtern und aufbereiten sowie den anderen Projekten und Programmen wieder zur Verfügung stellen. So stellt sich ein nachhaltiger Kreislauf der Verbesserung und des Lernens ein. Neben der technischen Lösung über eine Software kann das PPM natürlich auch eine Moderation des Know-how-Transfers organisieren. So können sogenannte »Communities of Practice«, Foren für den Know-how-Austausch oder Workshops zur Weiterentwicklung des Know-hows durch das PPM organisiert und unterstützt werden. Dies lässt sich auch mit zentral organisierten Trainings oder Coaching-Maßnahmen erreichen [7].

## Nutzen des PPMs

Die konsequente Anwendung des PPMs ist in vielen Organisationen eher schwach ausgeprägt. Das liegt vielleicht daran, dass den Führungskräften oft nicht klar ist, welchen Nutzen das PPM bringt. Häufig haben die für die Einführung von PPM zuständigen Führungskräfte auch mit starkem Widerstand aus der Organisation zu kämpfen. Zu den häufigen Gegenargumenten zählen unter anderen: »Ist doch nur weitere Bürokratie«, »Wir sind doch schon erfolgreich«, »Haben wir doch schon alles«, »Bremst nur Entscheidungen aus«, »Der administrative Aufwand ist (zu) hoch«, »Unnötige Ressourcen, werden für andere Aufgaben gebraucht«, »Ist zusätzliche Ebene und bringt nur mehr Schnittstellen« oder »Das Produktportfoliomanagement deckt das doch schon ab«.

Insofern ist es in der Praxis wichtig, den Nutzen des PPMs zu kennen und bei der Einführung – wie auch bei der Anwendung – mit Nutzenargumenten zu werben, um so einer erfolgreichen Umsetzung den Boden zu bereiten.

### Nutzen auf strategischer Ebene

Zu den wichtigsten Nutzenargumenten auf der strategischen Ebene zählen:

- ⇒ Die Strategie wird mithilfe von PPM konsequent und systematisch umgesetzt.
- ⇒ Durch eine enge Verzahnung von Strategie- und Projektarbeit werden die richtigen Projekte ausgewählt, unnötige Doppelarbeit vermieden und Synergien erzielt.
- ⇒ Chancen und Risiken in allen Projekten und Programmen werden frühzeitig erkannt, auf Ebene des Portfolios transparent gemacht und entschieden.
- ⇒ Indem das PPM alle Projekte im Projektportfolio systematisch überwacht und steuert, wird das Nutzeninkasso sichergestellt.
- ⇒ PPM macht Entscheidungsbedarfe transparent und hilft den Verantwortlichen, zu einer fundierten Entscheidung zu kommen.

## Nutzen für die Linie

Für die Linienführungskräfte ergibt sich ebenfalls ein Nutzen durch das PPM, dazu zählen insbesondere folgende Aspekte:

- ⇒ Knappe Ressourcen werden mit dem Blick auf die übergreifenden Bedarfe in Projekten effizient und effektiv eingeplant bzw. eingesetzt.
- ⇒ Eine ganzheitliche Optimierung und Koordination aller Aktivitäten mit Bezug auf das Projektgeschäft wird erreicht.
- ⇒ Es wird transparent, welche Projekte und Programme realisiert werden, wo Handlungsbedarf besteht und welche Entscheidungen wo zu treffen sind.
- ⇒ Durch PPM können Erfahrungen aus den Projekten gesammelt, bewertet und in die Organisation zurückgespiegelt werden.

## Nutzen für die Projekt- und Programmleitung

Die Projekt- bzw. Programmleiter und ihre Teams profitieren von der Anwendung eines PPMs insbesondere durch folgende Punkte:

- ⇒ Durch Abstimmung in einer frühen Phase lassen sich eine klare Beauftragung, Ressourcenallokation und Planungsgüte erreichen.
- ⇒ Die Transparenz über alle Projekte erleichtert die Abstimmung zwischen den Projekt- bzw. Programmleitern und verhindert unnötige Eskalationen.
- ⇒ Die Vorgabe standardisierter Prozesse, Methoden und insbesondere Berichtsformate reduziert den Aufwand für das Projekt- bzw. Programmmanagement.
- ⇒ Eine bessere Kommunikation zwischen unterschiedlichen Ebenen des Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagements erhöht die Leistungsfähigkeit und verringert die Wahrscheinlichkeit von Konflikten.

## Stakeholderanalyse

Sicherlich müssen die Nutzenargumente auf die spezifische Situation der Organisation angepasst werden. Deshalb empfiehlt sich eine systematische Stakeholderanalyse. Mit ihr lassen sich die wichtigsten Befürworter und Gegner identifizieren, deren Argumentation untersuchen sowie darauf aufbauend Kommunikationsmaßnahmen zur Förderung des PPMs planen.

### Literatur

- [1] DIN 69909:2013: *Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten. Teil 1: Grundlagen. Berlin, 2013.*
- [2] ISO 21504:2015: *Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management. Genf, 2015.*
- [3] PMI (Hrsg.): *The Standard for Portfolio Management. Third Edition. Newtown Square, 2013.*
- [4] OGC (Hrsg.): *Management of Portfolios. London, 2011.*
- [5] WAGNER, R. (HRSG.): *Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven. Nürnberg, 2009.*
- [6] IPMA (Hrsg.): *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). Nijkerk, 2013.*
- [7] RIETSCH, J.: *Projektportfolio-Management. Strategische Ausrichtung und Steuerung von Projektlandschaften. Freiburg, 2015.*

### **Zusammenfassung**

Sowohl die Anzahl als auch die strategische Bedeutung von Projekten und Programmen nimmt zu. Daher rückt in vielen Organisationen das PPM stärker in den Mittelpunkt. Ein Projektportfolio ist ein Bündel aktueller und zukünftiger Projekte, Programme und auch Teilprojektportfolios in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich. Das PPM ist eine Aufgabe der Führung und dient der Umsetzung der übergeordneten Strategie. Durch ein systematisches Management des Projektportfolios soll die Strategie besser mit den Projekten und Programmen abgestimmt werden. Weitere Funktionen sind die Balancierung von knappen Ressourcen auf der Multiprojektebene, das Management der Risiken aus einer übergeordneten Sicht, die aktive Unterstützung von Entscheidungsprozessen sowie die Ermöglichung kontinuierlichen Lernens und Verbesserns.

Die wirksame Umsetzung von PPM scheitert oft daran, dass der Nutzen unklar bleibt und die Linie sich gegen die Einführung wehrt. PPM fördert die effiziente Allokation von Ressourcen. Indem es die Entscheidung zur Priorisierung von Projekten unterstützt und Wechselwirkungen zwischen Projekten aufzeigt, können die Ressourcen effektiver zugeordnet werden. Die Bereitstellung strukturierter Informationen schafft Transparenz über die Projektlandschaft des Unternehmens und ist die Grundlage für einen effizienten Entscheidungsprozess. Die periodische Überprüfung der Wertbeiträge der Projekte für das Unternehmen stellt die Nachhaltigkeit der Projekterfolge im Gesamtportfolio sicher.



# Die notwendige Verbindung von Strategie- und Projektarbeit

Strategien werden durch Projekte realisiert. In der Praxis existiert allerdings häufig eine große Kluft zwischen Strategie- und Projektarbeit. Diese zu überwinden, ist eine der wichtigsten Aufgaben des Projektportfoliomanagements und Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens.

## In diesem Beitrag erfahren Sie:

- welche Rolle die Strategie für eine erfolgreiche Projektarbeit spielt,
- wie Strategie- und Projektarbeit konkret aufeinander abgestimmt werden,
- welche Rahmenbedingungen dabei hilfreich sind.

REINHARD WAGNER

## Warum ist es wichtig, Strategie- und Projektarbeit zu verknüpfen?

Die Projektmanagementdisziplin hat sich seit den 1950ern vor allem auf die Methodik konzentriert, das heißt auf die Frage, wie das Management eines einzelnen Projektes auszugestalten ist, um die gewünschten Ergebnisse im Rahmen vorgegebener Termine und Budgets möglichst effizient zu erreichen. Dabei ist allzu oft der Blick für die strategische Ebene verloren gegangen, also die Ebene, die den Zweck eines Projektes bestimmt und das Projekt in den Gesamtkontext einer Organisation einordnet. Durch eine Vielzahl von Herausforderungen der letzten Jahre rückt nun die strategische Ebene verstärkt in den Mittelpunkt der Betrachtungen.

Insbesondere die wachsende Zahl und Bedeutung der Projekte sowie knappe Ressourcen fördern die Einsicht, dass eine bessere Ver-

bindung von Strategie- und Projektarbeit unerlässlich ist. So erfordern knappe Ressourcen beispielsweise die Auswahl und Priorisierung von Projekten. Die Kriterien hierzu lassen sich idealerweise aus der Strategie ableiten. Neben der Effizienz der Projektabwicklung rücken zusehends Effektivität und Nachhaltigkeit in den Fokus. Die Strategie bietet hier Orientierung und Bewertungsmaßstab.

Für die nachhaltige Umsetzung der Strategie bzw. die Entwicklung einer Organisation sind projektbezogene Kompetenzen nötig, die über die Methodik des Projektmanagements hinausgehen. Projektmanager sind Entrepreneur, die ihre Projekte strategisch einordnen und operativ umsetzen können. Hierbei spielen neben der Kompetenz für das Projektmanagement auch die soziale Kompetenz sowie die Kompetenz zur Gestaltung von Veränderungen im Sinne der Strategie eine wichtige Rolle.

### Mögliche Ansatzpunkte

Um eine optimale Verbindung von Strategie- und Projektarbeit herzustellen, gibt es eine Vielzahl von Ansatzpunkten. So sollte die Strategieentwicklung nicht nur auf der konzeptionellen Ebene bleiben, sondern eng mit der Strategieumsetzung verknüpft werden. Dazu ist es erforderlich, sowohl das Topmanagement in die Projektarbeit einzubinden als auch das Projektpersonal an der Strategieentwicklung zu beteiligen. Durch diese Verzahnung ist sicherlich ein Kompetenzaufbau möglich, zumal Projektmanagementkompetenzen in der Ausbildung des Topmanagements lediglich unter »operativen Techniken« geführt werden und auch bei der Ausbildung von Projektpersonal die strategische Kompetenz zu kurz kommt [1].

Auch auf der organisatorischen Ebene lässt sich eine bessere Verzahnung von Strategie- und Projektarbeit erreichen, so z. B. durch Einrichtung eines Project Management Office (PMO) oder durch die Rolle eines Projektportfoliomanagers. Im Folgenden sollen die Möglichkeiten zur Verbindung von Strategie- und Projektarbeit ausführlich erklärt werden.

## **Die Rolle der Strategie für die Projektarbeit**

Strategie ist ein vielschichtiges Konzept. Im Kern bedeutet es »Führung«, kann im militärischen Sinne als übergreifende Ausrichtung von Handlungen auf ein langfristiges Ziel interpretiert werden und wird in der Unternehmenspraxis als »ganzheitliche Konzeption zur Erreichung der langfristigen Existenzsicherung in aktiver Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb und seinen Chancen und Risiken« [2] beschrieben.

Die Strategiearbeit bzw. das Strategische Management kann man verstehen als eine »zielorientierte Gestaltung unter strategischen, d. h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Ansätzen. Es umfasst Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und Strategischen Leistungspotentialen.« [3] Für diese Gestaltung gibt es in der Praxis eine Vielzahl von Vorgehensmodellen [4].

### Vorgehen zur Strategieentwicklung

In diesem Beitrag soll eine relativ einfache Vorgehensweise in sieben Schritten vorgestellt werden, die am Ende Projekte zur Realisierung der Strategie beschreibt. Abbildung 1 auf der Folgeseite zeigt die sieben Schritte im Überblick.

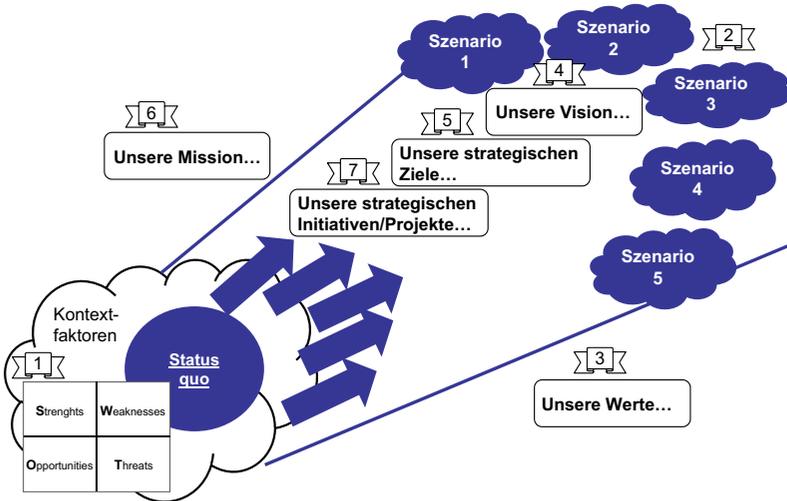


Abb. 1: *In sieben Schritten zur Strategie*

### Schritt 1: Status quo analysieren

Zuerst gilt es, das Umfeld der Organisation zu analysieren und die wichtigsten Einflussfaktoren sowie die Stakeholder herauszuarbeiten. Danach sollte der Status quo der Organisation genauer unter die Lupe genommen werden, die Entwicklungsgeschichte, das Selbstverständnis, das Geschäftsmodell, die Leistungen und so weiter. Nach der Identifikation der Hauptwettbewerber kann eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (»SWOT-Analyse«) wertvolle Erkenntnisse in Bezug auf Handlungsbedarf und Handlungsoptionen bringen.

### Schritt 2: Szenarien ermitteln

Im nächsten Schritt wird der Horizont für die Strategie definiert. Dieser sollte nicht zu knapp und nicht zu weit bemessen sein, idealerweise sieben Jahre in die Zukunft reichen. Mithilfe von Szenariotechniken oder Zukunftsforschung sollten mögliche Szenarien für den relevanten Bereich der Organisation identifiziert werden. Die ermittelten Szenarien lassen sich auch mit Eintrittswahrscheinlichkeiten hinterlegen, so-

dass man einzelne Szenarien mit dem »best case« und »worst case« für die Entwicklung der Strategie kennt.

### **Schritt 3: Werte untersuchen**

In einem veränderlichen Umfeld kommt es auf die Werte einer Organisation an. Sie drücken üblicherweise aus, was für die Organisation wichtig ist, was geht und was nicht geht. Werte sind somit die Fixsterne einer Organisation, wenn es mal wieder drunter und drüber geht. Oft sind die Werte aber nicht allen Mitarbeitern bewusst, sie sind in der Geschichte gewachsen und werden u. a. durch Rituale, Geschichten oder Symbole transportiert. Es lohnt sich daher, hier genauer nachzuforschen und die Werte offen zu kommunizieren.

### **Schritt 4: Vision formulieren**

Auf Basis von Status quo, SWOT-Analyse, Zukunftsszenarien und Werten lässt sich nun eine Vision formulieren. Sie drückt ein vages Zukunftsbild aus, das mit der Organisation erreicht werden soll. Dieses Bild muss nicht »realistisch« sein, es soll vor allem positive Assoziationen wecken, neue Energien freisetzen und die Richtung für alle Beteiligten aufzeigen. Eine Vision sollte auch weniger in Worten, sondern mehr in Bildern dargestellt werden. Umso einprägsamer ist sie.

### **Schritt 5: Strategische Ziele setzen**

Menschen brauchen neben der Vision auch greifbare, d. h. quantifizierte Ziele für die Zukunft. Sonst fällt es ihnen schwer, ihre Handlungen auf die langfristige Vision hin auszurichten. Alle Projekte können damit überprüft werden, ob sie auf das Ziel einzahlen. Allerdings sollten strategische Ziele ausgewogen sein. So hilft z. B. eine Balanced Scorecard dabei, strategische Ziele an verschiedenen Dimensionen (u. a. Kunden, Finanzen, Prozesse, Entwicklung) auszurichten.

### **Schritt 6: Mission formulieren**

Der vorletzte Schritt betrifft die Mission der Organisation. Darin drücken sich oft die Stärken der Organisation aus. Mit Selbstbewusstsein

und basierend auf ihren Stärken wird der »Auftrag« formuliert, den die Organisation in der Welt erfüllen soll. Die Mission hilft, bei der Strategieentwicklung klare Leitplanken zu setzen, innerhalb derer sich die Aktivitäten der Organisation bewegen.

### **Schritt 7: Strategische Initiativen/Projekte aufstellen**

Nun beginnt die Hauptarbeit der Strategieentwicklung, nämlich die Formulierung der strategischen Initiativen bzw. Projekte, mit denen die Vision bzw. die strategischen Ziele erreicht werden sollen. Da kommt schnell Vieles zusammen, sodass üblicherweise einmal jährlich bei der Umsetzung alles auf den Prüfstand muss und auf Basis der verfügbaren Ressourcen die Initiativen und Projekte priorisiert werden. Dies ist eine der schwierigsten Aufgaben, will doch jeder unbedingt seine »Steckenpferde« umsetzen. Hier gilt es, konsequent zu sein und das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren.

### Empfehlungen für die Praxis

Der vorgestellte Ansatz sieht einfach aus, hat aber in der Praxis seine Tücken. Insbesondere sollte man sich sehr gut vorbereiten und möglichst viele Informationen über die Organisation und die Beteiligten sammeln. Einerseits kann man nur eine begrenzte Zahl an Menschen in die Strategieentwicklung einbeziehen, andererseits braucht man viele Informationen von Personen, die an der Strategieentwicklung nicht direkt beteiligt werden können. Insofern kann man den Prozess in mehreren Iterationen durchlaufen und so das Ergebnis verbessern. Es hilft sicherlich dabei, einen Moderator für die Begleitung zu engagieren. Schließlich ist die Strategieentwicklung immer nur ein Blitzlicht und sollte deshalb in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Auf jeden Fall ist die Strategieentwicklung ein spannendes Unterfangen, das Kreativität erfordert und Motivation freisetzt.

Damit wird jedenfalls klar, dass die Formulierung von Projekten mit ihren jeweiligen Zielen nicht losgelöst von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens denkbar ist. Beide sind eng miteinander verbunden.

## Verlauf des Strategieprozesses

In vielen Fällen folgt der Strategieprozess einem Top-down-Ansatz: Nach der Entwicklung der Vision bzw. eines umfassenden Leitbilds erfolgt die Strategische Analyse der Situation des Unternehmens. Darauf aufbauend werden Strategieentwicklung und Strategische Planung ausgeführt. Dies dient schließlich als Basis für die Ausformulierung von Projekten und ihren Zielen. Idealerweise wird dieser Ansatz noch um Informationen aus den Projekten, also »bottom-up« ergänzt. So kann die Strategie des Unternehmens »emergent« weiterentwickelt und an die tatsächlichen Gegebenheiten angepasst werden. Abbildung 2 veranschaulicht den Zusammenhang.

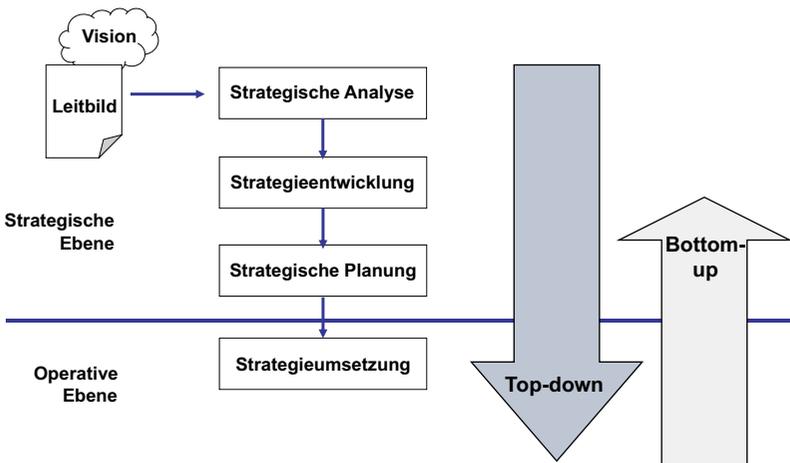


Abb. 2: *Typischer Strategieprozess*

## Entwicklung der Projektstrategie

Die Strategie ist nicht nur für die Formulierung der einzelnen Projekte wichtig, sondern auch für die Entwicklung einer Projektstrategie. Eine Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. in

Zusammenarbeit mit der European Business School hat ergeben, dass Unternehmen mit einer klaren Projektstrategie einen Vorsprung im Wettbewerb aufweisen und erfolgreicher Projekte abwickeln können. Eine deutliche Mehrheit der befragten Topmanager gibt an, dass im Unternehmen klare strategische Maßgaben für Projekte und das Projektmanagement gegeben sind. So leiten 82 % der Unternehmen die Ziele für das Projektmanagement direkt aus der Unternehmensstrategie ab, 77 % bestätigen, dass sie das Projektmanagement klar strategisch ausrichten und 76 % haben klare Regeln für den Umgang mit Projektrisiken [5].

Die IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) bestätigt dies und formuliert das dazugehörige Kompetenzelement wie folgt: »Die langfristige Entwicklung der Kompetenz einer Organisation für das Management von Projekten soll durch ihre Projekt-, Programm- und Portfolio (PP&P)-Mission, -Vision und -Strategie gelenkt werden, welche auf der Mission, Vision und Strategie der ganzen Organisation basieren. Die PP&P-Mission definiert Sinn und Zweck ihrer Funktionen. Die Vision erläutert die erwarteten Zielsetzungen für die PP&P-Funktionen und gibt ihren Mitarbeitern und anderen interessierten Parteien Richtung und Fokus. Die PP&P-Strategie zeigt auf, wie die Vision verwirklicht werden soll.« [6]

Die Strategie erfüllt also mehrere Funktionen im Zusammenhang mit Projektmanagement und Projekten: Sie konkretisiert den übergeordneten Unternehmenszweck, schafft Klarheit über die angestrebten Unternehmensziele, formuliert Vorgaben für die gesamte Organisation, das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, ermöglicht so die Orientierung an Resultaten und dient schließlich als Führungsinstrument zur langfristigen bzw. nachhaltigen Entwicklung der Organisation [7].

### **Strategie- und Projektarbeit aufeinander abstimmen**

Nachdem die Notwendigkeit der Verbindung von Strategie- und Projektarbeit verdeutlicht wurde, geht es jetzt darum, konkrete Ansätze zur Umsetzung aufzuzeigen. Dabei wird die Rolle des Projektportfoliomanagements (PPM) besonders herausgestellt.

## Die Ziele aufeinander abstimmen

Auf allen Ebenen einer Organisation geht es darum, Ziele zu erreichen. Üblicherweise wird zuerst auf der obersten Ebene mit den strategischen Zielen begonnen. Sie sind die Basis für die Herleitung von Zielen für das Projektportfolio mit den Programmen und Projekten sowie den persönlichen Zielen. Diese Kaskade von Zielen ist in Abbildung 3 dargestellt.

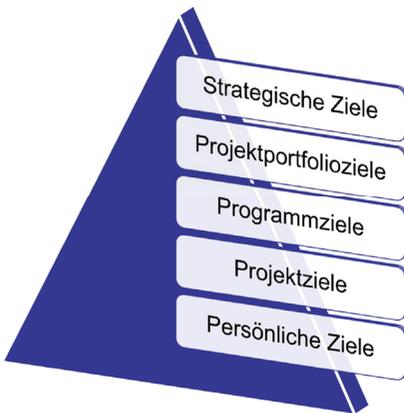


Abb. 3: Kaskade von Zielen

### **Einsatz der Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard ist ein verbreiteter Ansatz, um einen möglichst ausgewogenen Kanon von Zielen zu formulieren. Dabei werden üblicherweise Ziele in den Dimensionen »Kunden«, »Finanzen«, »Prozesse« und »Entwicklung« formuliert. Kundenziele sind auf Effektivität, Prozessziele auf Effizienz, Finanzziele auf eine eher kurzfristige und Entwicklungsziele auf eine eher langfristige Perspektive ausgerichtet. Alle Ziele werden systematisch mit ihren jeweiligen Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPI), den Vorgaben sowie Maßnahmen beschrieben. Abbildung 4 zeigt ein allgemeingültiges Schema.

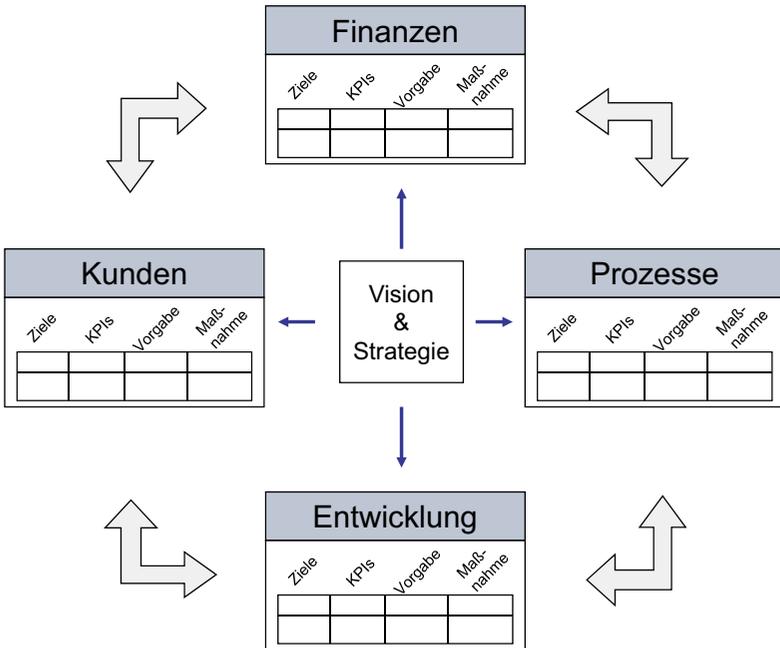


Abb. 4: *Balanced Scorecard*

### Verwendung einer Strategy Map

Mit der Strategy Map können die Ziele und ihre Abhängigkeiten veranschaulicht werden. So lassen sich Entwicklungsrichtungen bzw. Ursache-Wirkungs-Beziehungen verdeutlichen. Abbildung 5 zeigt das allgemeine Schema einer Strategy Map.

Typischerweise wirken Ziele aus der Entwicklungsdimension auf die Prozesse, diese wiederum auf die Kundendimension und damit auf die Finanzdimension. Beispielsweise hilft eine Projektmanagement-schulung, die Effizienz der Projektabwicklung zu verbessern. Die Kunden bekommen dadurch schneller ihre Ergebnisse und sind damit auch bereit, mehr Geld für die erhaltene Leistung auszugeben. Selbstverständlich sind auch andere Ursache-Wirkungs-Beziehungen denkbar.

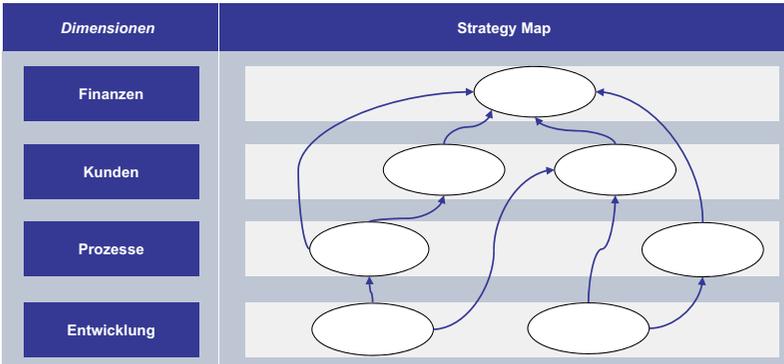


Abb. 5: *Strategy Map*

### Strategische Ziele herunterbrechen

Wie schon im Grundlagenkapitel beschrieben, lassen sich mithilfe der Balanced Scorecard die strategischen Ziele mit den jeweiligen KPI von der obersten Ebene über ein Projektportfolio auf Programme und Projekte herunterbrechen. So kann eine Durchgängigkeit und Konsistenz in Bezug auf die Ziele erreicht werden (siehe Abb. 6).

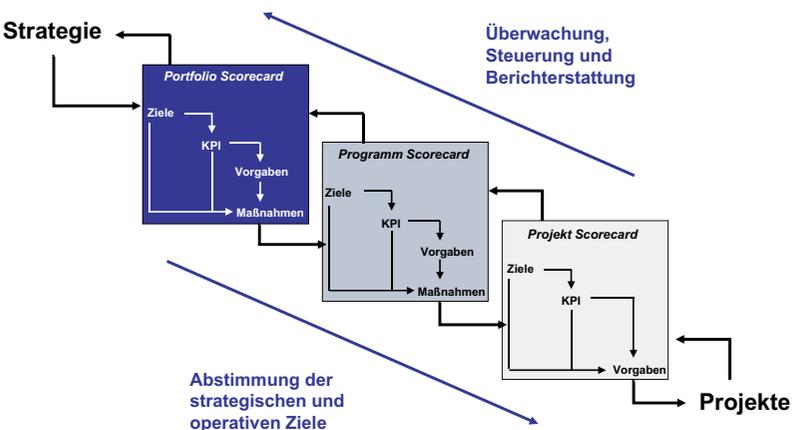


Abb. 6: *Abstimmung der Ziele über alle Ebenen*

Auf der anderen Seite können Überwachung, Steuerung und Reporting auf der Basis der Ziele, KPI und Vorgaben systematisch erfolgen.

### **Strategieumsetzung und Multiprojektmanagement**

Eine Expertenbefragung der GPM in Zusammenarbeit mit der EBS Business School aus dem Jahr 2013 macht deutlich, dass zwar eine deutliche Mehrzahl der Teilnehmer (86 %) die Balanced Scorecard als geeignetes Werkzeug schätzt, um die Lücke zwischen Strategie und Multiprojektmanagement zu schließen. Als Hauptgründe für die Einführung des Multiprojektmanagements nennen diese Experten jedoch Aspekte, die wenig mit der Umsetzung von Strategien zu tun haben. So wird die Strategieumsetzung nur von 17 % der Befragten als ursächlich für die Einführung von Multiprojektmanagement angegeben. Die Konzepte existieren in vielen Unternehmen weitgehend unabhängig voneinander und werden nicht systematisch miteinander verknüpft.

Das Ergebnis ist insofern bemerkenswert, als die Existenz eines Multiprojektmanagements in einem Unternehmen für einen vergleichsweise hohen Reifegrad des Projektmanagements und damit insgesamt einen hohen Stellenwert der Projektarbeit spricht. Hier besteht also noch ein erheblicher Handlungsbedarf. [8]

### **Prozesse aufeinander abstimmen**

Über alle Ebenen, Funktionen und Einheiten einer Organisation hinweg werden vielfältige Prozesse ausgeführt, um gewünschte Ergebnisse zu erhalten. So auch im Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement. Die 2013 veröffentlichte nationale Norm DIN 69909 »Multiprojektmanagement [9] – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten« beschreibt in Teil 2 ein Prozessmodell, das Prozesse der strategischen mit der operativen Ebene verbindet. PPM ist »Mittler« zwischen den beiden Ebenen (siehe Abb. 7).

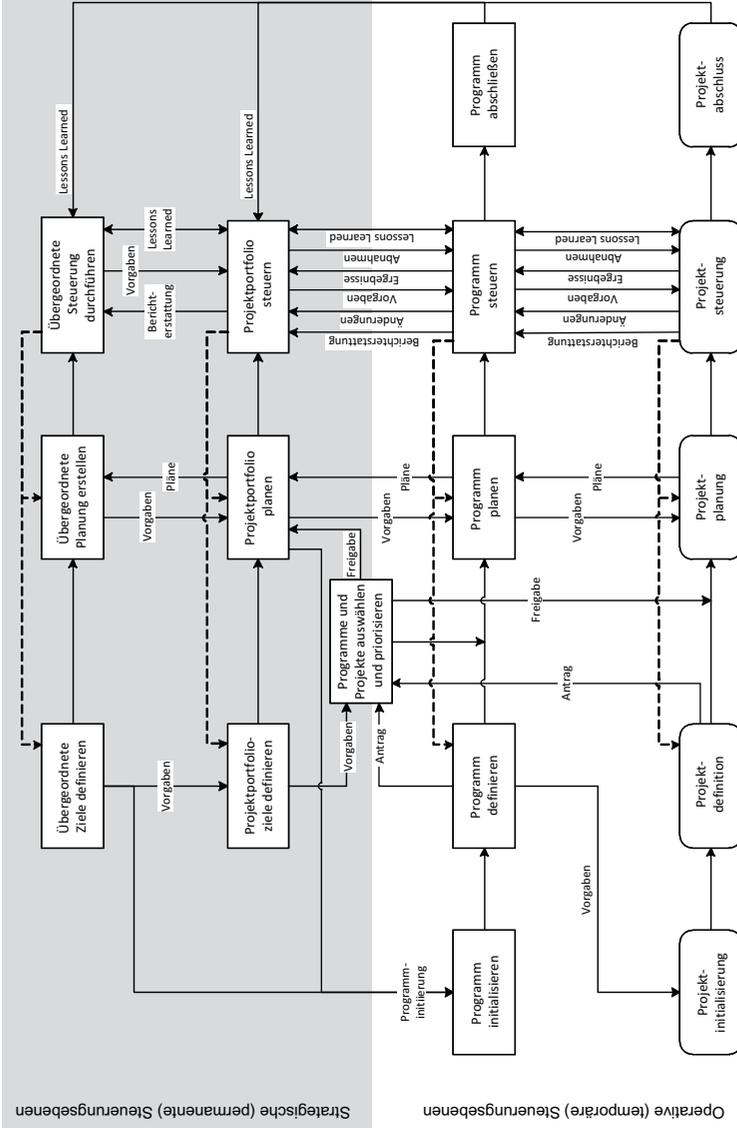


Abb. 7: Übersicht des Prozessmodells der DIN 69909-2 [9]

### **Prozessmodell nach DIN 69909-2**

Im Prozessmodell gibt es vielfältige Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ebenen, Phasen und Prozessen. Wechselwirkungen werden in Abbildung 7 durch Pfeile repräsentiert. Allerdings sind nur die wichtigsten Wechselwirkungen dargestellt. Wechselwirkungen zu den Unterstützungs- und Wertschöpfungsprozessen sowie Wechselwirkungen zu externen Partnern werden in der Darstellung nicht visualisiert, sind jedoch in der Praxis oft zu beachten. Bei der Anwendung des Prozessmodells kann man Wechselwirkungen hinzufügen oder auch weggelassen.

Die Pfeile stellen Input-Output-Beziehungen dar. Der Beginn eines Pfeils steht für den Output eines bestimmten Prozesses, dieser basiert auch auf den Erkenntnissen aller Vorgänger. Das Ende repräsentiert den Input für den nachfolgenden Prozess. Teilweise münden mehrere Pfeile in einen Prozess. Es können aber auch mehrere Pfeile aus einem Prozess entspringen. Auch bei den Pfeilen sind nur die wichtigsten Beziehungen aufgeführt.

In der Norm werden alle Prozesse in einem einheitlichen Format beschrieben. Dies ist für Unternehmen hilfreich, die sich mit der Einführung von Multiprojekt-/Projektportfoliomanagement beschäftigen.

### **Abstimmung weiterer Prozesse**

Darüber hinaus ist die Abstimmung einer Vielzahl weiterer Prozesse nötig. So wird über das PPM beispielsweise auch noch die Risikobewertung aller Projekte und Programme verdichtet und auf strategischer Ebene gesteuert. Das Gleiche gilt für die Prozesse der Leistungs- und Unterstützungsfunktionen, wie z. B. das Management von Beschaffung, Wissen und Investitionen. Die für die Ausführung der Prozesse notwendigen Methoden und Werkzeuge lassen sich genauso aufeinander abstimmen. Das ist in jedem Unternehmen allerdings alles so spezifisch, dass hier nicht weiter darauf eingegangen werden kann.

## Strukturen aufeinander abstimmen

Auch strukturell ist eine Abstimmung zwischen der strategischen Ebene und den Ebenen von Projekten, Programmen und Projektportfolios nötig. Abbildung 8 zeigt auf, wie eine projektorientierte Organisation im internen wie externen Kontext eingebettet ist und welche Interaktionen bzw. Schnittstellen dabei zu beachten sind.

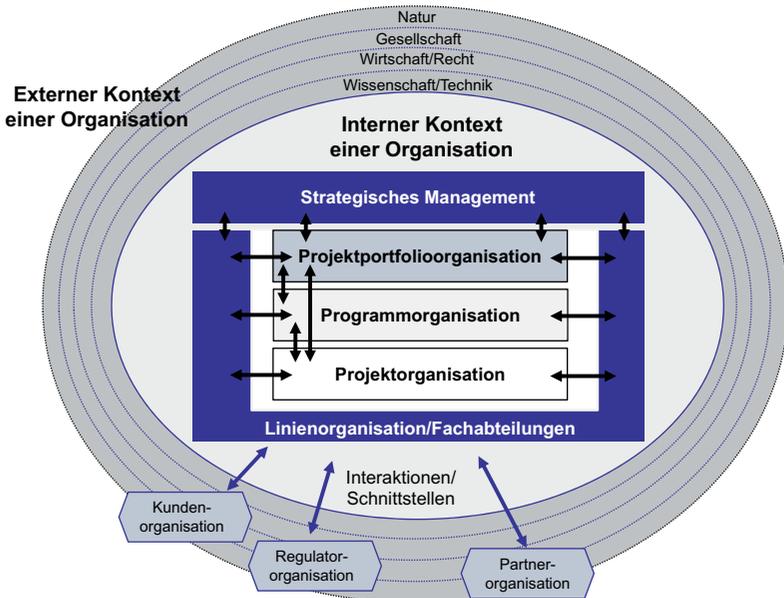


Abb. 8: *Projektorientierte Organisation mit Kontextfaktoren [6]*

### Projektportfolioorganisation als Brücke

Die Projektportfolioorganisation bildet hier ebenfalls die Brücke zwischen dem Strategischen Management und den Organisationseinheiten für die Programme und Projekte. Dies kann durch die Rolle eines Projektportfoliomanagers, durch ein Enterprise Project Management Office (EPMO) bzw. PMO oder/und durch ein Projektportfoliogremium

(u. a. Strategischer Steuerkreis) erfolgen. Das Gremium hat mehr Einfluss, da es Entscheidungen treffen kann (z. B. in Bezug auf Auswahl oder Priorisierung der Projekte und Programme), wohingegen der Projektportfoliomanager und das EPMO/PMO das Strategische Management bzw. ein entsprechendes Gremium bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

#### Rollenmodell der DIN 69909-4

Teil 4 der DIN 69909 zeigt ein mögliches Rollenmodell (siehe Abb. 9), in dem die strategische Ebene (hier mit »oberste Leitung« bezeichnet) über einen Projektportfolio-Steuerkreis mit einem Programm-Steuerkreis und der Projektorganisation verbunden ist. Dabei sind alle Gremien gleich aufgebaut, sprich sie enthalten die gleichen Rollen. Die Zuständigkeit der Rollen gilt dabei für die jeweilige Ebene und als Rahmenvorgabe für die darunter liegende Ebene. Dieses Grundprinzip ermöglicht eine einfache, verständliche, handhabbare und zugleich wirksame Organisation. Die dargestellten Rollen Kürzel in der Abbil-

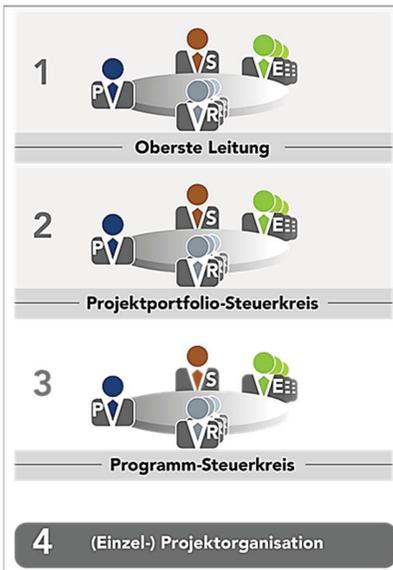


Abb. 9: Rollenmodell der DIN 69909-4 [10]

dung 9 stehen für: S = Sponsor, E = Experte(n), R = Realisierungsverantwortlicher sowie P = (MPM-) Prozessverantwortlicher.

In den Phasen der Initialisierung, Definition und Planung von Projekten und Programmen ist die Hauptaufgabe der Rollen, deren Ausrichtung am übergeordneten, strategischen Rahmen sicherzustellen, sodass der langfristige Nutzen realisiert werden kann. Darüber hinaus ist auch sicherzustellen, dass Projekt- und Programmziele stets sinnvoll und machbar sind. Bei der Realisierung und Steuerung ist darauf zu achten, dass die notwendigen Voraussetzungen für die Umsetzung der Programme und Projekte geschaffen (u. a. Bereitstellung der Ressourcen) und Entscheidungen zeitnah mit dem Ziel der Nachhaltigkeit getroffen werden.

### **Unterschiede in Zuschnitt und Ausgestaltung**

Der Zuschnitt des jeweiligen Gremiums hängt insgesamt stark von der Größe und Verteilung der Organisation ab. International verteilte Organisationen haben dementsprechend einen anderen Zuschnitt des Projektportfoliogremiums [11] als kleine, mittelständisch geprägte Organisationen. Auch bei der Ausgestaltung des PMO gibt es große Unterschiede. So hat eine Studie der GPM zusammen mit dem Institut für moderne Managemententwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen ergeben, dass 80 % der befragten Organisationen ein PMO haben, 8 % die Einführung eines PMO planen und 12 % kein PMO betreiben [12]. Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass zwar 60 % der PMOs auf der ersten oder zweiten Führungsebene angesiedelt sind, jedoch die überwiegende Mehrheit wenig oder überhaupt nicht eingebunden sind in die strategischen Entscheidungs- und Steuerungsprozesse. Hier zeigt sich also noch Handlungsbedarf.

### **Kulturen aufeinander abstimmen**

Bei der Abstimmung zwischen strategischer und operativer Ebene einer Organisation darf die Kultur nicht vergessen werden, hier verstanden

im Sinne von gemeinsamen Grundannahmen, Verhaltensweisen und Werten. Bei der Entwicklung einer Strategie sind entsprechende Werte für das gesamte Unternehmen zu formulieren. Dies berührt selbstverständlich auch die Welt der Projekte, Programme und Projektportfolios, insbesondere bei einer relativ starken Projektorientierung. Da sich eine spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur in jedem Bereich entwickelt, sollte auch in den projektorientierten Bereichen des Unternehmens Wert auf die Entwicklung einer »projektfreundlichen« Kultur gelegt werden. Diese beinhaltet neben der Orientierung an Ergebnissen und deren Kunden auch eine starke Teamorientierung und einen Pragmatismus [12]. Das PPM kann (u. a. mithilfe eines PMO) die Entwicklung einer projektfreundlichen Kultur über alle Ebenen hinweg fördern, indem es etwa die Werte und Verhaltensweisen immer wieder hervorhebt und über die praktische Arbeit in Gremien bestätigt.

Die deutsche Übersetzung der IPMA OCB fasst den Handlungsbedarf wie folgt zusammen: »Idealerweise besitzt eine projektorientierte Kultur einen starken Fokus auf die Ergebnisse, eine klare Teamorientierung, eine deutlich höhere Toleranz gegenüber Unklarheiten und Fehlern, ein nach außen gerichtetes Interesse und einen offenen Wissensaustausch. Menschen, die in einer projektorientierten Kultur arbeiten, sollen die Kulturen der internen und externen Partner berücksichtigen, um effektive Arbeitsbeziehungen aufzubauen und Konflikte zu vermeiden. Das Topmanagement soll eine projektfreundliche Unternehmenskultur innerhalb der Organisation fördern, sodass die temporären Projekt- und Programmteams eine effektive Arbeitsumgebung innerhalb der permanenten Teile der Organisation aufbauen können. Das Anerkennen der unterschiedlichen Kulturen in einer Organisation sowie das Fördern der Kommunikation über die Unterschiede tragen dazu bei, ein kulturelles Bewusstsein zu entwickeln und die permanenten und temporären Teile der Organisation in Einklang zu bringen wie auch eine bessere Kooperation mit externen Partnern zu erreichen.« [6]

## **Notwendige Rahmenbedingungen**

Damit Strategie- und Projektarbeit über das PPM wirksam miteinander verbunden bzw. aufeinander abgestimmt werden können, sollten eine Reihe von wichtigen Rahmenbedingungen erfüllt sein.

### Übergeordnete strategische Ausrichtung

So klingt es fast schon banal, dass zuerst eine Vision, eine Mission und eine Strategie auf der Ebene des Unternehmens vorhanden sein müssen, um damit die strategische Ausrichtung der Projekte, Programme und Projektportfolios zu bewerkstelligen. Je klarer die übergeordnete Strategie auf Projekte eingeht, umso leichter ist die Verbindung über das PPM in die Programme und Projekte. Gibt es keine strategische Ausrichtung auf übergeordneter Ebene, so fehlt die Orientierung auf der Arbeitsebene und es stellt sich möglicherweise ein »Eigenleben« ein.

### Engagement des Topmanagements

Weitere Voraussetzung ist die aktive Beteiligung des Topmanagements bei der Ausgestaltung des Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagements sowie bei der Projektarbeit. Dies sollte eigentlich selbstverständlich sein, ist in der Praxis aber häufig ein großes Defizit. Oft liegt es daran, dass das Topmanagement Projektarbeit als etwas Operatives ansieht, bei dem es selbst keine Rolle hat. Hier sollte der obersten Leitung klar gemacht werden, wie wichtig ihr eigenes Engagement ist. Das Topmanagement schafft geeignete Rahmenbedingungen für die Projektarbeit, trifft über die entsprechenden Prozesse und Strukturen die Entscheidungen für Auswahl, Priorisierung und Umsetzung der Projekte bzw. Programme und unterstützt die entsprechenden Manager aktiv bei ihrer Aufgabe.

Projekte sind heute als Instrument nicht nur für die Realisierung der nach außen gerichteten Geschäfte relevant, sondern in zunehmendem Maße auch für die Gestaltung der Organisation selbst, z. B. im Rahmen von Veränderungsprojekten oder auch strategischen Ini-

tiativen. Hierbei spielt das Topmanagement eine entscheidende Rolle. So resümiert eine Topmanagement-Studie der GPM: »In der Studie wird nicht nur die hohe oder sehr hohe Bedeutung der Projektarbeit auf der höheren Leitungsebene bestätigt, sondern auch aufgezeigt, dass die strategische Bedeutung von Projekten erkannt ist. Auf strategischer Ebene werden Projekte als Arbeitsform eingesetzt, um spezifische Aufgaben zu bearbeiten. Topmanager sind somit selbst oft Teil von Projekten. Eine klar definierte Projektstrategie, verbunden mit oder als Teil der Unternehmensstrategie kann ein wichtiger Schritt hin zur notwendigen Exzellenz im Projektmanagement sein. Als strategisches Führungselement ist das Topmanagement hier gefordert. Wie die Ergebnisse zeigen, kommt es seinen Verpflichtungen scheinbar weitgehend nach.« [5] Allerdings herrscht oft noch eine hohe Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität.

### Kompetenzentwicklung

Auch die Kompetenzentwicklung spielt eine wichtige Rolle bei Konvergenz von Strategie- und Projektarbeit [1]. So fehlt in der Ausbildung der Topmanager die Projektkompetenz, während die Strategiekompetenz in der Ausbildung von Projektpersonal oft auch zu kurz kommt. Die 4. Version der IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) zeigt klar die notwendigen Kompetenzen für Projekt-, Programm- und Portfoliomanager auf, nämlich »Strategy«, »Governance, structure and processes«, »Compliance, standards and regulation«, »Power and interest« sowie »Culture and values«. Diese Kompetenzen werden ab dem Jahr 2017 in der Qualifizierung wie Zertifizierung für Projekt-, Programm- und Portfoliomanager verpflichtend. Es werden sicherlich Qualifizierungsangebote für das Topmanagement folgen.

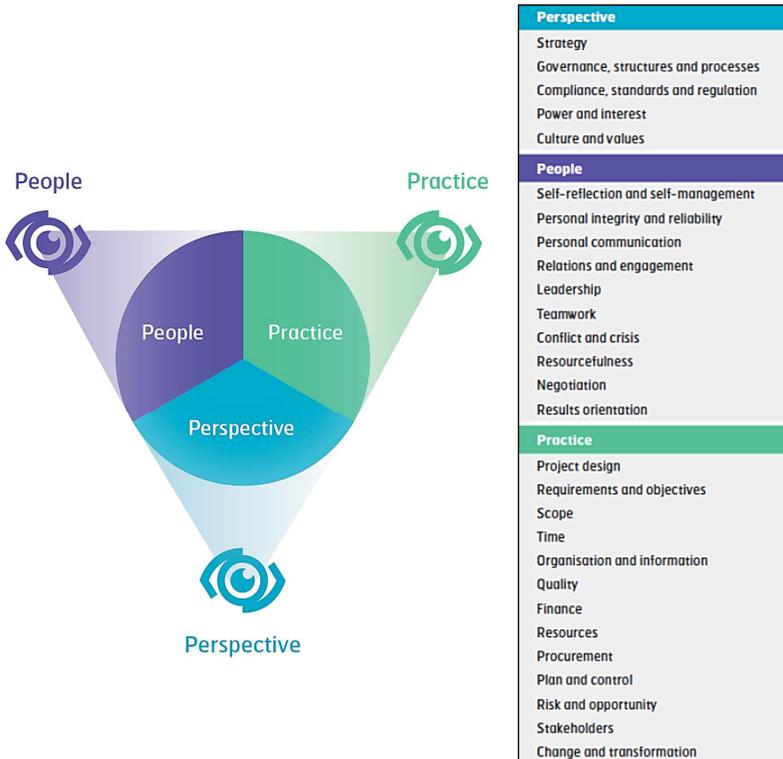


Abb. 10: *Kompetenzelement der IPMA ICB Version 4 [13]*

## Projektorientierte Governance

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung zeigt sich schließlich darin, die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten nachhaltig zu entwickeln. Hierzu ist aus Sicht der IPMA OCB eine projektorientierte Governance nötig mit folgenden Anforderungen: »Es handelt sich um den Teil der Corporate Governance, der sich auf Projekte, Programme und Portfolios (PP&P) bezieht. Üblicherweise liegt die PP&P-Governance in der Verantwortung des Topmanage-

ments bzw. von Lenkungsorganen. Sie beinhaltet unter anderem die Bereitstellung und wirksame Kommunikation strategischer Sichten, der Politik, der Richtlinien, der Führung, der Entscheidungen, der Überwachung und Steuerung der Leistungsfähigkeit sowie der Lenkung einer nachhaltigen Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten [...] Das PP&P-Management soll kontinuierlich weiter entwickelt werden, indem es auf die sich ändernden Bedingungen im internen und externen Kontext reagiert. Alle Entwicklungsaktivitäten sollen von der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie geleitet sein und die Organisation in die Lage versetzen, die Bedürfnisse der Stakeholder zu befriedigen. Das PP&P-Management kann mithilfe unterschiedlicher Methoden entwickelt werden. Dies beinhaltet die Aufarbeitung der gesammelten Erfahrungen sowie den Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten bzw. Programmen. Das Benchmarking der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten mithilfe interner und externer Partner ist hilfreich. Innovationsmeetings zur Erschließung neuer Ideen für das PP&P-Management können ebenfalls von Vorteil sein.« [6]

Diese Gestaltungsaufgabe sollte vorrangig aus der eigenen Organisation heraus erfolgen, ggf. hilft ein externer Berater aus einer neutralen Perspektive, die Entwicklung voranzutreiben. In [15] sind entsprechende Vorgehensweisen und geeignete Beratungsansätze aufgeführt.

## Literatur

- [1] WAGNER, R. (HRSG.): *Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven*. Nürnberg: GPM, 2009
- [2] BICKHOFF, N.: *Quintessenz des strategischen Managements – Was Sie wirklich wissen müssen, um im Wettbewerb zu überleben*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2008
- [3] BEA, F. X.; HAAS, J.: *Strategisches Management. 4. Auflage*. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005
- [4] MINTZBERG, H.: *Strategiesafari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. München: Redline Wirtschaft, 2007
- [5] GLEICH, R.; WAGNER, R.; WALD, A.; SCHNEIDER, C.; GÖRNER, A.: *Mit Projekten Unternehmen erfolgreich führen*. Nürnberg: GPM, 2012
- [6] IPMA (HRSG.): *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)*. Nijkerk: IPMA, 2013
- [7] STÖGER, R.: *Strategieentwicklung für die Praxis. 2. Auflage*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010
- [8] WALD, A.; WAGNER, R.; NUHN, H.; SCHNEIDER, C.: *Strategieorientierte Multiprojektsteuerung – Herausforderungen und Lösungsansätze*. In: *ProjektMANAGEMENT Aktuell, Ausgabe 01/2014*, S. 32–37
- [9] DIN 69909-2:2013-03: *Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell*. Berlin: Beuth, 2013
- [10] DIN 69909-4:2015-11: *Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen*. Berlin: Beuth, 2015
- [11] RIETSCH, J.: *Projektportfolio-Management. Strategische Ausrichtung und Steuerung von Projektlandschaften*. Freiburg: Haufe-Verlag, 2015
- [12] GPM (HRSG.): *Das PMO in der Praxis: Verbreitung – Akzeptanz – Erfolgsmessung*. Nürnberg: GPM, 2014
- [13] DORN, K. H.; ENGSTLER, M.; FITZSIMONS, C. J.; KERBER, G.; WAGENHALS, K.; WAGNER, R. (HRSG.): *Projekte als Kulturverlehnis – Beiträge zur Konferenz interPM in Glashütten 2009*. Heidelberg: dpunkt.verlag, 2009
- [14] IPMA (HRSG.): *IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB). 4. Version*. Nijkerk: IPMA, 2015
- [15] WAGNER, R. (HRSG.): *Beratung von Organisationen im Projektmanagement*. Düsseldorf: Symposion Publishing, 2015

### **Zusammenfassung**

Projektportfoliomanagement (PPM) spielt eine entscheidende Rolle für die Verbindung von Strategie- und Projektarbeit. Es hilft dabei, die übergeordneten, strategischen Ziele in Ziele für die Programme und Projekte zu übersetzen, z. B. mithilfe der Balanced Scorecard sowie der Strategy Map. Das PPM synchronisiert auch die Prozesse, von der strategischen Ebene, über die Prozesse der Programme und Projekte bis zu Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen bzw. Prozessen mit externen Partnern. Dies gilt ebenso für die Abstimmung von Strukturen und Kulturen zwischen strategischer und operativer Ebene.

Hierfür gilt es, geeignete Prozesse und Strukturen im PPM bereitzustellen. Oft füllt ein EPMO oder PMO die Rolle des PPM aus, dies ist als Unterstützung wichtig. Nichtsdestotrotz sollte das Topmanagement selbst eine aktive Rolle bei der Verbindung von Strategie- und Projektarbeit spielen. Schließlich geht es oft um einen großen Anteil an der Wertschöpfung.

Das Projektmanagement rückt in den Mittelpunkt des Geschehens, damit verändern sich Prozesse, Strukturen und Kulturen. Dieser Prozess der Veränderung muss aktiv gestaltet werden. Neben der Entwicklung entsprechender Kompetenzen auf allen Ebenen sind auch Vorkehrungen in Bezug auf eine geeignete Governance zu treffen, um die Organisation nachhaltig weiterzuentwickeln, von einer Philosophie des »Management of projects« hin zu einem »Management by projects«.

# Der Prozess des Projektportfoliomanagements

**Der Prozess des Projektportfoliomanagements (PPM) verbindet viele Abläufe einer Organisation und unterstützt die Erreichung ihrer aus der Strategie abgeleiteten Ziele. Der Beitrag zeigt, aus welchen Schritten der PPM-Prozess besteht.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- was die zentralen Herausforderungen und Rollen im PPM-Prozess sind,
- in welche fünf allgemeingültigen Phasen sich der Prozess gliedern lässt,
- die für den Prozess notwendigen Rollen und deren Verantwortung.

ALEXANDER SCHWARZ, KNUT KÄMPFERT

## Der Prozess als gelebte Abläufe

Im Folgenden geht es um die grundlegenden Prozessschritte im Projektportfoliomanagement (PPM). Wenn man die Praxis von Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen mit ganz verschiedenen Projektportfolios (Investition, Forschung, IT und viele andere) sieht, lassen sich die jeweils verwendeten Prozessschritte auf wenige grundsätzliche zurückführen. Die in einem Unternehmen oder allgemein in einer Organisation genutzten Prozessschritte zusammengenommen möchten wir als *Prozess* des PPM bezeichnen.

Wir beschreiben allgemeiner den Prozess im PPM als die gelebten »Abläufe«, die dazu dienen sollen, das Ziel des PPM zu erreichen, nämlich die Strategieumsetzung durch ein ausgewähltes Portfolio an Projekten, Programmen und Teilprojektportfolios zu unterstützen. Ganz wesentlich ist dabei, dass der Prozess des PPM von den Mitarbeitern

des Unternehmens getragen und gelebt werden, und zwar durch ihre Überzeugung und Einsatzbereitschaft. Einen »guten« oder »richtigen« Prozesses lediglich überzustülpen, wird keinen Erfolg bringen, wenn die Unternehmenskultur das PPM nicht entsprechend verinnerlicht hat und die Geschäftsleitung nicht voll hinter Aufwand und Nutzen steht. Als zweitrangig erachten wir – neben den tatsächlich verwendeten genauen Prozessschritten – die eingesetzten Werkzeuge wie z. B. die passende Software.

Die grundlegenden Prozessschritte sind in Abbildung 1 dargestellt.

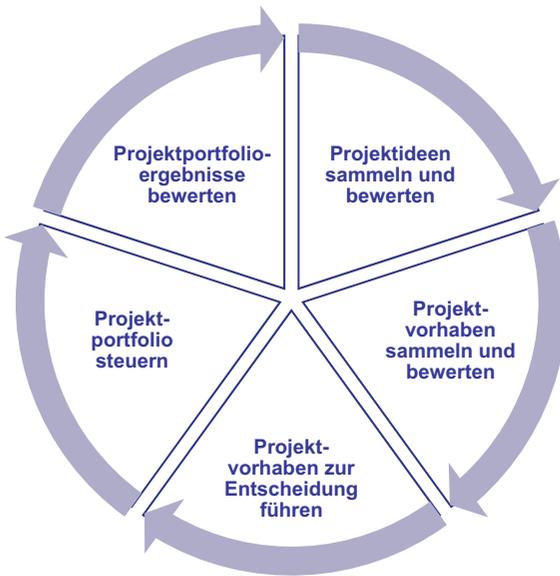


Abb. 1: Prozess des Projektportfoliomanagements

## Entstehung des Prozessmodells

Das hier beschriebene Prozessmodell ist in dem GPM-Praxisdialog »Projektportfoliomanagement« mit Vertretern aus verschiedenen Firmen und unterschiedlichen Branchen entstanden. Das bei der Entwicklung dieses Prozesses gewählte Vorgehen lässt sich auch für die *Einführung* des PPM in Unternehmen oder einzelnen Organisationseinheiten übertragen.

Der erste und sehr wichtige Schritt besteht darin, ein gemeinsames Verständnis über die verwendeten Begriffe zu finden und den Rahmen des Prozesses im PPM abzugrenzen. Denn wenn Sie die Prozessdarstellung betrachten, werden Sie feststellen, dass das PPM zu vielen Prozessen und Abläufen in der Organisation Schnittstellen hat. Schnittstellen sind zum einen Berührungspunkte und Überlappungen zu bestehenden Linienprozessen (z. B. strategische und operative Geschäftsplanung), zum anderen werden an die vorhandenen Rolleninhaber durch die Prozesse des PPM zusätzliche Anforderungen generiert, also deren Stellenbeschreibungen ergänzt bzw. verändert. Aufgrund der zahlreichen Schnittstellen besteht die Gefahr, dass in der Prozessbeschreibung die gesamten Unternehmensabläufe beschrieben werden und der Prozess dann zu komplex wird. Allerdings ist es wichtig zu wissen, welche Schnittstellen relevant sind und welche Anforderungen der Prozess des PPM an diese Schnittstellen hat. Um diese zu unterstützen, muss die zeitliche Taktung des Prozesses mit den bestehenden Prozessschritten im Einklang sein. So müssen z. B. Entscheidungen im Projektportfolio vor der Verabschiedung der Budgets erfolgen. Ferner ist es wichtig, die Ziele des Portfolioprozesses zu definieren. Wir werden dies im Beitrag anhand von zwei Beispielen verdeutlichen: dem Investitionsportfolio eines Chemieunternehmens und dem Entwicklungsprojektportfolio eines Automobilzulieferers, die jeweils an die strategischen Zielvorgaben auszurichten sind.

Unter diesen Rahmenbedingungen identifiziert man dann durch Brainstorming die Aufgaben und beteiligten Rollen. Mit diesen Ergebnissen lässt sich ein erster Prozess entwickeln, in dem die Prozessschritte identifiziert und dann die Aufgaben und Einzelschritte entsprechend der notwendigen Abfolge geordnet werden. Dieses Prozessmodell wird anhand von realen Fällen überprüft und entsprechend iterativ angepasst.

Die Erkenntnis am Ende der Arbeit war: Jede Branche hat zwar ihre spezifischen Elemente (Begriffe, Anforderungen, Detailschritte etc.), aber die hier dargestellte Grundstruktur für den PPM-Prozess lässt sich auf die unterschiedlichsten Branchen übertragen.

## **Herausforderungen im Prozess**

Das PPM bietet der Organisation ein strukturiertes Vorgehen, wie sie effizient ihre definierten strategischen Ziele erreichen kann. Durch das Vorgehen werden Prozessschritte und Entscheidungen für alle transparent und nachvollziehbar. Das bedeutet aber, dass falsche oder schlechte Entscheidungen auch sichtbar werden. Der Umgang damit setzt eine offene und vertrauensvolle Organisationskultur und den Willen des Managements voraus.

Die finanztechnischen Aspekte des PPM sind sehr eng mit den Aufgaben des Controllings verbunden. Bei der Einführung des Prozesses besteht ein hohes Konfliktpotenzial, welche Organisationseinheit den »Lead« in der Strategieumsetzung hat. Aus Sicht des PPM ist die zumeist kurzfristiger ausgerichtete finanzielle Bewertung für die Strategieumsetzung nicht ausreichend. Daher sollte das PPM in enger Abstimmung mit dem Controlling die Steuerung übernehmen. Es besteht aber auch die Möglichkeit, beide Prozesse getrennt voneinander mit definierten Schnittstellen zu betreiben.

## **Rollen im Prozess des PPM**

Meist wirken recht viele Stakeholder am Prozess mit oder haben an dessen Ergebnis ein sehr großes Interesse. Für die erfolgreiche Umsetzung des PPM ist es wichtig, die jeweiligen Interessengruppen und ihre Bedürfnisse sehr gut zu kennen und darauf einzugehen.

Um die Komplexität in der Darstellung zu reduzieren, fassen wir die verschiedenen Stakeholder in den folgenden sechs Rollen zusammen:

- ⇒ Strategiegeber,
- ⇒ Entscheider Portfolio,
- ⇒ Portfoliomanager,
- ⇒ Fachbereich/Linie,
- ⇒ Steuerkreis Projekt und
- ⇒ Projektmanager.

## Strategiegeber

Hierbei handelt es sich in der Regel um die Unternehmensleitung bzw. den Verantwortungsbereich, der die Strategie und daraus abgeleitete Ziele für das zu bearbeitende Portfolio erarbeitet und festlegt.

## Entscheider Portfolio

Die Personen in dieser Rolle sind für die Erfüllung der Unternehmensstrategie verantwortlich. Je nach Unternehmensgröße übernimmt diese Rolle das obere Management oder es gibt Entscheidungsgremien, die mit Personen des oberen Managements besetzt sind. Damit die Rolle erfolgreich ausgefüllt werden kann, ist eine enge Abstimmung mit dem Strategiegeber notwendig. Bei kleineren Unternehmen kann die Rolle auch vom Strategiegeber direkt mit wahrgenommen werden.

## Portfoliomanager

Der Portfoliomanager ist verantwortlich dafür, die Durchführung des Prozesses zu organisieren. Diese Rolle trägt Informationen aus den Projekten zusammen, zieht daraus Rückschlüsse und bereitet entsprechende Entscheidungsvorlagen für das Management vor. Der Portfoliomanager bildet die Schnittstelle zu der operativen Projektebene und der Strategie.

## Fachbereich/Linie

In dieser Rolle liegt die operative Verantwortung für die *Ergebnisse* der einzelnen Projekte. Sie muss die Ressourcen und häufig das Budget für die umzusetzenden Projekte einplanen und bereitstellen. Allerdings muss dies im Einklang mit der Gesamtbetrachtung der Ressourcen und dem Budget des Projektportfolios erfolgen.

## Steuerkreis Projekt

Der Steuerkreis Projekt ist für die Umsetzung von Projekten im Rahmen der Portfoliovorgaben verantwortlich. In der Regel setzt sich der Steuerkreis aus den wichtigsten Stakeholdern des Projektes zusammen (Entscheidungsträger, Sponsor, Linie, ggf. Kunden etc.).

## Projektmanager

Er ist für die Durchführung des Projektes verantwortlich. Auch im Zusammenhang mit dem PPM bekommt der Projektmanager keine neue oder ergänzende Rollenbeschreibung. Allerdings ist es notwendig, dass er den Zusammenhang und die Einordnung seines Projektes im Portfolio versteht und seine Entscheidungen in diesem Rahmen fällt.

## **Beschreibung des Prozessmodells**

Für eine übersichtliche Darstellung des Prozesses haben wir die folgenden Ausführungen auf das Nötigste reduziert und für das Projektportfolio lediglich den Begriff Portfolio verwendet.

Um Erfolg versprechende Projektideen zu finden, ist es wichtig, dass in den ersten beiden Prozessschritten (»Projektideen sammeln und bewerten« und »Vorhaben bewerten«) möglichst viele zielführende Ideen erfasst und bewertet werden. Allerdings lässt sich der dadurch entstehende Aufwand den beteiligten Bereichen nur schwer zuordnen. Um diese Prozessschritte zu fördern, bietet es sich daher an, ein zentrales Budget zur Verfügung zu stellen.

## Projektideen sammeln und bewerten

In diesem Abschnitt geht es darum, dass die Strategie und Ziele für das Portfolio definiert sowie Ideen zu Projekten zur Erreichung des Portfoliozieles gesammelt und bewertet werden.

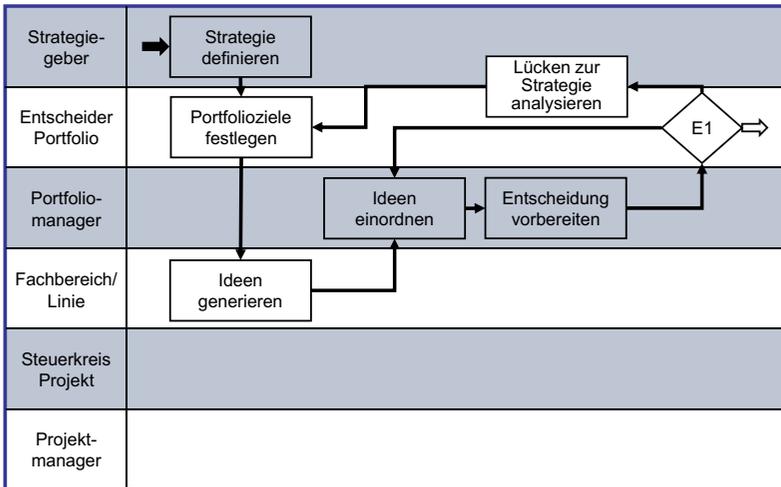


Abb. 2: Prozessschritt »Projektideen sammeln und bewerten«

- ⇒ *Strategie definieren*: Mit der Strategie werden die langfristigen Ziele für das Unternehmen oder den Bereich festgelegt.
- ⇒ *Portfolioziele festlegen*: Aus den Strategiezielen werden messbare Ziele abgeleitet. Wenn das zu betrachtende Portfolio nur ein Teil des Gesamtportfolios ist, dann sind die Ziele aus den Zielen des Gesamtportfolios abzuleiten.
- ⇒ *Ideen generieren*: Hierfür werden strukturierte und unstrukturierte Methoden zur Ideenfindung eingesetzt.
- ⇒ *Ideen einordnen*: Die erarbeiteten Ideen werden anhand von definierten Kriterien in das Portfolio einsortiert. Wichtig ist die Einschätzung der Strategieunterstützung, des Aufwandes und des Nutzens. Für die Aufbereitung bietet sich die Verwendung einer Software an.
- ⇒ *Entscheidung vorbereiten*: Auf Basis der ersten Einschätzung bezüglich der Strategieumsetzung wird ein Entscheidungsvorschlag erarbeitet, welche Ideen weiterverfolgt werden.

- ⇒ *Entscheidung E1*: Es gilt zu entscheiden, welche Ideen hinsichtlich ihrer Umsetzung weiterverfolgt werden.
- ⇒ *Lücken zur Strategie analysieren*: Es ist zu bewerten, ob die vorhandenen Ideen zur Umsetzung der Strategie ausreichend sind. Eventuell müssen die Portfolioziele angepasst oder fokussiert werden, um weitere Ideen für Projekte zu finden.

### **Beispiel Automobilzulieferer**

Ein Unternehmen definiert als Strategie, seine Abhängigkeit von lokalen Märkten zu reduzieren und sich internationaler aufzustellen. Als messbares Ziel wird definiert, dass in fünf Jahren der Umsatzanteil aus internationalen Märkten 40 % betragen soll. In Workshops mit Fachexperten werden Projektideen gesammelt, die die Unternehmensstrategie unterstützen. Denkbar wäre der Markteintritt in unterschiedlichen Ländern und über die verschiedensten Wege wie den Aufbau eines eigenen Vertriebsweges, die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner etc. Es gibt also eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie sich das Ziel erreichen lässt. Um sich nicht zu verlieren, muss zuerst herausgefunden werden, welche der Lösungsmöglichkeiten überhaupt eine Chance auf Realisierung haben.

### **Beispiel Chemieunternehmen**

Ein Unternehmen definiert als Bestandteil der Strategie, in innovative Produkte mit hoher Nachhaltigkeit in Bezug auf die Nutzung von nachwachsenden Rohstoffen zu investieren, um seine Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen zu reduzieren. Als messbares Ziel wird definiert, dass das Unternehmen in sieben bis zehn Jahren solche Produkte mit eigenen Anlagen herstellt und einen beträchtlichen Marktanteil erzielt. In der Forschungs- und Entwicklungsabteilung werden Ideen entwickelt, um derartige Prozessentwicklungen in-house und mit externen Partnern zu identifizieren und daraus konkrete Projektvorhaben zu entwerfen. Auf Portfolioebene werden die vielversprechendsten Vorhaben ausgewählt und für die weitere Bearbeitung freigegeben.

## Vorhaben bewerten

In der Regel entstehen in der Organisation mehr Projektideen zur Umsetzung der Strategie, als die Organisation aufgrund der limitierten Ressourcen verwirklichen kann. Für die Fokussierung müssen die wichtigsten Projekte identifiziert werden. Hierfür bietet das PPM einen strukturierten Ansatz auf Basis von objektiven Kriterien an. Die Voraussetzung dafür ist, dass die Projektideen ausreichend analysiert und entsprechend der Kriterien beschrieben sind.

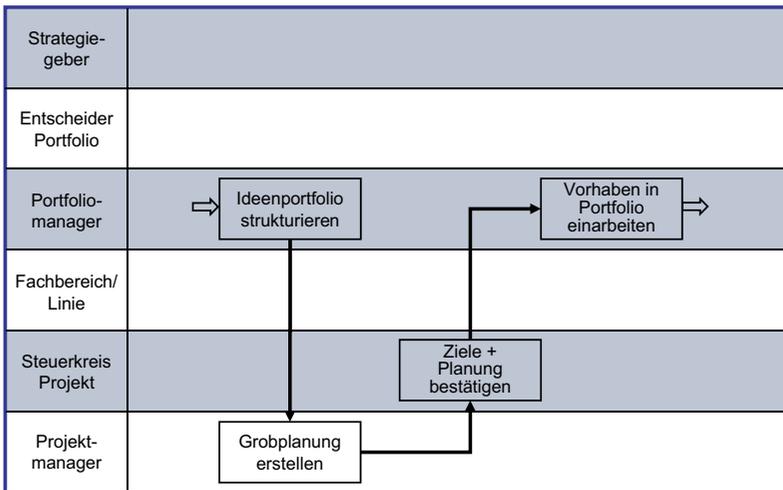


Abb. 3: Prozessschritt »Vorhaben bewerten«

- ⇒ *Ideenportfolio strukturieren*: Aus den verschiedenen Ideen werden mögliche Projekte und Projektprogramme sowie Verantwortliche (potenzielle Projektleiter und Projektorganisation) definiert.
- ⇒ *Grobplanung erstellen*: Für eine bessere Abschätzung der Machbarkeit und des Aufwands wird eine erste Projektplanung erarbeitet. Bei komplexeren Themen kann dies auch im Rahmen einer Vorstudie erfolgen.

- ⇒ *Ziele und Planung bestätigen:* Der potenzielle Steuerkreis muss die in der Grobplanung erarbeiteten Ergebnisse bestätigen.
- ⇒ *Vorhaben ins Portfolio einarbeiten:* Hier sind die zusätzlichen Ergebnisse der Projektplanung in der Portfoliodarstellung einzuarbeiten bzw. zu ergänzen.

### **Beispiel Automobilzulieferer**

Auch wenn in dem vorhergehenden Schritt »Projektideen sammeln und bewerten« schon einige Ideen verworfen oder verschoben wurden, sind immer noch mehr Ideen zu Projekten vorhanden, als umgesetzt werden können. Für den weiteren Entscheidungsweg sind Fakten notwendig, die man erst erarbeiten muss. So wäre jetzt z. B. zu untersuchen, wie hoch der Aufwand und die Realisierungschance für einen Markteintritt in China ist. Diese Informationen werden in einer Projektgrobplanung oder in einer Vorstudie erarbeitet. Das Ergebnis wird dann nach einheitlichen Kriterien in einer transparenten Form zusammengestellt.

### **Beispiel Chemieunternehmen**

Nachdem man Projektideen für innovative Produkte auf Basis von nachwachsenden Rohstoffen ausgearbeitet hat, gilt es, konkrete Investitionsvorhaben in Anlagen für die Herstellung im Pilot- und Großmaßstab zu bewerten und in das Gesamtportfolio aller Investitionsvorhaben einzuarbeiten (Investitionsportfolio). Dabei sind Risikoaspekte auf der Basis des Rankings von strategischem Potenzial und wirtschaftlichem Deckungsbeitrag abzuwägen.

Projektvorhaben zur Entscheidung führen

Die Entscheidung, welche Projekte umgesetzt werden sollen, muss zwingend im Abgleich mit der Strategie erfolgen. Die Herausforderung liegt darin, das Optimum bezüglich der Zielerreichung und der verfügbaren Ressourcen zu finden. Da aufgrund begrenzter Ressourcen nicht alle Projektideen umsetzbar sind, ist es am Ende des Prozesses notwen-

dig, die Entscheidung gut zu kommunizieren. Dies fällt umso leichter, je transparenter und nachvollziehbarer die Entscheidung getroffen wurde.

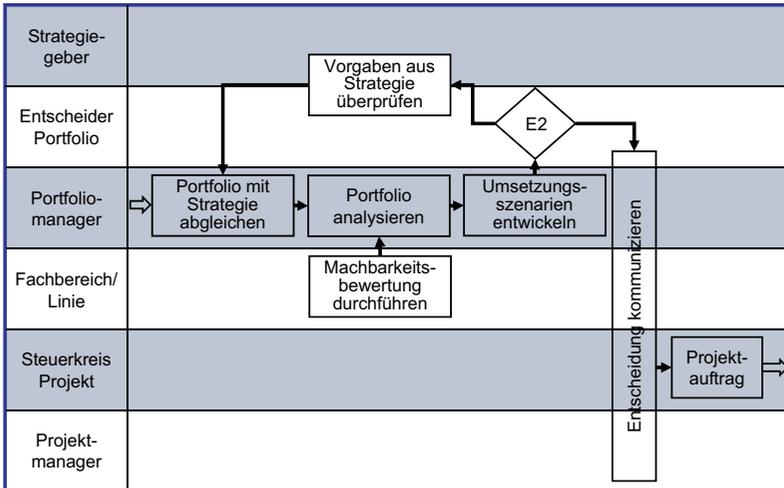


Abb. 4: Prozessschritt »Projektvorhaben zur Entscheidung führen«

- ⇒ *Portfolio mit Strategie abgleichen*: Auf Basis der Kenndaten aus der Projektplanung wird geprüft, ob sich die Unternehmensstrategie mit den geplanten Projekten umsetzen lässt.
- ⇒ *Portfolio analysieren*: Es wird aus Portfoliosicht der Zeitbedarf, das Budget und der Ressourcenbedarf für die Umsetzung der »wichtigsten« Projekte ermittelt.
- ⇒ *Machbarkeitsbewertung durchführen*: Hier ist zu überprüfen, ob die notwendigen Ressourcen und das Know-how für die priorisierten Projekte verfügbar sind.
- ⇒ *Umsetzungsszenarien entwickeln*: Es gilt, einen Vorschlag ausarbeiten, welche Projekte in welchem Zeitraum mit den vorhandenen Randbedingungen umgesetzt werden können.
- ⇒ *Entscheidung E2*: Es ist zu entscheiden, welche Projekte umgesetzt werden.

- ⇒ *Vorgaben aus der Strategie überprüfen*: Hier muss man prüfen, wie gut sich die Unternehmensstrategie mit dem freigegebenen Projektpaket erreichen lässt. Falls die Abweichung zu groß ist, muss man entweder die Strategie anpassen oder die Rahmenbedingungen sind zu ändern (z. B. Budgeterhöhung).
- ⇒ *Entscheidungen kommunizieren*: Das Ergebnis der Portfolioentscheidung und die Gründe für die getroffene Projektauswahl werden bei allen Rollen bekannt gemacht.
- ⇒ *Projektauftrag*: Die im Portfolio enthaltenen Projekte werden nun nach den Regeln des Projektmanagements beauftragt.

### **Beispiel Automobilzulieferer**

Wenn alle Projektideen nach dem gleichen Vorgehen aufbereitet sind, lässt sich transparent ermitteln, welche Projekte das Erreichen der Unternehmensziele am besten unterstützen und wie hoch der notwendige Aufwand ist. Da in der Regel nicht für alle Projektideen ausreichend Ressourcen vorhanden sind, muss priorisiert werden, was sofort, was später oder was gar nicht gemacht wird. Wichtig für den Erfolg des Prozesses ist, dass die Entscheidungen für alle Beteiligten transparent sind und nachvollziehbar in alle Rollen kommuniziert werden. Denn für die Betroffenen ist es wichtig zu verstehen, warum z. B. das Projektvorhaben eines Kollegen in die Umsetzung geht und die eigene Idee nicht weiterverfolgt wird.

### **Beispiel Chemieunternehmen**

In Gesamtsicht des Portfolios der Investitionsprojekte wird eine geeignete Auswahl getroffen, die bestmöglich das Erreichen der strategischen Ziele gewährleistet. Alle ausgewählten Projekte werden mit Investitionsmitteln versehen und das Ergebnis in der Informationskaskade global ausgerollt (z. B. als Budgetbriefe).

## Projektportfolio steuern

Die Steuerung des Projektportfolios beinhaltet die regelmäßige Zusammenführung und das Aggregieren von Projektinformationen wie KPIs, Budget und Zeitplan. Auch die aktuelle Geschäftslage nimmt Einfluss auf die Steuerung auf Projektebene und in Richtung der strategischen Vorgaben, z. B. über tatsächliches Marktwachstum. Darüber hinaus werden auf Portfolioebene Anträge über Projektänderungen genehmigt und angemessen in der Organisation kommuniziert.

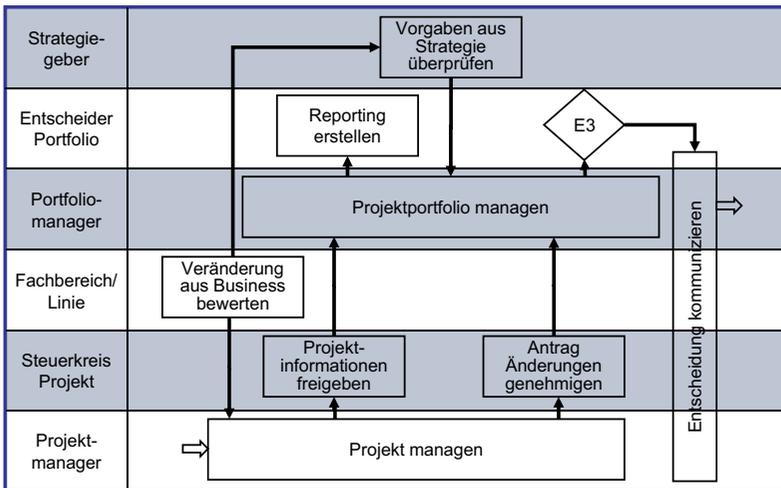


Abb. 5: Prozessschritt »Projektportfolio steuern«

- ⇒ *Veränderung aus Business bewerten:* Die Wirtschaftlichkeit der Projekte (Business Case) wird mit aktuellen Marktdaten (Mengen, Preise, Kosten, Prognosen) neu bewertet.
- ⇒ *Projekt managen:* Zum Tragen kommen hier etwa Controlling, Risiko- und Change-Management.
- ⇒ *Projektinformationen freigeben:* Hier geht es um die Freigabe von Finanz- und Budgetdaten durch den Steuerkreis.

- ⇒ *Antrag Änderungen genehmigen:* Der Steuerkreis befürwortet den Änderungswunsch, z. B. die Reduzierung des Scopes eines Projektes, da sich der Business Case geändert hat.
- ⇒ *Projektportfolio managen:* Diese aktive Rolle beinhaltet das Zusammenführen und Weitergeben von Projektinformationen in Portfoliosicht (z. B. zu Zeitplänen, Budgetinformationen, Risiken, Änderungen etc.).
- ⇒ *Entscheidung E3:* Auf Portfolioebene wird über beantragte Projektänderungen entschieden.
- ⇒ *Entscheidung kommunizieren:* Informationen werden top-down kommuniziert. Dies wird über den Portfoliomanager angestoßen.
- ⇒ *Reporting erstellen:* Hier werden die wichtigsten Projektkennzahlen auf Portfolioebene zusammengestellt.
- ⇒ *Vorgaben aus Strategie überprüfen:* Es wird geprüft, ob die auf der Strategie basierten Unternehmensziele erreicht wurden.

### **Beispiel Automobilzulieferer**

In regelmäßigen Meetings betrachten die Portfolioentscheider den Fortschritt der wichtigsten Projekte im Hinblick auf die Strategieerfüllung. Auf Basis der Ergebnisse und den neuen Erkenntnissen aus dem Markt bzw. konkreten Anforderungen der Kunden wird die Priorität der Projekte angepasst bzw. neue Projekte in das Portfolio aufgenommen oder weniger attraktive Projekte eingestellt.

### **Beispiel Chemieunternehmen**

Bei der Steuerung des Investitionsportfolios fällt auf, dass in einer erwarteten Wachstumsregion ein weitaus langsames Marktwachstum zu beobachten ist, als vor der Genehmigung von Investitionsprojekten eingeschätzt wurde. Die Steuerkreise mehrerer Projekte machen Vorschläge, um das Investitionsvolumen zu reduzieren. Die dadurch freierwerdenden Budgetmittel werden nach Bewertung auf Portfolioebene für andere oder neue Investitionsprojekte in einem anderen Marktumfeld verwendet.

## Projektportfolioergebnisse bewerten

Die finalen Ergebnisse aus den Einzelprojekten werden auf Portfolioebene aggregiert und damit die Gesamtpformance des Projektportfolios ermittelt. Die Gesamtsicht der Ergebnisse dient als wesentliches Feedback in Richtung der Strategiegeber, ob und wie die angestrebten strategischen Ziele mit den ausgewählten Projekten erreicht worden sind. Auf Projektebene werden dabei im Wesentlichen die Berichtsbau- steine »Lessons Learned«, »Abschlussergebnisse« und »Performance« der Projekte in Bezug auf den Nutzen (Inkasso) verwendet.

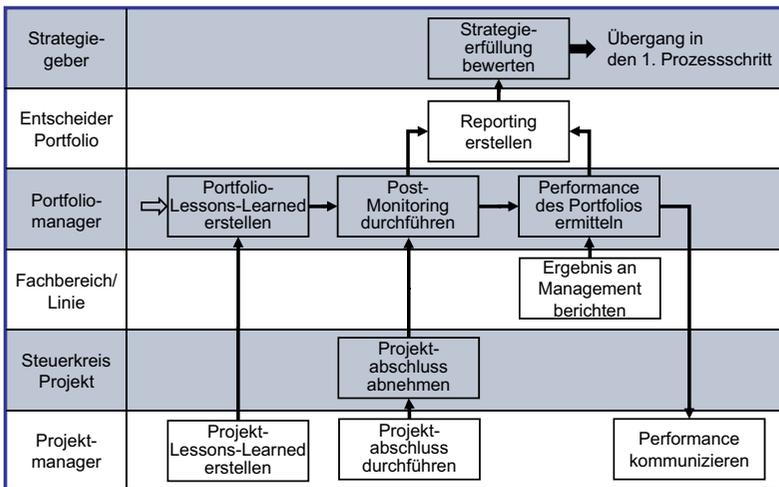


Abb. 6: Prozessschritt »Ergebnisse bewerten«

- ⇒ *Portfolio-Lessons-Learned erstellen:* Hier gilt es, Erkenntnisse aus den Projektauswertungen auf die Portfolioebene zu verdichten.
- ⇒ *Projekt-Lessons-Learned erstellen:* Aus einer strukturierten Bewertung der Lessons Learned werden entsprechende Abschlussergebnisse ermittelt.

- ⇒ *Projektabschluss und Abnahme durchführen*: Auf der Ebene des Einzelprojekts erfolgt ein Zielabgleich (z. B.: Wie wurden die Budgets der Disziplinen und des Gesamtprojektes eingehalten?).
- ⇒ *Post-Monitoring durchführen*: In einer Gesamtsicht wird die Zielerreichung aller Projekte im Portfolio betrachtet.
- ⇒ *Ergebnis an Management berichten*: Auf operativer Linienebene werden die mit den Projekten erreichten wirtschaftlichen Ergebnisse ermittelt (z. B. über das Produktmanagement).
- ⇒ *Performance des Portfolios ermitteln*: In einer Gesamtsicht werden die Zielerreichung und die wirtschaftlichen Ergebnisse aller Projekte im Portfolio betrachtet.
- ⇒ *Performance kommunizieren*: Hier erhalten die Projektleiter eine Rückmeldung über das Ranking des Projekts im gesamten Portfolio.
- ⇒ *Reporting erstellen*: Den Entscheidern auf Portfolioebene wird Bericht erstattet über das Post-Monitoring und die Performance.
- ⇒ *Strategieerfüllung bewerten*: Was mit den bisherigen Projekten bewirkt wurde, ist ein ganz wichtiger Input für den Strategiegeber, in welcher Weise sich mit vergangenen Projekten und zukünftigen Vorhaben die Unternehmensziele erreichen lassen.

### **Beispiel Automobilzulieferer**

Am Ende eines jeden Projektes werden die Lessons Learned über die gesamte Projektlaufzeit ausgewertet. Dabei hält man die Zielerreichung, den Aufwand und die Erfahrungen über den Projektablauf fest. Die Ergebnisse der Lessons Learned werden im Anschluss auf Portfolioebene verdichtet und dienen so als Basis für zukünftige Portfolioentscheidungen.

### **Beispiel Chemieunternehmen**

Eine Reihe von Investitionsprojekten, die Anlagen für innovative Produkte auf Basis von nachwachsenden Rohstoffen betreffen, werden ausgewertet. Hierbei zeigt sich, dass die hergestellten Stoffe vor Markteinführung eine ein- bis mehrjährige Bemusterungs- und Erprobungsphase beim Kunden absolvieren müssen, bevor der angestrebte

Business Case erzielt werden kann. Als Feedback an die Strategiegeber wird vorgeschlagen, sowohl zukünftige Business Cases bei neuen Produkten als auch die Wachstumschancen entsprechend konservativer zu bewerten, z. B. über die Einbeziehung einer realistisch langen Startphase vor dem einsetzenden Mengenwachstum.

### **Risikomanagement im Prozessablauf des PPM**

Aus der Sicht des Prozesses ist an dieser Stelle zu betonen, dass genau wie die Strategie auch der Umgang mit Risiken ein elementarer Bestandteil im Prozess des PPM ist. Folgende Schritte wurden in einem Praxisdialog von Unternehmensvertretern dabei hervorgehoben:

- ⇒ Projektideen sammeln und bewerten:
  - Risiko dient als wichtige Eigenschaft neben dem Strategiebeitrag etc. zur Einordnung der Ideen (unterscheide dabei Business- vom Technikrisiko).
  - Ideen werden unter Risikoaspekten ausgewogen selektiert.
- ⇒ Projektvorhaben sammeln und bewerten:
  - Vorhaben werden nach Risiko eingestuft und kategorisiert.
- ⇒ Projektvorhaben zur Entscheidung führen:
  - Das Portfolio wird nach Risikoaspekten analysiert und bewertet.
  - Lösungsvorschläge und Entscheidungen im Portfolio berücksichtigen auch Risikoaspekte.
- ⇒ Projektportfolio steuern:
  - Early Warnings wirken im Risikomanagement auf Ebene der Projekte und aggregiert im Portfolio.
  - Das Finanz- und Budgetmanagement im Portfolio berücksichtigt Risikoaspekte.
  - Die Entscheidung auf Portfolioebene über Projektänderungen berücksichtigt Risikoaspekte.
- ⇒ Ergebnisse Projektportfolio bewerten:
  - Die Erfahrungen und Risiken aus abgeschlossenen Projekten fließen bei der Auswahl von neuen Vorhaben in die Risikoabwägung auf Portfolioebene ein.

## **Handlungsempfehlung**

Folgende Empfehlungen lassen sich für die Gestaltung der Prozessschritte im PPM geben:

- ⇒ Sie sollten das Prozessmodell mit einer Schnittstelle zur Strategie der Organisation entwerfen. Dafür müssen Sie die nötigen Rollen und Phasen klären. Das vorgestellte Prozessmodell kann zur Orientierung hilfreich sein.
- ⇒ Die vorhandenen Abläufe im eigenen Unternehmen dürften bereits viele Elemente des PPM enthalten. Ideal ist es, wenn Sie bei der Einführung eines PPM Bewährtes weitestgehend nutzen.
- ⇒ Sie sollten die Finanzierung der Ideenphase klären und im Unternehmensbudget einplanen.
- ⇒ Sie sollten die Abläufe im PPM zeitlich mit der Geschäftsplanung abgleichen.
- ⇒ Bei der Einführung des PPM sollten Sie alle Phasen bzw. Prozessschritte von Anfang an berücksichtigen, auch wenn diese zum Teil noch in weiter Ferne liegen (wie z. B. »Ergebnisse bewerten«). Nur die konsequente Verwendung von einfach auswertbaren KPIs ermöglicht Ihnen später eine aussagekräftige Bewertung der Gesamtpformance des Portfolios.
- ⇒ Die Einführung eines PPM ist zeitlich und organisatorisch aufwändig und danach nur schwer veränderbar. Daher sollten Sie die Prozessschritte sorgfältig auswählen und umsetzen.
- ⇒ Ferner sollten Sie das Top-Management von dem Nutzen des PPM überzeugen und als spürbaren Unterstützer gewinnen.

### **Zusammenfassung**

Die Steuerung von Projekten und Ressourcen über einen strukturierten PPM-Prozess hat für ein Unternehmen signifikante Vorteile. Jedoch ist die Einführung eines solchen Prozesses zeitlich und organisatorisch aufwändig und danach nicht einfach veränderbar. Der vorgestellte Basisprozess aus fünf grundlegenden Prozessschritten eignet sich als Vorlage für die Prozessentwicklung im eigenen Unternehmen. Voraussetzung ist, dass Strategie und Ziele, die durch ein Projektportfolio erreicht werden sollen, vorliegen und alle Beteiligten die Begriffe und den Wirkungsbereich gleichermaßen verstehen und akzeptieren. Ferner sollten alle Prozessschritte von Anfang an berücksichtigt werden, auch wenn sie zum Teil noch in weiter Ferne liegen. Nur indem man Projekte mit einfachen und auswertbaren KPIs versieht, werden Aussagen zur Performance des Portfolios und damit eine Rückkoppelung zur Strategie möglich.

Die ausgewählten Prozessschritte betreffen meist vorliegende Abläufe im Unternehmen. Sie werden über einen Gesamtprozess neu verbunden und geben den Beteiligten oft zusätzliche Aufgaben. Die wichtigsten Rolleninhaber sind im vorgestellten Basisprozess enthalten. Ebenso werden Elemente des Risikomanagements im Prozessablauf hervorgehoben.

Letztlich ist es das Ziel, durch einen integrierten Prozess des PPM Transparenz und eine Entscheidungsgrundlage zur bestmöglichen Verwendung von Budget und Personalressourcen zu schaffen.



# Methoden des Projektportfoliomanagements

Um ein Projektportfolio wirksam und erfolgreich zu managen, lassen sich eine Reihe von Methoden einsetzen. Der Beitrag stellt eine Auswahl bewährter Verfahren vor und vertieft diese anhand von Anwendungsbeispielen.

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- warum es wichtig ist, Strategiebeitrag und -wirkung des Portfolios regelmäßig zu messen,
- wie das Projektportfoliomanagement Chancen und Risiken identifiziert und steuert,
- was das Besondere an den Methoden des Projektportfoliomanagements ist.

BERND STÖCKER

## Projektselektion

Wer ein Portfolio erfolgreich aufsetzen und steuern will, muss zunächst geeignete Projekte auswählen und priorisieren. Die Projektauswahl sollte dabei auf Basis festgelegter und transparenter Kriterien erfolgen. Es gilt, aus einer Anzahl von Projektideen oder Vorprojekten diejenigen herauszufiltern, die in das Portfolio aufgenommen werden. Das Verhältnis von Projekten zu Ideen (Erfolgsquote, »Hit Rate«) muss individuell an den jeweiligen Geschäftsgegebenheiten angepasst sein und kann in der Praxis deutlich differieren, je nach Portfoliotyp (Innovationsprojekte, Kundenprojekte, Organisationsprojekte etc.), nach Branche oder auch nach aktueller oder erwarteter Marktsituation. Hierbei muss man den Aufwand, ein Projekt bis zur Entscheidungsreife zu entwickeln, sowie die erwartete Erfolgsquote berücksichtigen. Liegt die Erfolgsquote hoch (nahe »1«), besteht die Gefahr, dass ein

Portfolio mittelfristig an Qualität verliert, da es kaum Wettbewerb zwischen Projektideen gibt. Die Ursache kann sowohl in einer zu geringen Anzahl an Projektideen als auch in der fehlenden Durchlässigkeit der vorgelagerten Filterprozesse liegen. Ist die Erfolgsquote klein, stellt sich die Frage nach dem Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen. Außerdem besteht das Risiko einer demotivierenden Wirkung auf die Ideenlieferanten, wenn der weitaus größte Teil der Vorprojekte nicht weiterverfolgt wird.

### Forschungs- und Entwicklungsprojekte

In der Praxis werden Projekte in der Regel über einen mehrstufigen Prozess ausgewählt. So folgen Forschungs- und Entwicklungsprojekte häufig dem sogenannten »Innovation Funnel« (siehe Abb. 1), bei dem aus einer Vielzahl von Ideen in mehreren Stufen die erfolgversprechendsten Projekte herausgefiltert werden. In einem ersten Schritt wird eine Vielzahl von Ideen erzeugt, z. B. durch Beobachtung des externen Marktes (Technology Screening) oder interner Prozesse (Ideenwettbewerbe, Vorschlagswesen usw.). Aus der Gesamtmenge werden im näch-

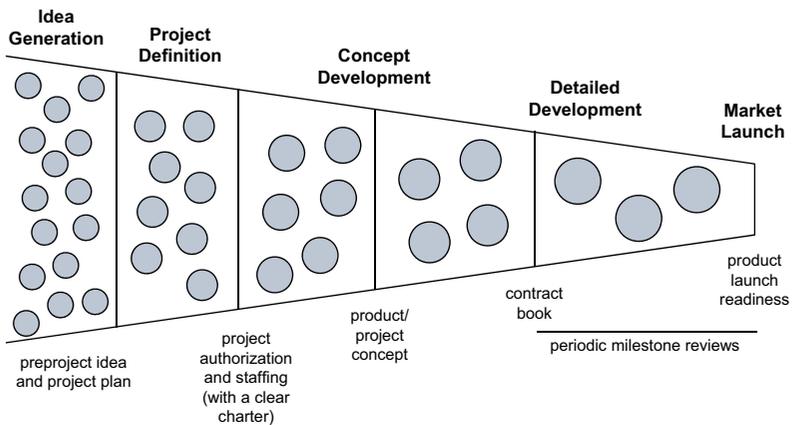


Abb. 1: *Innovation Funnel (nach [1])*

sten Schritt auf Basis unterschiedlicher Filter (z. B. Nähe zur Strategie, Umsetzungszeit, Erfolgswahrscheinlichkeit, Zielmärkte, Umsatz-/Gewinnpotenzial, ...) die Ideen ausgewählt, die in die Projektpipeline aufgenommen werden sollen. Dort werden unterschiedliche Phasen durchlaufen (Vorprojekt, Konzept, Pilot, Markttest), wobei zu definierten Meilensteinen geprüft und entschieden wird, ob das Projekt in die nächste Phase eintritt. Durch diesen Prozess wird die Anzahl der Projekte mit zunehmender Reife immer weiter reduziert, was grafisch dargestellt einem Trichter (engl. «Funnel») ähnelt.

### Investitionsprojekte

Investitionsprojekte durchlaufen üblicherweise einen Stage-Gate®-Prozess. In einem ersten Schritt prüft man, inwieweit der Projektvorschlag mit der Strategie konform ist. Bei Freigabe wird ein Teilbudget bewilligt, mit dem das Projekt bis zur finalen Investitionsentscheidung entwickelt wird. Diese Entscheidung kann erfolgen, sobald die erforderlichen Auswahlkriterien (z. B. Finanzkennzahlen, Marktkennzahlen, Szenario- und Sensitivitätsanalysen, Risikobewertungen) nachgewiesen sind.

### Produktentstehungsprozess

Im Produktentstehungsprozess prüft man den Projektfortschritt an unterschiedlichen Meilensteinen der Entwicklung durch sogenannte »Design Reviews«. Dabei werden die jeweiligen (Teil-)Ergebnisse in Bezug auf die ursprünglichen Produkthanforderungen überprüft. Für die Durchführung der Reviews empfehlen sich Experten, die in den Entwicklungsprozess selber nicht involviert waren, sowie – je nach Reifegrad des Produktes – Verantwortliche aus vor- oder nachgelagerten Teilen der Prozesskette, wie z. B. Strategie, Marketing, Produktion oder Vertrieb.

## **Projektpriorisierung**

Gibt es mehr geeignete Projektideen als verfügbare Ressourcen (z. B. Gesamtbudget, Personal, Produktions- und Lieferantenkapazität), ist eine Priorisierung erforderlich. Hierbei fließen sowohl quantifizierbare Auswahlkriterien (z. B. Profitabilität, Umsatz, Laufzeit) als auch strategische Aspekte in die Bewertung ein (z. B. Erschließung eines neuen Marktes/einer neuen Technologie). Risikobewertungen, Sensitivitätsanalysen und Szenariobetrachtungen unterstützen dabei, die Robustheit des Portfolios zu erhöhen. Weitere gebräuchliche Verfahren sind ABC- oder Pareto-Analysen sowie der paarweise Vergleich.

Damit ein Portfolio nach Erreichen der angestrebten Portfoliogröße steuerbar bleibt, müssen in dem Maße, in dem neue Projekte aufgenommen werden, bestehende Projekte das Portfolio verlassen. Idealerweise werden Projekte nach erfolgreicher Durchführung in das operative Geschäft transferiert (z. B. Markteinführung eines neuen Produktes, Produktionsstart einer Fertigungsanlage). In der Praxis werden nicht alle Projekte erfolgreich abgeschlossen, wofür es eine Vielzahl von Gründen geben kann (technische Hürden, Änderung des Marktes oder der Strategie, Ressourcenengpass usw.). In diesem Fall kommt ebenfalls der Priorisierung eine entscheidende Bedeutung zu.

## **Portfolioberichterstattung**

Aus den oben genannten Gründen ist es ratsam, das Portfolio in regelmäßigen Abständen auf seine Werthaltigkeit zu überprüfen. Eine wesentliche Grundlage hierfür stellt die Portfolioberichterstattung dar. Hier werden auf Basis der (idealerweise standardisierten) Projektberichte die für das jeweilige Geschäftsfeld wesentlichen Kenngrößen zusammengefasst. Ziel ist es, frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen und Steuerimpulse zu setzen, im Extremfall bis hin zum Projektabbruch.

Die folgende Liste zeigt mögliche Datenfelder eines Portfolioberichts (hier am Beispiel von großen Investitionsprojekten):

- ⇒ *Allgemeine Projektinformationen*: Name, Typ/Technologie, Land/Region, Größenklasse
- ⇒ *Kosten*: Budget (freigegeben), Kostenprognose, Abweichung, Kosten im Planungszeitraum, Kosten aktuelles Jahr, Istkosten bis heute, Risiko
- ⇒ *Termine*: Projektstart, Projektabschluss, weitere wesentliche Projektmeilensteine (jeweils Plan/Ist)
- ⇒ *Leistungs-, Ressourcenkenngrößen*: Montagevolumen pro Zeit, Personalbedarf, Eigenleistung, Fremdleistung, Earned-Value-Kennzahlen
- ⇒ *Arbeitssicherheit*: Anzahl der meldepflichtigen Ereignisse oder Ausfallzeiten
- ⇒ *Werthaltigkeit*: Nettobarwert (NPV), Kapitalrendite (IRR)
- ⇒ *Kommentare in Textform* (zu Abweichungen, Meilensteinen, Risiken, Unfällen usw.)

## **Risikomanagement**

Für das Projektportfolio sind vor allem Risiken aus einer Makroperspektive relevant, die so nicht direkt für Projekte und Programme gelten. Hierunter fallen z. B. politische und ökonomische Risiken für das Unternehmen, Risiken mit einer langfristigen, strategischen Wirkung und sogenannte »Klumpenrisiken«. Um diese Risiken zu identifizieren, kommen üblicherweise nicht die gleichen Instrumente zum Einsatz wie bei den operativen Projektrisiken.

Umfeld, Markt, Wettbewerber

Eine strategische Beobachtung des Umfelds, des Marktes und der Wettbewerber hilft, Veränderungen rechtzeitig wahrzunehmen. Auf Basis der Abhängigkeiten von Projekten/Programmen erlauben Szenarien, Sensitivitätsanalysen und Trends eine Aussage zu möglichen Risiken (und Chancen) für das Projektportfolio. Aus der übergeordneten Bewertung der Portfoliorisiken können dann Projektideen, Projekte und Programme selektiert und priorisiert werden.

## Langfristige, strategische und systemische Risiken

Ein wichtiger Aspekt aus Expertensicht: Die Basis für die Risikoeinschätzung im Projektportfoliomanagement bilden eher »weiche Signale« und »Muster« statt »harter Fakten«. Ein Beispiel hierfür ist das in der jüngeren Vergangenheit stark gewachsene Interesse für nachhaltige Produkte. Dies zeigt sich gegenwärtig sowohl in verändertem Konsumverhalten als auch in Änderungen von Umweltstandards und Gesetzen, wenn z. B. bestimmte Produktionsverfahren eingeschränkt oder gar verboten werden. Solche Entwicklungen verlaufen evolutionär und langfristig und können oftmals nicht an diskreten Wendepunkten festgemacht werden.

Im Fokus sollten auch sogenannte »Black Swans« stehen [6]. Taleb bezeichnet wesentliche Entdeckungen, geschichtliche Ereignisse und künstlerische Errungenschaften als *schwarze Schwäne*. Zu diesen Ereignissen zählen unter anderem die Entdeckung der antibakteriellen Eigenschaften von Penizillin und die Entdeckung von Amerika auf der Suche nach einem neuen Weg nach Indien. Auf Projektportfoliomanagement bezogen, sind das Ereignisse, die selten und höchst unwahrscheinlich sind, deren Auswirkungen auf das Unternehmen aber nicht bekannt oder nur sehr schlecht zu bewerten sind und enorme (negative) Folgen für das Portfolio haben könnten. Hierzu sind andere Kompetenzen erforderlich als auf der operativen Ebene des Projekt- und Programmmanagements. Insbesondere sind analytische Fähigkeiten zur Bewertung von langfristigen, strategischen und systemischen Risiken nötig sowie eine Offenheit gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen. Diese gilt es, zu einer sinnvollen Lösung für das Projektportfolio zusammenzuführen und dabei die Diversität von Disziplinen, Kulturen und Erfahrungen zu nutzen. So ist es sinnvoll, die Bedenken und Einwände von Stakeholdergruppen auch dann ernst zu nehmen, wenn man glaubt, inhaltlich und fachlich die besseren Argumente zu haben. Auch neigen Organisationen dazu, Trends aus der unmittelbaren Vergangenheit als gegeben hinzunehmen und in die Zukunft zu projizieren, ohne diese systematisch zu hinterfragen. In beiden Fällen

hilft es, aus möglichst vielen Perspektiven das Projektportfolio zu betrachten, um Risiken frühzeitig zu erkennen.

## Klumpenrisiken

Den Klumpenrisiken kommt im Projektportfoliomanagement eine besondere Bedeutung zu. Sie verdeutlichen, wie sich eine bestimmte Risikoart über die Zeit bzw. in einem bestimmten Betrachtungsbereich des Projektportfolios mit einer strategischen Wirkung konzentriert. Klumpenrisiken lassen sich aus der Perspektive einzelner Projekte oder Programme nicht erkennen. Erst durch eine übergeordnete Analyse der Risiken im Projektportfolio werden sie sichtbar. Typische Klumpenrisiken sind z. B.:

- ⇒ geringe Lieferantendiversifizierung (Ausfallrisiko),
- ⇒ Nutzung derselben Ressource in mehreren aufeinanderfolgenden Projekten (multiples Terminrisiko bei Verzögerung),
- ⇒ Fokussierung auf wenige Märkte/Regionen.

Klumpenrisiken stellen häufig die Kehrseite von an sich sinnvollen unternehmerischen Entscheidungen dar (Nutzung von Synergien, Einkaufsbündelung, Skalierungseffekte, Fokussierung auf Kernmärkte). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass eine Nutzen-Risiko-Analyse die bewusste Entscheidungsfindung untermauert.

### **Risikoanalyse bei Klumpenrisiken**

Ein erster Analyseschritt besteht darin, die Risiken aller Projekte aufzulisten und die Risikodisposition einzelner Projekte ins Verhältnis zur Gesamtrisikodisposition zu setzen. Darüber hinaus können die Risikoarten einzelner Projekte miteinander verglichen werden, um so die Risikoart mit der größten Wirkung im Projektportfolio zu identifizieren. Allerdings übersehen beide Vorgehensweisen die Abhängigkeiten im Projektportfolio. Durch einen paarweisen Vergleich oder eine Korrelationsmatrix lassen sich diese Abhängigkeiten aufzeigen. So wird eine neue Dimension der Risiken sichtbar. Hierbei sind qualitative Aussagen oft völlig ausreichend (im Gegensatz zu Risiken im Projekt).

Damit die Klumpenrisiken überhaupt entdeckt werden können, sind bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen. So sollte die Einstellung aller Mitwirkenden durch ein proaktives Denken und Handeln geprägt sein. Alle Beteiligten in Projekten, Programmen und Projektportfolios sind eingebunden und liefern ihre Sichtweisen »ungeschminkt« zu. Die Informationen und Daten sind in einer einheitlichen Formatierung und Datenbasis verfügbar, die Vergleiche ermöglicht. Eine Software-Unterstützung ist dabei nützlich, allerdings sollte sich die Software flexibel anpassen lassen. Zu guter Letzt ist eine der wichtigsten Voraussetzungen die Transparenz über das Projektportfolio in allen Dimensionen sowie auch eine Kultur der Offenheit in der betrachteten Organisation.

## **Ressourcenmanagement**

Das Ressourcenmanagement beschäftigt sich damit, wie sich die Allokation von wesentlichen Ressourcen (Budget, Personal, Produktionskapazitäten, Materialien usw.) auf die zugeordneten Projekte und Programme planen und steuern lässt. Zu Beginn werden die durch die Bestandteile (Projekte/Programme) des Portfolios ausgelösten Bedarfe ermittelt (Ressourcenbedarfsplanung, »bottom-up«) und mit den verfügbaren Ressourcen abgeglichen (»top-down«). Als Ergebnis des Planungsprozesses können die entsprechenden Ressourcen für den betrachteten Zeitraum (z. B. Jahres-, Mittelfrist-, Projektlebenszeitplanung) zugeordnet werden. Im weiteren Verlauf erlaubt ein regelmäßiges Ressourcenauslastungscontrolling, Kapazitätsengpässe oder -reserven zu erkennen und bei Bedarf Änderungsmaßnahmen einzuleiten.

### Regelmäßige Portfolioanalyse

Auch bei einer guten Übereinstimmung von Bedarf und Kapazität empfiehlt es sich, über eine regelmäßige Portfolioanalyse weitere Verbesserungspotenziale zu identifizieren (Portfoliooptimierung). Diesem Ansatz liegt zugrunde, dass auch bei bereits geplanten Ressourcen noch Freiheitsgrade existieren, um diese Ressourcen zwischen den Projekten/

Programmen zu verschieben. So lassen sich beispielsweise Projekte mit einem höheren Wertpotenzial beschleunigen, wenn gleichzeitig weniger werthaltige Projekte verlangsamt oder zeitweise angehalten werden. Hieraus entsteht bei unverändertem Aufwand insgesamt ein zusätzlicher Nutzen für das Unternehmen.

## Strategische Erweiterungen

Über die zeitnahe Planung hinaus kann der Begriff des Ressourcenmanagements weiter gefasst werden. Gerade bei stabilen Portfolios mit langfristigen Projekten lassen sich strategische Komponenten ergänzen wie etwa:

- ⇒ langfristige Personalplanung, inklusive Kompetenzerhalt und -aufbau sowie Nachfolgeplanung bei wesentlichen Funktionen,
- ⇒ Aufbau strategischer Partnerschaften,
- ⇒ Konzepte zu Insourcing/Outsourcing.

Beim Ressourcenmanagement ist stets auf die richtige Balance zwischen Steuerungstiefe und Aufwand einerseits und Flexibilität andererseits zu achten. Selbst ein ausgefeiltes Steuerungsmodell kann schnell obsolet werden, wenn sich strategische Rahmenbedingungen ändern.

## **Strategiebeitrag und -wirkung**

Das Projektportfolio ist üblicherweise ein Ergebnis der Strategie, entweder direkt als Maßnahme aus der Strategie initiiert oder indirekt über die Prozesskette Projektauswahl, -priorisierung oder -ende angestoßen (siehe Abschnitte »Projektselektion« und »Änderungsmanagement«). Mit der Bewertung des Portfolios lässt sich im umgekehrten Sinne dessen Strategiebeitrag quantifizieren und über die Zeit verfolgen. Auf Basis dieser Bewertungen ergeben sich Informationen zum Erfolg der Strategie. Werden diese Ergebnisse im Strategieprozess berücksichtigt, kann das Portfolio (bzw. die Portfoliopformance) einen direkten Einfluss auf die Strategie ausüben, sei es als Bestätigung oder als Änderungsimpuls.

## Balanced Scorecard

Um Informationen zu Strategiebeitrag und -wirkung darzustellen und zu messen, hat sich die Balanced Scorecard (»BSC«) als Werkzeug etabliert (siehe Abb. 2). Hier werden die für das Unternehmen oder den jeweiligen Geschäftsbereich wesentlichen Kennzahlen aus den vier Dimensionen Finanzen, Markt (oder Kunde), Prozess sowie Entwicklung (z. B. Innovationen, Mitarbeiter) [2] abgebildet und verfolgt. Diese Methodik kann auch dazu eingesetzt werden, um im Vorfeld eine (strategische) Ziellandkarte zu erstellen und daraus einen Maßnahmenkatalog abzuleiten.

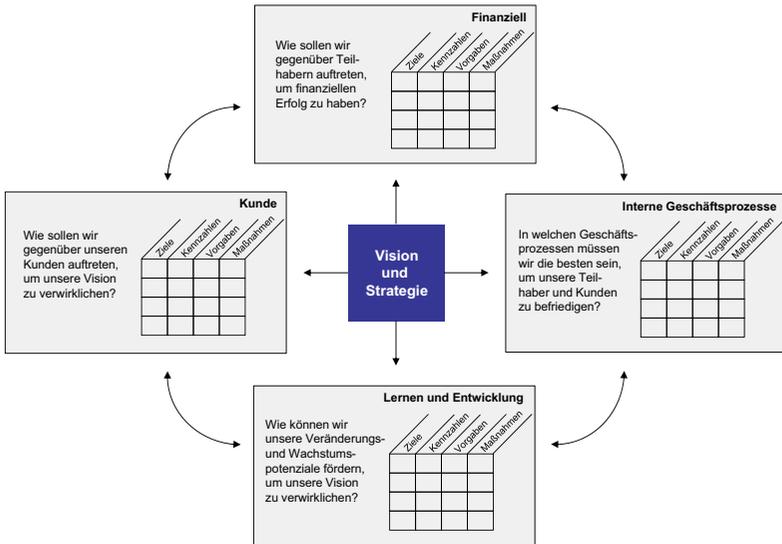


Abb. 2: Perspektiven der Balanced Scorecard (nach [2])

## BCG-Matrix

Um ein Portfolio strategisch zu bewerten, eignet sich als Methode die BCG-Matrix. Sie wurde von der Boston Consulting Group entwickelt und ordnet Produkte oder Geschäftsfelder nach den Dimensionen Marktwachstum und Marktanteil ein [3]. Die Kategorien (Question Marks, Stars, Cash Cows und Poor Dogs) stehen für die typischen Phasen im Lebensweg eines Produkts. Die Question Marks sind Produkte in der Frühphase mit hohem Potenzial, bei denen im Falle einer Weiterverfolgung signifikante Investitionen erforderlich sind, die nicht durch die Produkte selber erwirtschaftet werden. Die Stars haben bereits einen hohen Marktanteil und decken die aus dem Marktwachstum resultierenden Investitionen aus eigenen Cashflows. Die Cash Cows sind reife Produkte, die hohe Erträge bei geringen Investitionen erwirtschaften. Die Poor Dogs sind Auslaufprodukte mit geringem Marktanteil, die früher oder später eingestellt werden.

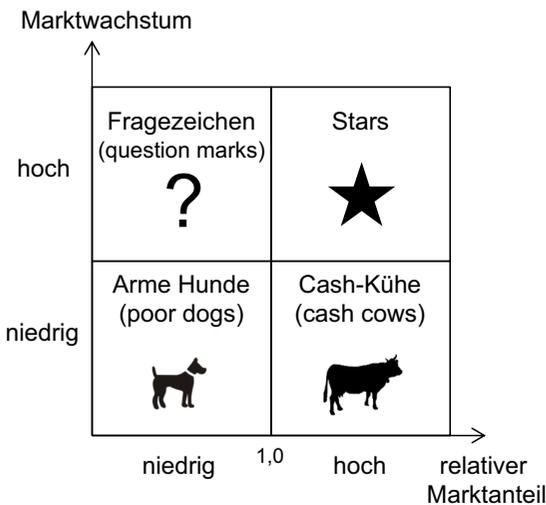


Abb. 3: BCG-Matrix  
(nach [3])

Aus der relativ einfachen Darstellung lassen sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen und Bewertungen ableiten, z. B.:

- ⇒ zusätzliche Investitionen in Produkte/Projekte,
- ⇒ Beendigung von Aktivitäten,
- ⇒ Zukunftsfähigkeit des Portfolios,
- ⇒ Ausgewogenheit des Portfolios (Generiert das etablierte Produktportfolio ausreichende Einnahmen zur Finanzierung der erforderlichen Innovationen?).

Es empfiehlt sich, Strategiebeitrag und -wirkung des Portfolios regelmäßig zu bewerten, um die Konsistenz von Portfolio und Strategie systematisch zu überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen.

### **Übergeordnete Lessons Learned**

Die Erfahrungen aus laufenden und abgeschlossenen Projekten und Programmen stellen einen erheblichen Wert für jedes Unternehmen dar. Die Herausforderungen dabei sind vielfältig: Identifikation und Filterung der wesentlichen Lessons Learned, effektive Dokumentation und Nutzbarmachung, prozessgeführte Unterstützung der Anwendung in neuen und laufenden Projekten.

### **Eingesetzte Methoden**

Um Lessons Learned zu identifizieren, eignen sich für laufende Projekte Methoden wie übergreifendes Chancen- und Risikomanagement, Projektaudits, Workshops oder Reviews. Nach Beendigung eines Projektes finden Formate wie Post Completion Audits oder Abschlussberichte Anwendung. Die Stärke der letztgenannten Methoden liegt darin, dass sie eine gesamtheitliche Sicht auf das jeweilige Projekt entwickeln. Als Nachteil ist bei diesen Formaten anzuführen, dass Lernzyklen in etwa den Projektzyklen entsprechen. Folglich fließen bei langen Projektlaufzeiten die Erfahrungen erst entsprechend verzögert in neue Projekte ein. In diesen Fällen bieten sich daher strukturierte Abfragen in regelmäßigen Abständen oder zu definierten Projektmeilensteinen an (z. B. als Teil von Design Reviews und Audits).

## Dokumentation

Die Dokumentation und Ablage muss gewährleisten, dass die Lessons Learned auch leicht nutzbar und auffindbar sind. Leistungsstarke IT-Lösungen sind hier im Allgemeinen hilfreich, verhindern aber nicht automatisch das Entstehen von großen Datenmengen, die für andere Nutzer schwierig auszuwerten sind (»Datenfriedhöfe«). Vielmehr müssen begleitende Prozesse implementiert werden, die sicherstellen, dass die vorhandenen Erfahrungen auch in aktuelle Projekte einfließen und Synergien genutzt werden können. Das kann über moderierte Workshops oder regelmäßige Projekt-Reviews erfolgen. Wird auf wenige wesentliche Erfahrungsrückflüsse fokussiert, ist auch die Aufnahme in das Projekt-Reporting eine mögliche Variante.

## Performance Improvement

Einen Schritt weiter geht das Performance Improvement. Auf Basis eines definierten Kennzahlensystems als Teil des Berichtswesens wird regelmäßig die Qualität des Portfolios überwacht. Hier empfiehlt es sich, ein besonderes Augenmerk auf solche Kennzahlen zu legen, die Frühwarncharakter haben. Viele der üblichen Kenngrößen (z. B. Istkosten, Termintreue, Ausfallzeiten) sind das Ergebnis von Ereignissen in der Vergangenheit und können nicht oder nur aufwändig korrigiert werden. Als Frühwarnindikator haben sich (spezifische) Leistungskenngrößen bewährt. Gerade Quervergleiche (»beinahe Unfälle« zu eingetretenen Unfällen) oder Korrelationen von Leistungs- und Ressourcenkurven (z. B. Earned-Value-Analyse [5]) erlauben eine fundierte laufende Bewertung der Projekt- und Portfolioperformance.

Weitere Methoden sind Projekt-Audits oder sogenannte »Deep Dives«, bei denen regelmäßig oder ausgelöst durch Ereignisse (z. B. Abweichungen wichtiger KPIs, Unfälle) ein definierter Teil des Projektes geprüft und bewertet wird. Als Ergebnis lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, deren Implementierung im Nachgang verfolgt wird.

## **Änderungsmanagement**

Zu einem erfolgreichen Projektportfoliomanagement gehört auch ein definierter Prozess, wie das Portfolio außerhalb der üblichen Projektmeilensteine (z. B. Freigabe oder Abschluss) angepasst wird. Damit steht das Änderungsmanagement inhaltlich in engem Zusammenhang mit der Projektselektion.

### Auslöser

Auslöser solcher Anpassungen können interne wie externe Ereignisse sein. Interne Ursachen wie das Verfehlen von Projektzielen, Budgetüberschreitung oder Verzögerungen ziehen zumeist das Review einzelner oder weniger Projekte nach sich. Externe Ursachen können z. B. Änderungen von Strategie, Märkten, politischem und regulatorischem Umfeld sein. Sie können auch die Überprüfung von größeren Teilen des Portfolios erforderlich machen.

### Bewertung

In der Regel erfolgt hierbei eine aktuelle Bewertung der betroffenen Projekte. Der Prozess ähnelt dem der Projektfreigabe, wobei der betrachtete Umfang oftmals reduziert wird, z. B. auf die Änderungen gegenüber der ursprünglichen Projektfreigabe. Als mögliche Ergebnisse stehen am Ende dieses Prozesses die Anpassung oder Änderung von Projektzielen und Projekttrandbedingungen bis hin zum Aussetzen oder gar Abbrechen von Projekten.

### Abbruch von Projekten

Wie bereits oben erwähnt, dient auch der Abbruch von Projekten der Portfolioqualität. Aufgrund der bereits geleisteten Aufwendungen tendieren Organisationen oftmals dazu, bestehende Projekte trotz deutlicher Verschlechterung der Ergebnisprognose weiterlaufen zu lassen («Sunk Cost Fallacy» [4]). Dabei wird übersehen, dass sich die dadurch

gebundenen Ressourcen an anderer Stelle wertbringender einsetzen lassen. Deswegen sollten objektive Kriterien und transparente Prozesse implementiert sein, um die erforderlichen Entscheidungen im Änderungsmanagement zu unterstützen und abzusichern.

### **Abschließende Betrachtung**

Einige Methoden des Projektportfoliomanagements unterscheiden sich nicht sehr von denen im Projekt- oder Programmmanagement, so z. B. das Stakeholdermanagement, die Zielformulierung auf Basis übergeordneter (strategischer) Ziele, Kreativitäts- und Entscheidungstechniken sowie Information, Dokumentation und Berichtswesen. Insbesondere die Analyse der Abhängigkeiten zwischen Projekten und Programmen ist beim Projektportfoliomanagement wichtig. Hier bieten sich gegebenenfalls Analysen mithilfe des paarweisen Vergleichs, der Beeinflussungs- oder Korrelationsmatrix an. Die Ergebnisse hieraus fließen in die Projektselektion und -priorisierung ein bzw. haben einen Einfluss auf die Ressourcenallokation. Darüber hinaus können allgemeine, auch in anderen Kontexten verwendete Methoden eingesetzt werden, u. a. Szenariotechniken zur Generierung oder Bewertung von Projektideen oder Methoden der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung zur Bewertung von Projektideen.

Bei Auswahl und Einsatz von Methoden im Projektportfoliomanagement ist es wichtig, dass sie zu den Prozessen im jeweiligen Kontext passen bzw. angepasst werden. Ausschlaggebend dafür sind einerseits die unterschiedlichen Inhalte und Kategorien des jeweiligen Projektportfolios und andererseits auch die oft sehr unterschiedliche organisatorische Umgebung mit Einflussfaktoren wie z. B. die Führungskultur und die Ausprägung von hierarchischem Denken und Handeln. Alle Methoden sollten an diese Besonderheiten angepasst werden, bevor sie im Projektportfoliomanagement zum Einsatz kommen.

## Literatur

- [1] [https://geo-ide.noaa.gov/wiki/index.php?title=Less\\_is\\_More](https://geo-ide.noaa.gov/wiki/index.php?title=Less_is_More) (aufgerufen am 07.04.2015).
- [2] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1856/balanced-scorecard-v7.html> (aufgerufen am 12.5.2015).
- [3] <http://de.wikipedia.org/wiki/BCG-Matrix> (aufgerufen am 12.5.2015).
- [4] DOBELLI, R.: *Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen*, München, 2011.
- [5] [http://www.gpm-infocenter.de/uploads/PMMethoden/Earned\\_Value\\_Analyse.pdf](http://www.gpm-infocenter.de/uploads/PMMethoden/Earned_Value_Analyse.pdf) (aufgerufen am 13.08.2015).
- [6] TALEB, N. N.: *Fooled by Randomness*, 2001.

## **Zusammenfassung**

Es existiert eine Vielzahl von Methoden, um ein Projektportfolio wirksam und erfolgreich zu managen. Zunächst gilt es, geeignete Projekte bzw. Programme auszuwählen und zu priorisieren sowie das Portfolio zu aktualisieren und zu optimieren. Hier eignen sich u. a. Methoden wie ABC-Analyse und paarweiser Vergleich.

Im Gegensatz zum Projektrisikomanagement fokussiert Portfoliorisikomanagement eher auf externe Einflüsse wie z. B. Megatrends, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen, Wettbewerb und Markt (u. a. Klumpenrisiken).

Beim Ressourcenmanagement geht es darum, die Allokation von wesentlichen Ressourcen auf die zugeordneten Projekte und Programme zu planen und zu steuern (u. a. Ressourcenbedarfsplanung und Ressourcenauslastungscontrolling).

Das Projektportfolio ist ein Ergebnis der Strategie. Strategiebeitrag und -wirkung des Portfolios sollten regelmäßig gemessen werden, um die Konsistenz von Portfolios und Strategie zu überprüfen. Außerdem können sich hieraus auch Informationen zum Erfolg der Strategie ergeben (u. a. Strategiewertbeitrag, Balanced Scorecard).

Übergeordnete Lessons Learned sowie Knowledge & Performance Improvement stellen sicher, dass Erfahrungen aus einzelnen Projekten und Programmen im Gesamtportfolio verfügbar gemacht werden.

Zu einem erfolgreichen Projektportfoliomanagement gehört auch ein definierter Prozess, wie das Portfolio außerhalb der üblichen Projektmeilensteine angepasst wird (Änderungsmanagement).



# Projektportfoliosteuerung mit Kennzahlen

In Managementsystemen spielen Kennzahlensysteme eine zentrale Rolle. Eine quantitative Steuerung ist auch im Projektportfoliomanagement (PPM) sinnvoll. Aber Kennzahlensysteme müssen vom verantwortlichen Management aktiv gestaltet und genutzt werden, damit sie ihre positive Wirkung entfalten können.

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- welche Besonderheiten das PPM aufweist,
- welche Kennzahlen im PPM besonders sinnvoll sind,
- wie man eine Kennzahlensteuerung im PPM erfolgreich einführen kann.

MARTIN KÜTZ

## Begriffliche Grundlagen

Projektarbeit hat für viele Organisationen eine große Bedeutung. Entweder führen sie Projekte für Kunden durch oder sie entwickeln und verändern mit Projekten ihre eigene Organisation. Daher muss man häufig nicht nur einzelne Projekte bewältigen, sondern es müssen mehrere oder sogar viele Projekte beherrscht und in ihrer Gesamtheit »optimal« geplant und durchgeführt werden.

## Projekt

Unter einem Projekt versteht man üblicherweise eine Aufgabenstellung, die in ihrer Gesamtheit einmaligen Charakter hat und zu einem klar identifizierbaren Ergebnis führt. Das Ergebnis muss unter verschiedenen Restriktionen, insbesondere in befristeter Zeit und mit beschränkten Mitteln realisiert werden. Gegenüber Prozessen lassen

sich Projekte etwa so abgrenzen: Während ein Prozess einmal geplant, dann aber beliebig oft durchgeführt wird, muss ein Projekt nur einmal durchgeführt, aber beliebig oft (um-)geplant werden ([1], S. 30–33).

### **Projektportfolio**

Unter einem Projektportfolio versteht man eine Gruppe von Projekten, die innerhalb einer bestimmten Zeitspanne durchgeführt werden sollen und dabei gleiche Ressourcen nutzen müssen. Die Projekte des Portfolios werden nach ihrer Attraktivität im Sinne übergeordneter Ziele für die beauftragende oder durchführende Organisation ausgewählt. Sie können fachlich miteinander verbunden sein, indem das Ergebnis eines Projektes von einem anderen Projekt benötigt wird [8].

### **Projektprogramm**

Unter einem Projektprogramm versteht man eine Gruppe von Projekten, die auf ein übergreifendes, gemeinsames Ziel hin definiert sind. Jedes Projekt liefert ein Teilergebnis. Die Projekte nutzen in der Regel unterschiedliche Ressourcen. Ein Projektprogramm kann Projekte aus einem oder mehreren Portfolios umfassen [8].

### **Multiprojektmanagement**

Unter Multiprojektmanagement versteht man den organisatorischen und prozessualen Rahmen für das Management mehrerer Projekte. Projektportfolios und Projektprogramme sind spezifische Ausprägungen des Multiprojektmanagements [8].

### **Aufgaben des Projektportfoliomanagements**

Muss eine Organisation mit beschränkten Ressourcen mehrere Projekte durchführen, so steht sie vor drei grundlegenden Aufgaben:

- ⇒ erstmaliger Aufbau eines Projektportfolios,
- ⇒ Umsetzung des Projektportfolios,
- ⇒ Aktualisierung und Fortschreibung des Projektportfolios, entweder zu bestimmten Zeitpunkten (z. B. jährlich oder quartalsweise) oder nach Bedarf.

## Grundlegende Fragestellungen

Wenn eine Organisation ein Projektportfolio aufbauen oder neue Projekte zum Portfolio zuführen will, muss sie die folgenden Fragen beantworten:

- ⇒ Ist ein bestimmtes Projekt so attraktiv, dass die Organisation es durchführen würde, wenn es außer diesem Projekt keine weiteren Projekte gäbe? Welche Projekte wären also *Portfoliakandidaten*?
- ⇒ Wenn man aufgrund der beschränkten Ressourcen nicht alle Projekte durchführen kann, die attraktiv genug für die Organisation sind, welche Projekte soll man dann auswählen? Welche Projekte wären also *Portfolioelemente*?
- ⇒ Wann und in welcher Reihenfolge soll man die Portfolioelemente durchführen? Oder umgekehrt: Wann steht welche *Ressource* für welches Projekt zur Verfügung?

Diese Fragen lassen sich allerdings weder einzeln noch in einer bestimmten Reihenfolge beantworten. So wird z. B. die zeitliche Lage und Dauer eines Projektes Auswirkungen auf seine Attraktivität haben. Je später das Projektergebnis zur Verfügung steht, desto später lässt sich der Nutzen generieren, den man mithilfe des Projektergebnisses realisieren will. Ändert man die Kapazität von Engpassressourcen, kann das erhebliche Auswirkungen auf die Struktur des Projektportfolios haben; solche Effekte sind aus dem Operations Research wohlbekannt [7].

## Planung immer im Verbund

Aufgrund ihres Wettbewerbs um die knappen Ressourcen lassen sich einzelne Projekte nur im Verbund mit der Planung des gesamten Projektportfolios sinnvoll planen. Kann man Projekte zudem anders schneiden, indem man z. B. größere Projekte in mehrere kleine Projekte aufteilt oder kleinere Projekte zu einem größeren Projekt zusammenfasst, dann können sich bei entsprechenden Neuplanungen des Portfolios deutlich andere Zusammensetzungen des Portfolios zeigen.

Im Extremfall sind Projekte, die Portfolioelemente sind, auch wieder aus dem Portfolio herauszunehmen, wenn sie von attraktiveren Projekten verdrängt werden.

### Änderungen und ihre Rückwirkungen

Werden Projekte durchgeführt, so ergeben sich während der Projektdurchführung Änderungen *mit* Auswirkungen auf das Projektergebnis («moving targets») und solche *ohne* Auswirkungen auf das Projektergebnis (Aufwands- und Terminverschiebungen). Diese Änderungen haben unter Umständen massive Rückwirkungen auf das Projektportfolio. Verbrauchen einzelne Projekte mehr Ressourcen als erwartet oder belegen Ressourcen länger als erwartet, können andere Projekte im Portfolio womöglich nicht (mehr) oder nur verspätet zur Durchführung gelangen. In der Folge muss das gesamte Portfolio neu geplant werden. Werden im umgekehrten Falle laufende Projekte abgebrochen oder noch nicht laufende Projekte aus dem Portfolio zurückgezogen, dann werden Kapazitäten frei und es lassen sich eventuell neue Portfoliokandidaten in das Portfolio übernehmen. Ein Portfolio muss also kontinuierlich aktualisiert werden; Portfolioplanung ist ein permanenter Prozess.

### **Kennzahlen für die Portfoliosteuerung**

Mit welchen Kennzahlen kann man nun die Steuerung eines Projektportfolios unterstützen? Entscheidend dabei ist, welche Schritte im Portfoliomanagement man betrachtet. Mit Blick auf die wesentlichen Aufgaben des Portfoliomanagements muss man

- ⇒ Portfoliokandidaten identifizieren,
- ⇒ Portfolioelemente auswählen, also das Portfolio aufbauen oder aktualisieren,
- ⇒ das Projektportfolio umsetzen.

## Identifizierung von Portfoliokandidaten

### **Attraktivität der Projekte**

Portfoliokandidaten werden in der Praxis über Attraktivitätskennzahlen identifiziert. Hier kommen die aus der Investitionsrechnung bekannten *Rentabilitätskennzahlen* zum Einsatz. Sie setzen die (erwarteten und finanziell bewerteten) Nettonutzeffekte eines Projektes zu seinem Kapitalbedarf in Beziehung (z. B. Return on Investment, ROI). Da die finanzielle Bewertung von Nutzeffekten schwierig sein kann, treiben viele Organisationen hier einen gewissen Aufwand für die Bewertung ihrer Projektideen. Schlussendlich muss es aber jede Organisation schaffen, die zur Prüfung anstehenden Projekte zu bewerten und nach ihrer Attraktivität anzuordnen ([4], S. 100–123).

### **Kapitalbedarf der Projekte**

Bei dieser Bewertung spielt es eine Rolle, ob das für die Projekte benötigte Kapital (unbegrenzt) verfügbar ist. In der Regel ist das verfügbare Kapital beschränkt und jedes einzelne Projekt muss versuchen, seinen individuellen Kapitalbedarf zu minimieren. Die vielerorts anzutreffende Kauf-oder-Miete-Praktik (wenn Aggregate oder Maschinen beschafft werden müssen) ist nur vor dem Hintergrund dieser Kapitalknappheit zu verstehen. Mietlösungen verschlechtern zwar oft die Wirtschaftlichkeit, also das Verhältnis von Bruttonutzeffekten und Aufwand. Sie steigern aber in vielen Fällen die Rentabilität, also die (rechnerische) Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Vor allem reduzieren sie den Kapitalbedarf der Projekte erheblich, da die Mietzahlungen für benötigte Aggregate erst nach Projektabschluss in der Betriebsphase zu leisten sind, während bei einem Kauf die Zahlung bereits im Projekt zu erfolgen hat. Bei vorgegebenem Budget kann die Organisation mit einer Mietstrategie mehr Projekte durchführen als mit einer Kaufstrategie, sofern das nicht durch andere Ressourcenengpässe behindert wird.

### **Einheitliche Bewertung**

Wie auch immer eine Organisation die Attraktivität ihrer Projekte bewertet, sie sollte hier für alle Projekte einheitlich vorgehen. Viele Organisationen tun sich damit schwer, bilden Projektkategorien mit unterschiedlichen Bewertungsmechanismen und ordnen diesen Teilportfolios bestimmte Kontingente des Budgets zu. Hier haben sich bestimmte Traditionen herausgebildet, z. B. die Unterscheidung nach sogenannten Muss-Projekten und Kann-Projekten ([3], S. 58–60 und S. 239–240).

### Bestimmung der Portfolioelemente

#### **Nach dem Wert der Attraktivitätskennzahl**

Nachdem man die Portfoliokandidaten identifiziert hat, muss man im zweiten Schritt das Portfolio bilden, also diejenigen Projekte ermitteln, die vom Portfoliokandidaten zum Portfolioelement werden. Am einfachsten wäre es, die Projekte absteigend nach dem Wert ihrer Attraktivitätskennzahl zu sortieren und der Reihe nach so viele Projekte in das Portfolio aufzunehmen, bis die Kapazität des Projektbudgets oder einer benötigten Ressource erschöpft ist. Bei diesem Ansatz wird angenommen, dass ein Projekt mit einer höheren Einzelattraktivität mehr zur Gesamtattraktivität des Portfolios beiträgt als ein Projekt mit einer geringeren Einzelattraktivität. Da es hier aber um eine Optimierung mit Randbedingungen geht, muss man mit solchen Annahmen vorsichtig sein.

#### **Nach der Reihenfolge der Beantragung**

Eine andere Heuristik wäre es, Projekte in der Reihenfolge ins Projekt aufzunehmen, wie sie beantragt werden. Das ist eine übliche Vorgehensweise von Organisationen, die Projekte für externe Kunden durchführen, z. B. Beratungsunternehmen.

### **Gesamtattraktivität**

Mit der oben erwähnten Gesamtattraktivität des Projektportfolios ist schon eine erste und zugleich zentrale Portfoliokennzahl in die Diskussion gekommen. Sie lässt sich analog zur Attraktivität eines einzelnen Projektes so definieren, dass man die Summe aller Nettonutzeffekte der Portfolioelemente zum aggregierten Kapitalbedarf dieser Projekte in Beziehung setzt.

Nun kann man die Erstellung eines Projektportfolios als Optimierungsaufgabe formulieren: »Wähle aus den Portfoliokandidaten Projekte so aus, dass die Gesamtattraktivität des Projektportfolios maximal wird. Beachte dabei als Randbedingungen, dass sowohl das vorgegebene Projektbudget eingehalten als auch die Kapazitäten der verfügbaren Ressourcen im Verlauf der Planungsperiode nicht überschritten werden.«

Vor diesem Hintergrund kann man das Projektportfolio zum Zeitpunkt der Erstellung kennzahlenmäßig durch die *Gesamtattraktivität* und die *Auslastungsgrade* des Projektbudgets und der verschiedenen Engpassressourcen beschreiben.

### Umsetzung des Projektportfolios

Geht es nach der Portfolioerstellung an die Umsetzung der Portfolioprojekte, dann muss der Verantwortliche zunächst den Umsetzungsstatus des Portfolios kennen. Dazu will er Folgendes wissen:

- ⇒ Wie viele Projekte umfasst das Portfolio?
- ⇒ Wie viele Projekte wurden bereits abgeschlossen?
- ⇒ Wie viele Projekte laufen aktuell?
- ⇒ Wie viele Projekte wurden noch nicht gestartet?
- ⇒ Welcher Anteil des Gesamtbudgets wurde bereits verbraucht bzw. ist noch verfügbar?

Für die Engpassressourcen ist die Auslastung zu zeigen, z. B. auf Wochenbasis sowohl für die zurückliegenden Wochen als auch für die aktuelle und die zukünftigen Wochen.

### **Drill-Down-Kennzahlen**

Natürlich genügt es dem Portfolioverantwortlichen nicht, nur die aggregierten Informationen zu erhalten. Er muss auch wissen, woher gegebenenfalls Abweichungen kommen, welche Projekte also in irgendeiner Weise auffällig sind und sich von ihrer spezifischen Planung entfernen. Hier sollte man sogenannte Drill-Down-Kennzahlen etablieren. Sie zeigen an, wie viele Projekte sich von ihren geplanten Werten unterscheiden bzw. so stark abweichen, dass vorgegebene Toleranzen überschritten werden.

Folgende Dimensionen der einzelnen Projekte sind hier abzufragen ([3], S. 136–139):

- ⇒ erbrachte Projektleistung,
- ⇒ Qualität der Arbeitsergebnisse,
- ⇒ Einhaltung der geplanten Termine,
- ⇒ Einhaltung des geplanten Aufwandes,
- ⇒ Risikostatus der Projekte,
- ⇒ Änderungsstatus der Projekte,
- ⇒ Problemstatus der Projekte.

Wenn die entsprechenden Daten für einzelne Projekte verfügbar sind, dann kann man sie auch auf Portfolioebene zusammenfassen. Der Begriff »Drill-Down-Kennzahl« ergibt sich daraus, dass man sich die Informationsversorgung des Verantwortlichen (natürlich) elektronisch vorstellt. Wird dann z. B. für die Einhaltung der geplanten Termine ein Wert von »5« gemeldet, bedeutet dies, dass fünf (laufende) Projekte im Portfolio Auffälligkeiten in der Termintreue zeigen. Der Verantwortliche kann sich dann die Liste dieser fünf Projekte anzeigen lassen und die betroffenen Projekte gezielt untersuchen. Des Weiteren kann er anhand von Links zu verbundenen und nachfolgenden Projekten erkennen, welche Projekte von den festgestellten Terminproblemen betroffen sind.

### **Strukturinformationen**

Weitere Informationen, die für den Portfolioverantwortlichen von Interesse sein können, sind verschiedene Strukturinformationen über das Projektportfolio, z. B. dessen Zusammensetzung nach Projektkategorien, Projektkunden oder Projektgrößen. Darüber hinaus wird man Risiken und Probleme erfassen, die sich nicht auf Einzelprojektebene, sondern nur auf der Portfolioebene gezeigt haben. Es mag auch Änderungen auf der Portfolioebene geben, die also projektübergreifend von Bedeutung sind, z. B. grundlegende technologische Änderungen oder Veränderungen in der Ressourcenausstattung.

### **Dynamik des Projektportfolios**

In dieses eher statische Szenario muss nun auch die Dynamik des Projektportfolios integriert werden. Laufende und noch auf Durchführung wartende Projekte können sich ändern, laufende Projekte können abgebrochen oder wartende Projekte können aus dem Portfolio zurückgezogen werden. Während der Abarbeitung eines Portfolios können weitere Projekte in das Portfolio aufgenommen werden. Außerdem kann die Kapazität der benötigten Ressourcen steigen oder sinken. Dies führt dazu, dass das Portfolio permanent nachgeplant werden muss. Damit ändert sich fortlaufend sowohl die Gesamtattraktivität des Portfolios als auch die Auslastung der (Engpass-) Ressourcen. Ergänzend sollte der Portfolioverantwortliche wissen, wie groß die Restlaufzeit des aktuellen Portfolios ist, also wie lange es noch dauert, bis das gesamte Projektportfolio, wenn es nicht mehr geändert wird, umgesetzt ist.

### **Problem der Periodenabgrenzung**

Besondere Probleme bei den Portfoliokennzahlen ergeben sich aus der Frage der Periodenabgrenzung. Etliche Projekte werden in der einen Planungsperiode gestartet und in der nachfolgenden Periode beendet. Bei der Kennzahlenbildung müssen entsprechende Regeln für eine Periodenzuordnung und -abgrenzung aufgestellt werden. Hier ist nicht

der Platz, um diese durchaus schwierige Frage im Detail zu diskutieren. Auf der Portfolioebene sollte es jedoch eine weitere Kennzahl geben, die die Anzahl derjenigen Projekte nennt, die durch Umplanungen des Portfolios nach hinten aus der aktuell laufenden Periode hinausgeschoben werden. Hier muss die Organisation entscheiden, ob sie diese Projekte direkt in das Portfolio der Folgeperiode einstellt oder ob diese Projekte in den Status eines Portfoliokandidaten zurückgesetzt werden und sich neu um eine Aufnahme ins Portfolio bewerben müssen.

### Empfehlung eines Kennzahlensystems für die Portfoliosteuerung

Aus den vorangehenden Überlegungen ergibt sich das folgende Kennzahlensystem für die Steuerung eines Projektportfolios (siehe Tabelle 1).

<b>Tabelle 1: Kennzahlensystem für ein Projektportfolio</b>	
<b>Sachverhalt</b>	<b>Kennzahl</b>
Portfoliostatus	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Anzahl Portfolioelemente (noch nicht gestartet/laufend/abgeschlossen)</li> <li>⇒ Anzahl Änderungen im Projektportfolio (neue, geänderte, zurückgezogene, abgebrochene Projekte)</li> <li>⇒ Gesamtattraktivität des Projektportfolios</li> <li>⇒ Restlaufzeit des Projektportfolios</li> <li>⇒ Ausschöpfungsgrad des Portfoliobudgets</li> <li>⇒ Auslastungsgrad der Engpassressourcen (Ressourcen 1, 2, ... n)</li> </ul>
Auffällige Projekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Anzahl Projekte mit Auffälligkeiten im Leistungsgrad</li> <li>⇒ Anzahl Projekte mit Auffälligkeiten in der Ergebnisqualität</li> <li>⇒ Anzahl Projekte mit Auffälligkeiten bei der Termineinhaltung</li> <li>⇒ Anzahl Projekte mit Auffälligkeiten in der Aufwandsentwicklung</li> <li>⇒ Anzahl Projekte mit Veränderungen im Risikostatus</li> <li>⇒ Anzahl Projekte mit Veränderungen im Änderungsmanagement</li> <li>⇒ Anzahl Projekte mit Veränderungen im Problemstatus</li> <li>⇒ Anzahl der Projekte, die erst in der Folgeperiode gestartet werden können</li> </ul>

<b>Tabelle 1: Kennzahlensystem für ein Projektportfolio (Fortsetzung)</b>	
<b>Sachverhalt</b>	<b>Kennzahl</b>
Portfoliostruktur	⇒ Anteil Projekte nach Kategorien ⇒ Anteil Projekte nach Kunden(gruppen) ⇒ Anteil Projekte nach Größe
Basis- informationen	⇒ Volumen des Portfoliobudgets ⇒ Kapazität der Engpassressourcen (Ressourcen 1, 2, ... n) ⇒ Portfoliorisikostatus ⇒ Portfolioänderungsstatus ⇒ Portfolioproblemstatus

Die in der Tabelle genannten Kennzahlen sind leicht ermittelbar, wenn die einzelnen Projekte entsprechende Informationen zuliefern können. Sie können zeitnah bereitgestellt werden und haben eine anschauliche Bedeutung (vielleicht mit Ausnahme der Gesamtattraktivität des Projektportfolios).

Natürlich messen die Kennzahlen nur, was bereits geschehen ist. Aussagen über zukünftige Entwicklungen werden anhand von Prognoserechnungen aus Vergangenheitsdaten abgeleitet. Solche Prognoserechnungen beinhalten massive Annahmen in Form der gewählten Rechenmethode. So muss sich der Verantwortliche überlegen, ob er mit absoluten oder mit relativen Veränderungen rechnen will, ob er für die Prognose der zukünftigen Entwicklung z. B. die Veränderung der Vorperiode oder die mittlere Veränderung mehrerer Vorperioden übernimmt und ob er mit einem linearen oder auch nicht-linearen Trend rechnen möchte.

Ferner ist darauf hinzuweisen, dass Kennzahlen lediglich Symptome melden. Sie brauchen den fachkundigen »Arzt«, der eine zutreffende Diagnose stellt. Das PPM muss lernen, die Kennzahlen »richtig« zu interpretieren. Das setzt Bereitwilligkeit und fleißiges Üben voraus. Erst solche Übung macht den Meister – das gilt auch für den Umgang mit Kennzahlen.

## Nutzung des Kennzahlensystems in verschiedenen Umgebungen

Das oben vorgestellte Kennzahlensystem ist vor dem Hintergrund des üblichen Ansatzes über einen Projektstrukturplan (PSP) und daraus abgeleitetem Netzplan entstanden. Die Arbeitsergebnisse sind präzise definiert und im Projekt wird so lange gearbeitet, bis diese Ergebnisse gemäß Definition erstellt worden sind. Natürlich können sich die Projektergebnisse durch angenommene Änderungsanträge signifikant verändern. Aber nach jeder Veränderung werden PSP und Netzplan aktualisiert und man geht bis zum Projektabschluss oder einer weiteren Änderung von statischen Ergebnissen aus.

Vor diesem Hintergrund stellen sich eine Reihe von Fragen:

- ⇒ Ist das hier vorgestellte Kennzahlensystem neutral gegenüber der gewählten Projektmanagementphilosophie?
- ⇒ Kann es auch in anderen Projektkulturen genutzt werden?
- ⇒ Müssen die Projekte im Portfolio nach derselben Methode geführt werden oder kann man sie nach unterschiedlichen Philosophien steuern?

### **Earned-Value-Management**

Um diese Fragen zu beantworten, betrachten wir zunächst das Earned-Value-Management [2]. Die Führung der Projekte geht von klar definierten Arbeitsergebnissen aus. Die Projektsteuerung arbeitet nach dem Prinzip der Standardkostenrechnung mit kumulierten Plan-, Ist- und Sollaufwänden. Der Sollaufwand ist derjenige kumulierte Aufwand, den man gemäß Planung hätte haben dürfen, um das tatsächlich erreichte Projektergebnis zu realisieren. Dieser Earned Value hat dem Verfahren seinen Namen gegeben. Das Earned-Value-Management konzentriert sich auf zwei Kennzahlen:

- ⇒ den *Cost Performance Index (CPI)* als der Quotient aus Soll- und Istaufwand,
- ⇒ und den *Schedule Performance Index (SPI)* als der Quotient aus Soll- und Planaufwand.

Läuft das Projekt wie geplant, haben beide Kennzahlen den Wert 1. Gleichwohl sind beim Earned-Value-Management alle sieben Dimensionen der Projektsteuerung vertreten. Die erbrachte Projektleistung »versteckt« sich im Earned Value, ebenso die Qualität der Arbeitsergebnisse, denn Qualitätsprobleme schlagen sich (negativ) im Aufwands- und Zeitstatus des Projektes nieder. CPI und SPI sind praktisch Projektionen der Budgetausschöpfung und des Zeitbedarfs auf das Projektende. Ein Wert von 0,8 für den CPI besagt (im Groben), dass zum Projektende voraussichtlich 80 % des Budgets verbraucht sein werden. Ein Wert von 1,2 für den SPI besagt (im Groben), dass das Projekt voraussichtlich 20 % länger dauert als geplant. Von daher muss man im Portfolio entweder alle Projekte einheitlich nach dem Earned-Value-Prinzip führen oder bei einem gemischten Portfolio Termin- und Budgeteinhaltung einheitlich darstellen und die Kennzahlen betroffener Projekte auf das für das Portfolio gewählte Format transformieren. Die drei Informationsdimensionen der Änderungen, Risiken und Probleme werden von dem eigentlichen Earned-Value-Verfahren nicht erfasst.

### **Kritische Kette**

Als Nächstes sei der Ansatz der Kritischen Kette (Critical Chain) beleuchtet [5]. Auch diese Projektmanagementphilosophie geht von vorab genau definierten Arbeitsergebnissen aus. Sie fokussiert jedoch auf die Tatsache, dass sich Engpässe signifikant und negativ auf den Projekterfolg auswirken und ihre Beseitigung bzw. Vermeidung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Projekte ist.

Ein zentrales Merkmal der Projektsteuerung nach den Prinzipien der Kritischen Kette ist das Fehlen lokaler Zeit- oder Aufwandspuffer. Stattdessen gibt es einen Gesamtpuffer, der an den Netzplan des Projektes angehängt wird und in den das Projekt gewissermaßen hinein-atmen kann. Die einzelnen Aktivitäten oder Arbeitspakete planen nicht mehr Liefertermine, sondern Laufzeiten. Sie starten sofort, wenn eine vorgelagerte Aktivität abgeschlossen wird, und versuchen selber, so zügig wie möglich zu ihrem Ende zu kommen. Es gibt nur noch den Start- und den spätesten Endtermin in Projekten.

Dieses Vorgehen setzt eine extrem hohe Flexibilität der (perso- nellen) Ressourcen voraus. Es scheint in einem Multiprojektumfeld, in dem die Ressourcen intensiv zwischen laufenden Projekten wech- seln, nur eingeschränkt umsetzbar zu sein. Bei (kleineren) Projekten, die vollständig von einem Team umgesetzt werden können oder nur wenige Ressourcenwechsel erfordern, lässt sich hingegen ein Vorgehen nach den Prinzipien der Kritischen Kette auch auf Portfolioebene gut vorstellen.

An den Kennzahlen ändert sich eigentlich nichts, da auch hier die Ergebnisse fest vorgegeben sind und sich Aufwand und Dauer der Realisierung verändern können. Statt des herkömmlichen Termin- und Budgeteinhaltungsgrades könnte man den Verbrauch des vorgesehenen Zeitpuffers und den Verbrauch des vorgesehenen Aufwandspuffers als entsprechende Kennzahlen wählen. Dann müssten jedoch alle Projekte im Portfolio mit solchen Zentralpuffern geführt werden. Insofern muss bei der Arbeit nach den Prinzipien der Kritischen Kette im Projekt- portfolio ein einheitliches Puffermanagement etabliert werden.

### **Time-Box-Management**

Schließlich ist noch auf das Time-Box-Management einzugehen [6]. Beim konventionellen Ansatz werden zunächst die Arbeitsergebnisse festgelegt, woraus sich Aufwand und Zeitbedarf ergeben. Im Time- Box-Management gibt man hingegen Zeitintervalle vor und ermittelt dann, was sich in einem solchen Zeitintervall realisieren lässt. In Soft- wareprojekten ist das verbunden mit der Forderung, dass jeweils am Ende einer Time Box (wieder) ein funktionsfähiges Softwaresystem vorliegen muss.

Für das Multiprojektmanagement ist das Timeboxing von großem Interesse. Denn wenn alle Projekte nach demselben festen Zeitrahmen getaktet werden, kann man alle Projekte in einem Projektportfolio zeitlich synchronisieren und Ressourcenwechsel zwischen den unter- schiedlichen Projekten einheitlich genau zu den End- bzw. Startzeit- punkten der Time Boxes durchführen. Das erleichtert die Abstimmung zwischen den Projekten und reduziert die Komplexität im Projektport- foliomanagement.

Man kann nun vermuten, dass sich die Kennzahlen für das Projekt- und damit das Portfoliomanagement im Time-Box-Management erheblich ändern, da es ja wegen der definierten Zeitintervalle keine Terminüberschreitungen mehr geben kann. Stimmt das?

- ⇒ Wenn ein Projekt das geplante Arbeitspensum in einer Time Box schafft, ist alles in Ordnung.
- ⇒ Ist man früher fertig, muss das Projekt eventuell bis zum Ende der Time Box pausieren.
- ⇒ Schafft man das geplante Arbeitspensum nur zum Teil, dann muss man am Ende der Time Box entscheiden, ob die noch fehlenden Arbeitsergebnisse zwingend erforderlich sind oder ob man darauf verzichten kann. Im einen Fall muss man in der folgenden Time Box nacharbeiten, im anderen Fall ändern sich die Projektergebnisse.

Aufgrund des Timeboxing erfolgt eine Terminüberschreitung sprunghaft in der Größe einer Time Box. Auch auf der Aufwandsseite steigt die Budgetauslastung sprunghaft, denn die bereitgestellten Kapazitäten sind über die gesamte Time Box hinweg für das jeweilige Projekt reserviert.

Damit können die Kennzahlen für die Projektsteuerung und folglich auch für die Portfoliosteuerung unverändert bleiben. Termin- und Budgetüberschreitungen erfolgen hier allerdings sprunghaft und nicht kontinuierlich. Insofern können in einem Portfolio konventionell geführte und nach dem Time-Box-Ansatz geführte Projekte gemischt werden.

### **Einführung einer Portfoliosteuerung**

Mit einer gewissen Kreativität lassen sich schnell beliebig viele und auch interessante Kennzahlen finden. Wer Projektportfolios mit Kennzahlensystemen steuern will, darf aber nicht bei der Konzeption stehen bleiben. Erfolgreich ist man erst, wenn man mit den definierten Kennzahlen im Portfoliomanagement auch tatsächlich arbeitet. Dazu muss man die benötigten Messwerte zur Errechnung der Kennzahlen zeitnah in der laufenden Projektarbeit ermitteln.

Zwei Herausforderungen sind dafür zu meistern:

- ⇒ *technische Herausforderung*: Es gilt, relevante Daten in den Projekten des Portfolios zu messen, die gemessenen Werte durch entsprechende Rechnungen und Algorithmen in Kennzahlenwerte (Istwerte) umzusetzen und diese Kennzahlenwerte letztlich dem Portfoliomanagement in geeigneter Form vorzulegen.
- ⇒ *organisatorische Herausforderung*: Die Verantwortlichen müssen sich aktiv mit »ihren« Kennzahlen auseinandersetzen im Sinne der Interpretation, Abweichungsanalyse und Ableitung korrigierender Maßnahmen.

In der Praxis scheitern (leider) viele Versuche, eine quantitative Steuerung mittels Kennzahlen zu implementieren. Die Ursachen liegen fast immer darin, dass entweder die »technische Produktion« der Kennzahlen misslingt oder aber das Management die angebotenen Kennzahlen nicht nutzt. Was ist zu tun?

### Die Ermittlung der Kennzahlenwerte

Dazu betrachten wir zunächst die Produktion der Kennzahlen. Letztlich rühren die Portfoliokennzahlen von Messwerten her, die man in den einzelnen Projekten des Portfolios erheben muss. Man kann aber auf Portfolioebene nur das nutzen, was auf der Projektebene vorliegt. Das bedeutet:

- ⇒ Für jedes Projekt im Portfolio müssen Attraktivitätsdaten erhoben werden.
- ⇒ Für jedes Projekt im Portfolio müssen Leistungs-, Qualitäts-, Aufwands- und Termindaten sowie Änderungs-, Risiko- und Problemata einheitlich erfasst und entsprechend der Frequenz der Berichterstattung projektübergreifend in eine zentrale Datenbasis eingestellt werden.
- ⇒ Analog müssen diejenigen Daten ermittelt und bereitgestellt werden, die ausschließlich auf Portfolioebene entstehen.

Wer schon einmal eine Kennzahlensteuerung für ein einzelnes Projekt aufgebaut hat, wird verstehen, dass es eine erhebliche Herausforderung ist, eine Kennzahlensteuerung auf die Portfolioebene zu übertragen. Um dies in einer konkreten Umgebung zu schaffen, müssen zwei Randbedingungen beachtet werden:

- ⇒ Die Kennzahlen sind so zu definieren, dass sich die Ermittlung der benötigten Inputwerte klar beschreiben lässt, einfach und zeitnah durchzuführen ist und im Idealfall gut automatisiert werden kann.
- ⇒ Für die Ermittlung der Kennzahlenwerte benötigt man klare Regeln (also eine entsprechende Governance), deren Einhaltung auch konsequent durchgesetzt wird.

### Die Integration der Kennzahlen in die Führungsprozesse

Hat man die »Produktion« der Kennzahlen sichergestellt, dann müssen die Kennzahlen in das Portfoliomanagement integriert werden. Hier lassen sich vor dem Hintergrund von Beobachtungen in der Praxis folgende *Erfolgsfaktoren* ausmachen:

- ⇒ Eigentümer der Kennzahlen ist das Management, nicht das Controlling.
- ⇒ Kennzahlen brauchen einen hochrangigen Sponsor.
- ⇒ Kennzahlensysteme müssen schrittweise und flexibel eingeführt werden.

### **Verantwortung des Managements**

In vielen Organisationen herrscht die Meinung vor, Kennzahlen seien ein Controlling-Thema und die Controller mögen sich doch bitte um die Kennzahlen kümmern. Genau diese Haltung führt jedoch dazu, dass niemand die Kennzahlen ernst nimmt, denn sie sind ja nur ein »Controller-Spielzeug«. Das Gegenteil ist der Fall. Kennzahlen sind Management-Werkzeuge und die gesamte Führungsarbeit muss sich an den Kennzahlen orientieren. Denn die Ziele, die das Management erreichen soll, sind mithilfe von Kennzahlen quantitativ formuliert worden und mit den Istwerten der Kennzahlen kann man den Grad

der Zielerreichung darstellen. Wer in Steuerungsregelkreisen arbeitet, muss eigentlich zwangsläufig mit Kennzahlen arbeiten. Das gilt selbstverständlich auch im Portfoliomanagement.

Natürlich darf die Arbeit mit Kennzahlen nicht dazu führen, dass das Management mit Tunnelblick nur noch Kennzahlen sieht und die reale Welt ignoriert. Aber die Kennzahlen sind Messinstrumente und unterstützen die Verantwortlichen bei ihrer Führungsarbeit. Ein Maschinenführer wird stets die Messinstrumente des ihm anvertrauten Aggregats im Auge behalten, aber er wird natürlich auch das Aggregat selber beobachten. Das darf bei der Steuerung eines Portfolios nicht anders sein. Die Kennzahlen müssen integraler Bestandteil der gesamten Führungsarbeit sein.

### **Sponsoren für Kennzahlensysteme**

Warum benötigt man einen Sponsor, um Kennzahlensysteme erfolgreich in der Praxis zu implementieren? Es mag logisch nicht überzeugen, aber sämtliche praktischen Erfahrungen mit Managementsystemen zeigen, wie notwendig es ist, dass hochrangige Vertreter in der Organisation das Vorgehen mit Kennzahlen fördern. Das kann damit zusammenhängen, dass arbeitsteilige Organisationen stets auch hierarchisch strukturiert sind. Was die oberste Leitung fordert, das wird gemacht. Was erkennbar nicht die Unterstützung dieser obersten Stellen hat, bekommt keine Ressourcen und hat damit kaum eine Chance auf praktische Umsetzung.

Wenn jeder Projektleiter weiß, dass Lenkungsausschuss und Portfoliomanagement auf Basis der definierten Kennzahlen mit ihm diskutieren, und wenn auch der Portfoliomanager weiß, dass die oberste Leitung der Organisation mit ihm nur auf Grundlage der Kennzahlen diskutiert und kommuniziert, dann bewirkt das eine entsprechende Verhaltensausrichtung aller Verantwortlichen. Man muss erfolgreiche Arbeit über entsprechende Kennzahlenwerte dokumentieren können und Probleme oder Schwierigkeiten ebenfalls mithilfe von Kennzahlen verdeutlichen können. Insofern darf es keine inhaltliche Diskussion mehr ohne Referenz auf die Kennzahlen geben. Damit sich eine Or-

ganisation in diese Richtung entwickelt, ist ein klar erkennbarer und dauerhaft spürbarer Willen der obersten Leitung unentbehrlich. Kennzahlen werden von oben her implementiert – das ist ein Fakt, den man nicht umgehen kann.

### **Flexibles, iteratives Vorgehen**

Bei der Einführung einer kennzahlenbasierten Steuerung muss man flexibel und schrittweise vorgehen. Es ist eine Illusion, man könne Kennzahlensysteme komplett am Reißbrett »konstruieren« und sie dann 1:1 umsetzen. Wer so vorgehen will, darf sich nicht wundern, wenn das Kennzahlenprojekt »ewig« dauert und sich am Ende ohne erkennbare Ergebnisse und Spuren verflüchtigt. Im Gegenteil. Wer Kennzahlensysteme erfolgreich als zentrale Managementsysteme einführen will, muss den Mut haben, mit einzelnen Kennzahlen zu beginnen und im laufenden Einführungsprozess immer wieder nachzubessern und Erfahrungen zu nutzen.

Ein iteratives Vorgehen hat viele Vorteile. Da erste Kennzahlen sehr früh realisiert werden, kann das Management schnell Erfahrungen in der Arbeit mit diesen Kennzahlen sammeln. »Fehler«, die man bei der Implementierung der ersten Kennzahl macht, kann man bei der Einführung der zweiten Kennzahl vermeiden. Man wird Erfahrungen mit der Erhebung der Daten machen und vor diesem Hintergrund die restlichen Kennzahlen kritisch prüfen. Man wird vielleicht feststellen, dass z. B. eine Ermittlung des Änderungsvolumens (in Personentagen) aufwändig und unsicher ist und dass es für das Management schon reicht, wenn man die Anzahl der Änderungsanträge kennt (die man dann aber systematisch und vollständig erfassen muss). Ähnliches gilt für andere Informationen über die Projekte. So kann man z. B. die Projektgröße oder die Dringlichkeit eines Projektes mithilfe komplexer Rechenmodelle ermitteln. Eine relativ grobe manuelle Klassifizierung kann hier aber auch schon genügen.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass die am Reißbrett entworfenen Kennzahlensysteme zu viele Kennzahlen enthalten, die einzelnen Kennzahlen aufwändige Datenerhebungen erfordern und die

entsprechenden Messverfahren technisch realisiert und in bestehende Abläufe (Prozesse) eingebaut werden müssen. Wer iterativ vorgeht, kann die Vorteile der Kennzahlen früh nutzen. Er kann im laufenden Einführungsprozess lernen und Erfahrungen bei der Implementierung der ersten Kennzahl schon bei der Einführung der zweiten Kennzahl nutzen. Kennzahlensysteme, die auf diese Weise an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Praxis orientiert sind, finden in der Regel eine deutlich höhere Akzeptanz bei allen Beteiligten und Betroffenen als Kennzahlensysteme aus der Retorte. Dazu braucht man eine gewisse Ausdauer, wird aber mit einer praxistauglichen und von den Betroffenen akzeptierten Kennzahlensteuerung »belohnt«.

## Literatur

- [1] BEA, F. X.; SCHEURER, S.; HESSELMANN, S.: *Projektmanagement*. Stuttgart 2008.
- [2] FLEMING, Q. W.; KOPPELMAN, J. M.: *Earned Value Project Management*. 2. Aufl., Newtown Square, 2000.
- [3] KÜTZ, M.: *Projektkontrolling in der IT*. Heidelberg, 2012.
- [4] LOMNITZ, G.: *Multiprojektmanagement*. 2. Aufl., München, 2008.
- [5] LÖRZ, H.; TECHT, U.: *Critical Chain*. Freiburg, 2007.
- [6] OESTERREICH, B.; WEISS, C.: *APM – Agiles Projektmanagement*. Heidelberg, 2008.
- [7] STEPHAN, A.; FISCHER, E. O.: *Betriebswirtschaftliche Optimierung*. 8. Aufl., München, 2009.
- [8] WAGNER, R.; RÖSCHLEIN, R. J.: *Multiprojektmanagement – die Herausforderung der Zukunft*. In: Lang, M.; Kammerer, S.; Amberg, M. (Hrsg.): *Portfoliomanagement in der IT*. Düsseldorf, 2015, S. 23–47.

### **Zusammenfassung**

Die Möglichkeiten und Vorteile einer kennzahlenbasierten Steuerung sollte man auch im Projektportfoliomanagement nutzen. Dabei ist zu beachten, dass alle Projekte über die gemeinsame Nutzung von Ressourcen hochgradig miteinander vernetzt sind und Veränderungen in einzelnen Projekten massive Auswirkungen auf das gesamte Portfolio haben können.

Vor diesem Hintergrund muss ein Kennzahlensystem zur Steuerung eines Projektportfolios in der Lage sein, den Gesamtstatus des Portfolios einerseits wiederzugeben, andererseits aber auch dem Portfoliomanager Hinweise geben können, welche Projekte Auffälligkeiten zeigen. Hinzu kommen Informationen über Größe und Struktur des Projektportfolios sowie die verfügbaren Kapazitäten der relevanten (Engpass-) Ressourcen.

Mit der Definition von Kennzahlen allein ist es aber nicht getan. Vielmehr muss auch der Einführung einer kennzahlenbasierten Steuerung eine hohe Aufmerksamkeit zukommen. Eine einfache und zuverlässige Erhebung von Daten aus dem laufenden Portfolioprozess, eine aktive Förderung und Unterstützung durch das übergeordnete Management sowie eine schrittweise Einführung unter aktiver Mitwirkung der betroffenen Verantwortlichen sind zentrale Erfolgsfaktoren.



# Standards für das Projektportfoliomanagement

Eine weltweit anerkannte Norm zu Projektportfoliomanagement (PPM) gibt es nicht. Allerdings finden sich eine Reihe von Standards, die beschreiben, was bei der Einführung von PPM berücksichtigt werden sollte. Der Beitrag beleuchtet die zentralen Inhalte und Elemente dieser formellen und informellen Standards.

## In diesem Beitrag erfahren Sie:

- welches die wesentlichen PPM-Standards sind und worin sie sich unterscheiden,
- warum PPM-Standards informative Richtlinien und keine normativen Standards sind,
- welche Möglichkeiten der Zertifizierung für PPM es zurzeit gibt.

RÜDIGER SÜß

## Übersicht und Status

Unter Projektportfoliomanagement (PPM) versteht man eine wesentliche Vorgehensweise aus der Welt des Projektmanagements, um strategische Zielvorgaben (sogenannte »Objectives«) zu erreichen. Um diesen Vorgehensweisen einen Rahmen zu geben und sie gegebenenfalls detaillierter darzustellen, wird das Thema PPM in vielen Communitys und Organisationen des Projektmanagements verstärkt behandelt. Zu Letzteren zählen vor allem das weltweit tätige Project Management Institute (PMI) mit dem »Standard for Portfolio Management«, die International Project Management Association (IPMA) mit ihrer »International Competence Baseline« (ICB 4.0) oder das Joint Venture Axelos mit seinem Leitfaden »Management of Portfolios«. Dabei stehen sich diese Standards nicht als Konkurrenz gegenüber, sondern ergänzen sich, so etwa die ICB 4.0, die im Vergleich zu den anderen

Standards besonders auf die Führungskompetenz und auf die Qualitäten für das Management eingeht. Einige dieser Organisationen bieten Zertifizierungen zu PPM und zum Portfoliomanager an. Aufgrund der weltweiten angestrebten Verteilung und Märkte sind alle Standards in Englisch geschrieben.

Ferner treiben Universitäten und Anwender die thematische Vertiefung und Abgrenzung von PPM gegenüber Programm- und Multiprojektmanagement voran.

Einen einheitlichen, offiziell weltweit anerkannten, normativen Standard zu PPM gibt es nicht. Um ein gemeinsames Verständnis des Themas in der global vernetzten Projektmanagement-Community zu erzeugen, ist es erforderlich, die wesentlichen Inhalte und Bestandteile zu klären. Die Internationale Organisation für Normung (ISO) veröffentlichte daher die ISO 21504:2015 »Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Portfolio Management«. Dies ist allerdings kein normativer, also vorschreibender Standard, sondern hat in erster Linie informativen Charakter.

Alle Standards stellen Richtlinien und Handlungsrahmen mit wesentlichen Elementen dar, die zu beachten sind, wenn man PPM einführt bzw. ein bereits existierendes Portfolio managt.

## Begriffsklärung Standard

Wie bei allen Standards gibt es auch hinsichtlich der Standardisierung für PPM zwei Sichtweisen:

- ⇒ zum einen die vorschreibende, normative Welt eines auditier- und zertifizierbaren Standards, also Normen, die durch eine offizielle Standardisierungsorganisation festgesetzt wurden,
- ⇒ zum anderen die von Anwendern und Experten allgemeingültig akzeptierten Praktiken, gemäß dem Motto »Das ist eben Standard, eben die klassische Vorgehensweise«. Hierunter sind Best Practices aus der Praxis von Anwendern für Anwender zu verstehen.

Welche Art des Standards schlussendlich eingesetzt wird, ist etwa von der Organisationsstruktur (z. B. prozessorientiert) des Unternehmens abhängig oder kommt z. B. aufgrund einer Auditierung zwecks Erfüllung von Anforderungen und Richtlinien zum Tragen. So müssen bei der Einführung eines normativen Standards die darin beschriebenen Vorgaben und Regeln erfüllt sein und befolgt werden, um z. B. eine ausgestellte Zertifizierung zu bekommen und somit den Nachweis über eine gleichbleibende Qualität zu erhalten, wie dies etwa bei den Normen der ISO-9000-Familie der Fall ist. Je nach Bedarf, Zielen, Kultur und Kundenbeziehungen des Unternehmens wird die eine oder andere Art der Standardisierung bevorzugt oder sogar gefordert. Soll z. B. in einer Firma ein bestimmtes Thema oder Produkt eingeführt werden, bei dem es nicht darum geht, immer wiederkehrende Prozesse in der gleichen Qualität nachzuweisen, kann eher auf die in der Community gewachsenen Best Practices der Anwender geschaut werden. So kristallisieren sich im Laufe der Zeit bestimmte Praktiken, Bücher, Philosophien heraus, die wesentlich einen Fachbereich prägen. Beide Sichtweisen der Standardisierung stellen aber in ihrer Art je nach Bedarf und Zielvorgaben des Unternehmens ein Qualitätssiegel dar.

Beispielsweise beschreibt das PMI einen Standard als ein Dokument, das durch Konsens erstellt wurde, gebilligt durch eine anerkannte Institution. Diese Institution stellt für den allgemeinen und regelmäßigen Gebrauch Regeln, Richtlinien oder Charakteristiken für Aktivitäten und/oder Resultate auf – mit dem Ziel, das beste Ergebnis in einem bestimmten Kontext zu erreichen. So entwickelte das PMI seinen »Standard for Portfolio Management« in einem Prozess, der auf Konsens, Offenheit, Abstimmung und Prüfung beruht, sodass dieser Standard eine Richtlinie darstellt, die hilft, spezifische Resultate im Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement zu erreichen. [3] Diese hier nur exemplarisch für das PMI dargestellte Vorgehensweise trifft auch auf alle später genannten Institutionen zu.

Die Unterscheidung nach normativen/zertifizierbaren und informativen Standards ist wichtig für Entscheider in den Unternehmen und Einrichtungen, die darüber nachdenken, Portfoliomanagement einzuführen. Vor diesem Hintergrund ist dieser Beitrag geschrieben.

## **Aktuelle Aktivitäten in puncto Standardisierung**

Zur Schaffung eines weltweiten vergleichbaren Standards hat die ISO in Zusammenarbeit mit mehreren offiziellen nationalen Normierungsorganisationen (für Deutschland das DIN) die ISO 21504:2015 »Project, Programme, Portfolio Management – Guidance on Portfolio Management« erstellt. Diese Norm versucht, die gewachsenen Best Practices und Erfahrungen in eine normative Beschreibung heranzuführen. Sie stellt die wesentlichen Elemente dar, die beachtet werden sollten, wenn man Portfoliomanagement einführt.

Auf der anderen Seite gibt es renommierte private Auditierungsorganisationen wie etwa die IPMA oder das PMI. Beide haben mit ihren Zertifizierungen im Projektmanagementbereich weltweit vergleichbare und akzeptierte Zertifikate für Projektmanager geschaffen. Mit der im Jahre 2014 eingeführten Prüfung zum Portfolio Management Professional (PfMP) versucht das PMI, im Portfoliomanagement eine ebenso akzeptierte standardisierte Zertifizierung zu erreichen.

Im Folgenden wird auf die wesentlichen PPM-Standards eingegangen, die von weltweit arbeitenden großen Projektmanagementorganisationen herausgegeben werden. Dies sind für diesen Beitrag:

- ⇒ »ISO 21504:2015 – Project, Programme, Portfolio Management – Guidance on Portfolio Management« (ISO)
- ⇒ »Standard for Portfolio Management« (PMI)
- ⇒ »Competence Standard for Project Portfolio Management« (ICB 4.0) (IPMA)
- ⇒ »Professional Competency Standards for Project Management – Part F« (AIPM)
- ⇒ »Management of Portfolios« (Axelos, vormals OCG)

## **ISO 21504:2015**

Die ISO 21504:2015 »Project, Programme, Portfolio Management – Guidance on Portfolio Management« wurde im Juli 2015 veröffentlicht. Projekte, Programme und Portfolios sowie weitere Aktivitäten können alle Bestandteile eines Portfolios sein; in der ISO 21504 werden diese als »components« bezeichnet.

Die ISO 21504:2015 beschreibt:

- ⇒ die wesentlichen Begriffe sowie den Kontext von Portfoliomanagement in Organisationen,
- ⇒ die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen (Governance, Erfolgsfaktoren, Strukturen), die erforderlich sind, um das Management eines Portfolios einzuführen,
- ⇒ wie ein Portfolio aufzusetzen und seine Komponenten auszuwählen sind sowie
- ⇒ Managementthemen und Aufgaben, die nötig sind, um ein bereits vorhandenes Portfolio zu managen und zu optimieren.
- ⇒ Ferner gibt es einen Anhang zur Governance von Portfolios.

Im Gegensatz zu anderen Standards im Portfoliomanagement folgt die ISO 21504 keiner Prozessorientierung. Sie definiert ein Portfolio als »eine Zusammenstellung von Portfoliokomponenten, die ausgewählt werden, damit das Management teilweise oder in seiner Gesamtheit die Strategie der Organisation oder des Unternehmens erreicht.« Portfoliokomponenten können hierbei Projekte, Programme, weitere (Unter-) Portfolios oder andere Arten von Tätigkeiten sein.

Vor allem dem Aspekt der Voraussetzungen wurde in diesem Standard ein sehr breites Feld eingeräumt. Darin finden sich die Beschreibungen für Erfolgsfaktoren, Governance, Frameworks oder notwendige Strukturen. So ist es angeraten, die PPM-Aktivitäten in die Abläufe des Unternehmens einzubinden, z. B. in die Finanzströme oder die Risikoeinschätzung. Ferner ist es wichtig, die Verzahnung der Aktivitäten sichtbar zu machen und auch die Verbindung mit dem Berichtswesen aufzuzeigen.

Ein wesentlicher Punkt bei der Erstellung der ISO 21504 war, dass dem Leser ein Überblick über die wesentlichen Elemente und Voraussetzungen an die Hand gegeben werden sollte, um Portfoliomanagement in seinem Umfeld einzuführen bzw. gegenüber bereits Bestehendem abgleichen zu können. Das heißt, sie kann als eine Art übergeordnete Checkliste verstanden werden.

Dabei ist zu beachten, dass die ISO 21504 einen informativ-beschreibenden Ansatz verfolgt, also keinen normativen Charakter hat. Um ein gutes Portfoliomanagement einzuführen oder zu optimieren, ist es wichtig, die Aspekte der ISO 21504 zu berücksichtigen, sie sind aber nicht zwingend vorgeschrieben.

### **The Standard for Portfolio Management**

Für das PMI ist das zentrale Dokument für PPM der »Standard for Portfolio Management«. Aktuell liegt die dritte Auflage vor, erschienen 2013. PPM wird in diesem Standard als die Vorgehensweise beschrieben, um im Hinblick auf die Erreichung der strategischen Zielvorgaben die richtigen Projekte und Programme auszuwählen. Der Aufbau des Standards orientiert sich am bekanntesten und als zentral anzusehenden Standard des PMI, dem »Project Management Book of Knowledge« (PMBOK).

Die im »Standard for Portfolio Management« beschriebenen Prozesse sind so dargestellt und ausgeführt, dass sie für die meisten Portfolios in allen Arten von Organisationen gelten können. Zusätzlich werden Prozesse beschrieben, um ein Portfolio zu managen. In den ersten beiden Kapiteln dieses Standards werden funktionale Rollen im PPM beschrieben (z. B. der Portfoliomanager) und auch auf die Stakeholder eingegangen. Des Weiteren wird die Einbettung von Portfoliomanagement im Kontext des gesamten Unternehmens beleuchtet. Danach folgt die PMI-typische Aufgliederung in Prozessgruppen und Wissensbereiche (Knowledge Areas). In Prozessgruppen werden die Aktivitäten erläutert, die der Portfoliomanager durchführt. Die Knowledge Areas stellen die verschiedenen, inhaltlichen Bereiche dar, in denen die Aufgaben durchgeführt werden:

- ⇒ Im »Standard for Portfolio Management« gibt es drei inhaltliche Prozessgruppen:
- Erstellen (Defining),
  - Justieren (Aligning) sowie
  - Freigeben und Nachhalten (Authorising and Controlling).

- ⇒ Die fünf Wissensbereiche sind:
- Portfolio Strategic Management,
  - Portfolio Governance Management,
  - Portfolio Performance Management,
  - Portfolio Communication Management und
  - Portfolio Risk Management.

Der »Standard for Portfolio Management« erwähnt explizit die Rolle eines erweiterten Project Managements Office, ein sogenanntes »Project, Programm and Portfolio Management Office« – mit dem gleichen Kürzel PMO. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich durch die Einführung eines zentralen PMO ein strukturiertes und damit erfolgreicher Management eines Portfolios erreichen lässt.

Ferner wird der Standard laut PMI als Erweiterung des PMBOK angesehen und baut begrifflich wie strukturell auf diesem auf. Er beschreibt sich als grundlegende Referenz und versteht sich eher als Leitfaden denn als eine Methode. Mit seinen Good Practices und Prozessen stellt dieser Standard den »Portfolio Management Body of Knowledge« dar. Darin sind gesammelte Erfahrungen von Anwendern zusammengestellt, um dem Nutzer von PPM eine Anleitung zu geben.

Seit 2014 kann man sich zum »Portfolio Management Professional« (PfMP) zertifizieren. Mit dem Zertifikat weist man nach, dass man alle wesentlichen Bestandteile des »Standard for Portfolio Management« kennt. Voraussetzung für den Erhalt des Zertifikats ist das Bestehen eines Multiple-Choice-Tests, bei dem der Inhalt des Standards abgefragt wird.

### **Competence Standard for Project Portfolio Management**

Die IPMA gab im Jahre 2008 ihr Standardwerk heraus, die »IPMA Competence Baseline« (ICB 3.0). Darin beschreibt sie den Begriff Portfolio wie folgt: »Ein Portfolio umfasst eine Reihe von Projekten bzw. Programmen, die nicht notwendigerweise in Zusammenhang zueinander stehen, sondern zu Kontrollzwecken bzw. zur Koordinierung und Optimierung (besonders des Ressourceneinsatzes) zusammengefasst wurden.« [6]

Seit Mitte 2014 wurde eine Aktualisierung der Baseline angestoßen, die in der Version 4.0 mündete. Deren Veröffentlichung erfolgte am 1. Oktober 2015. Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement bilden darin jeweils einen eigenen Bereich und einen eigenen Kompetenzstandard. Jeder dieser Standards gliedert sich in drei Kompetenzfelder auf:

- ⇒ kontextual (Fokus auf Perspektiven)
- ⇒ technisch (Fokus auf Vorgehensweisen) sowie
- ⇒ personell und sozial (Fokus auf Menschen).

Die nachfolgende Beschreibung bezieht sich auf die ICB 4.0. [7] Darin ist eine »Individual Competence Baseline« dem Thema PPM gewidmet: dem »Competence Standard for Project Portfolio Management«.

Die drei Kompetenzbereiche beinhalten folgende Themen:

- ⇒ Kontextual: Strategie, Strukturen und Prozesse, Standards und Regulierungen, Macht und Interesse, Kultur und Werte, Herangehensweise
- ⇒ Technisch: Organisation und Information, Ressourcen, Risiken und Chancen, Stakeholder, aber auch Auswahl, Balanzierung sowie Governance
- ⇒ Personelles und Soziales: Selbstreflektion und Selbstmanagement, personelle Integrität und Zuverlässigkeit, Kommunikation, Beziehungen und persönliches Engagement, Leadership, Teamarbeit, Konflikte und Krisen, Verhandlungen, Resultatorientierung

Es ist wichtig zu wissen, dass der »Competence Standard for Project Portfolio Management« kein Umsetzungsleitfaden (How-to Guide) für Projektportfoliomanagement ist. Er zeigt somit nicht die einzelnen notwendig durchzuführenden Schritte auf in Bezug auf Projektportfoliomanagement, sondern wird als begleitendes Dokument für andere weltweite Standards gesehen, die mehr auf Prozesse fokussieren. Der Leser erhält Informationen darüber, welche Voraussetzungen im Bereich Leadership und (Durch-) Führung zusätzlich zu den Prozess-

schritten erforderlich sind, um ein Portfolio erfolgreich managen zu können. Diese Voraussetzungen sind zum Beispiel das Kennen und Beherrschen von verschiedenen Leadership-Modellen, Kommunikationstechniken, Coaching-Ansätzen und Entscheidungsfindungstechniken. Dies spiegelt sich in persönlichen Fähigkeiten wider wie z. B. der persönlichen Selbsteinschätzung, der Fähigkeit, richtig zuzuhören, oder der emotionalen Stärke.

### **Professional Competency Standards for Project Management – Part F**

Eine weitere Institution, die das Thema PPM vorantreibt, ist das Australian Institute of Project Management (AIPM). Das AIPM ist das zweitgrößte Mitglied der IPMA. Ein Ziel des AIPM ist es, die professionelle Qualität von Projektmanagern zu steigern. Aus diesem Grunde bietet es spezifische Zertifizierungen für Projektmanager an, z. B. den »Certified Practicing Portfolio Executive« (CPPE). Die Aufgaben eines Portfolio Executives nach der AIPM bestehen darin, vor allem Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen bezüglich der Ressourcenzuteilung und der Frage, wann welches Projekt oder Programm gestartet, beendet oder auf Halt gesetzt werden soll.

Für jede Zertifizierung gibt es einen »Competency Standard« (CS). Inhalt und Methode der Zertifizierung für den CPPE finden sich im »AIPM Professional Competency Standards for Project Management – Part F – Certified Practicing Portfolio Executive (CPPE)«. [1] Die Ausführungen in diesem Beitrag beziehen sich auf die Version 2.1, erschienen im Juni 2014.

Der CS unterteilt sich in Einheiten, sogenannte Units, die als Prozessschritte ausgearbeitet sind:

- ⇒ Identifizieren, Kategorisieren und Priorisieren von Projekten und Programmen,
- ⇒ Bewerten und Auswählen von Chancen und Bilanzieren des Portfolios,
- ⇒ Managen und Überprüfen der Portfolio-Performance,

- ⇒ Steuern des Portfolios,
- ⇒ Managen der Portfolioressourcen,
- ⇒ Managen der Portfolio-Kommunikation und des Change,
- ⇒ Managen der Portfoliorisiken,
- ⇒ Führen des Portfolios.

Innerhalb jeder Unit werden detailliert die Kompetenzfelder, die dazugehörigen Performancekriterien, Indikatoren, benötigtes Wissen und Fähigkeiten genannt sowie weitere Hinweise gegeben.

Die Definition für PPM im AIPM – Part F – CPPE folgt der Definition des PMI in dessen Portfoliomanagementstandard: »[...] das zentrale Management von einem oder mehreren Portfolios von Projekten, die das Identifizieren, Priorisieren, Autorisieren, Managen und das Controlling von Projekten, Programmen und anderen Arten von Aktivitäten miteinschließt, um spezifische strategische Geschäftszielsetzungen zu erreichen.« [2]

Anhand von Prozessen zum Identifizieren, Aufstellen und Bewerten von Projekten und Programmen wird dem Entscheidungsträger ein Leitfaden geboten, der ihm hilft zu entscheiden, welche Projekte oder Programme ausgesetzt bzw. komplett gestoppt werden sollten. Interessant zu erwähnen ist, dass dieser Standard explizit das Thema Leadership im Portfoliomanagement als ein separates Kapitel behandelt. Unter Leadership werden zwei Aspekte verstanden: Zum einen handelt es sich um die Fähigkeiten und Instrumente, die nötig sind, um ein Team oder Einzelpersonen derart zu führen, dass die operative Erreichung der Ziele der Projekte, Programme und des Portfolios gewährleistet wird. Zum Anderen beinhaltet es strategische Herangehensweisen, strategisches Denken sowie die Übersicht über Finanzen und Positionierung der Organisation, um das Portfolio strategisch und visionär anhand der strategischen Vorgaben auszurichten.

## Management of Portfolios

Der Standard »Management of Portfolios (MoP®)« wird von dem Joint Venture Axelos herausgegeben. Axelos ist ein Zusammenschluss von ausgegliederten Teilen des britischen Cabinet Office (ehemals Office of Government Commerce, OGC) mit der Service- und Outsourcing-Beratung Capita. Axelos besitzt daher auch die Rechte an dem bekannten Projektmanagementstandard »PRINCE2«. Die Beschreibung in diesem Beitrag bezieht sich auf die dritte Version des MoP aus dem Jahre 2011.

Im MoP wird PPM definiert als eine «zusammengehörende Sammlung von Prozessen und Entscheidungen, die zusammengenommen am besten eine effektive Balance zwischen organisatorischem Wandel und Alltagsgeschäft darstellt.» [4] Hier wird wiederum deutlich, dass PPM als ein Gefüge von Prozessen verstanden wird.

Der MoP fasst zwölf Portfoliomanagementvorgehensweisen (Practices) zu zwei Zyklen (Cycles) zusammen: den »Portfolio Definition Cycle« und den »Portfolio Delivery Cycle«. Der Standard ist dabei wie folgt aufgebaut:

- ⇒ Beschreibung von Portfoliomanagement,
- ⇒ strategischer und organisationaler Kontext,
- ⇒ Portfoliomanagementprinzipien,
- ⇒ Portfoliomanagementzyklen.

Der »Portfolio Definition Cycle« geht ein auf das Verstehen, Kategorisieren, Priorisieren, Ausbalancieren und Planen eines Portfolios.

Eine klare Übersicht zu den wesentlichen Meilensteinen, geschätzten Kosten oder Ressourcen, Risiken, Abhängigkeiten und Benefits ist eine wichtige Voraussetzung für ein gemeinsames Verständnis des Portfolios. Sie stellt auch sicher, dass die Organisation die geplanten Veränderungen mit seinen eingeplanten Kapazitäten erreicht.

Der »Portfolio Delivery Cycle« befasst sich mit dem Management des Portfolios und geht auf die Aspekte Managementkontrolle, Nutzen-, Finanz-, Risiko- und Ressourcenmanagement sowie auf die

Einbeziehung der Anspruchsgruppen und auf die Governance der Organisation ein. Die Erreichung strategischer Vorgaben kann mitunter eine langfristige Angelegenheit sein. In dieser Zeit können Änderungen bezüglich Budget, Aspekte und Ressourcen auftreten, sei es ausgelöst durch interne und/oder externe Gegebenheiten. Diesen Wechsel zu überwachen und das Portfolio permanent an diesen Wechsel – im Einklang mit den strategischen Vorgaben – anzupassen, ist eine wesentliche Voraussetzung, um den »Portfolio Delivery Cycle« durchzuführen.

Der MoP beschreibt die Prinzipien und Best Practices, die privaten und öffentlichen Organisationen jedweder Größe helfen sollen, entweder PPM einzuführen oder deren bereits implementierte Ansätze zu reorganisieren. Ferner hilft das »Portfolio Management Health Check Assessment« am Ende des Standards, den Status quo des eigenen Portfoliomanagements zu beleuchten.

### **Abgrenzung und Gemeinsamkeiten**

In diesem Abschnitt wird auf die Unterschiede und Berührungspunkte zwischen den beschriebenen Standards eingegangen sowie auf die Abgrenzung zu Standards des Projekt- oder des Programmmanagements.

Projektmanagement beantwortet die Frage »Wie mache ich es richtig?«. Demgegenüber versteht sich Portfoliomanagement in seiner Gesamtheit als eine permanente Aufgabe mit Einzelprozesselementen zur Beantwortung der Frage »Mache ich das Richtige?« Dies immer vor dem Hintergrund, übergeordnete strategische Zielvorgaben zu erreichen. Allen Standards ist gemeinsam, dass sie PPM als eine Vorgehensweise betrachten, die dazu dient, strategische Zielsetzungen (Objectives) des Unternehmens oder der Einrichtung zu erreichen. Einige der erwähnten Standardwerke zeigen dabei ein prozessorientiertes Vorgehen auf (z. B. MoP), andere wiederum ergänzen die Standardisierung des PPM durch Kompetenzprofile (z. B. ICB 4.0).

Die Erstellung und Darstellung der ISO 21504 lehnt sich in ihrem Vorgehen an die »ISO 21500:2012 – Guidance on Project Management« an. Ein wesentlicher Unterschied besteht jedoch darin, dass die ISO 21504 im Gegensatz zur ISO 21500 keinen prozessorientierten

Charakter hat. Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen den Standards, zumal immer wieder diskutiert wird, ob ein Standard für PPM als ein Ablauf immer wiederkehrender Prozesse anzusehen ist oder ob es sich um eine Aufgabe mit bestimmten Fragestellungen handelt, die es zu beantworten gilt. Die Beantwortung ist dem Leser je nach Einstellung und Herangehensweise freigestellt.

Ein weiterer Punkt ist die Art des operativen Managens eines Portfolios im Alltag. Daran schließt sich die Frage an, inwieweit PPM der klassischen Vorgehensweise im Projektmanagement gleicht – mit festen Zielvorgaben, Meilensteinen und Ressourcen (Wasserfall-Methode) – oder ob es eher mit einer agilen Vorgehensweise zu betrachten ist, wenn überhaupt eventuell sogar als eine permanente Aufgabe. Welche Art bevorzugt wird, ist jedem Unternehmen freigestellt. Hierzu gibt es keine Vorgaben und keine angestrebten Richtlinien. Allen Standards liegt der Ansatz zugrunde, keine Schritt-für-Schritt-Anleitung zu sein. Vielmehr haben sie beschreibenden Charakter, so auch die ISO 21504:2015.

Daher wird bei diesen Standards von Best bzw. Good Practices gesprochen. Die darin jeweils beschriebenen Praktiken für das Portfoliomanagement stellen keine endgültigen, abgeschlossenen Vorgehensweisen dar, sondern sollen jeweils an die internen Gegebenheiten und das Umfeld des jeweiligen Unternehmens angepasst werden. Die Vorgehensweisen wurden aus praktischen Anwendungen entwickelt, die in Unternehmen eingesetzt wurden und werden. Daher ist der Begriff Best bzw. Good Practice nur in Bezug auf das jeweilige Unternehmen bzw. die Projektmanagementorganisation zu verstehen und kann somit nicht allumfassend für alle Portfolios und alle Unternehmen gelten.

Die folgende Tabelle gibt einen groben Überblick über die wesentlichen Elemente der aufgelisteten Standards. Dabei gehen alle Standards in der einen oder anderen Tiefe jedoch auf das Erstellen eines Portfolios bzw. auf die Einführung von PPM ein sowie auf das Managen bereits eingeführter Portfolios an sich.

Da die Standards sehr unterschiedlich gestaltet sind, ist dies nicht der Versuch, eine Vergleichbarkeit herzustellen, sondern gibt lediglich eine inhaltliche Orientierung wieder.

<b>Tabelle 1: Wesentliche Elemente der PPM-Standards</b>	
<b>Standard</b>	<b>Beschreibung</b>
ISO 21504 Guidance on Portfolio Management (ISO)	<i>Art:</i> aufgabenbasiert <i>Managementthemen:</i> Voraussetzungen (z. B.: Governance, Erfolgsfaktoren, Strukturen) sowie Aufgaben (permanentes Evaluieren, Dokumentieren, Ausbalancieren, Optimieren)
The Standard for Portfolio Management (PMI)	<i>Art:</i> prozessorientiert <i>Managementthemen:</i> Strategisches-, Performance-, Kommunikations- und Risikomanagement, Governance
Competence Standard for Project Portfolio Management (IPMA)	<i>Art:</i> kompetenzbasiert <i>Managementthemen:</i> Kompetenzbereiche für Strategie, Strukturen/Prozesse, Standards/Regulierungen, Kultur/Werte, Methoden, Organisation/Information, Ressourcen, Risiko- und Stakeholder-Management sowie Kompetenzen aus dem Soft-Skills-Bereich
Professional Competency Standards for Project Management – Part F (AIPM)	<i>Art:</i> prozessorientiert <i>Managementthemen:</i> Portfolio Performance-, Ressourcen-, Kommunikations-, Risiko- und Change-Management, Governance, Portfolio Management Leadership
Management of Portfolios (Axelos)	<i>Art:</i> prozessorientiert <i>Managementthemen:</i> Managementkontrolle, Stakeholder-Einbeziehung, Nutzen-, Finanz-, Risiko- und Ressourcenmanagement, Governance

## Weitere Dokumente

Zum Thema Portfoliomanagement gibt es eine Vielzahl an Büchern und Dokumenten, ferner findet sich Projektmanagementliteratur, die zwar nicht direkt auf PPM eingeht, aber auf wesentliche Teile. Ebenso gibt es Publikationen, die nicht als weltweit anerkannte Standards, sondern als Referenzwerke angesehen werden. Diese Werke werden von einer großen Anzahl Benutzern in bestimmten Communities z. B. im nationalen Rahmen benutzt. [5]

Ferner gibt es eine Vielzahl an Büchern und Studien zu »How to«-Vorgehensweisen zur Implementierung, daneben Best Practices, Nachschlagewerke, Erfahrungsberichte zum Thema Portfoliomanagement. All dies soll hier nicht näher betrachtet werden.

Zu nennen ist für Deutschland die DIN 69909 »Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten«. Wesentliche Aufgabe beim Multiprojektmanagement ist die Koordination mehrerer Projekte im Hinblick auf Abhängigkeiten und gemeinsame Ressourcen. Multiprojektmanagement im Sinne der DIN 69909-1:2013 bildet einen organisatorischen und prozessualen Rahmen für das Management mehrerer Projekte in Form von Programmen oder Projektportfolios. Die DIN 69909 definiert ein Projektportfolio als »Zusammenfassung von Projekten und Programmen in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich zum Zwecke einer permanenten übergeordneten Planung und Steuerung«.

In der Schweiz und in Österreich wurden die ISO-Normen direkt übernommen. So wurde aus der ISO 21500 – Guidance on Project Management die ÖNORM ISO 21500 – Leitfaden zum Projektmanagement. Wie sich die nationalen, deutschsprachigen Standardisierungsorganisationen in Bezug auf die ISO 21504 Portfoliomanagement entscheiden werden, bleibt abzuwarten.

In Bezug auf agile Vorgehensweisen sei schließlich noch auf das Scaled Agile Framework (SAFe) verwiesen. Es ist ein gutes Beispiel dafür, wie das Erreichen von PPM-Zielen mittels agiler Methoden in komplexen Organisationen angegangen werden kann. Zu diesem Zweck erläutert das Rahmenwerk Strukturen, Rollen, Prozesse und Artefakte, die für ein agiles Programm- und Portfoliomanagement wichtig sind. SAFe ist dabei als Referenz und nicht als Standard anzusehen. [8]

## Literatur/Internetquellen

- [1] AIPM: *AIPM Professional Competency Standards for Project Management – Part F Certified Practicing Portfolio Executive (CPPE)*. Online unter: [https://www.aipm.com.au/documents/aipm-key-documents/aipm\\_portfolio\\_executive\\_professional\\_competency\\_s.aspx](https://www.aipm.com.au/documents/aipm-key-documents/aipm_portfolio_executive_professional_competency_s.aspx) sowie *AIPM Professional Competency Standards for Project Management*. Online unter: <https://www.aipm.com.au/certification/aipm-certification/competency-standards-for-pm> (aufgerufen am 29.06.2015).
- [2] aus: »*AIPM Professional Competency Standards for Project Management – Part F – Certified Practicing Portfolio Executive (CPPE)* (aufgerufen am 29.06.2015).
- [3] PMI: *What is a standard?* Online unter: <http://www.pmi.org/pmbok-guide-and-standards/standards-overview.aspx> (aufgerufen am 29.06.2015).
- [4] AXELOS: *What is MoP®?* Online unter: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/mop/what-is-mop> (aufgerufen am 29.06.2015).
- [5] PROJEKTMAGAZIN: *Glossar, Stichwort Projektportfolio*. Online unter: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/projektportfolio> (aufgerufen am 29.06.2015).
- [6] GPM DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT E.V. (HRSG.): *Deutsche NCB 3.0 National Competence Baseline, Nürnberg 2008*
- [7] IPMA: *The Next Generation of Competence: ICB4*. Online unter: <http://blog.ipma.ch/the-next-generation-of-competence-icb4/> (aufgerufen am 29.06.2015).
- [8] SCALED AGILE, INC.: *Scaled Agile Framework – SAFe*. Online unter: <http://scaledagileframework.com/> (aufgerufen zuletzt am 11.07.2015)

## **Zusammenfassung**

Portfoliomanagement zeichnet sich dadurch aus, dass es alle Initiativen zusammenfasst, um die strategischen Vorgaben der Organisation zu erreichen. Die wesentlichen Aufgaben und Prozesse zum Erstellen eines Portfolios und Optimieren eines bestehenden Portfolios werden von allen Standards aufgegriffen. Die Themen Leadership und Governance gewinnen immer mehr an Bedeutung. Zielgruppe der Standards sind Entscheidungsträger für strategische Fragestellungen wie z. B. Senior Executives, Risikomanager oder Multiprojektmanager. Den einzig weltweit gültigen Standard für PPM gibt es nicht. Jeder der vorgestellten Standards geht unterschiedlich an das Thema PPM heran, sei es prozessorientiert (PMI, AIPM, Axelos), kompetenzbasiert (IPMA) oder aufgabenbasiert (ISO). Drei der Standards (PMI, AIPM, Axelos) zielen auf eine Zertifizierung ab bzw. dienen als Vorbereitung darauf. Eine generelle Zertifizierung für eine ganze Organisation ist auch mit der ISO 21504 nicht möglich, da es sich um einen informativen Standard handelt. Jeder der Standards gibt einen guten Überblick; allerdings geht keiner von ihnen auf die Umsetzung (»how to«) ein. Um daher ein breites Verständnis des Themas PPM zu erhalten und auszuwählen, welcher Standard der am besten geeignete für die jeweilige Organisation ist, empfiehlt es sich, sich alle Standards näher anzuschauen.



# Umgang mit Risiken im Projektportfoliomanagement

**Im Projektportfoliomanagement (PPM) spielt der Umgang mit Projekt- und Portfoliorisiken eine elementare Rolle. Dieser Beitrag erläutert Risikoarten, die Bedeutung des Risikomanagements in den einzelnen Phasen des PPM-Grundprozesses sowie Methoden und Führungsqualitäten zur Identifikation von Risiken.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- warum das Risikomanagement ganz wesentlich zum PPM-Prozess gehört,
- welche Risikoarten beim PPM-Prozess wichtig sind und wie damit umzugehen ist,
- wie bei der Projektauswahl im Portfolio nach Risikoaspekten vorzugehen ist.

ALEXANDER SCHWARZ, WOLFGANG ALTER

## Einleitung

Beim Projektportfoliomanagement (PPM) steht das Erreichen der Ziele aus der Strategie im Fokus, ohne die kurzfristigere wirtschaftliche Basis und Absicherung des Unternehmenserfolgs aus dem Auge zu verlieren. Hat sich ein Unternehmen entschieden, durch Nutzung des PPM einen transparenten Umgang mit seiner Projektlandschaft zu etablieren, gehört dazu ganz wesentlich, auch mit *Risiken in Projekten sowie im Portfolio aktiv und offen umzugehen*. Ähnlich wie in der Finanzwelt strebt man dabei eine ausgewogene Mischung zwischen risikoärmeren Projekten an, die strategisch etwas weniger attraktiv sind, und solchen Projekten und Programmen, die bei höheren Risiken größeren strategischen oder wirtschaftlichen Nutzen mit sich bringen können. Daneben müssen noch Projekte zur Sicherung und Effizienzsteigerung des laufenden Geschäftes auf den Weg gebracht werden.

In diesem Kapitel werden Aspekte des Umgangs mit Risiken im Projektportfoliomanagement behandelt. Unterschieden wird insbesondere zwischen

- ⇒ Risiken bei der Realisierung von Einzelprojekten und
- ⇒ Risiken, die sich gleichzeitig auf mehrere Projekte bzw. auf einen Teil oder das ganze Portfolio auswirken.

Die Inhalte dieser Ausführungen sind in einem Praxisdialog von Unternehmensvertretern aus verschiedenen Branchen erarbeitet worden. Dazu gehören Definitionen und Erläuterungen zu Risikoarten, die Erläuterung der Bedeutung des Risikomanagements in den einzelnen Phasen des Grundprozesses des PPM sowie Methoden und Führungsqualitäten zur Identifikation von Risiken. Vorangestellt seien zunächst Grundtendenzen beim Risikomanagement in Unternehmen, wie sie vielfach in allen Branchen zu beobachten sind.

### Facetten des Risikomanagements

Abbildung 1 soll die unterschiedlichen Facetten des übergeordneten Umgangs mit Risiken in einem Unternehmen und im Projektportfoliomanagement verdeutlichen. Zunächst ist es unabdingbar, die *Risikoaffinität* im eigenen Unternehmen zu kennen und deren Verankerung in der Strategie festzulegen. Die Abbildung zeigt, dass die aktuelle

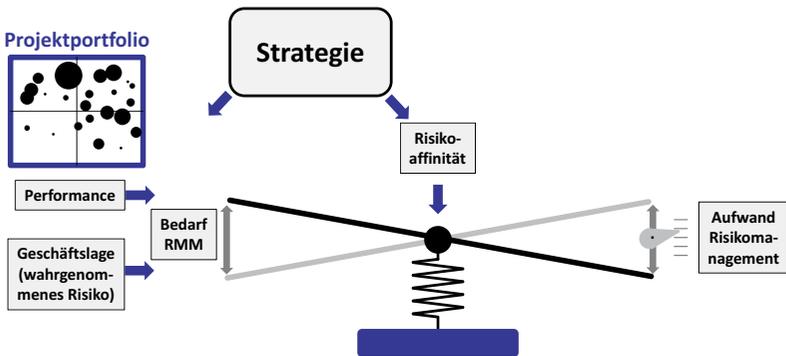


Abb. 1: Einflussgrößen auf das Risikomanagement in Unternehmen

Geschäftslage und die aktuelle Performance des Projektportfolios Einfluss auf das wahrgenommene Risiko nehmen. Dementsprechend und abhängig von der Bereitschaft, bewusst Risiken einzugehen (Risikoaffinität), wird das Unternehmen seinen Aufwand im Risikomanagement *justieren*.

### *Beispiel 1*

Ein mittelständischer Hersteller von Präzisionswerkzeugen mit langjähriger Historie ist fast ausschließlich auf die Sicherung des Kerngeschäfts und eine eher vorsichtige Erweiterung in neuen Marktregionen ausgerichtet. Die Bereitschaft, größere Veränderungen im Produktportfolio anzustreben, ist gering. Dies ist auch im Projektportfolio sichtbar, in dem risikobehaftete Projekte einen sehr geringen Anteil haben. Ein großes Unternehmen dagegen mag starkem Konkurrenzdruck aus Wirtschaftsregionen mit geringeren Fertigungskosten ausgesetzt sein. Die Strategie setzt hier auf eine stärkere Veränderung des Portfolios mit hochwertigen Spezialprodukten, die einen Wettbewerbsvorteil sichern sollen. Die Risikobereitschaft ist in einem solchen Unternehmen deutlich ausgeprägter als beim erstgenannten Mittelständler. Beide Unternehmen werden ihren Aufwand beim Risikomanagement von Geschäftslage und Performance des Projektportfolios abhängig machen.

Generell geht es im *Risikomanagement* um die Entscheidung, ob identifizierte Risiken vermieden, abgegeben, reduziert akzeptiert oder so akzeptiert werden sollen. Der Aufwand, um akzeptierte Risiken zu managen, wird sich an einer Klassifizierung und Quantifizierung der Risiken orientieren. Die Klassifizierung erfolgt üblicherweise nach Wahrscheinlichkeit und Ausmaß.

### *Beispiel 2*

Ein Unternehmen kann bei der Einrichtung einer Baustelle im Rahmen eines Projektes bewusst entscheiden, ob es beim Risiko der Wetterabhängigkeit proaktiv vorgehen oder erst auf schlechte Wetterbedingungen reagieren möchte. Das proaktive Anbringen eines kostenintensiven Wetterschutzes sichert den Baufortschritt auch bei

ungünstigem Regenwetter ab. Den Wetterschutz im Bedarfsfall später anzubringen oder die Projektaktivitäten gar zu unterbrechen, benötigt Zeit im Projektablauf, verursacht eventuell höhere Kosten und gefährdet den Projekterfolg, wird jedoch als wenig wahrscheinlich eingeschätzt. Diese einfache Abwägung und die einer Entscheidung zugrunde liegende Haltung bzw. Unternehmenskultur lassen sich letztlich auf alle Projekte und deren Risiken im Portfolio übertragen.

In Abbildung 2 ist die Dynamik dargestellt, die spezielle Anforderungen an den Risikomanagementprozess stellt. Besonders nach einem Geschäftseinbruch und einem dann überhöht wahrgenommenen Risiko von Projekten tendieren Unternehmen zu einer deutlichen Erhöhung des Aufwands im Risikomanagement. Eine gewisse Zeit später stellt sich dann auch die Wirkung und der Nutzen ein.

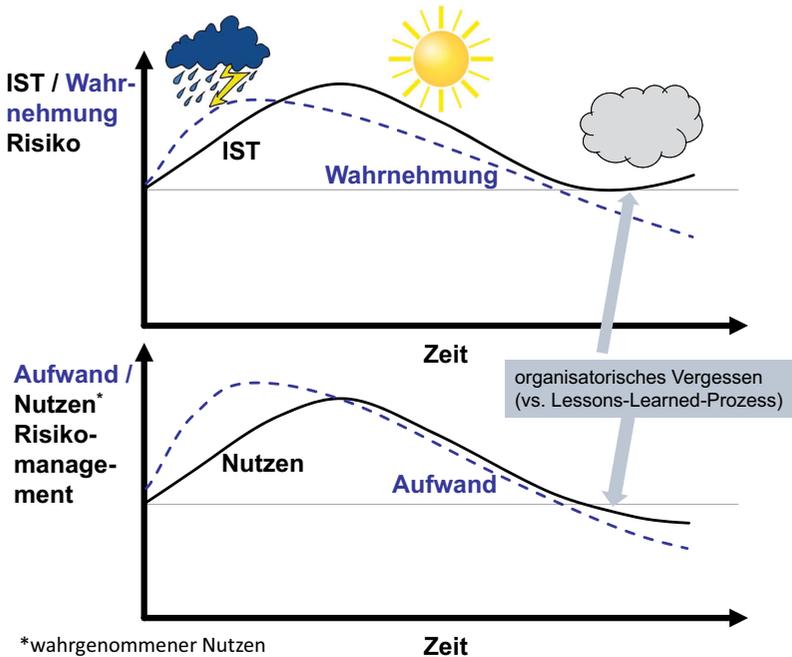


Abb. 2: *Dynamik des Risikomanagements in Unternehmen*

Im Verlauf der Zeit oder durch personelle Wechsel kann es allerdings passieren, dass das Risiko verdrängt und eventuell schmerzhaft Erfahrungen vergessen werden. Man bezeichnet dies als »organisatorisches Vergessen«, wenn der Lessons-Learned-Prozess nicht mehr gut funktioniert. Der Aufwand im Risikomanagement wird dann als nicht mehr so wichtig erachtet, die Projektwelt rosig gesehen. Schon bald führt dies zu einem erneuten Problem mit zu positiv eingeschätzten bzw. geplanten Projekten im Portfolio. Es ist wichtig zu erwähnen, dass auch ein zu strenger Auswahlprozess oder zu strikte strategische Zielvorgaben im Wettbewerb um limitierte Ressourcen erfahrungsgemäß dazu führen, dass die Planungen von manchen Projekten die Zukunft überoptimistisch darstellen, um eine Projektbefürwortung zu erreichen. Dadurch wird aber ein proaktives und transparentes Risikomanagement unterlaufen.

#### **Der Faktor Mensch**

Ein Quervergleich zum Thema »Sicherheit« oder dem »Risiko, dass Ereignisse eintreten können« sei hier aus Sicht eines Unternehmens ergänzt. In der Industrie werden mit sehr hohem Aufwand technische und organisatorische Voraussetzungen geschaffen, um das Risiko des Eintretens von Unfallereignissen äußerst gering zu halten. Obwohl sich dadurch in der Regel beeindruckend geringe Unfallzahlen erzielen lassen, ist festzustellen, dass der Faktor Mensch und seine Eigenschaft, nicht immer alles richtig zu machen, weiterhin maßgeblich für selten vorkommende Ereignisse ist. Ähnlich wie beim PPM besteht bei einzelnen beteiligten Personen die Gefahr des »organisatorischen Vergessens« nach dem Motto: »Es ist ja schon viele Jahre alles gut gegangen«. Aber Routine und Erfahrung schützen nicht vor Fehleinschätzungen. Daher ist es unabdingbar, sich Risiken immer aktiv vor Augen zu führen, das 4-Augen-Prinzip zu nutzen und sich bewusst zu sein, dass jede Entscheidung ein Risiko des Irrtums beinhaltet!

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine fehlerfreundliche Unternehmenskultur Risikomanagementprozesse positiv beeinflusst, eine fehlerfeindliche Kultur bewirkt jedoch das Gegenteil.

## Risikoarten

Wenn ein Unternehmen aktuelle wie auch künftige Chancen ergreifen möchte, geht es naturgemäß Risiken ein. Denn keine Chance ohne Risiko. Aber ein Unternehmen sollte seine spezifischen Risiken möglichst gut kennen. Erst dann kann es entsprechende Managementprozesse etablieren, um das Risikoprofil für seine Aktivitäten gemäß der Grundeinstellung der Unternehmensführung zu gestalten.

Es gibt ein einfaches Modell, in dem alle Risiken eines jeden Geschäftes in vier Kategorien zusammengefasst werden können: strategische Risiken, finanztechnische Risiken, operationale Risiken sowie Projektrisiken. Die Trennung ist dabei nicht scharf, sondern überlappend zu verstehen. Diese vier Kategorien lassen sich als Schalenmodell [1] darstellen. Dabei stehen die Projektrisiken im Zentrum, denn ohne ein erfolgreich abgewickelter Projekt gibt es keine Nutzung des anvisierten Projektergebnisses und keine zukünftigen Cashflows. Jedes Unternehmen wird sich Risiken aus allen vier Bereichen gegenübersehen, die alle das Projektportfolio beeinflussen. Somit ist eine ganzheitliche Herangehensweise das Mittel der Wahl.



**Abb. 3:** Unternehmensrisiken als Einflussgrößen auf das Projektportfolio (Schalenmodell)

### Projektrisiken

Das Projektmanagement bietet umfangreiche Standards und Benchmarks, die dazu dienen sollen, ein Einzelprojekt möglichst Erfolg versprechend aufzusetzen und abzuwickeln. Auch für die Projektbewertung gibt es viele Methoden und Werkzeuge, um Risiken bezüglich des

erwarteten Nutzeninkassos zu bewerten und zu minimieren (siehe auch im Abschnitt zur »Identifikation von Risiken«), bevor die Entscheidung zur Projektdurchführung im Portfolio erfolgt.

### **Operationale Risiken**

Hier geht es um die Bewertung des erwarteten *Nutzeninkassos* eines Projektes, in vielen Unternehmen als »*Business Case*« bezeichnet.

### **Finanztechnische Risiken**

Hier geht es um Risiken wie Wechselkursrisiken, landesspezifische Finanzierungsrisiken, Zinsrisiken, Rückstellungsnotwendigkeiten, Insolvenzrisiken in der Wertschöpfungskette etc.

### **Strategische Risiken**

Hierbei handelt es sich um *Risiken aus einer Makroperspektive*. In der Portfoliosicht *ist diese Risikoart besonders relevant*, da weniger das einzelne Projekt oder Programm betroffen ist. Hierunter fallen z. B. allgemeine politische, gesellschaftliche und ökonomische Risiken in einer Wirtschaftsregion. Beispiele für allgemeine politische Risiken sind mögliche Entscheidungen, die bestimmte Technologien verbieten und damit ein großes Risiko für viele Projekte im Portfolio mit sich bringen können. Ökonomische Risiken mit Auswirkung im Portfolio wären zum Beispiel Wirtschaftskrisen in Regionen, für die viele Projekte im Portfolio vorgesehen sind. Des Weiteren gibt es *Risiken mit strategischer Wirkung*, wenn etwa solche Technologien im Projektportfolio enthalten sind, die das Ende ihres Lebenszyklus erreichen und abgelöst werden könnten.

### **Klumpenrisiken**

Neben den genannten Risiken aus dem Schalenmodell sind Klumpenrisiken im PPM besonders bedeutsam. Unter einem Klumpenrisiko versteht man die Häufung von gleichgelagerten Risiken, was dem Grundsatz der Risikostreuung widerspricht, wodurch die *Risikotragfähigkeit* eines Unternehmens erreicht oder überschritten werden kann [2]. Bei

Banken kann dies beispielsweise durch die Konzentration von Krediten an einen Kreditnehmer, in einer Branche oder Region entstehen. Im Portfolio wären entsprechend mehrere Projekte durch gleiche übergeordnete Ursachen in ihrem Erfolg gefährdet (Projektumsetzung gelingt nicht und/oder erwartetes Nutzeninkasso tritt nicht ein). Beispielsweise könnte das erwartete Wirtschaftswachstum in einer Region, in die mit mehreren Projekten investiert wurde, ausbleiben. Klumpenrisiken stellen also schwerwiegende Portfoliorisiken dar, weil sie den Gesamterfolg des Portfolios, d. h. das Erreichen der strategischen Ziele ernsthaft gefährden.

### **Kritische Ressourcen**

Eine weitere Risikokategorie, die nur über einen Portfolioansatz beherrschbar ist, sind die sogenannten kritischen Ressourcen oder auch *Engpass-Ressourcen*. Auch hier handelt es sich um eine besondere Ausprägung des Klumpenrisikos. Wenn mehrere Projekte auf nur begrenzt verfügbare interne oder externe Ressourcen (Experten, Spezialmaschinen, Prüflabore, Fachabteilung etc.) angewiesen sind, so ist dieser Engpass aus der Perspektive des einzelnen Projektes in der Regel nicht frühzeitig erkennbar. Erst der konsolidierte Blick im Portfolio auf die Planung mehrerer oder aller Projekte kann diese Ressourcenkonflikte erfassen. Diese Erkenntnis erlaubt es im Anschluss, die Zeitplanung im Portfolio unter bestmöglicher Nutzung der Engpassressource zu optimieren. Es sei darauf hingewiesen, dass eine solche Situation besondere Managementfähigkeiten in einem Unternehmen erforderlich macht, die auf Goldratts »Theory of Constraints« aufbauen [3].

### **Volatilität und Veränderung von Risiken**

Auch die Volatilität der Umgebung, aus der ein Risiko hervorgeht, spielt in der Bewertung eine entscheidende Rolle. So können die Auswirkungen eines relativ niedrigen Risikos in einer sehr volatilen Umgebung genauso gravierend sein wie die Auswirkungen eines relativ hohen Risikos in einer wenig volatilen Umgebung. Neben der Volatilität ist aber auch die Interdependenz zu beachten. Ein Risiko kommt selten allein, sondern hat wiederum Abhängigkeiten, die den Eintritt weiterer Risiken bewirken können – man erinnere sich an die Lehman-Pleite, die Folgen der Griechenland-Krise oder des Bürgerkriegs in Syrien. Einem Risiko folgen weitere in Abhängigkeit.

Das Leben wäre einfach, wenn das Profil eines jeden Risikos über die Zeit eine Konstante wäre. Dem ist aber nicht so. Sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Auswirkung eines Risikos ändern sich im Verlauf der Zeit. Daher sollte ein Projektteam, das ein dynamisches Risikomanagementsystem betreibt, sich zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich intensiv mit einem Risikofeld beschäftigen. Flexibilität im Team und in der Organisation ist dabei wichtig. Und zu bestimmten Haltepunkten ist das Risikoprofil neu zu bewerten, um Veränderungen wahrzunehmen und vorausschauend agieren zu können.

All das, was bisher zu Risiken ausgeführt wurde, gilt übrigens genauso auch für das komplementäre Feld der Chancen.

## **Risikomanagement im Grundprozess des PPM**

Im Praxisdialog von Unternehmensvertretern aus verschiedenen Industriebranchen zum PPM ist ein systematischer Grundprozess beschrieben worden, der sich in fünf Phasen einteilen lässt. Darin sind die folgenden Aspekte des Umgangs mit Risiken verankert:

### **Phase »Projektideen sammeln und bewerten«**

Jede Projektidee birgt das Risiko, dass ihre gewünschten Ergebnisse und für das Unternehmen damit verbundenen Ziele nicht erreicht werden. Darum ist es naheliegend, bei der Sammlung und Einordnung von Projektideen von Anfang an festzulegen, wie damit einhergehende Risiken des Misserfolgs a priori eingeschätzt werden.

#### *Beispiel*

Ein Unternehmen möchte Investitionsgelder aufbringen, um veränderte Produkte auf der Basis von nachwachsenden Rohstoffen in einer

geplanten Technikumsanlage in die Produktionsreife zu bringen und zu vermarkten. Wir möchten diese Geschäftsidee als Projektidee oder Programm bezeichnen. Damit verbunden sind Budgets für Forschung, Entwicklung und schließlich Investitionsmittel in Sachanlagen. Was sind nun die mit dieser Geschäftsidee einhergehenden Risiken?

- ⇒ Technikrisiko: Die Produktentwicklung gelingt nicht oder wird zu teuer.
- ⇒ Business-Risiko: Die Produktentwicklung wird vom Markt nicht im erwarteten Maße angenommen.

Auch wenn in diesem einfachen Beispiel die Projektidee einen hohen erwarteten Strategiebeitrag für das Unternehmen erbringen mag, leuchtet es ein, dass Projektideen unbedingt unter Einbeziehung von Risikoaspekten einzuordnen sind. Entscheidend ist nun, in einer Portfoliogesamtsicht eine ausgewogene Mischung von Projektideen auszuwählen, die unter strategischen und (kurzfristigeren) Ergebnisaspekten, aber auch unter Risikoaspekten bestmöglich die Unternehmensziele unterstützen. Beispielsweise wird ein Unternehmen im Ideenportfolio immer einen gewissen Anteil an strategisch bedeutsamen, aber ggf. mit einem höheren Risiko versehenen Projekten führen.

### **Phase »Projektvorhaben sammeln und bewerten«**

Die Entwicklung der Projektideen zu detaillierteren Projektvorhaben berücksichtigt weiterhin Risikoaspekte, die im Unterschied zur Ideenphase nun schon konkreter fassbar sind.

#### *Beispiel*

Beim oben betrachteten Unternehmen beinhaltet der Business Case eine konkretere Bewertung der Risiken. Hier ist es zum einen üblich, Sensitivitäts- und Szenariotechniken einzusetzen, um visuell zu bewerten, wie sich veränderte Annahmen im Business Case (z. B. Technikentwicklung dauert länger als geplant, Marktwachstum entwickelt sich zunächst langsamer als geplant etc.) auf den Inkassonutzen oder die üblichen Kennzahlen wie Return on Investment (RoI) oder die

Amortisationsdauer auswirken. Zum anderen können bereits auch qualitative Aussagen ausreichend sein, um Projektrisiken aufzuzeigen (z. B. gefühlte Einschätzung des Technikrisikos in der Skala »gering/mittel/hoch«).

Alle Projektvorhaben werden in ähnlicher Weise nach Risiko eingestuft und kategorisiert, sodass in Portfoliosicht eine ausgewogene und vergleichsrichtige Auswahl der besten Projektvorhaben möglich wird.

### **Phase »Projektvorhaben zur Entscheidung führen«**

Im Projektportfolio werden vor der Auswahl der besten Projektvorhaben Analysen und Gesamtbewertungen durchgeführt. Diese beinhalten Risikoaspekte und idealerweise auch eine Einordnung zur jeweiligen Charakteristik der Entscheidungsumgebung. Letzteres wirkt auf die Erkennbarkeit von Risiken zurück und somit auf die Möglichkeit, diese in einer Bewertung zu reflektieren. Für interessierte Leser sei zum Thema Entscheiden und der dabei wichtigen Berücksichtigung der Entscheidungsumgebung exemplarisch auf das Cynefin-Framework [4] oder auf Dörners Erkenntnisse in »Die Logik des Misslingens« [5] verwiesen.

#### *Beispiel*

Im Unternehmen lassen sich solche Projektvorhaben aggregiert bewerten, die neue Produktenwicklungen beinhalten. Dabei wird verglichen, wie sich Erfolgchancen und -risiken sowie strategische Aspekte die Waage halten. Darüber hinaus überprüft man, wie sich im Gesamtportfolio aller Projektvorhaben diese Balance darstellt. Auf dieser Basis wird nun die Entscheidung für bzw. gegen ausgewählte Projektvorhaben getroffen.

### **Phase »Projektportfolio steuern«**

Auch nach der Entscheidung für ein Portfolio behält jedes einzelne Projekt während der Durchführung und Abwicklung natürlich seine Risiken oder es entstehen neue Risiken oder der erhoffte Erfolg von Gegenmaßnahmen stellt sich nicht ein. Bei der Steuerung der Projekte

einzel und in der Gesamtheit im Portfolio beobachtet man daher die ermittelten Risikoindikatoren weiterhin. Im Zusammenhang mit dem Risikomanagement sind auch sogenannte Frühindikatoren oder Early Warnings zu nennen.

### *Beispiel*

Beim betrachteten Unternehmen könnten die Erfolgsaussichten von mehreren Projekten im klassischen Geschäft gleichzeitig von starken Rohstoffverknappungen bzw. -preisänderungen getrübt werden, während die Produktentwicklung auf der Basis von nachwachsenden Rohstoffen dagegen an Attraktivität gewinnen könnte. Die Projektsteuerung im gesamten Portfolio sollte drastische Maßnahmen wie den Stopp oder das Aussetzen von Projekten in Zusammenhang mit Risikoaspekten nicht scheuen. Ebenso sind das Finanz- und Budgetmanagement im Portfolio zu nennen: Bei der Verteuerung von einigen Projekten könnte dies ebenfalls zum Stopp oder zum Aussetzen von Projekten führen. Anders herum würden bei der Kostenreduktion von mehreren Projekten die freigesetzten Budgetmittel zum früheren Beginn von anderen, neuen Projekten genutzt werden können.

In der Praxis lässt sich die Entwicklung des Projektportfolios mithilfe von Key-Performance-Indikatoren (KPIs) beschreiben, die die wesentlichen Treiber für den angestrebten Erfolg des einzelnen Projektes messen. Multi-Performance-Indikatoren (MPIs), die im Projektportfolio gemeinsame Treiber für den Erfolg mehrerer Projekte betrachten, sind eine wertvolle Ergänzung. Auf Basis dieser regelmäßigen Information wird das Management in die Lage versetzt, das Projektportfolio und damit die Unternehmensentwicklung übergeordnet zu steuern sowie konzertierte Maßnahmen bei übergreifenden Chancen und Risiken zu initiieren. Dieses Handeln führt im Ergebnis zu einer Risikominimierung des Projektportfolios sowie zu einer Ausschöpfung des Gewinnpotenzials des Unternehmens insgesamt.

### **Phase »Ergebnisse Projektportfolio bewerten«**

Im PPM ist es ganz wichtig, die abgeschlossenen Projekte und die im Projektverlauf festgestellten Erfahrungen und Risiken auszuwerten. Die so gewonnenen Erkenntnisse sollten bei der Auswahl von neuen Vorhaben in die Risikoabwägungen auf Portfolioebene mit einfließen. Die Nutzung dieser Erkenntnisse spiegelt die Fähigkeit der Organisation wider, wie gut sie das proaktive Risikomanagement in der Realität beherrscht.

#### *Beispiel*

Das betrachtete Unternehmen wird insbesondere solche Projekte aggregiert im Portfolio sichten und gemeinsam auswerten, deren erwartete Ziele nicht, später oder anders als erwartet eingetroffen sind. Oftmals werden dabei Muster erkennbar, die sich hilfreich für die Bewertung von neuen Projektvorhaben und den Entscheidungsprozess im Projektportfolio einsetzen lassen.

### **Methoden zur Identifikation von Risiken**

Bei der Beschreibung der Methoden zur Identifikation von Risiken möchten wir zunächst einige allgemeinere Überlegungen voranstellen und im Anschluss entsprechend der oben genannten Risikoarten vorgehen.

Generell ist der Startpunkt, um Risiken identifizieren zu können, eine gründliche Situationsanalyse. Anschließend gilt es, den Weg zu beschreiben, der zum geplanten Ziel führen soll sowie Optionen zu identifizieren, die alternative Handlungsmöglichkeiten für das Unternehmen darstellen. Aus der Zukunft rückwärts betrachtet gilt es zu verstehen, wie gut welche Handlungsoption zu welchen Zukunftsentwicklungen passt. Auf der Basis dieser ganzheitlichen Betrachtung kann dann systematisch überlegt und analysiert werden, mit welchen Risiken und Risikoklassen die Projektidee konfrontiert wird. Um das Risikoprofil möglichst gut zu erfassen, hat es sich neben einem Risikokatalog als Arbeitsgrundlage bewährt, dass ein interdisziplinäres Team die Diskussionen führt und bei Bedarf ein erfahrener Moderator den Prozess begleitet und dokumentiert.

### **Projektrisiken**

Hier geht es um die Risiken bei der Erreichung des Ziels, ob alle einem Projekt oder Projektprogramm zugeordneten Aktivitäten erfolgreich und zum geplanten Zeitpunkt erledigt werden können, sodass zum Projektabschluss das erwartete Ergebnis vorliegt. Dieses Risikomanagement im Projekt wird in der Regel vom verantwortlichen Projektleiter geführt. Der Status wird regelmäßig mit dem Steuerungskreis diskutiert und bewertet. Die Methoden zum Erkennen und Erarbeiten dieser inhärenten Projektrisiken sind in den national und international anerkannten Projektstandards ausführlich beschrieben und dokumentiert. Eine solide Ausbildung der Projektleiter nach diesen Standards bildet somit die Grundlage für ein erfolgreiches Risikomanagement im Projektumfeld.

### **Operationale Risiken**

Die für den Business Case verantwortliche Person wird häufig als Produktmanager bezeichnet. Im einfachsten Fall liegt eine Investitionsrechnung vor, deren Annahmen in Sensitivitätsrechnungen variiert werden. Beispielsweise werden Größen wie Amortisationsdauer, Profitabilität oder Return on Investment berechnet mit angenommenen Mengenentwicklungen, Kosten für die Herstellung, Verkaufspreisen etc. Bei der Variation dieser Größen einzeln oder kombiniert wird die Robustheit des Business Case deutlich. Unabdingbar ist dabei, dass die *wirtschaftlichen (und strategischen) Treiber eines Business Case* herausgearbeitet werden. Diese Annahmen mit den größten Auswirkungen auf den Nutzeninkasso bei kleinen Variationen der Planzahlen beinhalten die größten Risiken und müssen daher besonders intensiv hinterfragt werden, ob ein Risikomanagement wirklich erfolgreich machbar ist. Man denke etwa an ein Projekt (z. B. eine neue Produktentwicklung), das zwar äußerst positive Kennzahlen aufweist, aber für nur einen Hauptkunden bestimmt ist. Hier nutzt es wenig, dieses Projekt gegenüber anderen Projektvorhaben hervorzuheben und zur Ausführung freizugeben, wenn die Mengenabnahmen des Hauptkunden noch nicht verbindlich geregelt sind. Solch ein elementares *operationales Risiko* wäre im Portfolio natürlich unbedingt mit anzugeben.

Was bedeutet dies im Portfolio? Nun, um vergleichsrichtige Portfolioentscheidungen zu treffen, müssen alle vergleichbaren Projektvorhaben in ähnlicher Weise auf Robustheit überprüft und die Sensitivitätsbetrachtungen im Portfolio gegenübergestellt werden.

Schwieriger werden Projektbewertungen und -vergleiche im Innovationsumfeld. Wegen hoher Unsicherheiten sind hier konkret berechenbare Ergebnisse kaum zweckmäßig, vielmehr vergleicht man eher Geschäftspotenziale, -risiken und deren strategische Bedeutung im Portfolio. Dass auch dies möglich und sinnvoll ist, wurde im Praxisdialog PPM von Unternehmensvertretern festgestellt.

### **Finanztechnische Risiken**

Dieses Themenfeld wurde im Praxisdialog PPM nicht näher diskutiert, da für den Finanzbereich viele Methoden bereits etabliert sind und angewendet werden.

### **Strategische Risiken**

Bei der Bewertung von strategischen Risiken (d. h. Risiken aus einer Makroperspektive) werden Markt und Wettbewerbsumfeld beobachtet. Die Bewertung der wirtschaftlichen (und strategischen) Treiber der Business Cases von einzelnen Projekten ist die Basis und wird genutzt, damit sich die Robustheit von Projektvorhaben im Portfolio gegenüber solchen Risiken überprüfen lässt. In diesem Kontext haben sich die allgemein bekannten Werkzeuge der Strategischen Planung bewährt. Für das PPM sind dabei Szenariotechniken von besonderer Bedeutung. Mit ihrer Hilfe kann man unterschiedliche Optionen, welche Projekte in einem Projektportfolio befürwortet werden, gegenüberstellen und bezüglich Portfoliorisikoprofil und möglichem Nutzeninkasso priorisieren.

#### *Beispiel*

Projektvorhaben zur Energiegewinnung im Portfolio eines Unternehmens werden an den Zukunftsszenarien »Ecology first« oder »Out of fuel« gespiegelt. Offensichtlich schneiden Vorhaben, bei denen regene-

rative Energiequellen die klassische Brennstofftechnik erweitern oder gar ersetzen, besonders positiv ab.

Diese Art der Bewertung zeigt also die Robustheit von Portfolioentscheidungen bezüglich verschiedener globaler Zukunftsszenarien. Hierdurch prüft man somit eher allgemeine strategische Treiber als konkrete Einzelprojekte in Bezug auf deren Risiken.

### **Klumpenrisiken**

Klumpenrisiken lassen sich aus der Perspektive von einzelnen Projekten oder Programmen in der Regel nicht erkennen. Zur ihrer Identifizierung und Bewertung wird eine übergeordnete Analyse der Risiken im Projektportfolio benötigt. Hierbei werden die Risikoarten und ggf. deren Auslöser für alle Projekte aufgelistet und verglichen. Daraus ermittelt man die Risikoart mit der größten Wirkung im Portfolio. Darüber hinaus werden Abhängigkeiten von Projekten durch paarweisen Vergleich der Risikoarten identifiziert.

#### *Beispiel*

Die Zahlungsunfähigkeit des zentralen Lieferanten eines Zulieferers könnte eine größere Anzahl seiner Projekte im Portfolio gleichzeitig um die Erfolgchancen bringen.

### **Führungsqualitäten zur Identifikation von Risiken**

Um Risiken zu identifizieren und über Projekte im Portfolio zu entscheiden, sind bestimmte Führungsqualitäten erforderlich. Sie können zunächst gemäß dem Cynefin-Framework [4] in Abhängigkeit von der Entscheidungsumgebung bzw. des Projektumfelds wie folgt beschrieben werden:

- ⇒ Bei *einfachen* Projektumfeldern lassen sich die Risiken an bekannten Fakten spiegeln, ein faktenbasiertes Management und Führen ist angemessen, bewährte Muster und Praktiken können angewendet werden. Es gibt eine logisch ableitbare, passende Lösung.
- ⇒ Bei *komplizierten* Projektumfeldern ist dies grundsätzlich ähnlich, allerdings sollte man einen höheren Aufwand zur Aufarbeitung der

Faktenlage ggf. unter Einbeziehung von Experten betreiben und den Entscheidungen zugrunde legen. Auch hierbei ist eine passende Lösung wegen bekannter Ursache-Wirkungsbeziehungen logisch ableitbar.

- ⇒ Bei *komplexen* Projektumfeldern sind diese Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung im Voraus nicht alle bekannt, es müssen also unternehmerische Risiken in Form von Unwägbarkeiten bei der Entscheidung akzeptiert werden. Häufig gibt es auch völlig unbekannte Einflussfaktoren, die gar nicht in die Überlegungen einfließen können. Es gibt also mehrere denkbare Lösungen, die alle zulässig sind. Als passender Führungsstil sind innovative und kreative Ansätze wie musterbasierte Techniken angebracht. Teams sind bewusst breit und interdisziplinär zusammenzustellen. Die von der Führung einzufordernde Suche nach analogen Entscheidungssituationen sowie das Hinterfragen von Teamergebnissen durch neutrale Dritte sind bewährte Herangehensweisen, um aus der Vielzahl von möglichen Lösungen die wahrscheinlich geeignetste zu identifizieren. Entschiedene, aktive Handlungen eines Unternehmens müssen dann nach Ausführung unbedingt beobachtet werden, bis eine Reaktion der Umgebung erfolgt. Dann ist zu prüfen, ob die Hypothese, wie die Aktion wirken soll, bestätigt wird. Es sollte also eine periodische Rückschau erfolgen, um neue Erkenntnisse frühzeitig in angepassten Entscheidungen widerzuspiegeln (vgl. [5], wo die Bedeutung der Zeitkomponente und der Beobachtung von Mustern als Führungseigenschaft bei Entscheidungen entsprechend dem Motto »be patient, allow patterns to emerge« beschrieben wird).

Dass divers und interdisziplinär besetzte Teams Grundvoraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit sind, gehört heute zum Standardwissen im Projektmanagement. Insbesondere beim Umgang mit Risiken im PPM wurde von Unternehmensvertretern im Praxisdialog jedoch ausdrücklich betont, wie wichtig es ist, verschiedene Blickwinkel auf Projekt- und Portfoliorisiken nicht nur zuzulassen, sondern geradezu

einzuordnen. Dies ist insbesondere wichtig, um übergeordnete *Klumpenrisiken* im Projektportfolio zu erkennen. Damit soll erreicht werden, dass trotz des eher systematischen und transparenten Vorgehens im PPM eine Art von Blindheit, etwa durch einfaches Übersehen von wichtigen Risikoaspekten (Black Swans = unbekannte Unbekannte [6]), nicht zu fatalen und zu einseitigen Portfolioentscheidungen führt.

Durch eine offene Grundhaltung und bewusst diverse Besetzung der Mitarbeiter und ihrer Führungsqualitäten sollten im PPM folgende Rollen gelebt werden:

- ⇒ für die Qualität des Zusammenwirkens: Kommunikator, Durchsetzer, Moderator,
- ⇒ für die analytische Qualität im Team: Analytiker, Modellierer, Systemiker,
- ⇒ für die Qualität der umfassenden Blickwinkel, für das Nutzen auch von weichen Signalen und Mustern: Zyniker, Querdenker, Seher.

### **Handlungsempfehlung**

Folgende Empfehlungen lassen sich beim Umgang mit Risiken im PPM geben:

- ⇒ Sie sollten die Risikoaffinität und Grundeinstellung Ihres Unternehmens zu Risiken kennen und klären.
- ⇒ Der Aufwand für das Risikomanagement als elementarer Bestandteil des PPM in Ihrem Unternehmen sollte auch über die aktuelle Geschäftslage hinaus immer die Fehler und Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten in die Bewertung und Entscheidung von neuen Vorhaben im Portfolio beinhalten.
- ⇒ Nutzen Sie den Grundprozess des PPM und die in den fünf Grundphasen beschriebenen Schritte beim Risikomanagement, damit Sie für Ihre Projektideen und -vorhaben ganz systematisch Risikoaspekte bei der Projektauswahl nutzen können.
- ⇒ Sie sollten zunächst die Risikoarten und die spezifischen Projektrisiken klären, bevor Sie den Aufwand und die Art der Methoden zur Identifikation derselben festlegen.

- ⇒ Sie sollten gerade bei der Projektauswahl im Portfolio und der Bewertung von strategischen oder Klumpenrisiken musterbasiert vorgehen und ein breites Spektrum an Teammeinungen nutzen, das ganz verschiedene Rollen und Blickwinkel abdeckt.

## Literatur

- [1] CLEARY S.; MALLERET, T.: *Global Risk: Business Success in Turbulent Times*. Basingstoke (UK): Palgrave 2007
- [2] Online unter <http://www.enzyklo.de/lokal/40021> bzw. <http://de.wikipedia.org/wiki/Klumpenrisiko>
- [3] Online unter: [http://de.wikipedia.org/wiki/Theory\\_of\\_Constraints](http://de.wikipedia.org/wiki/Theory_of_Constraints)
- [4] Online unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework>
- [5] DÖRNER, D: *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: Rowohlt 1989
- [6] TALEBS, N. N.: *Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse*. München: Carl Hanser 2008

### **Zusammenfassung**

Der bewusste und offene Umgang mit Risiken ist ein wesentlicher Faktor für eine ausgewogene Auswahl von Projekten im Portfolio. Beim Entscheidungsprozess müssen Risiken sowohl für Einzelprojekte als auch übergreifend für das Portfolio berücksichtigt werden.

Als Orientierung muss die Unternehmensführung die Risikoakzeptanz sowie die Fehlertoleranz festlegen und kommunizieren. Diese Festlegungen können sich durch organisatorisches Vergessen oder aktuelle Geschäftsentwicklungen verändern. Daher ist eine kontinuierliche Erfolgskontrolle des Risikomanagements nötig.

Mit den vier Risikokategorien strategische Risiken, finanzielle Risiken, operationale Risiken sowie Projektrisiken beschreiben wir zunächst allgemeine Unternehmensrisiken. Speziell in der Portfoliosicht berücksichtigen wir Risiken aus einer Makroperspektive, Risiken mit strategischer Wirkung sowie Klumpenrisiken.

Zum erfolgreichen Erkennen, Bewerten und Managen der Risiken bei Projekten und im Portfolio gehört neben geeigneten Ansätzen und Methoden auch ein passendes Führungsverhalten. Dabei gilt es, offen, musterbasiert, flexibel und mit einem interdisziplinären Bewertungsteam die Projekt- und Portfolioentscheidungen zu treffen.

Abschließend ist festzuhalten, dass neben der Beherrschung der beschriebenen Methoden eine kritische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten im Erkennen und im Umgang mit Risiken sehr wichtig ist, um ein Unternehmen mittels gelungener Projekte erfolgreich in die Zukunft zu führen.

# Rollen und Gremien des Projektportfoliomanagements

Die Prozesse des Projektportfoliomanagements lassen sich kaum erfolgreich umsetzen, wenn die Verantwortungen dafür unklar sind. Daher müssen bestimmte Rollen und Gremien, denen wichtige Steuerungsaufgaben und Befugnisse zukommen, definiert und ausgefüllt werden.

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- was die wichtigsten Rollen und Gremien im Projektportfoliomanagement sind,
- worauf bei deren Ausgestaltung und Besetzung in der Praxis geachtet werden sollte,
- welche Entscheidungsbefugnisse die zentrale Rolle des Portfoliomanagers hat.

MICHAEL HORLEBEIN

## Was verstehen wir unter Rollen und Gremien?

Im Folgenden beschäftigen wir uns mit den Rollen und Gremien, die erforderlich sind, um die Prozesse des Projektportfoliomanagements (PPM) erfolgreich umzusetzen. Dazu werden die Verantwortungen und Aufgaben näher beleuchtet und Tipps gegeben, wie typische Besetzungen in der Praxis aussehen können, denn mit der Kombination aus klar definierten Prozessen und passend besetzten Rollen steht und fällt der Erfolg des Projektportfoliomanagements im Unternehmen.

Eine *Rolle* ist die Beschreibung von Verantwortung, Befugnissen und Aufgaben, die eine Person ausfüllt. Übernimmt beispielsweise eine Person die Verantwortung für ein Projekt, so wird sie die Rolle Projektmanager ausüben. In der Realität kommt es häufig vor, dass Personen mehrere Rollen einnehmen. So kann der Projektmanager u. a. eine weitere Projektleitung verantworten oder eine Linienfunktion innehaben.

Füllt eine Personengruppe gemeinschaftlich eine Rolle aus, spricht man von einem *Gremium*. Ein typisches Beispiel dafür ist ein Steuerkreis oder Lenkungsausschuss, an den etwa der oben genannte Projektmanager im Rahmen seines Projektes berichtet.

## Zentrale Rollen und Gremien

Einen Überblick zu den wichtigsten Rollen und Gremien im PPM bietet Tabelle 1. Nachfolgend werden sie im Einzelnen detailliert beschrieben und typische Besetzungen in Unternehmen diskutiert.

Tabelle 1: Übersicht der Rollen und Gremien	
Rolle (R) bzw. Gremium (G)	Verantwortung im PPM
Strategiegeber (G)	Gibt Unternehmensstrategie vor
Entscheiderkreis Portfolio (G)	Entscheidet über das (Teil-)Portfolio im Hinblick auf die Erfüllung der Strategie
Portfoliomanager (R)	Steuert das Portfolio, setzt Entscheidungen um
Ressourcen- oder Know-how-Lieferant (R)	Sicherstellung der Machbarkeit und Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen
Steuerkreis Projekt oder Programm (G)	Entscheidet über einzelne Projekte oder Programme
Standardsetzer (R)	Legt Prozessstandards für das PPM fest und setzt diese um

Die Rolle des Projekt- bzw. Programmmanagers ist hier bewusst nicht aufgeführt. Sie ist relevant für Einzelprojekte oder Programme. Das Kapitel beschränkt sich hingegen auf die erforderlichen Rollen zur Steuerung des kompletten Projektportfolios im PPM.

Im Rahmen der nachfolgenden Beschreibungen werden Verantwortung, Befugnisse und Aufgaben wie folgt definiert:

- ⇒ *Verantwortung*: Beschreibung der Ergebnisse, die die Rolle oder das Gremium sicherstellt.
- ⇒ *Befugnisse*: Beschreibung, welche Rechte die Rolle oder das Gremium hat, damit die vorgegebenen Ergebnisse erzielt werden können.

Befugnisse werden auch gerne als Kompetenzen bezeichnet. Da der Begriff der Kompetenzen aber mehrdeutig ist, wird hier der Begriff der Befugnisse verwendet.

- ⇒ *Aufgaben*: Tätigkeiten, die im Rahmen des PPMs von der jeweiligen Rolle oder dem jeweiligen Gremium erfüllt werden. Es werden nur die wesentlichen bzw. typischen Aufgaben beschrieben. Dem versierten Leser ist sicherlich bewusst, dass es eine Vielzahl von weiteren Aufgaben gibt, auf die hier aber nicht eingegangen werden kann.

**Hinweis**

Wenn im Folgenden über die typischen Besetzungen der Rollen und Gremien in Unternehmen gesprochen wird, dann sind das Vorschläge, die auf Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen basieren. Eine Verpflichtung, die Rollen und Gremien exakt so zu besetzen, besteht natürlich nicht.

## Gremium »Strategiegeber«

### **Verantwortung**

Der Strategiegeber gibt die Unternehmensstrategie vor, kommuniziert sie im Unternehmen und entwickelt sie weiter.

### **Befugnisse**

Der Strategiegeber trifft die Strategieentscheidungen. Er setzt damit auch die Leitplanken für die Ausrichtung des Unternehmens (Produkte, Märkte, Kunden etc.).

### **Aufgaben**

Auf Grundlage der definierten Strategie leitet er zunächst die strategischen Ziele ab. Mithilfe gesammelter Rückmeldungen über z. B. Marktentwicklungen oder Wettbewerbsinformationen nimmt der Strategiegeber bei Bedarf eine Anpassung der strategischen Ziele vor. Zusammen mit dem Portfoliomanager bewertet er gemeinsam den Portfoliobeitrag zur Erreichung der strategischen Ziele. Aus diesem Ab-

gleich werden ebenfalls Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Strategie identifiziert und ausgearbeitet.

### **Typische Besetzung in Unternehmen**

Vorstand oder Geschäftsführung, bei größeren Unternehmen in der Regel mit Unterstützung der Strategieabteilung.

Gremium »Entscheiderkreis Portfolio«

### **Verantwortung**

Durch die Portfolioentscheidungen stellt der Entscheiderkreis Portfolio den strategischen Fit sicher, also das Harmonisieren des Portfolios mit der definierten Unternehmensstrategie.

### **Befugnisse**

Im Rahmen der Portfolioentscheidungen trifft dieses Gremium Entscheidungen, welche Projekt- und Programmvorhaben in das Portfolio aufgenommen werden. Dies erfolgt im Wesentlichen aufgrund von Strategie-, Ressourcen- und Budgetvorgaben. Das Gremium ernennt die Steuerkreise »Projekt oder Programm«, die sich dann um einzelne Projekte oder Programme in einem Portfolio kümmern. Darüber hinaus wird der Entscheiderkreis Portfolio über Änderungen im Projektportfolio entscheiden sowie Aufträge an den Portfoliomanager erteilen.

### **Aufgaben**

Typische Aufgaben für den Entscheiderkreis Portfolio bestehen darin, das Portfolio mit den strategischen Vorgaben abzugleichen und dadurch die Portfolioziele zu definieren und zu strukturieren. Wenn Abhängigkeiten zu anderen Portfolios vorliegen, wird er mit dem entsprechenden Entscheiderkreis notwendige Entscheidungen herbeiführen. Diese Abstimmungen sind sinnvoll, da es in Unternehmen zumeist kein Gesamtportfolio, sondern mehrere Teilportfolios gibt. Der Entscheiderkreis Portfolio hat auch die Aufgabe, Eskalationen zu lösen, die in seinem Portfolio entstehen.

### **Typische Besetzung in Unternehmen**

Vorstand, in der Regel aber delegiert an die Divisions- und/oder Bereichsleiterrunde (gegebenenfalls mit einem Vorstand). Die Vorbereitung der Besprechungen sowie die Moderation erfolgt durch den Portfoliomanager.

Rolle »Portfoliomanager«

### **Verantwortung**

Der Portfoliomanager steuert das Portfolio und setzt Entscheidungen des Entscheiderkreises Portfolio um. Er ist verantwortlich dafür, dass Synergien zwischen einzelnen Projekten und Programmen im Projektportfolio erzielt werden.

### **Befugnisse**

Der Portfoliomanager bewertet die Konsistenz, überprüft die Qualität der Projekt- und Programmanträge in seinem Portfolio und weist gegebenenfalls Anträge zurück. Er wird Entscheidungen von dem Entscheiderkreis Portfolio einfordern (z. B. Prioritätsentscheidungen), die er nicht selbst treffen darf oder kann. Bezogen auf Projektportfolioaktivitäten kann er Aufträge an Programm- und Projektleiter erteilen (z. B. Einfordern von Budgetzahlen). Der Portfoliomanager gibt aus seiner Erfahrung heraus wichtige Impulse für die Strategieentwicklung.

### **Aufgaben**

Zunächst wollen wir uns den Aufgaben widmen, die im direkten Zusammenhang mit dem Projektportfolio stehen. Hier strukturiert und organisiert der Portfoliomanager die einzelnen Elemente (Programme und Projekte) im Portfolio und steuert Abhängigkeiten sowie Überschneidungen zwischen Programmen und Projekten in seinem Portfolio.

Im Rahmen einer transparenten Berichterstattung beobachtet er seine Key Performance Indicators (KPIs) und leitet daraus Handlungsempfehlungen sowie Priorisierungsvorschläge ab. Eine ganz zentrale

Aufgabe ist es für ihn, den Nutzen seiner Portfolioelemente zu überwachen.

Darüber hinaus muss er das Risikomanagement des Portfolios sicherstellen. Er hat nicht die Aufgabe, das Risikomanagement der einzelnen Elemente zu organisieren, sondern das Risiko des Portfolios im Auge zu behalten (z. B. Klumpenrisiken) und bei Bedarf geeignete Maßnahmen abzuleiten.

In seiner Interaktion mit dem Entscheiderkreis Portfolio steuert er Entscheidungsvorlagen und bereitet Entscheidungen vor. Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Leistungsfähigkeit (Performance) des Portfolios zu ermitteln. Dazu bewertet er gemeinsam mit dem Strategieggeber, welchen Beitrag das Portfolio für die Erreichung der strategischen Ziele leistet. Dies kann zu Korrekturen der strategischen Ausrichtung führen. Zusammen mit der Rolle des Standardsetzers realisiert er die Prozesse des PPM im Unternehmen. Ferner führt er Lessons Learned durch und analysiert die Ergebnisse.

### **Typische Besetzung in Unternehmen**

Führungskraft aus dem Produktmanagement, Expertenrolle, gegebenenfalls Kaufmann.

Die Rolle des Portfoliomanagers ist *die* zentrale Rolle beim PPM. Welche verschiedenen Ausprägungen denkbar sind, erläutert der nachfolgende Kasten.

### **Der Portfoliomanager: »ohnmächtig« oder »allmächtig«?**

Für die Rolle des Projektportfoliomanagers kann es je nach Unternehmen verschiedene Modelle geben. Entweder beinhaltet die Rolle wenig Entscheidungsbefugnis und ihre Hauptaufgabe besteht darin, Transparenz zu schaffen sowie Entscheidungen vorzubereiten (in einer Art Stabsfunktion). Oder der Projektportfoliomanager erhält durch den Entscheiderkreis Portfolio eine definierte Entscheidungsbefugnis. Dies könnte beispielsweise bedeuten, dass er über einzelne Portfolioelemente entscheiden kann, nicht aber über das komplette Portfolio.

Eine Allmacht des Portfoliomanagers ist eher theoretisch, aber in kleinen Unternehmen könnte durchaus der Portfoliomanager mit dem Entscheiderkreis Portfolio verschmelzen.

Wie die jeweilige Ausprägung der Entscheidungsbefugnis ausfällt, ist abhängig von Unternehmensgröße und Unternehmenskultur, aber auch vom Standing des Projektportfoliomanagers beim Strategiegeber. Wichtig ist, dass diese Person ein entsprechendes Vertrauen im Entscheiderkreis Portfolio sowie beim Strategiegeber genießt und in der Organisation ein großes Durchsetzungsvermögen hat.

## Rolle »Ressourcen- oder Know-how-Lieferant«

### **Verantwortung**

Die Ressourcen- und Know-how-Lieferanten stellen die Machbarkeit (technisch, finanziell, rechtlich etc.) der Projekt- und Programmvorhaben sicher. Darüber hinaus gewährleisten sie die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen in Quantität und Qualität.

### **Befugnisse**

Die Ressourcen- und Know-how-Lieferanten teilen Ressourcen zu. Gegebenenfalls haben sie ein Vetorecht bei der Entscheidung, Programm- oder Projektvorhaben zu initiieren.

### **Aufgaben**

Die Ressourcen- und Know-how-Lieferanten sind die Stellen, bei denen meist die Projektideen generiert und gesammelt werden. Sie überprüfen und dokumentieren die Machbarkeit der Ideen. Dort erfolgt die Ressourcenbereitstellung für die Umsetzung der Programme und Projekte. Kritische Ressourcenengpässe werden ermittelt und entsprechend kommuniziert.

### **Typische Besetzung in Unternehmen**

Die Ressourcen- und Know-how-Lieferanten sind in der Regel Linienorganisationen wie Fachabteilungen aus der Technik (z. B. Produktmanagement, Entwicklung, Produktion), kaufmännische Abteilungen sowie Zentral- oder Querschnittsfunktionen im Unternehmen (z. B. Rechtsabteilung, Patentabteilung). Durch die Vielzahl an Aufgaben stellen sie den größten Anteil der Wertschöpfung dar.

Gremium »Steuerkreis Projekt oder Programm«

### **Verantwortung**

Die Steuerkreise für die Projekte und Programme übernehmen die operative Verantwortung der einzelnen Projekte und Programme. Hier gibt es unterschiedliche Formen, wie diese in Unternehmen implementiert sind. Entweder existiert für jedes Projekt oder Programm ein eigener Steuerkreis oder in einem Steuerkreis werden mehrere bzw. alle Projekte und Programme im Portfolio durchgesprochen.

### **Befugnisse**

Der Steuerkreis ernennt und entlastet Projekt- und Programmleiter, bestätigt die Projektziele und Planungen und entscheidet über Änderungsanträge im Projekt oder Programm.

### **Aufgaben**

Der Steuerkreis übernimmt die übergeordnete Steuerung der Projekte und Programme, überwacht den Projektfortschritt und die Einhaltung der Meilensteine und Ergebnisse der Einzelprojekte oder Programme. Stets hat er die Projektziele im Auge, unterstützt bzw. berät die Projekt- und Programmleiter und löst Eskalationen in einzelnen Projekten oder Programmen. Die Projektziele und das geplante Vorgehen werden dabei qualitätsgesichert.

### **Typische Besetzung in Unternehmen**

Auftraggeber oder Führungskräfte der ausführenden bzw. Linienorganisationen, aber auch Betreiber/Nutzer oder Besitzer (Asset Owner).

Rolle »Standardsetzer«

### **Verantwortung**

Der Standardsetzer muss die Aktualität und Handhabbarkeit der Standards für das Projektportfoliomanagement sicherstellen.

### **Befugnisse**

Er definiert und entwickelt die Standards weiter (Standardsetzungskompetenz).

### **Aufgaben**

Die wesentlichen Aufgaben des Standardsetzers liegen in der Definition und Weiterentwicklung der Projektportfoliomanagementstandards, aber auch im Support wie z. B. Training, Coaching und Beratung.

### **Typische Besetzung in Unternehmen**

Eine Person aus dem Project Management Office (PMO), dem Qualitäts- bzw. Prozessmanagement oder auch aus dem Portfolio Management Office.

### **Zusammenspiel der Rollen und Gremien**

Die oben beschriebenen Rollen und Gremien leben von der täglichen Interaktion miteinander und bilden die Grundlage für ein erfolgreiches PPM, welches die Umsetzung der Unternehmensstrategie sicherstellt. Doch wie schaffen es Unternehmen, dass sich dieses Zusammenspiel – speziell bei einer Neueinführung des PPM – erfolgreich etabliert? Hilfreich ist es, wenn die einzelnen Gremien miteinander verbunden sind. Dies lässt sich durch sinnvolle Besetzungen steuern. So wird beispielsweise ein Vorstand, der sowohl Strategiegeber ist als auch im Entscheidungskreis Portfolio mitarbeitet, bemüht sein, die Portfolioelemente stets

mit Blick auf die Strategieerfüllung auszuwählen. Der Portfoliomanager, gleichsam als Spinne im Netz, hält dann die Fäden zwischen Strategie und Einzelkomponenten (Projekte und Programme) in seinem Portfolio und steuert somit die erfolgreiche operative Umsetzung dieser Portfolio-elemente. Dies bekräftigt wiederum, dass der ideale Kandidat des Projektportfoliomanagers ein gutes Standing bei der Unternehmensleitung sowie auch in den Fachabteilungen haben muss. Nur so kann er erfolgreich sein und seine Aufgaben optimal erfüllen.

Abhängig von Unternehmensgröße und Situation im Projektportfoliomanagement (z. B. hoher oder geringer Reifegrad) können Rollen auch in einer Personalunion zusammengelegt werden. Dabei muss aber stets geregelt sein, wer welche Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten im Gesamtkontext des Projektportfoliomanagements wahrnimmt.

## **Zwei Fallbeispiele**

Um die Ausführungen zu verdeutlichen, sollen im Folgenden zwei Praxisbeispiele angeführt werden. Zunächst sei ein mittelständisches Unternehmen betrachtet, das ein kleines Portfolio mit einer überschaubaren Anzahl von Portfolioelementen zu managen hat. In diesem Fall können die beiden Gremien Strategiegeber und Entscheiderkreis Portfolio zusammengelegt werden. Als Portfoliomanager eignet sich der Leiter Produktmanagement. Aufgrund der überschaubaren Anzahl von Portfolioelementen kann er diese Rolle in Personalunion zu seiner Linienfunktion ausführen. Zusätzlich hat er als Führungskraft das notwendige Standing bei der Geschäftsleitung und in der Organisation. Als Standardsetzer könnte der unternehmensweite Prozess- oder Qualitätsmanager benannt werden. Eine komplette Übersicht der Besetzungen der Rollen und Gremien zeigt Tabelle 2.

<b>Tabelle 2: Praxisbeispiel mittelständisches Unternehmen</b>	
<b>Rolle (R) bzw. Gremium (G)</b>	<b>Mittelständisches Unternehmen</b>
Strategiegeber (G)	Für beide Gremien in Personalunion: Geschäftsleitung mit Team aus Bereichsleitern und Leiter Strategie
Entscheiderkreis Portfolio (G)	
Portfoliomanager (R)	Leiter Produktmanagement
Ressourcen- oder Know-how-Lieferant (R)	Vertreter der Fachabteilungen wie z. B. Entwicklung, Produktmanagement, Produktion, Einkauf, Finanzen
Steuerkreis Projekt oder Programm (G)	Abteilungsleiter der Fachabteilungen, die am jeweiligen Einzelprojekt oder -programm beteiligt sind
Standardsetzer (R)	Prozess- oder Qualitätsmanager

Im zweiten Fall geht es um ein großes Unternehmen mit vielen Sparten. Hier wird das Portfolio in Teile aufgegliedert, um sie separat zu managen. Die Anzahl der Teilportfolioelemente ist sehr groß und ein Portfoliomanager muss sich zu 100 Prozent dieser Aufgabe widmen. Die Rolle erfordert demnach einen Experten in der Kompetenz »Portfoliomanager«. Da hier sehr wahrscheinlich ein eigenes Portfolio Office unterhalten wird, kann dieses als Standardsetzer fungieren. Weitere Details für diesen Fall sind in Tabelle 3 dargestellt.

<b>Tabelle 3: Praxisbeispiel Großunternehmen</b>	
<b>Rolle (R) bzw. Gremium (G)</b>	<b>Großunternehmen</b>
Strategiegeber (G)	Geschäftsleitung mit Leiter Strategie
Entscheiderkreis Portfolio (G)	Vertreter der Geschäftsleitung (evtl. Delegation an Divisionsleiter), Bereichsleiter
Portfoliomanager (R)	Experte aus der Abteilung Portfoliomanagement
Ressourcen- oder Know-how-Lieferant (R)	Vertreter der Fachabteilungen wie z. B. Entwicklung, Produktmanagement, Produktion, Einkauf, Finanzen
Steuerkreis Projekt oder Programm (G)	Abteilungsleiter der Fachabteilungen, die am jeweiligen Einzelprojekt oder -programm beteiligt sind
Standardsetzer (R)	Portfolio Management Office

Bei beiden Beispielen werden die Rollen Ressourcen- oder Know-how-Lieferanten und der Steuerkreis Projekt oder Programm in der Regel auch in gleicher oder ähnlicher Weise besetzt. Deswegen wird hier nicht näher darauf eingegangen.

### **Zusammenfassung**

Um die Prozesse des Projektportfoliomanagements (PPM) erfolgreich steuern zu können, sind bestimmte Rollen und Gremien mit entsprechenden Verantwortungen, Befugnissen und Hauptaufgaben erforderlich. Es handelt sich dabei um die drei Gremien Strategiegeber, Entscheiderkreis Portfolio und Steuerkreis Projekt oder Programm sowie um die drei Rollen Portfoliomanager, Ressourcen- oder Know-how-Lieferant und Standardsetzer.

Die zentrale Rolle des Portfoliomanagers ist speziell vor dem Hintergrund der möglichen Entscheidungsbefugnisse und verschiedenen Ausprägungen zu betrachten («Ohnmacht» versus «Allmacht»). Hier lohnt es sich auf jeden Fall, vor der Einführung des PPM sehr genau zu überlegen, welches Modell zum gewünschten Erfolg führen soll. Die Besetzung der Rolle muss mit entsprechender Sorgfalt durchgeführt werden, damit die am besten geeignete Person diese wichtige Aufgabe wahrnehmen kann.

Die jeweilige Ausgestaltung der Rollen und Gremien wird immer auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen sein. Allerdings sind einige grundsätzliche Aspekte wie die Summe der Verantwortungen, Befugnisse und Aufgaben von allgemeiner Natur und sollten beachtet werden. Diese sind somit auch direkt auf jedes Unternehmen übertragbar.



# Die besondere Rolle des PMO im Projektportfoliomanagement

**Will man eine Führungsfunktion wie das Projektportfoliomanagement nachhaltig implementieren, muss es angemessen in der Aufbau- und Ablauforganisation verankert werden. Wie dies gelingt und welche zentrale Bedeutung dabei dem Projektmanagement Office zukommt, erläutert dieser Beitrag.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- warum das PMO mit dem PPM eine wichtige Rolle mit hoher Management Attention übernimmt,
- welche Synergiepotenziale, aber auch Konflikte diese Rolle mit sich bringt,
- welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren das PMO begleiten.

WOLFRAM VON SCHNEYDER

## Hintergrund

Projektportfoliomanagement (PPM) ist – im Gegensatz zum (Einzel-) Projekt- und Programmmanagement – eine Daueraufgabe der Organisation. Jahr für Jahr ist erneut zu entscheiden, welche Projekte in welcher Priorität durchzuführen sind und welche nicht. Daher erfordert diese Aufgabe auch eine permanente und nachhaltige Verankerung in der Organisation. Diese erfolgt über Prozessbeschreibungen (häufig verankert im Prozessmanagement der Organisation) sowie über in der Organisation eingesetzte Rollenmodelle wie z. B. RASCI- oder AKV-Matrizen.

Darüber hinaus ist zu entscheiden, wo in der Aufbauorganisation das PPM anzusiedeln ist. Soll es mit der Verankerung des Projektmanagements gemeinsam über ein Projektmanagement Office (PMO) oder gesondert in einer eigenen Einheit (Projektportfolio Office, kurz

PPO) geführt werden? Diese Entscheidung wird weiter unten im Abschnitt »Organisationsalternativen« erläutert. Entscheidungsgrundlagen hierfür sind neben politischen Gründen vor allem die Aufgaben, die dem PMO neben dem PPM zugeordnet sind.

### Das PMO: Begriff, Aufgaben und Rollen

Das PMO wird allgemein als die permanente Verankerung des Projektmanagements in der Aufbauorganisation angesehen. Während Projekte und Programme bewusst auf Zeit angelegt sind und mit dem Erreichen des Ziels aufgelöst werden, benötigt die Organisation auch eine Einheit, die sich fortlaufend um die Belange des Projektgeschäfts kümmert. Dieser Bedarf steigt erheblich, wenn über die Steuerung einzelner Projekte hinaus der Anspruch entsteht, das Projektgeschäft im Sinne eines Multiprojektmanagements in seiner Gesamtheit zu koordinieren.

Abgeleitet vom Prozessmodell der DIN 69909 sind demnach im Rahmen von Multiprojektmanagement die Prozessebenen Führung, Projektportfolio, Programm und (Einzel-) Projektmanagement ein-

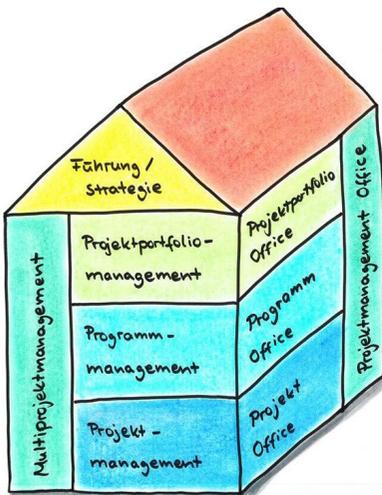


Abb. 1: Prozessebenen und ihre Verankerung im Multiprojektmanagement (Quelle: VS Consulting Team)

setzbar. Abbildung 1 zeigt diese Prozessebenen sowie die zugehörigen Offices im Überblick.

Die Ebenen Führung, PPM und (Einzel-)Projektmanagement sind dabei beständig und verpflichtend zu betreiben, die Ebene Programmmanagement ist fakultativ. Projektportfolios können auch geschachtelt (kaskadiert) gestaltet werden, sodass sich die Zahl der Steuerungsebenen über vier hinaus vergrößern kann. Je nach Gegebenheit kann es sinnvoll sein, diese Steuerungsebenen zentral aus einem PMO zu steuern oder aber sie getrennt über eigene Offices in der Organisation zu verankern. Für das PPM bedeutet Letzteres den Aufbau einer eigenen, dauerhaften Verankerung.

## Begriffe

Grundlage jeder Diskussion ist ein einheitliches Verständnis der Begriffe, daher werden diese zunächst geklärt (siehe Tabelle 1). Zu unterscheiden ist dabei zwischen den Prozessen und den jeweils zugehörigen Offices. Soweit möglich, setzen die Definitionen auf der DIN 69901 oder 69909 auf.

Das hier beschriebene Modell stellt das Grundmodell dar, von dem je nach organisatorischer Gegebenheit und Anforderung auch abgewichen werden kann und soll, um eine nahtlos passende und dauerhaft funktionsfähige Organisation zu erhalten.

Der vorliegende Beitrag betrachtet die Schnittstellen zwischen Projektportfoliomanagement und PMO beziehungsweise Projektportfoliomanagement und PPO.

<b>Tabelle 1: Definition der Prozesse und zugehörigen Offices</b>	
<b>Prozess</b>	<b>Organisation</b>
<p>Multiprojektmanagement (MPM): Organisatorischer und prozessualer Rahmen für das Management mehrerer Einzelprojekte (DIN 69909) [1].</p>	<p>Projektmanagement Office (PMO): Projektübergreifende Unterstützungsfunktion zur Einführung und Optimierung von Projektmanagementsystemen sowie der operativen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten (DIN 69901) [2].                      Oder:                      Auf Dauer angelegte Funktion zur Steuerung und Weiterentwicklung des Projektmanagements in einer Organisation, die sowohl Governance- als auch Service-Funktionen übernehmen kann.</p>
<p>Projektportfoliomanagement (PPM): Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die übergreifende Planung und Steuerung von Projektportfolios (NCB 3.0) [3].</p>	<p>Projektportfolio Office (PPO): Auf Dauer angelegte Funktion zur Steuerung und Weiterentwicklung eines oder mehrerer Projektportfolios.</p>
<p>Programmmanagement (ProgM): Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Programmen (NCB 3.0) [3].</p>	<p>Programm Office (ProgO): Temporäre Funktion zur übergeordneten Steuerung der Projekte eines Programms.</p>
<p>Projektmanagement (PM): Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten [4].</p>	<p>Projekt Office (PO): Einem einzigen Projekt zugeordnete Funktion, die Unterstützungsleistungen für das Projekt erbringt [4].</p>

## Aufgaben des PMO

In der Zuweisung von Aufgaben zu PMOs gibt es eine große Vielfalt. Weitestgehend einig sind sich Experten aus Forschung und Praxis bei den folgenden zwei Setzungen:

- ⇒ Ein PMO ist dauerhaft und unterstützt das Projektmanagement seiner Organisation oder Organisationseinheit.
- ⇒ Die Aufgaben des PMO sind an die Bedürfnisse der Organisation anzupassen, es gibt keinen Standard im Sinne von »one size fits all«.

Weitgehende Einigkeit besteht auch darin, dass sich die Aufgaben eines PMO aus dem folgenden Pool speisen:

- ⇒ Projektportfoliomanagement,
- ⇒ Multiprojektreporting,
- ⇒ Ressourcenmanagement,
- ⇒ Entwicklung von Methoden, Prozessen, Tools und Templates,
- ⇒ Qualitäts-/Risikomanagement in Projekten,
- ⇒ Projektcontrolling in Projekten,
- ⇒ Aufbau und Weiterentwicklung einer PM-Community,
- ⇒ Knowledge management bzw. Center of Excellence,
- ⇒ Gestaltung einer PM-Karriere,
- ⇒ Coaching/Mentoring im Projektmanagement,
- ⇒ Bereitstellung von PM-Ressourcen für konkrete Projekte oder Programme,
- ⇒ Übernahme von Projekt- oder Programmverantwortung.

Allerdings ist bereits die Granularität dieser Aufzählung heftig umstritten. So werden die Aufgaben Multiprojektreporting und Ressourcenmanagement teilweise als Unterpunkte des Projektportfoliomanagements gesehen. Dies ist aus Sicht des Autors nicht zutreffend, weil sich beide auch ohne ein Projektportfoliomanagement implementieren lassen.

## Stakeholder

Welche Stakeholder ein PMO hat, hängt maßgeblich von der Zuordnung der Aufgaben ab. Ein reines »Service-PMO«, das ausschließlich PM-Ressourcen für Projekte bereitstellt, hat einen anderen Stakeholderkreis als ein »Strategisches PMO«, das die Prozessverantwortung für ein organisationsweites Projektportfoliomanagement einschließlich des dazu benötigten Reportings und Ressourcenmanagements trägt.

Eine weitere grundlegende Unterscheidung ist zu treffen zwischen Matrixorganisationen und (rein) projektorientierten Organisationen. Erstere leben häufig im Konflikt zwischen den Zielen des Projektgeschäfts und den Zielen der Linienorganisation, was insbesondere die Beziehungen zum mittleren und unteren Management prägt. Reine Projektorganisationen kennen dieses Spannungsfeld nicht.

Generell lassen sich die folgenden Stakeholder eines PMO anführen, aus denen die relevanten Gruppen auszuwählen sind:

- ⇒ Oberes Management,
- ⇒ Mittleres Management,
- ⇒ Unteres Management,
- ⇒ (Projekt-) Auftraggeber,
- ⇒ (Projekt-) Kunden,
- ⇒ PMO-Leiter,
- ⇒ PMO-Mitarbeiter,
- ⇒ Projektleiter,
- ⇒ Projektmitarbeiter,
- ⇒ Betriebsrat,
- ⇒ Controlling.

Typischerweise bestehen bei Stakeholdern auch bezüglich der PMO-Aufgaben Hoffnungen und Erwartungen, aber auch Befürchtungen, was die Wirkungen des PMO angeht. Hier ist sowohl konzeptionsbegleitende als auch darauf aufbauende Stakeholderarbeit gefragt.

Die besten Wirkungen erzielt man in der Regel, wenn die Belange der Stakeholder

- ⇒ bereits im Vorfeld einer Konzeption ermittelt werden,
- ⇒ bei der Konzeption dahingehend Berücksichtigung finden, dass jede Stakeholdergruppe einen Vorteil aus der Veränderung zieht,
- ⇒ während der Implementierung wie auch danach regelmäßig dahingehend überprüft werden, inwieweit sie (aus der subjektiven Sicht der Stakeholder!) erfüllt wurden.

## Rollen

Ein wichtiger Aspekt für die Einbindung des PMO in die Organisation ist das zu verwendende Rollenmodell. Angesichts der Vielfalt an potenziellen Aufgaben eines PMO ist es offensichtlich, dass das Rollenmodell in erheblichem Umfang von den Aufgaben abhängt, die dem PMO übertragen werden. Die meisten publizierten oder auf Tagungen vorgestellten Rollenmodelle für PMOs sehen das Projektportfoliomanagement als zentralen Anker der PMO-Arbeit und richten sich an diesem aus.

Erfolgskritisch ist eine nahtlose Integration des PMO in die Arbeit der Organisation. Dabei sollte sehr bewusst entschieden werden, ob man die Rollenverteilung des PMO »minimal-invasiv«, also mit so wenig Änderungen wie möglich gestaltet oder ob man bewusst eine umfangreiche Umgestaltung vornimmt.

## **Das PMO im Projektportfoliomanagement**

Bei der Diskussion um die organisatorische Verankerung des Projektportfoliomanagements wird von einem PMO ausgegangen, zu dessen Aufgaben das Projektportfoliomanagement zählt. Die (weiterhin bestehenden!) Abhängigkeiten zur Abbildung anderer Aufgaben werden dabei ausgeblendet.

## Organisationsalternativen

In der Praxis zeigen sich häufig zwei Optionen für die Integration von Projektportfoliomanagement in die Aufbauorganisation:

- ⇒ Implementierung in ein Projektmanagement Office (PMO),
- ⇒ Implementierung in ein (getrenntes) Projektportfolio Office (PPO).

Beide Lösungen haben ihre Stärken. Es ist fallweise zu unterscheiden, welche Form der Integration vorzuziehen ist.

### **Implementierung in ein PMO**

Bei der Implementierung in ein PMO wird das Projektportfoliomanagement als eine der dort angesiedelten Aufgaben behandelt. Synergiepotenziale sind dabei:

- ⇒ integrierte Nutzung des im PMO vorhandenen Wissens über den Stand der Projekte wie auch über Methoden, organisationsinterne Best Practices und Herausforderungen für alle anfallenden Aufgaben,
- ⇒ integrierte Betrachtung aller Chancen, Engpässe und Herausforderungen im Projektgeschäft der Organisation,
- ⇒ zentrale Verantwortung in einer Führungsperson, um das Projektgeschäft weiterzuentwickeln und das Projektportfoliomanagement voranzutreiben,
- ⇒ Vermeidung von Konkurrenz zweier Einheiten, die bei einer getrennten Implementierung in ein PPO entstehen kann: Dabei ist dann oft nicht mehr klar, welche Einheit den »richtigen« Blick auf Chancen und Herausforderungen des Projektgeschäfts hat und damit den Handlungsbedarf der Organisation besser einschätzen kann,
- ⇒ keine parallele Arbeit mehrerer Offices und damit weniger Bürokratisierung.

Andererseits kann die gemeinsame Allokation in einer Einheit auch Konflikte hervorrufen. Zwei Aspekte sind hier vor allem zu nennen:

- ⇒ Eine gemeinsame Verantwortung des PMO sowohl für Service-Aufgaben (z. B. Projektleiter-Coaching oder -Bereitstellung, »interner Verkauf« von PM-Kapazitäten) als auch für Governance-Aufgaben (z. B. verhindern, dass Ressourcen für nicht freigegebene Projekte eingesetzt werden) führt dazu, dass Stakeholder aus sehr unterschiedlichen, fast gegensätzlichen Rollen angesprochen werden.
- ⇒ Die Wahrnehmung sehr unterschiedlicher Aufgaben löst potenziell mehr Interessenkonflikte aus. Solche treten z. B. auf, wenn das PMO ein Coaching für Projektleitungspersonal durchführt und zugleich bei der Priorisierung von Projekten eben dieser Personen mitwirkt.

### **Implementierung in ein PPO**

Bei der Implementierung in ein (getrenntes) Projektportfolio Office werden häufig die folgenden Ziele als leitend für die Entscheidung angegeben:

- ⇒ Aufbau einer getrennten Kommunikation zu den (anderen) Stakeholdern,
- ⇒ Beherrschbarkeit sowie Vertrauen durch Übersichtlichkeit, da das Office nur einen Prozess verantwortet,
- ⇒ oder auch – wie so oft – ganz einfach: Getrennte Auftraggeber erfordern ein getrenntes Vorgehen.

### **Rollenverteilung**

Das bekannteste Rollenmodell für das Projektportfoliomanagement versteckt sich in der DIN 69909-4 unter der etwas technokratischen Überschrift »Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen«[5]. Diese Norm, die bei Drucklegung des Buches im Entwurf verfügbar ist, beschreibt die Rollen im Zusammenspiel der Steuerungsebenen Führung, Projektportfolios, Programme und (Einzel-) Projekte. Dabei steht die Auswahl und Priorisierung von Programmen und Projekten zur Bildung von Projektportfolios im Mittelpunkt, sodass auch von

einer Norm für die Rollen im Projektportfoliomanagement gesprochen werden könnte. Als Basis der weiteren Erörterung wird daher von diesem Rollenmodell ausgegangen. Relevant für sein Verständnis sind die folgenden Setzungen und Annahmen:

- ⇒ Das Rollenmodell ist ausgerichtet auf eine vollständige Kompatibilität zum Prozessmodell der DIN 69909-2 [1]. Es übernimmt deren Vier-Stufen-Modell und hinterfragt keine dort getroffenen Annahmen und Setzungen.
- ⇒ Damit erklärt das Rollenmodell das Zusammenspiel der Projektorganisation mit dem Rest der Organisation auf den Ebenen oberste Leitung, Projektportfoliomanagement, Programmmanagement und (Einzel-) Projektmanagement.

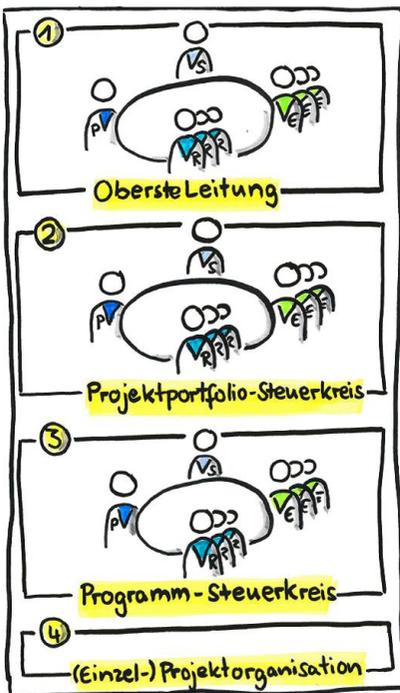


Abb. 2: Ebenen des Rollenmodells nach DIN 69909-4

- ⇒ Die Entscheidungsgremien lassen sich auf den Ebenen der obersten Leitung, des Projektportfoliomanagements sowie des Programmmanagements schematisch gleich zusammensetzen.

Somit entsteht ein Modell, das in drei von vier Ebenen schematisch gleich zusammengesetzte Entscheidungsgremien besitzt. Abbildung 2 zeigt diese Ebenen im Überblick.

Die Entscheidungsgremien sind je Ebene aus vier Rollen zusammengesetzt, deren Funktion skizziert werden soll. Die Zusammensetzung der Gremien findet sich in Abbildung 3. Diese sind:

- ⇒ Sponsor,
- ⇒ Experte(n),
- ⇒ Realisierungsverantwortliche(r),
- ⇒ (MPM-) Prozessverantwortliche(r).

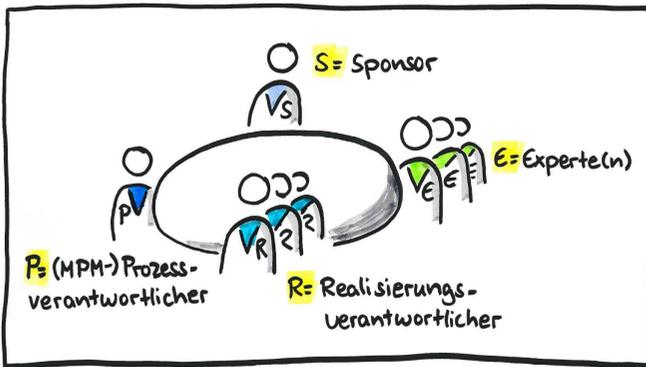


Abb. 3: *Aufbau der Gremien nach DIN 69909-4*

Die Aufgabenteilung ergibt sich dabei wie folgt: Der Sponsor trifft die Entscheidungen auf der jeweiligen Steuerungsebene. Er setzt die Rahmenbedingungen und hat bei den Entscheidungen zumindest das letzte Wort. Daneben gibt es einen oder mehrere Realisierungsverantwortliche(r).

wortliche, die die Aufgabe haben, die Beschlüsse des Gremiums in die Tat umzusetzen. Zusätzlich sind noch Experten mit am Tisch, die eine rein beratende Funktion haben sowie eine Person mit Prozessverantwortung, die für die Durchführung des (MPM-) Prozesses zuständig ist, aber keine Entscheidungskompetenz besitzt.

Am Beispiel eines unternehmensweiten Projektportfoliomanagements erläutert, könnten diese Rollen wie folgt besetzt sein: Sponsor ist der/die Vorstandsvorsitzende. Realisierungsbeauftragte sind die Fachvorstände, die im Kontext des unternehmensweiten Gesamtportfolios jeweils ihr Fachportfolio vertreten. Dies könnten Portfolios für IT, Entwicklung, Forschung und weitere sein. Die Rolle von Experten könnten z. B. Personen einnehmen, die die Folgen einer Verschiebung von Projekten erläutern können. Der Prozessverantwortliche ist ein Vertreter des PMOs.

Das Beispiel zeigt somit auch die Vernetzung der Steuerungsebenen: Verantwortet ein IT-Vorstand etwa ein Sub-Portfolio oder ein Programm, so übt er im darunterliegenden Gremium die Rolle des Sponsors aus.

Tiefer soll an dieser Stelle nicht auf das Rollenmodell eingegangen werden. Der Norm-Entwurf zur DIN 69909-4:2014-11 [5] enthält präzise Beschreibungen der Rollen mit ihren Verantwortungen sowie eine detaillierte Darstellung der damit verbundenen Aufgaben, Kompetenzen (Befugnisse) und Verantwortungen.

## **Herausforderungen und Erfolgsfaktoren**

Ganz gleich, welche Ziele einem neuen Portfoliomanagement gesetzt, welche Prozesse implementiert werden und wie das Zusammenspiel der Rollen aussieht: Es bedarf einer hoch professionellen und kommunikativen Vorgehensweise, um ein solches neues Steuerungssystem zum Erfolg zu bringen. Abschließend werden daher die wichtigsten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aufgezeigt, welche die Rolle des PMO bzw. Projektportfolio Office begleiten.

## Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen treten im Kontext der Konzeption von PMOs oder PPOs am häufigsten auf:

- ⇒ Rollen für das Management anpassen,
- ⇒ Zielkonflikte auflösen,
- ⇒ angemessene IT-Unterstützung finden,
- ⇒ Änderungsbedarf erkennen und umsetzen.

### **Rollen für das Management anpassen**

Projektportfoliomanagement bietet dem Management der Organisation eine neue Transparenz und eine bessere Basis, konsequente Entscheidungen treffen zu können und damit die richtigen Projekte an den Start zu bringen. Herausfordernd für viele Führungskräfte ist es, wertende Entscheidungen in einem hoch transparenten Umfeld zu treffen: Jeder sieht, welches Projekt die oberste Priorität hat und welches eben auch nicht. Zumeist wird auch transparent, wie schnell Entscheidungen getroffen werden. Beides löst in vielen Organisationen eine kulturelle Änderung aus, die gewollt und bewältigt werden muss.

### **Zielkonflikte auflösen**

Viele Stakeholder leben in Rollenkonflikten zwischen verschiedenen Zielebenen, welche die Organisation ihnen auferlegt. Eine Führungskraft im Vertrieb soll Projekte zügig versorgen, erhält aber Boni nach Verhandlungserfolg (der Zeit kostet). Eine Abteilungsleitung in einer Matrixorganisation soll Experten in ein Projekt abstellen, verliert damit aber die Möglichkeit, die (Linien-) Abteilungsziele zu erreichen. Viele solcher Zielkonflikte ergeben sich aus parallel laufenden Handlungssträngen und sind nicht transparent, sie haben teilweise aber massiven Einfluss auf die Projektdurchlaufzeiten. Erfolgreiche Organisationen lösen sie auf.

### **Angemessene IT-Unterstützung finden**

Zur Planung eines Projektportfolios ist eine große Zahl von Daten erforderlich. In Expertenkreisen kursiert die Zahl von 60 Attributen, die typischerweise pro Projekt erhoben, gespeichert und gepflegt werden sollen. Hier eine angemessene IT-Unterstützung zu finden, ist eine große Herausforderung. Einerseits soll die Unterstützung bereits bei der pilothaften ersten Durchführung verlässlich funktionieren und den Aufwand der Beteiligten in Grenzen halten. Andererseits passen umfangreiche Investitionen nicht zu einer frühen Phase, in der noch nicht erprobt ist, was wirklich benötigt wird und wie der Prozess erfolgreich laufen kann. Häufig besteht die Lösung in der vorübergehenden Nutzung allgemeiner Office-Software.

### **Änderungsbedarf erkennen und umsetzen**

Typisch beim Aufbau einer neuen Organisationseinheit ist, dass der Veränderungsbedarf erhoben, begründet, beschlossen und dann umgesetzt wird. Danach erfolgt meistens eine mehrjährige Betriebsphase, in der man versucht, nur wenige Änderungen umzusetzen. Dies funktioniert im Linienumfeld mit allgemein steigender Dynamik abnehmend gut, im Projektumfeld geht das sehr selten. Bereits in der Implementierungsphase besteht die Notwendigkeit, Änderungsbedarf aufzunehmen, zu priorisieren und unmittelbar einfließen zu lassen. Häufig wird als Analogie das Vorgehen im agilen Projektmanagement betrachtet, das eine höhere Zieldynamik zulässt als konventionelles Projektmanagement. Ein Beispiel für solche Verschiebungen: Derzeit ist eine signifikante Veränderung von Organisationszielen hin zu den Erfolgsfaktoren Akquisition und Retention von Mitarbeitern zu beobachten [6]. Das muss sich natürlich in den Inhalten eines Projektportfolios, häufig aber auch in den Prozessen zu seiner Entstehung wiederfinden.

### **Erfolgsfaktoren**

Neben den beschriebenen Herausforderungen lassen sich aber auch zentrale Erfolgsfaktoren erkennen. Zu diesen zählen:

- ⇒ Stakeholder aktiv einbeziehen,
- ⇒ richtige Granularität finden,
- ⇒ Führungskräfte stärken,
- ⇒ Vorteile transparent machen.

### **Stakeholder aktiv einbeziehen**

Stakeholdermanagement wird – nicht nur, aber leider auch – bei der Etablierung von Projektportfoliomanagement noch immer zu wenig eingesetzt. Wenn eine systematische Kommunikation mit den Stakeholdern erfolgt, so zumeist nur vor oder während der Konzeption zu einem oder maximal zwei Zeitpunkten. Erfolgreich sind Organisationen, die auch im laufenden Betrieb kontinuierlich die wahrgenommene Wirkung aus der Perspektive der relevanten Stakeholder transparent machen und daraus bei Bedarf notwendige Veränderungen ableiten und umsetzen.

### **Richtige Granularität finden**

Die Planung und Steuerung von Projektportfolios lebt an verschiedenen Stellen von der passenden Granularität:

- ⇒ Welche Projekte werden in welchem Detaillierungsgrad geplant und gepflegt?
- ⇒ Wie, in welchem Umfang und auf welchem Detaillierungsgrad werden die Verfügbarkeit und die Zuordnung von Ressourcen festgelegt?

Ersteres beginnt bei dem Problem, was der Projektbegriff im Sinne des Projektportfoliomanagements einschließt und führt zu der Frage, ob auf der Ebene des Gesamtprojekts, der Phasen oder der Arbeitspakete geplant und gesteuert wird. Die Verfügbarkeit und Zuordnung von Ressourcen wird als »Königsdisziplin« des Multiprojektmanagements allgemein gehandelt und ist auch von Aufwand und Erfolg her sorgfältig zu planen.

### **Führungskräfte stärken**

Insbesondere in Matrixorganisationen besteht die Gefahr, Führungskräfte über ein detailliertes Projektportfolio- und Ressourcenmanagement ihrer Steuerungsmöglichkeiten weitgehend zu berauben. Wenn für einen großen Teil des Personals zentral festgelegt wird, welche Projekte mit welcher Priorität und in welcher Organisationsform zu bearbeiten sind, bleibt der Linienführungskraft oft weder Spielraum zur Personalallokation (außer »ja« zu sagen) noch zu einer systematischen Personalentwicklung. Hier ist die Verantwortung für den Ressourceneinsatz so zu steuern, dass die verantwortlichen Führungskräfte in ihrer Rolle bestärkt werden – dann werden sie sich im Rahmen eines Projektportfoliomanagements auch mit Nachdruck engagieren.

### **Vorteile transparent machen**

Jede Veränderung hat Vor- und Nachteile – häufig für unterschiedliche Personengruppen. Oft werden Vorteile aber auch schnell als selbstverständlich erachtet, Nachteile aber noch jahrelang bedauert. Dies kann durch eine bewusste Transparentmachung bestimmter Sachverhalte zumindest gemildert werden: Wie viele Projekte wurden spät beendet – erst nach dem Einsatz von tausenden Überstunden? Die Zahl sollte sinken (sonst macht das PPM etwas falsch).

### **Generelle Erfolgsfaktoren**

Neben diesen rollenmodellspezifischen Aussagen bleiben die generellen Erfolgsfaktoren für ein Projektportfoliomanagement natürlich immer gültig: Die Organisation ist in die Lage zu versetzen, die richtigen Projekte zu identifizieren und den Verbrauch von Ressourcen durch unwichtige Projekte wirksam zu verhindern (Effizienz). Die richtigen Projekte sind dann auf den Punkt durchzuführen (Effektivitätsziel). Soll das Ergebnis ein Vorteil im Wettbewerb sein, ist eine integrierte Organisationsplanung von der Strategie über die Ableitung notwendigen Veränderungsbedarfs – z. B. mittels der bewährten Balanced Scorecard – bis hin zur Projektportfolioplanung, Personalplanung und -entwicklung zu erstellen und abzuwickeln. Gelingt dies, stehen

die Chancen gut, im Wettbewerb die Nase vorn zu haben. Auch dank Projektportfoliomanagement und einem gekonnt implementierten Rollenmodell.

## Ausblick

Wir befinden uns im Jahrzehnt des Multiprojektmanagements. Für immer mehr Organisationen reicht es nicht mehr aus, mit Fokus auf das einzelne Projekt zu steuern. Sie sehen die Chancen oder fühlen im Wettbewerb den Druck, ihr Projektgeschäft als Ganzes zu steuern und zu optimieren. Damit eröffnen sie sich die Chance, über den Faktor Effektivität zu steuern und mit der Auswahl der richtigen Projekte zentrale Weichen zu stellen, die über ihre eigene zukünftige Position im Wettbewerb entscheiden. In diesem Licht betrachtet, wird Projektportfoliomanagement zu *dem* Steuerungsinstrument, das es einer Organisation ermöglicht, sich vor den Wettbewerb zu positionieren und damit auch langfristig erfolgreich zu sein. Die organisatorische Verankerung in einem PMO oder auch in einem Projektportfolio Office wird dabei zur schlichten Notwendigkeit.

Rückblickend werden wir die 2010er Jahre wahrscheinlich als die gute alte Zeit sehen, in der wieder eine Kompetenz von der Kür zur Pflicht für wirtschaftliches Überleben wurde: das Projektportfoliomanagement.

## Literatur

- [1] E DIN 69909-2:2014-11 (D): *Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten - Teil 2: Prozesse, Prozessmodell, erschienen am: März 2012.*
- [2] DIN 69901-5:2009-1: *Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe.*
- [3] NCB 3.0: *National Competence Baseline der PM-Zert Zertifizierungsstelle der GPM e. V.*
- [4] DIN 69901-5:2009-1: *Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe.*
- [5] E DIN 69909-4:2014-11 (D): *Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen, erschienen am: 31.10.2014.*
- [6] *Software als Personalchef, in: Wirtschaftswoche Nr. 25, 12.06.2015, Seite 87 ff.*

### **Zusammenfassung**

Die Verankerung des Projektportfoliomanagements (PPM) in der Aufbauorganisation kann entweder über ein Projektmanagement Office (PMO) oder alternativ über ein getrenntes Projektportfolio Office (PPO) erfolgen. Für ein PMO ist die Übernahme eines Projektportfoliomanagements aufgrund von Umfang und Management Attention prägend. Um nicht durch Interessenkonflikte behindert zu werden, ist ein nachhaltiges Stakeholdermanagement erforderlich.

# Mit Projektportfoliomanagement die Agilität steigern

Unternehmen müssen agil sein, um auf Veränderungen rasch zu reagieren oder die Dynamik des Marktes anzutreiben. Projektportfoliomanagement (PPM) kann hier ein hilfreiches Instrument sein. Wie dies gelingt und wo besondere Herausforderungen liegen, beleuchtet der Beitrag am Beispiel der Ottobock HealthCare.

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- warum PPM ein wichtiges Element im Managementsystem der Ottobock HealthCare ist,
- was das Focus-Programm im PPM bei Ottobock ist,
- welche Aufgaben und Herausforderungen PPM im Unternehmen mit sich bringt.

PHILIP HILGERS, SVEN EHRLICH, HANS GEORG NÄDER

## Bei Ottobock ist Projektportfoliomanagement fest verankert

Unternehmen sind immer in Bewegung. Organisationen werden umgestellt, von Funktional auf Divisional, von Divisional auf Matrix oder zurück. Prozesse werden laufend definiert und modifiziert, Planungs- und Steuerungssysteme optimiert. Diese Optimierungsbemühungen zielen darauf, rechtzeitig und schnell gute Entscheidungen zu fällen und Arbeitsprozesse jeglicher Art so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten.

### Unternehmensprofil

Bei der Ottobock HealthCare ist dies nicht anders. Das Unternehmen der Medizintechnik entwickelt innovative Hilfsmittel für mobilitäts-

eingeschränkte Menschen. Als Weltmarkt- und Technologieführer in der Exoprothetik hat Ottobock die Art und Weise geprägt, wie Menschen in der ganzen Welt nach einer Amputation versorgt werden und in ein mobiles Leben zurückfinden können. Mit 50 Tochtergesellschaften ist Ottobock in 140 Ländern tätig, deren unterschiedliche medizinische Versorgungsstrukturen sowie Erstattungs- und Regulierungssysteme das Geschäft vielseitig machen. Auch die Wertschöpfungskette ist komplex: Die Entwicklung und Produktion reichen von Holz-, Metall- und Kunststoffbearbeitung über Textilien bis hin zu Software-Entwicklung. Auch das Management von Dienstleistungen muss beherrscht werden, denn Ottobock ist nicht nur Hersteller von Komponenten, sondern mit mehr als 120 Versorgungsbetrieben der weltweit zweitgrößte Patientenversorger.

Diese Komplexität sowie die Dynamik des Gesundheitsmarktes stellen hohe Anforderungen an die Managementkompetenz des Unternehmens. Mit einer Matrixorganisation stellt das Unternehmen ausgewogene Entscheidungen sicher, indem funktionale und geschäftliche Kompetenz miteinander verknüpft werden. Leistungsfähige Steuerungs- und Arbeitsprozesse unterstützen diese Struktur. Ein drittes Element im Managementsystem der Ottobock HealthCare ist das Thema dieses Beitrags: Projektportfoliomanagement (PPM).

## Excellence Execution

Unter dem Namen »Excellence Execution« werden zeitlich befristete Initiativen definiert, die darauf zielen, schnell auf Veränderungen des Umfelds zu reagieren oder interne Veränderungen zügig zu realisieren. Excellence Execution erlaubt es, sehr kurzfristig Teams zusammenzubringen, die alle erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen. Alle Initiativen unter Excellence Execution sind laufend »auf dem Radarschirm« des Top-Managements, sodass Ressourcen zuverlässig bereitgestellt und Entscheidungen schnell gefällt werden können. Excellence Execution erfüllt damit die Definition des PPM im Praxisdialog: ein Bündel aktueller und zukünftiger Projekte, Programme und

Teilprojektportfolios in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich, das durch eine übergeordnete Steuerung bei limitierten Ressourcen der Umsetzung einer Strategie dient.

Da auf dieselben Ressourcen zurückgegriffen wird, die auch den laufenden Betrieb sicherstellen, entstehen Opportunitätskosten. Diese müssen in die Entscheidung über das Anstoßen einer Initiative einfließen. Nicht alle Ideen lassen sich gleichzeitig verfolgen. Das heißt, dass Initiativen von möglicherweise sehr unterschiedlicher Natur gegeneinander abgewogen werden müssen: Sollte man ein Business-Unit übergreifendes, indikationsbezogenes Geschäftsmodell untersuchen? Oder sich lieber mit der strategischen Verknüpfung von Komponenten- und Versorgungsgeschäft beschäftigen?

Auch der Faktor Mensch sollte nicht unterschätzt werden: Von Mitarbeitern wird erwartet, dass sie entsprechend ihrer Rolle in der Organisation denken und handeln. Auf der anderen Seite müssen sie in Excellence-Execution-Initiativen eine organisationsübergreifende Sicht einnehmen, die vielleicht ein ganz anderes Denken erfordert. Und natürlich muss die Managementstruktur für Excellence Execution bzw. das PPM schlank bleiben.

In diesem Beitrag wird der Ansatz des PPM bei Ottobock beschrieben: Erfolge, die wir verbuchen können, Sackgassen, aus denen wir uns wieder herauskämpfen mussten, Probleme, die wir noch nicht gelöst haben. Im Praxisdialog wurde es treffend so beschrieben: »Projektportfoliomanagement ist eine kontinuierliche Führungsaufgabe, die ein Bündel von Projekten, Programmen und Teilportfolios vom Vorschlag bis zum Ende ganzheitlich betrachtet und steuert, um die Umsetzung einer Strategie sicherzustellen.« PPM ist ein scharfes Schwert im Arsenal der Corporate Governance. Und es muss kompetent geführt werden.

### **Agilität gehört zum unternehmerischen Credo von Ottobock**

Über dem Schreibtisch eines Kollegen hängt ein bekanntes Poster mit dem Spruch: »Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen fressen die Langsamen.« Klingt gut, wirft jedoch die Frage

auf, warum in fast jedem Unternehmen Wachstum zu den zentralen, unternehmerischen Zielen gehört und die meisten Märkte irgendwann zu Schauplätzen für Konsolidierungskriege werden. Eher sollte es heißen: »Die schnellen Großen fressen die Langsamten.«

### Steigende Komplexität

Schnell und groß vertragen sich aber nur bedingt. Mit der Größe nehmen Arbeitsteilung und Spezialisierungsgrad zu, Strukturen und Prozesse werden komplexer, der Abstimmungsaufwand wächst. Je fokussierter Mitarbeiter sich auf immer bessere Lösungen für spezielle Gebiete konzentrieren, desto eingeschränkter wird auch ihre Perspektive auf Veränderungsbedarfe bezogen auf das Gesamtunternehmen. Mit der Beteiligung von mehr Spezialisten wird es schwieriger, schnell zu Entscheidungen zu kommen, und vielleicht besteht sogar ein erhöhtes Risiko, dass Entscheidungsbedarfe im toten Winkel der vielen Einzelperspektiven unerkannt bleiben.

### Dynamik des Marktes

Auf der anderen Seite bleibt der Markt dynamisch. In Industrienationen nimmt der Kostendruck zu und regulatorische Anforderungen steigen. Der Eigenanteil an den Gesundheitskosten gewinnt an Bedeutung und die direkte Kommunikation mit dem Anwender wird für Ottobock immer wichtiger. Geringere Margen und erhöhte regulatorische Anforderungen begünstigen das Entstehen größerer Kunden. In Schwellenländern wächst das Versorgungsniveau, mit wachsendem Markt entstehen neue, lokale Wettbewerber. Für diejenigen, die nicht agil auf diese Dynamik reagieren können, stellt sie ein Risiko dar, für die Agilen ist sie jedoch eine Chance.

## Innovationsgeschwindigkeit

Doch Agilität kann noch mehr. Ein Unternehmen, das den Weltmarkt anführt, kann sich nicht darauf beschränken, elegant auf Umfeldveränderungen zu »surfen«. Es muss selber eine hohe Innovationsgeschwindigkeit erzielen und damit die Entwicklung des Unternehmens und des Marktes aktiv antreiben. Dies bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auf alle Bereiche der Wertschöpfung. Diese Innovationsgeschwindigkeit entsteht, wenn Mitarbeiter unorthodoxe Gedanken ausprobieren und damit auch einmal »baden gehen« dürfen. Der Eigentümer und CEO von Ottobock, Professor Hans Georg Näder, verordnet seinem Unternehmen und den Mitarbeitern deshalb immer wieder »Spielfreude«.

## Projekte systematisch nutzen

Agilität ist die Voraussetzung, auf Veränderungen des Umfelds zügig reagieren zu können oder die marktliche Dynamik sogar anzutreiben. Aber wie unternehmerische Konzepte verproben in Strukturen und Prozessen, die auf arbeitsteilige Effektivität und Effizienz getrimmt sind? Ottobock hat die Struktur und die Prozesse der Organisation um die systematische Nutzung von Projekten ergänzt. Projekte geben die Freiheit, neue Produktionsprozesse, Konzepte zur Vertriebssteuerung oder Priorisierungsmöglichkeiten für Entwicklungsprojekte auszuprobieren, zu entwickeln und auszurollen.

### **PPM ist die dritte Säule der Organisation bei Ottobock**

Der Einsatz von Projekten für das Einleiten und Begleiten von Strategieänderungen oder Veränderungsprozessen ist nichts Neues. Eine große Anzahl Berater und Beratungsunternehmen lebt davon. Dieser Beitrag beschäftigt sich jedoch nicht mit einzelnen Projekten, sondern mit dem Management eines Portfolios aus Projekten. Das Besondere an Excellence Execution ist, dass es nicht eine temporäre Struktur ist, die geschaffen wurde, um ein einzelnes Programm umzusetzen. Excel-

Excellence Execution ist eine stehende Einrichtung, bei der Erkenntnisse und Ideen laufend in Projekte und Programme übersetzt und umgesetzt werden. Damit findet Veränderung nicht als Reaktion auf eine situative Erkenntnis statt, durch Excellence Execution wird Veränderung vielmehr ein Bestandteil der Unternehmens-DNS.

## Struktur der Matrix

Struktur, Prozesse und PPM stehen in einem engen Verhältnis zueinander. Für die Gestaltung des PPM ist es deshalb wichtig, Struktur und Prozesse gut zu verstehen. Bei Ottobock bilden die Vertriebs- und Marketingbereiche eine Matrix mit den Bereichen, die für die Bereitstellung von Produkten und Verwaltung verantwortlich sind. Vertrieb und Marketing bestehen aus fünf Business Units, fünf Regionen, dem Bereich Marketing Communication und einer Vertriebskoordination. Der gesamte Bereich wird vom Eigentümer und CEO selbst gesteuert. Auf der anderen Seite der Matrix stehen Operations (Produktion, Logistik, Einkauf, Technischer Service), R&D, Finance und Strategy/HR.

Alle Leiter dieser Bereiche berichten direkt an den CEO und bilden das Executive Board der Gruppe. Das Executive Board wird ergänzt durch den Leiter Group Controlling aus dem Bereich Finance, der das PPM (Excellence Execution) verantwortet. Das Executive Board tagt dreimal im Jahr und Excellence Execution ist ein fester Bestandteil der Agenda.

## Konstruktiver Wettbewerb durch verschiedene Perspektiven

Die Matrixstruktur stellt sicher, dass unterschiedliche Sichtweisen auf Entscheidungsprobleme immer ganz offen in einem konstruktiven Wettstreit stehen. Während das Produktmanagement gerne allen Kundenbedürfnissen nachkommt und jeden Umsatzbringer mit Argusaugen bewacht, sind Produktion und Logistik an einer überschaubaren Variantenvielfalt interessiert. Entscheidungen darüber, ein Produkt zu entwickeln, werden im Kontext einer globalen Portfoliostrategie getrof-

fen, deren Umsetzung mit den strategischen Vorstellungen in den lokalen Märkten in Einklang gebracht werden muss. Während R&D neue Technologien für die Produkte der Zukunft vorantreibt, wird über das Portfoliomanagement abgesichert, dass es dafür auch ausreichend Bedarf und Finanzierung gibt.

### Verbesserungen und Ideen

Aus diesen gewollten Konflikten innerhalb der Matrix entstehen permanent Verbesserungsideen. Auch die operativen Prozesse zwischen den Matrixfunktionen sind Gegenstand eines laufenden Verbesserungsprozesses. Projekte können aber auch Ideen befördern, die sich außerhalb der Matrix bewegen. Beispiele dafür sind die Pilotierung einer neuen Business Unit oder eine Verbesserung der IT-Infrastruktur, die im Rahmen einer zunehmend digitalisierten Welt neue geschäftliche Möglichkeiten eröffnet.

### Aufgaben des Projektportfoliomanagements

Dem PPM kommen verschiedene Aufgaben zu:

- ⇒ Ideen kontinuierlich sammeln und bewerten,
- ⇒ Entscheidungen zu neuen Projekten herbeiführen,
- ⇒ neue Projekte in existierende Programme integrieren,
- ⇒ neue Programme schmieden,
- ⇒ eindeutige Verantwortlichkeiten im Rahmen der Projektarbeit in der Matrix sicherstellen,
- ⇒ miteinander zusammenhängende Projekte koordinieren und steuern,
- ⇒ Strukturierung und Durchführung von Projekten methodisch unterstützen,
- ⇒ Statusmeldungen an Eigentümer/CEO und Executive Board geben,
- ⇒ Beschlussvorlagen zur Umsetzung von Projektergebnissen vorbereiten,
- ⇒ Prioritäten im Portfolio bei Umfeldveränderungen anpassen,
- ⇒ Ergebnisse von Projekten im Portfolio bewerten.

Das PPM wird betreut von der Abteilung Business-Excellence im Group Controlling, die einer internen Beratungsabteilung nahe kommt und vielfach Projekte auch inhaltlich unterstützt oder durchführt. Spezielle Projektmanagementressourcen gibt es nicht.

Unterstützt wird das PPM durch ein selbstentwickeltes IT-Instrument, den Company Compass, kurz CoCo. Dieses Instrument dient der Kommunikation von Inhalten und Projektständen speziell auf der Ebene des Executive Board und ist nicht darauf angelegt, die Projektentwicklung im Einzelnen zu unterstützen.

Wie funktioniert das PPM nun in der Praxis? Lassen Sie uns dazu einen Blick auf das von Anfang 2015 bis Ende 2016 laufende Focus-Programm werfen.

### **Das Focus-Programm im PPM**

Ende 2014 beschloss Professor Näder, sämtliche Schlüsselprozesse des Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen. Ziel: Best Practice. Am Ende der Laufzeit bis 2016 soll das Unternehmen noch marktorientierter agieren. Kürzere Entwicklungszeiten werden es Ottobock ermöglichen, schneller auf Marktentwicklungen zu reagieren und zeitlich begrenzte Fenster zum Markt mit größerer Zuverlässigkeit zu treffen. Durch eine bessere Segmentierung werden Produktentwicklungen gezielter auf die spezifischen Bedarfe einzelner Nutzersegmente ausgerichtet und so Alleinstellungsmerkmale geschaffen. Höhere Qualitätsstandards adressieren eine bessere Kundenbindung und eine weitere Absenkung der Qualitätskosten. Und nicht zuletzt soll dem Unternehmen eine Fitnesskur gegeben werden, um die Personalkostenquote und den sonstigen Aufwand zu senken.

#### Module des Programms

Das resultierende Programm ist unterteilt in die Module R&D, Vertrieb/Marketing, Operations, Konzernfunktionen und Personal und orientiert sich damit weitgehend an der Struktur der Matrix. Alle existierenden Projekte im Portfolio wurden daraufhin überprüft, ob

sie in das Focus-Programm überführt werden können. Wichtige, kurz vor dem Abschluss stehende Projekte wurden noch zum Abschluss gebracht, alle anderen Projekte aus dem Projektportfolio herausgenommen.

## Projektzuordnung

Entscheidend für die Ansiedlung einzelner Projekte in diesen Modulen sind Kompetenz und »Betroffenheit«. Eines der Projekte beschäftigt sich beispielsweise mit Auslaufmanagement, einem typischen Thema des Produktmanagements. Im Focus-Programm ist dieses Thema in Operations angesiedelt, da dort der »Leidensdruck« durch überflüssige Komplexität am größten ist. Indem es Einsparungspotenziale transparent macht, zeigt Operations Handlungsbedarf auf und unterstützt so den Eliminierungsprozess im Produktmanagement.

## Beispiele für Focus-Projekte

Die folgenden Beispiele demonstrieren, wie im PPM pragmatische Ergebnisorientierung mit systematischer Organisationsentwicklung kombiniert werden kann:

### **1. Optimierung von Produktlaunchprozessen**

Ein wichtiges Kriterium für die Projektplanung ist die Ressourcenverfügbarkeit. Im Bereich Prothetik werden beispielsweise 2015 mehrere wichtige »Blockbuster-Launches« durchgeführt. Aus der Programmlogik heraus wäre es sinnvoll gewesen, thematisch mit dem Produktportfoliomanagement anzufangen. Wir haben uns jedoch entschieden, mit einem Focus-Projekt die anstehenden Launches zu unterstützen und gleichzeitig eine Bestandsaufnahme der Themen durchzuführen, die für eine Optimierung des Launchprozesses zu berücksichtigen sind.

## **2. Entwicklung von Best-Practice-Prozessen im Vertrieb/Marketing**

Dieses Vorgehen wurde in einer bedeutenden Vertriebsregion gespiegelt. Dort geht es darum, Best-Practice-Prozesse in den Bereichen Strategie und Steuerung im Vertrieb/Marketing zu entwickeln. Statt mit einer trockenen, allgemeinen Bestandsaufnahme zu beginnen, wurde ein Blockbuster-Launch als Projekt aufgenommen. Auch hier ging es darum, die operativen Prozesse zu unterstützen und damit zum Launch-erfolg beizutragen. Gleichzeitig galt es, Schwachstellen aufzudecken und gegebenenfalls neuartige Lösungsansätze zu entwickeln, die im Rahmen der Launches unmittelbar zur Anwendung kommen.

## **3. Einführung eines CRM-Systems**

Ein weiterer Markt war durch ein Process-Reengineering auf die Pilotierung eines modernen CRM-Systems vorbereitet worden. Mit dem Erfolg dieses Piloten war ein erster Meilenstein auf dem Weg zu einem weltweiten CRM-Standard erreicht worden. Dieses Projekt wurde nun in das Focus-Programm eingebunden. Weitere Märkte wurden in eine Roll-out-Planung sowohl für das Process-Reengineering als auch die CRM-Einführung integriert. Die Einbindung der Blockbuster-Launches in diese neuen Vertriebs- und Marketingprozesse sind wichtige Meilensteine im regionalen Focus-Projekt. Sie stellen einerseits einen Stresstest für die neuen Prozesse dar und sind gleichzeitig eng mit dem globalen Launchplan der Business Unit verzahnt.

## **4. Erstellung von Marketingunterlagen**

Ein Projekt beschäftigt sich mit der Erstellung sämtlicher Marketingunterlagen im Rahmen des Produkt-Launches. Diese Unterlagen werden in der Marketing Communication erstellt. Trotzdem vermutete man, dass der längste Hebel für eine Verbesserung in der Phase des Briefings durch das Produktmanagement liegt. Im Projekt wurde daher der komplette Prozess eines im Launch befindlichen Produkts nachvollzogen. Die Vermutung wurde bestätigt: Obwohl es sicher auch Potenzial in der Marketing Communication gibt, Dinge richtiger zu tun, liegt das Hauptthema darin, die richtigen Dinge zu tun. Ver-

besserungsthemen innerhalb der Marketing Communication wurden deshalb zurückgestellt und der Fokus ganz auf die Optimierung des Produktentwicklungs- und -launchprozesses gelegt.

## Klassisches Change-Programm versus Focus-Programm

Was zeigen diese Beispiele über den Unterschied zwischen einem klassischen Change-Programm und dem Focus-Programm bei Ottobock, das innerhalb einer PPM-Säule umgesetzt wird?

Das klassische Change-Programm baut auf einer gezielten Bestandsaufnahme auf. Es ist sachlogisch komplett durchgeplant, alle Programmbausteine sind definiert und in der Abwicklung zueinander in Beziehung gesetzt. Für die Dauer des Programms wird eine Programmorganisation aufgebaut. Ressourcen werden als ein Einmal-Investment zur Verfügung gestellt, die entweder den operativen Prozessen entzogen oder durch externe Ressourcen ergänzt werden.

Das Focus-Programm ist keine monolithische Einmal-Maßnahme. Wie der Name schon sagt, geht es um Fokussierung; viele der angesprochenen Themen waren schon im PPM vertreten, jetzt ging es darum, den Blick stärker auf diese Themen zu richten.

Das Focus-Programm ...

- ⇒ greift auf existierende Projekte zurück und bindet diese ein,
- ⇒ setzt auf Projekte, die symbiotisch mit der Erledigung operativer Themen verknüpft sind,
- ⇒ arbeitet mit Pilotansätzen, die einmal im kleinen Rahmen entwickelt, dann jedoch auf andere Bereiche übertragen werden können,
- ⇒ verknüpft Projektarbeiten in verschiedenen Einheiten zu Gesamtprozessen; damit wird die Last der Entwicklung verteilt und unterschiedliche Rahmenbedingungen in den verschiedenen Bereichen werden bei der Verknüpfung berücksichtigt,
- ⇒ reduziert die rein theoretische Arbeit auf minimal-invasive, hypotesengestützte Analyseansätze, die sich auf entscheidende Ansatzpunkte beziehen und für mehrere Prozesse und Bereiche anwendbar sind,

- ⇒ setzt auf interne Ressourcen, also auf die Mitarbeiter, die später mit den Programmergebnissen auch arbeiten müssen,
- ⇒ ist mehr ein organischer Prozess als ein vollständig durchgeplantes Programm; der volle Umfang der zu adressierenden Themen ist nicht klar und der endgültige Verlauf einzelner Projekte oder auch der volle Umfang der durchzuführenden Projekte ergibt sich mit dem im Rahmen des Programms fortlaufenden Erkenntnisfortschritt.

## Projektpriorisierung

Aber warum gerade dieser Fokus und kein anderer? Wie werden denn Projekte priorisiert? Die geläufige Vorstellung zur Priorisierung ist ein Entscheidungstrichter, in dem Projektideen gesammelt, bewertet und ausgewählt werden. Als ideales Vergleichskriterium werden häufig KPIs wie der Net Present Value (NPV) empfunden. Der NPV ist ein sehr elegantes Konzept, das es erlaubt, völlig unterschiedliche Optionen für die Nutzung von Ressourcen anhand einer einzigen Zahl zu vergleichen. Er kann bei geeigneter Verwendung eine sehr nützliche Entscheidungshilfe sein. Häufig suggeriert der NPV jedoch eine Scheinsicherheit. Der unterschiedliche Grad der Vorhersagbarkeit der quantitativen Projektergebnisse, zu hohe Gewichte der Terminal Values und die Auswirkung unterschiedlicher Projektgrößen und Risikoarten auf das Gesamtrisiko des Projektportfolios lauern im Hintergrund einer scheinbar eindeutigen Entscheidungsvorlage. Der NPV ist also keine magische Wunderdroge. Wichtiger ist jedoch: Vielfach wird er gar nicht benötigt und sein systematischer Einsatz verursacht einen immensen Aufwand.

### **Wie sich Projektbedarf zeigt**

Die meisten Projektbedarfe ergeben sich aus dem normalen Strategie- und Steuerungsprozess. Beispiel: der Prozess der Erstellung von Marketingmaterialien im Rahmen des Launchprozesses, wie oben beschrieben. Im Rahmen des Controllings fällt auf, dass immer wieder Marketingmaterialien abgeschrieben werden müssen, da sie kaum

abgerufen werden. Hier wurden also Unterlagen erstellt, die offensichtlich keiner benötigt. Es ist allerdings unwahrscheinlich, dass in der Marketing Communication aus Spaß an der Freude Materialien angefertigt werden, die niemand nachgefragt hat. Also gab es vermutlich Probleme in der Briefingphase. Hierfür gibt es wiederum verschiedene mögliche Gründe. Im schlimmsten Fall gibt es Defizite bei der strategischen Positionierung eines Produkts und der daraus resultierenden Zielgruppen und Inhalte für die Marketingkommunikation. Dann allerdings wären die Chancen für eine gezielte, effektive Vermarktung des Produkts deutlich reduziert. Brauchen Sie hier einen NPV, um zu entscheiden, dass Sie sich die Briefingunterlagen für die Marketing Communication einmal genauer anschauen wollen?

Die Vorstellung eines Entscheidungsrichters für Projekte ist schon deshalb problematisch, weil sie außer Acht lässt, dass die meisten Projekte nicht unabhängig voneinander sind. Das verbindende Element für alle Projekte ist die Unternehmensstrategie. Sie arbeitet heraus, welche Unternehmensteile für die Umsetzung der Strategie zu welchem Zeitpunkt besonders wichtig sind. Die Aufgabe des Controllings ist es, im Auge zu behalten, inwieweit die Leistungsfähigkeit dieser Unternehmensteile den strategischen Anforderungen entspricht. Abweichungen führen zu Projektbedarf.

Die Aufgabe des PPM ist es nicht, jedes einzelne Projekt zu steuern. Der Schwerpunkt liegt eher darauf,

- ⇒ die Vollständigkeit und den Wertbeitrag der Projektlandschaft im Hinblick auf strategische Anforderungen sicherzustellen,
- ⇒ Verknüpfungen zwischen Projekten herzustellen, vor allem da, wo Matrixbereiche oder Prozesse aneinanderstoßen,
- ⇒ die Leistungsfähigkeit und das Wissen der Organisation nachhaltig zu verbessern und
- ⇒ den Überblick über den Status der Projekte zu behalten.

Eine Planung via MS Project, die die Arbeitsschritte in allen Details und Abhängigkeiten und jeweiligen Verantwortlichkeiten und Termi-

nen abbildet, ist im Rahmen des PPM wenig sinnvoll. Bei der Vielzahl der unterschiedlichen Projekte würde dies nur dazu führen, dass das PPM und das Executive Board den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen.

### Kein Projekt ohne Zweck, Ergebnis und Meilensteine

Das PPM legt großen Wert auf die folgerichtige und unmissverständliche Beschreibung von Zweck, Ergebnis und Meilensteinen eines Projekts:

- ⇒ Aus dem *Zweck* geht hervor, wie das Projekt genau in den Kontext der Unternehmensprozesse und der Strategie einzuordnen ist.
- ⇒ *Ergebnisse*, die am Ende des Projekts erzielt werden, sollen konkret sein. Das heißt, ein solches Ergebnis sollte sich eindeutig als erledigt »abhaken« lassen. Und es sollte möglichst im Zusammenhang mit einer ökonomischen Größe oder zumindest mit der Strategieumsetzung stehen.
- ⇒ Ein *Meilenstein* beschreibt ein aussagefähiges Zwischenergebnis, das den Projektfortschritt aus der Flughöhe des Executive Boards sichtbar macht.

Der folgende Projektvorschlag zeigt, dass es durchaus nicht selbstverständlich ist, dass eine Projektbeschreibung den Anforderungen des PPM entspricht (siehe Kasten).

**Beispiel Projektvorschlag »Global R&D Standards«**

*Purpose (Zweck):* Clarify current usage of internal standards, identify opportunities for usage of standards across sites, clarify white spots.

*Payoff (Ergebnis):* Promote the usage of existing standards, eliminate wasteful behavior, identify potential for transfer of standards between sites, identify potential for additional standards.

*Milestone:*

- ⇒ assemble workgroup for task, clarify direction,
- ⇒ collect and list existing standards at the R&D sites A, B and C,
- ⇒ identify potential for unification of platforms for standards and methods for communicating these for general usage,
- ⇒ final report.

Was meinen Sie, entspricht dies den Anforderungen des PPM? Als Leiter des PPM würden Sie sicher wissen wollen, wie dieses Projekt in den strategischen Kontext einzuordnen ist: Welche Beziehung besteht zwischen diesem Projekt und der Time-to-Market, der Verlässlichkeit von Markteintrittsterminen und den Entwicklungskosten?

**Purpose**

Der Zweck des Projektes könnte lauten:

- »Vermeidbare Varianzen in der Entwicklungsarbeit reduzieren, um
- ⇒ Projektrisiken im Hinblick auf Machbarkeit und Markteintrittstermin zu reduzieren,
- ⇒ Effizienzvorteile in der Konstruktion zu gewinnen,
- ⇒ Größenvorteile bei Materialien, Fertigung und Logistik zu ermöglichen (Vermeidung Komplexitätskosten) und
- ⇒ Aufwand in der Sicherstellung der Regulatory Compliance zu reduzieren.

Die Standardisierung darf keinesfalls zulasten der Innovationskraft gehen.«

### **Ergebnis**

Keines der angegebenen Ergebnisse lässt sich eindeutig abhaken. Der Bezug zum eigentlichen Zweck des Projekts ist undeutlich. Ein Projekt wie dieses bietet sich förmlich an, um KPIs festzulegen, anhand derer sich der tatsächliche Effekt der Projektarbeit verfolgen lässt. Wenn sich solche KPIs beim derzeitigen Kenntnisstand noch nicht bestimmen lassen, könnte ein konkreter Payoff darin bestehen, ein für die R&D-Steuerung verbindliches Kennzahlen-Dashboard zu erstellen. Hierzu könnten Ressourcen des Controllings hinzugezogen werden.

### **Meilensteine**

Die geplanten Meilensteine lassen vermuten, dass dem Team noch nicht klar ist, welche Standards als Endergebnisse die größte Hebelwirkung auf Zeit, Kosten und Qualität haben, ohne die Innovationkraft einzuschränken, und die deshalb in R&D global harmonisiert werden müssen. Zudem ist zu erwarten, dass vom Ergebnis auch benachbarte Bereiche wie Operations und Produktmanagement betroffen sein werden. Diese im strategischen Kontext eher typische Situation ist also eine interessante Steuerungsaufgabe für das bereichsübergreifende PPM. Für eine effektive Steuerung wird nun z. B. der erste Meilenstein überarbeitet: Abklärung des Umfangs des Projekts im Hinblick auf zu standardisierende Themen, einzubeziehende Business Units und Standorte unter Einbeziehung von Produktmanagement und Fertigung.

### **Vorteile**

Ein diszipliniertes Beschreiben von Projektvorschlägen im Hinblick auf Zweck, Ergebnisse und Meilensteine macht es relativ einfach, die Bedeutung einzelner Projekte einzuschätzen und synergetische Beziehungen zwischen Projekten im Portfolio zu identifizieren und zu nutzen. Die Ressourcenfrage wird dadurch entschärft, dass die konkrete Projektplanung in den einzelnen Matrixbereichen selbst verantwortet wird und durch den evolutorischen Charakter des Programms mit Startterminen und mit Projektumfängen gespielt werden kann.

## Systemunterstützung durch den Company Compass

Um jederzeit ein Projekt im Kontext des Gesamtportfolios sehen zu können, ist Systemunterstützung notwendig. Ottobock hat dazu das oben bereits erwähnte IT-Instrument Company Compass (CoCo) entwickelt. In diesem Programm werden alle Projekte, die unter das PPM fallen, nach dem PPM-Prinzip je Matrixbereich erfasst. Während sich Purpose und Payoff nicht verändern lassen, erfahren Meilensteine quartalsweise eine Aktualisierung bzw. neue Meilensteine werden definiert. Jeder Meilenstein sowie das Gesamtprojekt können dabei kommentiert werden. Veränderungen der Meilensteintermine sowie des Termins für das Projektende werden systematisch nachgehalten. Das Executive Board kann jederzeit alle Projekte einsehen. Für jedes Mitglied des Executive Board zeigt ein Monitor alle im Quartal anstehenden Meilensteine in seinem Verantwortungsbereich an. Der Nutzer kann sich aber auf seinem Monitor auch Meilensteine von Projekten anzeigen lassen, die zwar für ihn wichtig sind, jedoch in einen anderen Verantwortungsbereich fallen. CoCo wird übrigens auch genutzt, um die Maßnahmenliste aus Sitzungen des Executive Board zu führen.

## Matrixkommunikation durch PPM

Excellence Execution bietet den Mitgliedern des Executive Board die Möglichkeit, sich über alle strategisch relevanten Projekte auf dem Laufenden zu halten. Damit wird das PPM zu einem bedeutenden Puzzleteil in der Matrixkommunikation. Dazu muss die präzise Beschreibung jedes Projekts dessen Einordnung in den strategischen Kontext erlauben und den inhaltlichen Status je Projekt für alle Mitglieder des Executive Boards nachvollziehbar machen.

PPM bei Ottobock ist strategisch, symbiotisch, evolutorisch und integrativ. In den Fällen, in denen diese Elemente erfolgreich zusammengewirkt haben, hat PPM gezeigt, was es kann. Das sind aber nicht alle Fälle. Bis diese dritte Säule festen Stand bekommt und eine wirklich tragende Funktion übernimmt, gibt es eine Menge Fallstricke und Herausforderungen, die gemeistert sein wollen.

## **Herausforderungen des PPM ... und worauf es ankommt**

PPM als dritte Säule im Managementsystem von Ottobock schafft nicht nur zusätzliche Stabilität, es macht das Handeln der Führungskräfte auch anspruchsvoller. Es ist einfacher, einen Sachverhalt zu erkennen, ein Projekt zu definieren und dessen Umsetzung anzuordnen. Einfacher, als die Zusammenhänge mit anderen Bereichen zu erkennen, eine Abstimmung mit anderen Projekten durchzuführen und gegebenenfalls das eigene Projektdesign anzupassen.

### Spielregeln beachten

PPM setzt das Einhalten von Spielregeln voraus und jede unternehmensweite Spielregel schränkt den Entscheidungsspielraum der einzelnen Führungskräfte ein. Und nicht jede Führungskraft weiß die Transparenz zu schätzen, die PPM in Bezug auf die Effektivität in den verschiedenen Matrixbereichen schafft. Nicht zuletzt entsteht durch PPM eine zusätzliche Berichtspflicht. Kurz: Niemand bei Ottobock hatte auf PPM gewartet.

### Selbstverpflichtung der Geschäftsführung

PPM bei Ottobock konnte entstehen, weil der Eigentümer und CEO den unbedingten Willen hatte, Excellence Execution umzusetzen. Das Commitment, also die Selbstverpflichtung, des CEO ist absolute Voraussetzung für einen Erfolg.

### PPM nicht als generelles Projektmanagementinstrument

Natürlich gibt es auch Fehler, die man vermeiden kann. Um die Führungskräfte für Excellence Execution zu gewinnen, wurde versucht, das PPM zu einem generellen Instrument für das Management von Projekten zu machen. Dadurch ist die Anzahl der Projekte innerhalb von zwei Jahren auf über 150 angestiegen und eine systematische Vernetzung sowie ein Abgleich mit der Unternehmensstrategie war effek-

tiv nicht mehr möglich. PPM bei Ottobock ist ein Instrument für das Management strategischer Projekte auf der Ebene des Executive Board. Es ist keine allgemeine Projektmanagementplattform.

### Erhöhter Berichtsaufwand

Man sollte deutlich kommunizieren, dass PPM zu einem zusätzlichen Berichtsaufwand führt. Das Programm CoCo wurde so entwickelt, dass Projekte auch detaillierter strukturiert werden können. Damit sollte erreicht werden, dass CoCo auch für die individuelle Projektsteuerung genutzt wird und die Quartalsberichte gewissermaßen automatisch aus der Abwicklungsroutine »purzeln«. Dies funktioniert nicht. Das Informationsbedürfnis des Executive Board kann so nicht abgedeckt werden, da die existierenden Informationen aus der laufenden Projektarbeit zu detailliert sind und zu viel Vorkenntnis voraussetzen. Das Berichtswesen im Rahmen des PPMs setzt voraus, dass der Berichtende sich in das Informationsbedürfnis des Executive Board hineinversetzen kann. Der Delegation oder Automatisierung dieser Arbeit sind somit enge Grenzen gesetzt. Einen Free Lunch gibt es nicht, auch PPM ist nicht kostenlos.

### Erklärungsarbeit leisten

Das Portfoliomanagementteam kann sich nicht allein auf definierte Prozesse und den Rückhalt beim CEO verlassen. »Missionarische« Arbeit ist erforderlich. Die Zusammenhänge im Projektportfolio und mit der Strategie müssen immer wieder erklärt werden. Und manchmal ist die Erzeugung von Goodwill wichtiger als ein pünktlicher Bericht oder ein perfektes Projektergebnis.

### **Abschließende Wertung**

Ottobock praktiziert Projektportfoliomanagement jetzt seit sieben Jahren. In dieser Zeit sind eine Vielzahl von Projekten und Programmen erfolgreich abgeschlossen worden und die Zusammenarbeit innerhalb

des Executive Board hat sich intensiviert. Dennoch haben wir noch nicht aufgehört, dazuzulernen. Das aktuelle Focus-Programm hat uns nochmals geholfen, das Excellence-Execution-Konzept zu schärfen. Der aktuelle Status zeigt, dass wir erneut einen Schritt nach vorne gemacht haben.

Ist PPM leicht? Nein. Aber der Kunde fragt nicht danach, ob das Produktmanagement, die Logistik oder die R&D sich optimiert haben. Er erwartet, dass das Unternehmen agil auf seine Bedürfnisse eingeht und diese fortlaufend in immer nutzbringendere Produkte und Dienstleistungen übersetzt. Das gelingt nur, wenn die Unternehmensführung für eine optimale Zusammenarbeit zwischen allen Unternehmensbereichen sorgt. PPM ist ein wichtiges Hilfsmittel für diese Dirigenten-Aufgabe.

### **Zusammenfassung**

Mit Projekten kann das Unternehmen flexibel geeignete Kompetenzen und Ressourcen zusammenstellen und agil auf externe Veränderungen oder interne Veränderungserfordernisse reagieren. Projekte sind damit auch ein wichtiges Element der strategischen Steuerung eines Unternehmens.

Da strategisch relevante Projekte untereinander und mit dem operativen Geschäft in Konkurrenz um Ressourcen stehen, ist ein dediziertes Projektportfoliomanagement (PPM) erforderlich. Das PPM schafft für das Executive Board Transparenz über die Zusammenhänge geplanter und laufender Projekte untereinander sowie mit der Unternehmensstrategie und stellt Status-Berichte bereit.

PPM ist ein permanentes Element des Managementsystems und unterscheidet sich damit von einem temporär etablierten Projektmanagement für ein Programm. PPM stellt neben Aufbauorganisation und Prozessen die dritte Säule der Organisation bei der Ottobock HealthCare dar.



# Agiles Projektportfolio- management

Agiles Portfoliomanagement zeichnet aus, dass das Projektportfolio von der Geschäftsstrategie abgeleitet wird, stets verlässliche Ergebnisse erwirtschaftet werden und eine gemischte Linien-/Projektorganisation das Portfolio steuert. Der Ansatz integriert so die Elemente Strategy, Delivery und Governance.

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- wie agiles Portfoliomanagement Projekte aus der Unternehmensstrategie ableitet,
- wie sich Projekterfolge effizient und kontinuierlich sicherstellen lassen,
- welche Rollen, Aufgaben und Befugnisse im agilen Portfolio wichtig sind.

LUDGER SCHNICHEL-SFAHRBACH, AXEL MUNZ

## Zusammenspiel von Strategy, Delivery und Governance

Kontinuierlich reproduzierbare Projektergebnisse, zeitnahe Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen und schnelle Entscheidungswege sind die typischen Charakteristika von agilen Ansätzen. Agiles Portfoliomanagement greift die kontinuierliche Auslieferung von Ergebnissen auf, ergänzt diese um typische Portfolioaspekte wie die strategiekonforme Identifikation der richtigen Projekte und stärkt dabei die Rolle des Projektmanagements in der Aufbauorganisation. Entsprechend wird das agile Portfoliomanagement durch drei Komponenten bestimmt:

- ⇒ *Strategy*: Zielbilder der Geschäftsbereiche, Top-Level-Anforderungen (TLAs) und Roadmap,
- ⇒ *Delivery*: Prozess der kontinuierlichen Auslieferung der geplanten Ergebnisse,

⇒ *Governance*: Organisation mit mandatierten Projektmanagern des Top-Managements.

Agiles Portfoliomanagement integriert diese drei Komponenten im Hinblick auf Produkte, Plattformen und Prozesse des Unternehmens (siehe Abb. 1). Im Folgenden wird auf die Elemente von Strategy, Delivery und Governance näher eingegangen.

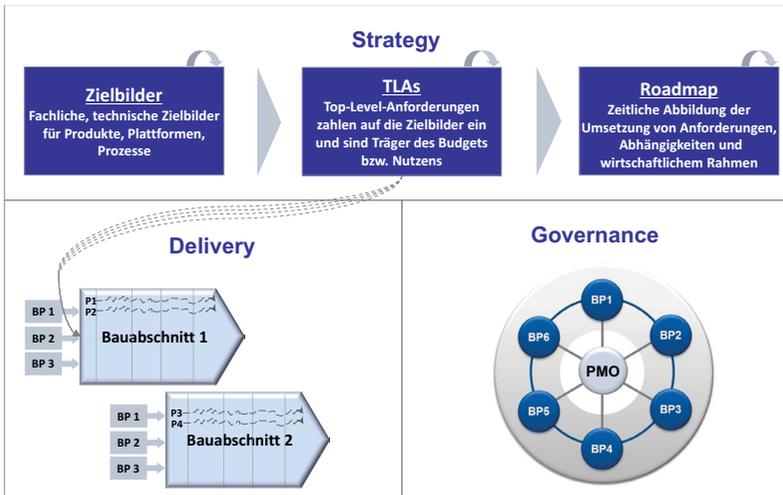


Abb. 1: *Agiles Portfoliomanagement integriert Strategy, Delivery und Governance*

## Strategy

Die Strategie des Unternehmens wird vollständig beschrieben in Zielbildern, Top-Level-Anforderungen (TLAs) und einer Roadmap:

- ⇒ Die *Zielbilder* beschreiben die fachliche bzw. technische Vision der Stammorganisation, wo diese in fünf Jahren stehen will.
- ⇒ Die Lücken zwischen dem heutigen Ist- und dem Sollzustand werden in *TLAs* festgehalten, die in Summe eine geordnete Auflistung der Anforderungen, den sogenannten Product Backlog des Portfolios bilden. Die TLAs sind die kleinste Planungseinheit im agilen

Portfoliomanagement und bestehen in der Regel aus 200 bis 800 Arbeitstagen.

- ⇒ Die *Roadmap* schließlich zeigt die zeitliche Lage bzw. den Umsetzungszeitpunkt der TLAs. Alle TLAs sind dabei sogenannten »Bauabschnitten« für die nächsten Jahre zugeordnet. Man spricht auch von der »Betankung« des Bauabschnittes mit TLAs.

### **Ergebnis**

Als Ergebnis der Strategiearbeit liegt der operationalisierte Transformationsplan für die nächsten vier bis fünf Jahre vor (Kurz- und Mittelfristplanung des Portfolios). Die Strategy-Komponente im agilen Portfoliomanagement beantwortet somit die Fragestellung, wie von der Geschäftsstrategie ganz konkret die richtigen Projekte mit maximalem Nutzen für das Unternehmen abgeleitet werden (inklusive optimalem Mix bezüglich der Umsetzungseffizienz).

Die Erarbeitung der Strategy ist ein Prozess aus den Schritten »Erstellung der Zielbilder«, »Ermittlung der TLAs« und »Bildung der Roadmap«. Alle drei Schritte werden periodisch aktualisiert.

### **Voraussetzung für Delivery**

Der Strategieprozess ist eine wesentliche Vorbereitung für die Delivery-Komponente, dem Vorgehensmodell der Umsetzung. Hier werden die TLAs als Umsetzungselemente identifiziert und ihre zeitliche Lage für die Umsetzung in der Roadmap festgelegt.

Im Zusammenspiel von Delivery und Strategy wird das Portfolio messbar. Zentrale Kenngröße ist die Umsetzungsgeschwindigkeit (Velocity), nach der viele TLAs in einem Zeitraum (Quartal/Halbjahr/Jahr) realisiert werden. Diese Kennzahl wird bei der Aktualisierung der Strategy berücksichtigt.

### **Zielbilder**

Zielbilder beschreiben die Vision eines Geschäftsbereichs in Bezug auf Produkte, Plattformen und Prozesse. Ähnlich einem Perspektiv-

gespräch wird nach der Vision des Geschäftsbereiches für die nächsten fünf Jahre gefragt. Ergebnis sind einzelne Zielbilder der Geschäftsfelder.

### **Erstellung der Zielbilder**

Ausgangslage ist die Unternehmensstrategie, die zunächst auf die einzelnen Geschäftsbereiche heruntergebrochen wird. In manchen Unternehmen lässt sich auch auf die Mittelfristziele der Geschäftsbereiche als erster Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung zurückgreifen. In jedem Fall sind die Zielbilder schriftlich zu dokumentieren. Hierfür eignen sich insbesondere Powerpoint-Präsentationen, die sich zur Dokumentation, als Arbeitsmedium in Workshops sowie als Ergebnismedium zur Präsentation in Gremien bewährt haben.

In der Regel werden sowohl fachliche als auch technische Zielbilder erarbeitet. Diese werden in einem iterativen Prozess in Bezug auf »Vision versus Machbarkeit« sowie zwischen den Geschäftsbereichen untereinander abgeglichen. Nachdem die Zielbilder inklusive Schnittstellen vorliegen, werden sie auf Produkte, Plattformen und Prozesse heruntergebrochen. Dies können ganz konkret neue Produkte des Unternehmens, funktionale Verbesserungen einer bestehenden Lösung (z. B. einer Fertigungsplattform) oder auch optimierte Prozessabläufe sein. In jedem Fall ist die Funktionsfähigkeit des Zielbildes als End-to-End-Prozess durchzusimulieren und für jeden Prozessschritt sind Ergebnistypen sowie Verantwortlichkeiten festzulegen. Ferner sind die Wirtschaftlichkeit, die Unterlassungsrisiken und die Konsequenzen bei Nichtumsetzung grob zu validieren.

### **Integriert, validiert, akzeptiert**

Die Ergebnisse dieser harten Strategiewerkarbeit sind überaus lohnend und notwendige Voraussetzung für den weiteren Verlauf. Je konkreter und präziser die Zielbilder vorliegen, desto einfacher gestalten sich die Folgeaktivitäten. Zum Abschluss der Strategy-Komponente liegen folgende Ergebnisse vor:

⇒ integrierte Zielbilder als konkrete Vision der Geschäftsbereiche,

- ⇒ integrierte Sicht auf Produkte, Plattformen und Prozesse,
- ⇒ validierte und akzeptierte Zielbilder.

Oft bestehen Barrieren zwischen Fachbereich und IT, Marketing und F&E oder Vertrieb und Controlling. *Integrierte Zielbilder* berücksichtigen die Schnittstellen und Zielkonflikte der Geschäftsbereiche und zeigen den Durchfluss für die notwendigen Informationen oder Ergebnisse auf. Die *integrierte Sicht* auf Produkte, Plattformen und Prozesse ist ein weiterer Detaillierungsgrad der Zielbilder. *Validierte und akzeptierte Zielbilder* stehen für Plausibilisierung, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit sowie für eine gegenseitige Wertschätzung. Dies zeigt sich z. B. darin, dass ein Geschäftsbereich die für das Zielbild eines anderen Geschäftsbereiches benötigten Zulieferleistungen zusagt, damit der Prozess funktioniert. Dies ist besonders im weiteren Verlauf von Krisen und Konflikten sehr nützlich, da hier eine gemeinsame Basis vorliegt.

### **Nutzen der Zielbilder**

Der große Nutzen der Zielbilder und der Strategiarbeit zeigt sich beim ersten »Stresstest« für das agile Portfoliomanagement. In einer klassischen Situation möchte ein Stakeholder einen persönlichen Projektwunsch durchsetzen. Wie ein Kompass gibt hier das Zielbild eine eindeutige Orientierung, sofern die Anforderung des Stakeholders »zielbildkonform« ist, positiv votiert und in das Portfolio aufgenommen wird. Durch eine Betankung des nächsten Bauabschnitts mit der Anforderung des Stakeholders kann eine Umsetzung »Time to Market« erfolgen. Dieses Vorgehen ist jedoch gegenüber dem entgangenen Nutzen der verschobenen TLAs in diesem Bauabschnitt abzuwägen. Passt eine spontane, ungeplante »Anforderung« hingegen nicht zum Zielbild, wird sie nicht in das Portfolio aufgenommen.

### **Zeitliche Begrenzung**

Zielbilder erstmalig zu entwickeln, ist eine harte Übung für alle Beteiligten. Dieser Prozess darf maximal drei bis vier Monate andauern. Spätere jährliche Aktualisierungen sind in drei bis vier Wochen zu

schaffen. Entscheidend ist, den ersten Zielbildprozess konsequent und strikt zu beenden, um den Delivery-Prozess zu starten. Denn mit zunehmender Dauer geht das Abstraktionsniveau auf der Strategieebene verloren. Es besteht die Gefahr, einen zu hohen Detaillierungsgrad anzustreben und zu versuchen, Probleme der nächsten fünf Jahre im Strategieprozess zu lösen.

### **Promotoren und Moderatoren im Strategieprozess**

Bei einem funktionierenden Strategieprozess entsteht ein starker Gemeinschaftsgeist, der bereichsübergreifend wirkt. Dieser Geist lässt sich aber nicht permanent aufrechterhalten, da sich im Alltag operative Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen bzw. Interessen nicht vermeiden lassen.

Der initiale Strategieprozess eignet sich hervorragend, um die zukünftigen Governance-Promotoren zu identifizieren. In diesem Prozess wird deutlich, wer »Problemlöser« und wer »Problemsucher« ist. Darüber hinaus werden weitere Aspekte wie Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit in der Organisation sowie fachliche Kompetenz im Fachgebiet und Visions-/Teamfähigkeit, Disziplin und Selbstmotivation sichtbar.

Moderiert wird dieser Prozess vom Project Management Office (PMO) (siehe dazu den Abschnitt »Governance«), das unter anderem sicherstellt, dass die Zielbilder in sich konsistent sind und sich nicht überlappen.

Im Wesentlichen ist es Aufgabe der Business-Programm- bzw. Subportfoliomanager, den Prozess für den eigenen Geschäftsbereich zu moderieren. Indem die Business-Programme mit den Zielen des eigenen Geschäftsbereiches verzahnt und identifiziert werden, erleichtert dies später die Umsetzung. So kann der Portfoliomanager aufgrund seiner inhaltlichen Sachkenntnisse helfen, Zielkonflikte aufzulösen, und ist befähigt, während der Umsetzung zeitnah im Sinne der Strategie selber zu entscheiden. Andererseits fördert der Strategieprozess die Verbindung und Wertschätzung zwischen Linie und Projekt. Der Business-Programmmanager (BPM) wird als Unterstützer wahrgenommen, der die Unternehmensprobleme nachhaltig zu lösen hilft.

### **Auftraggeber/Sponsoren**

Grundsätzlich obliegt die Entscheidung über die Zielbilder den Geschäftsbereichen (Linie). Sie legen zum einen die Ziele fest und bewerten die Wirtschaftlichkeit bzw. den Nutzen der Zielbilder für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Geschäftsbereiche kommen somit unverändert ihrer Rolle als Auftraggeber und Sponsor nach, entscheiden über die umzusetzenden Inhalte und nehmen diese ab.

### **Top-Level-Anforderungen**

Die Top-Level-Anforderungen sind die »Lego-Bausteine« des agilen Portfoliomanagements. Es sind zentral geplante Projektziele, die aus den strategischen Zielbildern abgeleitet wurden. Alle TLAs zusammen bilden den Product Backlog des Portfolios. Jede TLA zählt auf ein Zielbild der Unternehmensstrategie ein und stellt die kleinste Größe im agilen Portfoliomanagement dar. Eine weitere Detaillierung bringt keinen zusätzlichen Nutzen. Jede realisierte TLA generiert einen spürbaren und messbaren Ergebnisfortschritt. Mit Umsetzung aller TLAs sind sämtliche funktionalen Lücken geschlossen und das geplante Portfolioziel erreicht. TLAs sollten so geschnitten sein, dass sie wie Lego-Bausteine frei kombinierbar sind, d. h. minimale Abhängigkeiten von gleichmäßiger Größe (200–800 Personentage, PT) und spätestens in 12 bis 15 Monaten realisierbar.

Eine TLA wird dabei genau einem Projekt zugeordnet. In einem Projekt können 1 bis  $n$  TLAs umgesetzt werden. Ein Projekt ist genau einem Bauabschnitt zugeordnet. Ein Projektleiter verantwortet genau ein Projekt (bei mehreren immer innerhalb eines Bauabschnittes).

### **Informationen für Portfolioentscheidungen**

Die TLAs sind Träger des Budgets, der Ressourcen und des Nutzens. Dies erleichtert Budget- und Nutzenentscheidungen, da hier alle wesentlichen Entscheidungsinformationen enthalten sind. Oft werden zu viele Detailinformationen gesammelt. Manche Unternehmen füh-

ren sogar umfängliche Vorstudien durch, was schon ein Vorprojekt zur Problemstellung ist. Analog zu agilen Methoden gilt daher der Grundsatz: »Kompetenz spricht«, d. h., Experten schätzen die Situation zu einer TLA qualifiziert ein. Es ist sinnvoller, die Personentage in den Fortschritt und die Umsetzung der TLAs zu investieren, statt in umfangreichen Vorstudien Detailwissen anzuhäufen, um dann zu entscheiden, dass eine Anforderung nicht umgesetzt wird. Agiles Portfolio-management konzentriert sich daher auf die wesentlichen Informationen für Portfolioentscheidungen, wie das Beispiel in Tabelle 1 zeigt.

<b>Tabelle 1: Benötigte Informationen für Portfolioentscheidungen (Beispiel)</b>	
Identifikations-Nr.	437
TLA-Titel	Einführung Projektmanagement-Tool
Nutzen qualitativ	PM-Standardisierung und -Konsolidierbarkeit
Nutzen monetär	xxx T€ p. a.
Zielbild	PU = Projektorientiertes Unternehmen
Nutzenkategorien	Transformation in die Zukunft, Betriebserhaltung, Gesetzlich, Optimierung von Bestehendem
Reifegrad	Umsetzbarkeit, d. h., Lösungsskizze liegt vor ja/nein
Besteller	Hr. Müller – Geschäftsbereich 7653
Aufwand	600 PT
Budget	420 T€
Cluster/ Ressourcen-Skill	C1 200, C2 50, C4 70, ... C9 280
Lieferung Bauabschnitt	7 (oder 1. Halbjahr 2018)
Abhängigkeit	TLA 436 Einführung PM-Prozesse

*Nutzen/Inhalt, Ressourcen und Budget*

Eine TLA ermöglicht eine sachliche Diskussion, ob der Inhalt auf das Zielbild einzahlt. Darüber hinaus entfallen Ressourcen- und Budgetkonflikte. Da die TLA unmittelbar Träger von Budget und Ressourcen ist, erfolgt mit der Bestellung auch eine Allokation der Mittel.

Oft wird im Portfoliomanagement zwischen

- ⇒ Inhalten/Nutzen,
- ⇒ Budget/Finanzierbarkeit und
- ⇒ Ressourcen/Leistbarkeit getrennt.

Dies ist ein grundsätzlicher Fehler, der häufig zu Konflikten führt. Mitunter wird im klassischen Portfoliomanagement viel Zeit investiert, um Leistbarkeit, Finanzierbarkeit und Inhalte zu synchronisieren. Agiles Portfoliomanagement vermeidet diese Konfliktpunkte, indem es die drei Elemente Nutzen/Inhalt, Ressourcen und Budget als eine unteilbare Einheit betrachtet. Dies lässt sich mit dem Vorgang an einer Kasse im Supermarkt vergleichen: Mit jedem Ziehen einer Ware über den Barcode-Scanner erhöht sich der zu zahlende Betrag. Geld und Ware sind nicht getrennt verhandelbar, und der Einkaufswagen repräsentiert das »Ressourcenlimit« der maximalen Kapazität.

### *Besteller*

Der Besteller einer TLA ist ein weiteres essenzielles Element. Die Situation »man müsste« oder »das Unternehmen bräuchte« ist aus Portfoliosicht nicht zielführend. Ohne einen Sponsor wird eine TLA bei der Projektumsetzung »verhungern«: Ressourcen werden entzogen oder missbraucht, weil keiner die TLA im Portfolio beschützt. Außerdem fehlen eine intrinsische Motivation oder Antreiber aus der Organisation. Daher ist eine TLA ohne Besteller aus dem Portfolio zu entfernen – auch wenn die Anforderung noch so sinnvoll erscheint. Der Besteller, d. h. Auftraggeber, ist derjenige, der das Ergebnis will/braucht. Er muss nicht identisch mit dem Leistungserbringer sein, der die TLA umsetzt. Der Besteller wird für die Spezifikation der Anforderungen (Auftragsklärung) benötigt und ist für die Übergabe/Abnahme der Projektergebnisse in die Linie unverzichtbar.

### *Nutzen*

Der qualitative wie auch der monetäre Nutzen einer TLA bilden das Überzeugungsargument für eine zeitnahe Realisierung im Portfolio.

### *Nutzenkategorien*

Die Nutzenkategorien sind lediglich ein Attribut einer TLA und bringen nur aus Portfoliosicht einen Mehrwert. Hierüber lässt sich das Investitionsprofil des Portfolios im Zeitverlauf ablesen. Hier zeigt sich, welcher Anteil des Portfolios z. B. in die Zukunft investiert wird, was an Erhaltungsinvestitionen getätigt wird, welche gesetzlichen Themen oder welche Optimierungsfragen anliegen. Ist ein Unternehmen unter Kostendruck, stehen Effizienzthemen im Vordergrund (Optimierung). Stehen neue Produkte/Märkte/Expansion auf der Tagesordnung, sollten Zukunfts-/Transformationsthemen das Portfolio dominieren bzw. deren Anteile dort steigen.

Als weiterer positiver Nebeneffekt von Nutzenkategorien wird der Gesamtnutzen vor den Einzelnutzen gestellt. So haben TLAs mit der Nutzenkategorie Zukunftsinvestition eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit, da sie auf Strukturverbesserungen abzielen und maximal auf das Zielbild einzahlen. TLAs mit Reparatur- und Erhaltungsinvestitionen bringen das Unternehmen weniger weit in Richtung Zielbild. Diese TLAs sind notwendig und werden aufgrund ihres geringen Nutzens von der »Mechanik« des agilen Portfoliomanagements auf ein Minimum reduziert.

### *Reifegrad und Aufwandsschätzung*

Die Entscheidung über den Reifegrad der TLA zur Umsetzung erfolgt in den Governance-Strukturen, d. h. durch Business-Programm- bzw. Subportfoliomanager (nicht durch Linienführungskräfte). Die Schätzung einer TLA erfolgt durch Experten. Dabei ist eine grobe Lösungsskizze bekannt, die sich aus der Zuordnung aus dem Zielbild ergibt. Es werden ausschließlich die Rohaufwände geschätzt – es gibt keinen Projektmanagement-Overhead oder Risikopuffer (d. h., ca. 20 % fehlen). Auch werden interne/externe Quoten nicht berücksichtigt. Hier finden Erfahrungswerte des Portfolios Anwendung und sind individuell für jedes Unternehmen zu ermitteln.

*Abhängigkeit und Bauabschnitt*

Die Attribute »Abhängigkeit« sowie »Bauabschnitt« kommen erst später bei der Bildung der Roadmap zum Tragen. Die Bauabschnittsnummer entspricht dem Quartal/Halbjahr, in dem die TLA ausgeliefert wird. Die Abhängigkeit entspricht einem Muss-Termin (z. B. bei gesetzlichen Themen) oder enthält einen Verweis auf 1 bis n Vorgänger-TLAs, die Voraussetzung für die TLA sind.

## Roadmap

Die Roadmap zeigt die zeitliche Lage der TLAs, d. h., wann diese durch die Delivery fertiggestellt werden. Die Roadmap selbst ist eine einfache Tabelle mit den folgenden Informationen:

Tabelle 2: Roadmap											
					Bauabschnitt						
PGM	Zielbild	TLA	Nutzen	Budget	1	2	3	4	5	6	7
IT	PU	436 Einführung PM-Prozesse	Zukunft	220 T€						x	
IT	PU	437 Einführung PM-Tool	Zukunft	420 T€							x

An der Roadmap kann jeder Stakeholder konkret ablesen, wann er welche Leistungen/Ergebnisse erhält. Als Best Practice hat es sich bewährt, die Strategy als gebundenes Dokument an die Stakeholder zu verteilen. Darin sind die im Strategieprozess vereinbarten Ergebnisse zu Zielbildern, TLAs und Roadmap für alle Beteiligten nachvollziehbar festgehalten. Der Strategieprozess selbst kann als TLA eingemeldet sein und zeigt im Kleinen, dass im agilen Portfoliomanagement messbare Ergebnisse nach jeder Phase erzielt werden.

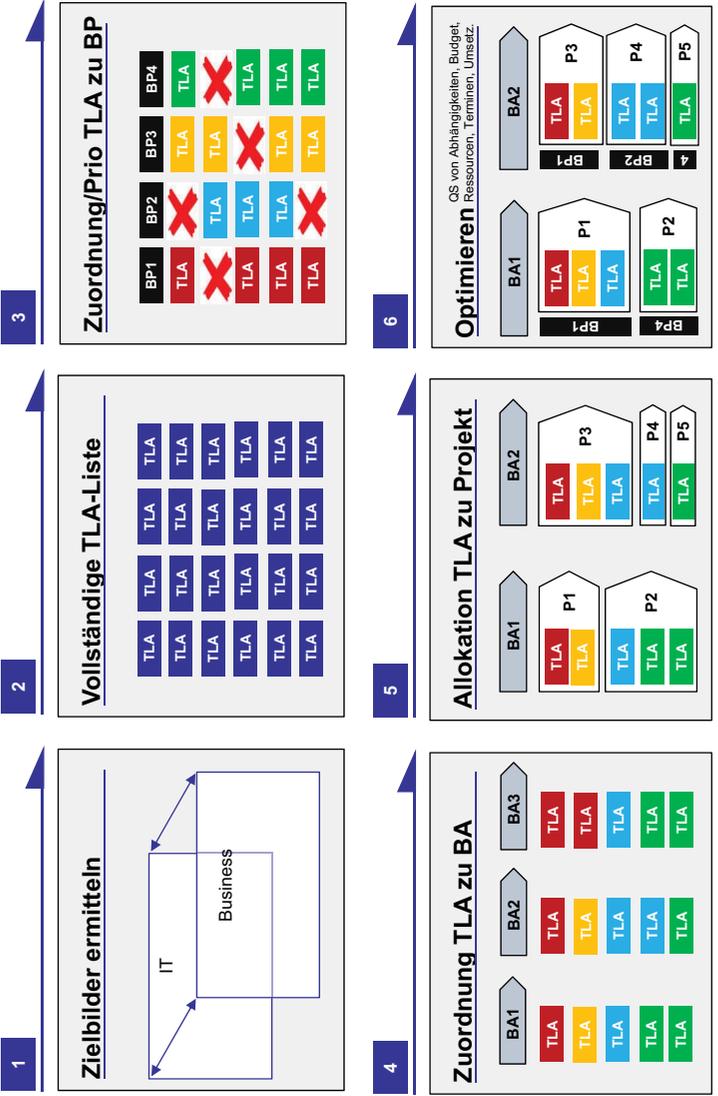
Der Strategieprozess besteht insgesamt darin, die Anforderungen von den Zielbildern zur Roadmap zu überführen. Mit der Erstellung der Roadmap wird somit die Planung auf Portfolioebene abgeschlossen.

sen. Die konkrete Ausplanung der 1 bis n Projekte erfolgt im Delivery-Prozess.

### **Bildung der Roadmap**

Im Folgenden wird der komplette Strategieprozess dargestellt (siehe Abb. 2). Dabei wird auf die Bildung der Roadmap im Detail eingegangen:

1. Zielbilder ermitteln
2. Vollständige TLA-Liste bilden
3. Zuordnung der TLAs zu Business-Programmen (BP oder Subportfolios)
4. Zuordnung der TLAs zu Bauabschnitten (kurz BA)
5. Allokation von 1 bis n TLAs zu einem Projekt
6. Optimierung



BP: Business-Programm; BA: Bauabschnitt; TLA: Top-Level-Anforderung

Abb. 2: Schritte des Strategieprozesses

### *Zuordnung der TLAs zu Business-Programmen*

In der Regel ist das Portfolio zu groß, als dass es von einem BPM allein umgesetzt werden könnte. Daher unterteilt man es in *Subportfolios*. In Schritt 3 wird eine TLA einem Business-Programm thematisch zugeordnet. Hier zeigt sich nochmals, dass zwischen dem »Besteller« (Linie) und dem »Leistungserbringer« einer TLA (BPM) zu unterscheiden ist. In diesem Prozess prüft der BPM auch, ob er die TLA versteht und alle Eingangskriterien erfüllt sind. Quasi als erstes Quality Gate entfallen hier TLAs, die nicht über die notwendige Reife verfügen, um weiter verfolgt zu werden.

Eine Klärung der TLA zwischen dem Besteller und dem Leistungserbringer trägt wesentlich dazu bei, dass der Auftraggeber später das richtige (bestellte) Ergebnis erhält. An dieser Stelle übergibt der Besteller (Linie) seine TLA zunächst an den BPM (bis ein Projektleiter übernimmt).

### *Zuordnung der TLAs zu Bauabschnitten*

Der BPM legt dann in Schritt 4 – im Dialog mit der Linie – die erste zeitliche Lage der TLA fest, also in welchem Bauabschnitt sie realisiert werden soll (z. B. 1. Halbjahr 2018). Mit dieser terminlichen Absprache enden die Befugnisse des Bestellers. Wie in anderen agilen Verfahren auch entscheidet im weiteren Verlauf der BPM oder der Projektleiter, was wann umgesetzt wird, da er hierzu die größte Kompetenz hat. Die Linie lässt an dieser Stelle somit los und vertraut im Weiteren auf die agile (Projekt-)Governance.

### *Allokation von 1 bis n TLAs zu einem Projekt*

Aufgrund seiner Expertise gruppiert der BPM 1 bis n TLAs zu Projekten (Schritt 5). Hier kann es erstmalig passieren, dass sich die zeitliche Lage einer TLA von einem Bauabschnitt zu einem anderen verschiebt angesichts von Abhängigkeiten von TLAs oder aus Effizienzgründen in der Projektumsetzung. Mehr als fünf TLAs in einem Projekt sind allerdings nicht sinnvoll. Kleine bis mittelgroße Projekte

sind meist erfolgreicher als sehr große Einzelvorhaben, die entweder gut laufen oder im völligen Gegenteil enden.

### *Optimierung*

Im letzten Schritt 6 erfolgt die finale Optimierung und Qualitätssicherung. Hier optimieren die BPMs untereinander ihre TLAs. Eventuell gibt es unterschiedliche Kapazitäten oder Budgetrestriktionen, die sie berücksichtigen müssen. So kann ein Unternehmen 20 % mehr Budget aufgrund von Wachstumsstrategien bereitstellen, die kurzfristig gezielt zu nutzen sind. Aber auch Abhängigkeiten von TLAs oder Risikobewertungen der BPMs können Veränderungen in der Roadmap bewirken. Ganz wichtig ist hier, dass die BPMs den Rückhalt des Top-Managements haben und sich gegenüber der Linie nicht permanent rechtfertigen müssen. Sobald die BPMs kontinuierliche Fortschritte ausliefern, hört dieses Hinterfragen allmählich auf, da jeder das Prinzip verstanden hat und alle von den Erfolgen profitieren. Vertrauen entsteht nur durch verlässliche Auslieferung.

### Regelmäßige Aktualisierungen

Zielbilder, TLAs und die Roadmap werden periodisch auf Richtigkeit überprüft und aktualisiert. Für Zielbilder empfiehlt sich eine jährliche Überarbeitung. Für TLAs und die Roadmap ist je nach Markterfordernissen eine halbjährliche Überarbeitung zielführend. Auslöser können hier veränderte Einkaufspreise oder neue Rahmenbedingungen für das Unternehmen sein. In jedem Fall ist vor dem Start eines Bauabschnittes die Qualität bzw. der Reifegrad der TLAs zu aktualisieren. Nur umsetzungsreife TLAs werden in einen Bauabschnitt zur Umsetzung beauftragt.

Im Alltag von agilem Portfoliomanagement treten Diskussionen um Prioritäten, Budget und Ressourcen in den Hintergrund. Umgekehrt rücken Inhalte (TLA-Nutzen) in den Vordergrund, d. h., ob die richtigen Projekte für das Unternehmen aufgesetzt sind. Dies entspricht auch dem ersten Grundsatz des Agilen Manifestes, wonach

Inhalte, Funktionen und Ergebnisse wichtiger sind als die Einhaltung von Prozessen und Regeln. [2]

## **Delivery**

Die Delivery-Komponente des agilen Portfoliomanagements setzt auf den Ergebnissen der Strategy auf. Ausgangspunkt ist die Roadmap, in der die TLAs den Bauabschnitten zugeordnet wurden. Der *Bauabschnitt* (BA) ist das wichtigste Strukturierungselement der Delivery-Komponente und sorgt für die kontinuierliche Auslieferung. Er enthält eine Gruppe von TLAs mit Projekten, die in demselben Zeitraum enden (time boxing). Der Bauabschnitt (= sprint im Portfolio) ermöglicht es, in einem festgelegten Rhythmus überschaubare und damit beherrschbare Ergebnisse auszuliefern.

### Im Rhythmus der Bauabschnitte

Wird z. B. in der Strategy-Komponente ein Zeitraum von vier Jahren geplant und die Bauabschnitte enden in einem halbjährlichen Rhythmus, führt dies zu acht Bauabschnitten. In der Praxis haben sich Laufzeiten von zwei Bauabschnitten pro Jahr bewährt. Alternativ sind vier Auslieferungen pro Jahr machbar, d. h., die Bauabschnitte enden quartalsweise. Das erhöht jedoch die Komplexität, da Bauabschnitte vermehrt parallel laufen (bei isolierten TLAs möglich). Ein längerer Rhythmus – die Bauabschnitte enden alle drei bis vier Quartale – ist auch denkbar, widerspricht jedoch dem agilen Gedanken und der Time-to-Market-Fähigkeit.

### **Verlässliche Auslieferung als Maxime**

Auch wenn die Strategy-Planung einen Zeitraum von vier bis fünf Jahren umfasst, werden operativ immer nur die nächsten zwei aktiven Bauabschnitte im Detail ausgeplant und gesteuert, alle anderen stehen auf »Stand-by« in der Roadmap. Innerhalb des Bauabschnitts muss ein Projekt mit seinen TLAs starten und enden. Alle Projekte müssen nicht synchron zum gleichen Termin starten bzw. enden, sondern lediglich

innerhalb des zeitlichen Rahmens des Bauabschnittes liegen. Die oberste Maxime der Delivery-Komponente ist die verlässliche Auslieferung der geplanten Ergebnisse. Alles andere wird dieser Maxime untergeordnet. Jedes Handeln innerhalb der Delivery muss diesem Ziel Rechnung tragen.

### **Delivery-Manager**

Manche Organisationen installieren in der Governance einen »Delivery-Manager«, der ausschließlich die Lieferergebnisse eines Bauabschnittes verantwortet. Er hat vor allem den Blick darauf, dass alle Projekte des Bauabschnittes exakt den TLA-Umfang in der vorgegebenen Zeit ausliefern. Der Delivery-Manager ist mit umfassenden Befugnissen ausgestattet, um absolute Verlässlichkeit in der Auslieferung der geplanten Ergebnisse sicherzustellen. Die Verantwortung für die harte Auslieferung einer TLA oder eines Projektes ist trotz der vielen Rollen klar definiert. Der Projektleiter hat für seine TLAs im Projekt zu sorgen. Bei Zielkonflikten sind diese zunächst im Projekt, dann im Business-Programm und schließlich im Bauabschnitt aufzulösen. Die TLA als kleinste Planungseinheit begrenzt den potenziellen Schaden auf ein Minimum.

### **Laufzeiten und Quality Gates**

Die Spielregeln für einen Bauabschnitt flankieren ebenfalls die Termin- und Liefertreue der geplanten Inhalte. So wird für Projekte eine optimale Zeitdauer von 12 bis 15 Monaten festgelegt. Lange Laufzeiten haben negative Auswirkungen auf Teams ([3], [4], [5]). Die Delivery-Komponente begegnet diesen Faktoren mit überschaubaren Laufzeiten. Darüber hinaus geben Quality Gates weitere verlässliche Transparenz über den Zustand des Bauabschnittes.

### **Budgetierung**

Auch wenn die Projektleiter mit der TLA automatisch Scope, Ressourcen und Budget erhalten, bekommen sie zum Projektstart nicht den vollen Budgetbetrag, sondern nur die Mittel, die bis zum nächsten

Quality Gate benötigt werden. Die Sorge, dass hier Wartezeiten bis zur Freigabe entstehen, ist unbegründet, da die Governance vorsieht, dass BPMs über die Freigaben entscheiden. Sie kennen als oberste Projektmanager selbst die Notwendigkeit von raschen Entscheidungen. Darüber hinaus sind alle Geldmittel und Ressourcen an die BPMs sowie das PMO delegiert, damit schnelle Entscheidungsprozesse möglich sind.

### **Entscheidungen durch die Projekt-/Business-Programmmanger**

Auf den ersten Blick ungewohnt ist, dass Entscheidungen zu den Bauabschnitten oder den Lieferzeitpunkten der TLAs letztendlich von Projektmanagern (in Abstimmung mit den BPMs) und nicht von der Linie getroffen werden. Dahinter steht die Annahme, dass die Kompetenz zur Umsetzung von TLAs bei den handelnden Personen liegt und diese die Situation realistischer beurteilen können. Was zunächst nach einem Kontrollverlust der Linie bzw. des Top-Managements aussieht, ist in der Praxis keiner. Denn mit den TLAs und dem Strategieprozess hat das Top-Management bereits die Inhalte priorisiert. Unverändert verbleibt die Auftraggeberrolle mit allen Rechten und Pflichten in der Linie (z. B. Abnahme von Projektergebnissen etc.) und ein Projektleiter berichtet an den Auftraggeber über den Projektfortschritt seiner TLA.

Die Mitarbeiter entscheiden nicht über das Portfolio, sondern organisieren selbständig die effiziente, machbare und verlässliche Umsetzung. Dies ist auch im Interesse des Top-Managements.

### **Kalkulation des Business Case**

Eine weitere Umkehr von klassischen Modellen zeigt sich darin, die Kalkulation des Business Case nach dem Projektstart zu aktualisieren. Oft muss vor der Umsetzung die Wirtschaftlichkeitsrechnung zu 100 % vorliegen, damit eine Projektentscheidung getroffen werden kann. Je komplexer ein Sachverhalt ist, desto ungenauer ist der Business Case, was zu Fehlsteuerungen führen kann. Im agilen Portfolio-management fließen bei jedem Quality Gate die gewonnenen Erkenntnisse (Mehr-/Minderbedarf) in eine Aktualisierung des Business Case ein. Bei starken negativen Abweichungen ist einzuschreiten. Auch

wenn das unangenehm ist, kann hier noch zu einem frühen Zeitpunkt eingegriffen werden. Die Erkenntnisse und der Input kommen ausschließlich von den Projektmitarbeitern. Über den Business Case selbst entscheiden nur Linienverantwortliche.

### **Hartes Projektende**

Das überzeugendste Argument für die verlässliche Auslieferung ist: In agilen Projekten endet das Projekt nicht mit Erreichung eines Meilensteines, sondern mit dem Erreichen der Laufzeit! Das bedeutet, dass das Projektende hart und in jedem Fall mit dem Ende des Bauabschnittes erfolgt (time boxing). Zu diesem Zeitpunkt wird ausgeliefert, was da ist und in sich konsistent funktioniert. Aus klassischer Portfoliosicht wirkt dies befremdlich und agile Modelle werden hier skeptisch beobachtet, insbesondere, ob sie auch in großen Vorhaben skalieren. In der Praxis werden mit der agilen Vorgehensweise im Wesentlichen 90 bis 95 % der geplanten Ergebnisse erzielt. Aus Portfoliosicht geht es um den Portfoliofortschritt insgesamt und nicht um ein Einzelergebnis, das »nur« zu 95 % vorliegt. Am Ende des Bauabschnittes liegt in jedem Fall ein belastbares Ergebnis vor. Das harte Beenden wirkt massiv gegen ein »Verzetteln-Symptom«, es bedeutet einen starken Fokus auf das Wesentliche und steigert somit die Effizienz.

### **Geschwindigkeit der Umsetzung**

Wird eine TLA dennoch nicht fertiggestellt, muss sie öffentlich vor den anderen BPMs erneut in den nächsten Bauabschnitt eingelastet werden. Das kommt allerdings sehr selten vor, da der Bauabschnitt über einen zentralen Puffer von 10 % verfügt. Zusätzlich wird vor dem Start eines Bauabschnittes geprüft, ob die darin eingelasteten TLAs innerhalb der Limits sind und über den entsprechenden Reifegrad verfügen. Darüber hinaus nimmt ein BPM nur so viel in den Bauabschnitt, wie er auch später realistisch leisten kann. Gleichzeitig ist jederzeit für Dritte nachvollziehbar, ob zu vorsichtig agiert wird. Aus vorherigen Bauabschnitten sind Erfahrungswerte bekannt, wie viele TLAs pro Bauabschnitt möglich sind. Die »Velocity«, also die durchschnittliche

Geschwindigkeit für eine TLA-Umsetzung, ist eine wichtige Kenngröße dafür, was die Delivery minimal/maximal leisten kann. Erstmals ist auch die Performance des Portfolios über KPIs messbar und transparent. Gezielte Schwankungen, z. B. eine Erhöhung der Portfolio-geschwindigkeit, sind über den Zukauf von Drittleistungen in gewissen Spannbreiten möglich. Sie sind jedoch nicht beliebig skalierbar, da auch interne Mitarbeiter zu einem Minimum für den Projekterfolg zur Verfügung stehen müssen.

### **Kein Sparbucheffect bei Personentagen**

Das Bauabschnitt-Verfahren wirkt auch dem »Sparbuch-PT«-Effekt entgegen, der die Effizienz des klassischen Portfoliomanagements reduziert. Oft »sparen« Projektmanager nicht ausgegebene Ressourcen als vermeintlichen Puffer auf und geben sie nicht frei. Mit kürzeren Laufzeiten und Bauabschnitten werden diese »Sparbücher« regelmäßig aufgelöst und die »Sparguthaben« (interne Personentage, Cash-Mittel) unmittelbar dem Portfolio zurückgeführt. Ohne unterjährige Bauabschnitte würde dies zu Fehlsteuerungen im Portfoliomanagement führen, da die Mittel von den Projektleitern oft unbewusst blockiert werden. Dies hängt unmittelbar auch von der Fehlerkultur im Portfoliomanagement ab. Je mehr Änderungsanträge (Change Requests/CRs) als negativ angesehen und sanktioniert werden, desto mehr scheuen sich Projektleiter, CRs zu stellen. Das Jahr über signalisieren sie, dass keine Mittel vorhanden sind. Zum Jahres- oder Projektende geben sie schließlich die ungenutzten Mittel frei, die dann aber nicht mehr kurzfristig einsetzbar sind. Bauabschnitte verhindern, dass Stakeholder (wie in Langläufer-Projekten) Budgets und Ressourcen vor anderen Geschäftsbereichen wegblocken.

### **Verlässliche Lieferfähigkeit**

Ist die Geschwindigkeit der TLA-Umsetzung in einem Bauabschnitt schneller als erwartet, rücken »wartende« TLAs aus dem Product Backlog nach. Ist ein Bauabschnitt in der Umsetzung gefährdet, kann eine TLA auch komplett entfallen. Hier zeigt sich der Mehrwert von

agilem Portfoliomanagement. Statt ganze Projekte komplett auf den Prüfstand zu stellen, wird bei Engpässen nur ein Nutzelement von vielen zurückgestuft. Die Entscheidung darüber haben die BPMs, die den Schaden einer TLA in Bezug auf das Umsetzungsrisiko am besten einschätzen können, zumal sie den Nutzen der TLA ja seit der Strategy kennen. So ist in der Regel nur ein Auftraggeber in einem Projekt betroffen. Hier zeigt sich, wie wichtig Schnitt und Dimensionierung einer TLA für das Portfoliomanagement, insbesondere für die Umsetzung, sind. In klassischen Portfolioansätzen werden Projekte einzeln mit stark variierenden Budgetgrößen und Laufzeiten gestartet. Anders dagegen das Vorgehen im agilen Portfoliomanagement. Jeder Bauabschnitt hat die allen bekannten definierten Start- und Endtermine. Projektgrößen variieren von 1.000 bis 3.000 Personentagen bei 12 bis 15 Monaten Laufzeit (Teamgröße fünf bis zehn Mitarbeiter). Kleine Teams mit definierten Aufgaben (TLA) und fixen Terminen zeigen hohe Verlässlichkeit in der Auslieferung.

Große Projekte führen bei klassischen Portfoliomodellen zum »Helldentum« einzelner. Diese Projekte laufen entweder gut oder schlecht. In manchen Portfolios dominieren große Einzelprojekte oder die Spannbreite von Projekten variiert von 100 bis 10.000 Arbeitstagen. Agiles Portfoliomanagement fokussiert auf reproduzierbare Erfolge, ohne die zentrale Bedeutung und den Wertbeitrag des Projektleiters am Projekterfolg zu schmälern. Die Rahmenbedingungen werden für den Projektleiter so verbessert, dass er auch erfolgreich ist. Das Risiko der Projekte wird gleichverteilt auf eine handhabbare, überschaubare Projektgröße. Durch den TLA-Ansatz entfällt das zähe Ringen des Projektleiters um Ressourcen und Budget zum Start. Quality Gates helfen dem Projektleiter, dem Projekt eine innere Struktur zu geben. Er weiß konkret, was er an Ergebnissen für das Quality Gate aufliefern muss. Ein Verschleiern von Problemen oder der Start von kleinen U-Boot-Projekten für die Portfoliofreigabe und nachträgliches Erhöhen sind aufgrund des Arbeitens mit Bauabschnitten nicht möglich. Letztendlich zahlen alle diese Maßnahmen auf die verlässliche Lieferfähigkeit

des Delivery-Modells ein. Dies ist oberste Maxime und führt zu einer hohen Akzeptanz des agilen Portfoliomodells im Unternehmen.

### **Verlässliche Zeitpläne**

Ein sehr förderliches Prinzip für die Verlässlichkeit des Bauabschnittes ist der »Redaktionsschluss«. Bei einer Zeitungsredaktion wird der Druck eines Artikels garantiert, sofern der zu druckende Text bis zu einem harten Termin eingereicht wird. Ähnliches gilt für die Diskussion um die Inhalte/TLAs eines Bauabschnitts, die zu einem harten Termin, nämlich der Betankung des Bauabschnitts mit TLAs, endet.

Es ist kurios, dass in klassischen Portfoliomodellen unterjährig wiederholt alle Projekte diskutiert und priorisiert werden oder auch deren Start verzögert wird, indem Stakeholder ihre Themen noch kurzfristig in ein laufendes oder startendes Projekt hineinquetschen wollen. Um die verlässliche Auslieferung eines Bauabschnitts sicherzustellen, ist daher die Einführung einer garantierten Annahme von TLAs bis zu einem Zeitpunkt ein wichtiges Prinzip. Somit müssen die Stakeholder akzeptieren, dass nach Redaktionsschluss und Start eines Bauabschnittes keine Änderungen mehr möglich sind.

Damit die strikte Einhaltung des Prinzips »Redaktionsschluss« keine Widerstände bei den Stakeholdern provoziert oder zu Panikreaktionen führt, gibt es verlässliche Zeitpläne. Der nächste Bauabschnitt startet innerhalb einer kurzen Zeit – je nach Bauabschnitt-Rhythmus. So können Time-to-Market-Anforderungen kurzfristig berücksichtigt werden. Im schlimmsten Fall verpasst der Stakeholder den Startzeitpunkt eines Bauabschnittes gerade und muss einen Turnus abwarten. In der Praxis ist eine kurzfristige Aufnahme einer neuen TLA ohnehin unrealistisch, da die TLA vom Auftraggeber zunächst beschrieben werden muss, um die nötige »Betankungsreife« für den Bauabschnitt aufzuweisen. Tatsächlich sind die Wartezeiten extrem gering, wenn die Stakeholder das Prinzip verstanden haben. Mit derselben Verlässlichkeit, dass ein gestarteter Bauabschnitt nicht veränderbar ist, weiß der Stakeholder, dass der nächste Bauabschnitt mit aller Konsequenz termingerechert starten und sein Ergebnis ausliefern wird.

## **Governance**

Die Governance-Komponente klärt die Rollen, Aufgaben und Befugnisse der handelnden Personen im agilen Portfolio. Sie legt also konkret fest, wer, was, wann in welcher Situation entscheidet.

### Der Business-Programmmanger

Schlüsselfiguren im agilen Portfoliomanagement sind die BPMs. Sie steuern ihr Business-Programm bzw. Subportfolio im Innenverhältnis. Das sind als Team die Entscheider über das agile Gesamtportfolio. Sie bilden in Summe die oberste »Scrum-Ebene« und steuern das Portfolio im wöchentlichen Rhythmus, um den Fortschritt der zwei aktiven Bauabschnitte zu besprechen. In stark projektorientierten Organisationen steuert die Geschäftsleitung/Gesamtvorstand das Portfolio, indem sie sich monatlich mit ihm auseinandersetzt. Anders als bei Scrum werden die BPMs nicht durchgewechselt, sondern sind bevollmächtigte Vertreter der Geschäftsleitung/Vorstände ihres Geschäftsbereiches.

In der Hauptsache sind die BPMs verantwortlich für ihre Projekte in ihrem Business-Programm. Gleichzeitig sind sie autorisierte Vertreter ihrer Geschäftsbereiche und vom Profil her entscheidungsfähig und durchsetzungsstark. Sie sind eine Mischung aus Subportfolio- (Linie) und Programmmanger zu ihrem Fachgebiet, d. h., »permanente Programmmanger«. Als oberste Projektmanager sind sie Unterstützer für ihre Projekte und nicht Portfoliomanager, d. h. »Verwalter« der Projekte oder etwa »Aufpasser« der Geschäftsleitung.

Die BPMs haben sowohl Budget- und Ressourcenhoheit bezüglich der Kapazitäten ihres Geschäftsbereiches als auch Lieferverantwortung für ihre Zielbilder/Projekte/TLAs. Sie sind entweder direkt als Stabsfunktion dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung zugeordnet oder einer Führungskraft direkt darunter. Ihre Anzahl entspricht der Zahl der Personen in der obersten Führungsebene des Unternehmens. Zusammen mit dem PMO steuern die BPMs das agile Portfolio inklusive aller Risiken und Abhängigkeiten.

Die Auswahl der richtigen Persönlichkeiten ist wesentlich für den Erfolg des agilen Portfoliomanagements und stark mit der Akzeptanz der BPMs verbunden. Sie müssen zum einen Projektmanager sein, zum anderen aber auch Portfolioaspekte beherrschen und in der Lage sein, auf allen Ebenen – vom Vorstand bis zu den Mitarbeitern – adäquat zu kommunizieren.

### **Der BPM als oberster Projektmanager**

Als oberster Projektmanager sorgt der BPM zusammen mit seinen Projektleitern für den Projektfortschritt und im Innenverhältnis für seine aktiven Bauabschnitte. Er führt seine Projektleiter, nimmt an Steuerungskreisen bzw. Lenkungsausschüssen teil und kümmert sich um die projektübergreifende Steuerung. Er entscheidet, ob TLAs umsetzungsreif sind und welche davon in den nächsten zu startenden Bauabschnitt betankt werden. Gleichzeitig unterstützt er den Strategieprozess bei der Erstellung und Aktualisierung der Zielbilder und ist Verhandlungspartner, z. B. für Beistelleistungen, gegenüber den anderen Business-Programmen oder dem PMO. Er berichtet wöchentlich an den Vorstand bzw. die Geschäftsführung und vertritt im Portfolio die Interessen seines Bereiches. So ist die Kommunikation und Einbindung zur obersten Führungsebene sichergestellt. Bei Problemen kann zeitnah reagiert werden, weil Entscheidungen spätestens innerhalb einer Woche vorliegen.

### Weitere Rollen

Der BPM ist somit die Gallionsfigur des projektorientierten Unternehmens. Um diese Aufgaben zu erfüllen, sind ihm disziplinarisch Mitarbeiter zugeordnet. Projektmitarbeiter werden per Matrix zugewiesen. Die Kapazitätsausstattung hängt von der Größe des Programmes oder Portfolios ab, das er verantwortet. Im Business-Programm sind folgende Rollenprofile auffindbar:

⇒ *Architekten* sind die Visionäre für Zielbilder, TLAs, Definition und Schätzung.

- ⇒ *Controller* stellen die Machbarkeit für Ressourcen/Budget sicher und kümmern sich um das Reporting.
- ⇒ *Projektleiter* sind die operativen Umsetzer von 1 bis n TLAs.

Auch wenn der BPM mit umfangreichen Befugnissen ausgestattet ist, werden Steuerungskreise/Lenkungsausschüsse mit Linienführungskräften besetzt, an die der Projektleiter berichtet. Wie in einem normalen Projekt auch, berichtet der Projektleiter an die Auftraggeber, d. h., die Besteller der TLAs. Die Auftraggeber nehmen die gelieferten Ergebnisse ab und übernehmen diese in ihre Linie/Stammorganisation.

Der BPM ist Mitglied in allen Projektgremien (Steuerungskreisen) und achtet auf die Einhaltung des Zielbildes. Primär fokussiert er jedoch darauf, dass Entscheidungen der Auftraggeber nicht die Lieferung innerhalb des Bauabschnittes oder andere Projekte gefährden, z. B. durch Abhängigkeiten oder zusätzlichen Budget-/Ressourcenbedarf etc. Er berichtet deshalb auch nicht im Steuerungskreis an die Linie, sondern ist als Teilnehmer der Steuerungskreise gleichwertiger Ansprechpartner auf Augenhöhe. Er ist darüber hinaus Unterstützer und Mentor des operativen Projektleiters in dem Bauabschnitt.

## Konzept der 6 Welten

Ein wirkungsvolles Instrument der Governance ist das »Konzept der 6 Welten«, das zu Transparenz und Steuerungsfähigkeit auf allen Ebenen führt. Eine Seite der »6 Welten« besteht aus den drei Hierarchieebenen Portfolio, Business-Programm und Projekt. So kann von oben (»top-down«) das Portfolio gezielt angesteuert werden, indem Vorgaben gemacht werden, was eine TLA den Geschäftsbereichen wert ist. Im Gegenzug erfolgt von unten (»bottom-up«) die Rückmeldung aus der Projektebene. Die andere Seite der »6 Welten« trennt die »Plan-Welt« von der »Ist-Welt« (zwei Ebenen). Daraus ergeben sich insgesamt sechs Einzelwelten (siehe Abb. 3).

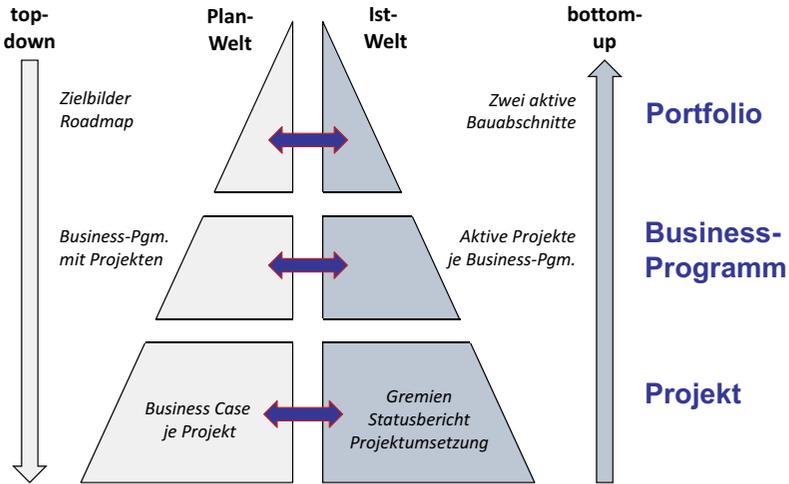


Abb. 3: *Konzept der 6 Welten*

Diese Granularität ermöglicht den Abgleich und die Steuerung auf Portfolio-, Business-Programm- und Projektebene. Darüber hinaus fokussiert die Ist-Welt auf die zwei aktiven Bauabschnitte, was ein Verzetteln verhindert. Häufig wird im Portfoliomanagement versucht, über einen singulären Datenhaushalt permanent die Welten bzw. das Portfolio in allen Details synchron zu halten. Dies ist zum einen ineffizient und wird zum anderen als Bevormundung wahrgenommen. Jede Ebene benötigt Freiheitsgrade für ihre Arbeit und muss Entscheidungen im Rahmen der definierten Kompetenzen treffen können.

Abweichungen, z. B. zwischen der Ist-Welt des Business-Programms und der Ist-Welt des Projekts, sind bilateral zu klären. Um dabei Missverständnisse zu vermeiden, muss verdeutlicht werden, aus welcher Welt die zugrunde gelegten Zahlen oder Informationen kommen. Zu bestimmten Zeitpunkten, wie z. B. vor dem Start eines Bauabschnittes, ist es zwingend erforderlich, die Ebenen inhaltlich zu synchronisieren. Das Konzept der 6 Welten gibt somit Freiheitsgrade für alle handelnden Personen bei gleichzeitiger Transparenz. Alle Be-

teiligten (PMO, Projektleiter, BPM ...) tragen unverändert die Verantwortung, periodisch Abweichungen zu analysieren und geeignete Maßnahmen selbstständig einzuleiten.

Grundgedanke jeglichen Handelns auf allen Ebenen ist »Kompetenz spricht«. Partizipation der Experten ist im agilen Portfoliomanagement in der stärksten Stufe ausgeprägt. So werden nicht nur alle Informationen weitergegeben und Feedback erwartet, sondern auch eine aktive Mitarbeit an der Lösungsfindung vorausgesetzt. Oft sitzen Experten mit Sitz und Stimme in den Gremien und entscheiden mit.

### **Aufgaben des Project Management Office**

Die Moderation der 6 Welten inklusive Strategy und Delivery übernimmt das PMO. Es ist hierarchisch den Business-Programmen gleichgestellt und berichtet an den Gesamtvorstand oder die Geschäftsführung. Das PMO übernimmt zusätzlich eine Service-Funktion und die Gesamtsteuerung in Kooperation mit den BPMs.

Die Rollen und Aufgaben eines PMO lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ⇒ Weiterentwicklung und Aktualisierung des Gesamtportfolios
- ⇒ Management des Gesamtportfolios (6 Welten); sorgt gemeinsam mit den BPMs für:
  - zielkonforme Umsetzung der Projekte im Sinne der Unternehmensstrategie
  - Konsistenz von Inhalt/Ergebnissen – Management von Abhängigkeiten
  - Risikomanagement und -eindämmung
  - ist mandatiertes Wächter der Gesamtressourcen und des Budgets (weil nur einmal vorhanden)
- ⇒ Methodenhoheit für PM-Tools, Verfahren und Prozesse in den 6 Welten
- ⇒ Unterstützung der Business-Programmleiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben

- ⇒ Kommunikation und Reporting gegenüber Controlling, Konzernentwicklung sowie Gesamtvorstand/Geschäftsführung
- ⇒ Freigeber im Vier-Augen-Prinzip für Change Requests hinsichtlich Termin, Budget und Ressourcen der BPMs, was zu kurzen, schnellen Entscheidungswegen führt

## Fazit

In der Praxis zeigt agiles Portfoliomanagement seinen Nutzen insbesondere in mehrjährigen Transformationsvorhaben. Hier gilt es, über einen langen Zeitraum eine Vielzahl von Zielen mit der notwendigen Stringenz und Flexibilität zu erwirtschaften. Regelmäßiger, spürbarer Fortschritt ist für alle Stakeholder – vor allem für Entscheider – unverzichtbar, damit das langfristige Ziel verfolgt werden kann.

## Literatur

- [1] <http://www.mountaingoatsoftware.com/presentations/an-introduction-to-scrum>
- [2] <http://www.agilemanifesto.org/>
- [3] GERSICK, C.: *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In: *The Academy of Management Review* 16(1), 1991, S. 10–36
- [4] GERSICK, C.: *Time and transition in work teams: Toward a new model of group development*. In: *Academy of Management Journal* 31, 1988, S. 9–41
- [5] BROOKS, F. P.: *The Mythical Man-Month. Essays on Software Engineering*, 1995

## **Zusammenfassung**

Agiles Portfoliomanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz der Komponenten Strategy, Delivery und Governance.

In der Strategy werden aus der Unternehmensstrategie die Zielbilder der Geschäftsbereiche zu Produkten, Plattformen und Prozessen abgeleitet und die Top-Level-Anforderungen (TLAs) ermittelt, die zur Zielerreichung benötigt werden. Eine TLA ist die kleinste, unteilbare Planungseinheit aus Inhalt/Nutzen, Ressourcen und Budget. Jede Umsetzung einer TLA zählt direkt auf das Zielbild ein.

Die Delivery-Komponente fokussiert auf zwei aktive Bauabschnitte, die gerade zur Umsetzung anstehen. Oberstes Gebot ist die kontinuierliche, verlässliche und effiziente Lieferung der TLAs. Sichergestellt wird dies durch verschiedene Spielregeln, wie z. B. Projekte enden hart nach 12 bis 15 Monaten (time boxing), mittelgroße Projekte (ca. 10 Mitarbeiter) oder keine Diskussion über gestartete Vorhaben.

Die Governance ist geprägt durch den Business-Programmmanager (BPM). Er ist als Subportfoliomanager permanent in der Linie verankert und fungiert zudem als Programmmanager, ist also oberster Projektmanager der aktiven Projekte des Geschäftsbereiches. Hierzu verfügt der BPM über umfangreiche Befugnisse. Disziplinarisch sind ihm Architekten, Controller und Projektleiter unterstellt. Das PMO übernimmt eine Service-Funktion in Zusammenarbeit mit den BPMs. Sie haben die Konsistenz aller Business-Programme im Blick und geben die Gesamtsicht auf Budget und Ressourcen, die in 6 Welten aufgeteilt ist.



# Kompetenzen für das Projektportfoliomanagement

Ein Portfoliomanager liefert durch Steuerung des Projektportfolios auf die Strategie hin möglichst messbare Ergebnisse zum langfristigen Nutzen des Unternehmens. Dazu benötigt er eine Reihe von Kompetenzen, die nicht nur fachtechnische Aspekte betreffen, sondern auch die Persönlichkeit und den Kontext.

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- was man unter dem Begriff Kompetenz versteht,
- wie die Rolle und die Aufgaben des Portfoliomanagers charakterisiert sind,
- über welche wichtigen Kompetenzen der Portfoliomanager für das PPM verfügen sollte.

MARTIN SEDLMAYER

## Was ist Kompetenz?

Für den Begriff der Kompetenz gibt es viele unterschiedliche Definitionen. Besonders interessant erscheint dabei jene der OECD, die im Rahmen der PISA-Studien zum Einsatz kommt. Sie definiert: »A competency is more than just knowledge and skills, it involves the ability to meet complex demands, by drawing on and mobilising psychosocial resources (including skills and attitudes) in a particular context« [7]. Folglich schließt sie die Begriffe Wissen und Fähigkeiten mit ein, basiert zusätzlich auf Persönlichkeitsmerkmalen und Verhalten und ist zudem kontextbezogen.

Die nachstehenden Ausführungen basieren auf der etwas stärker am Projektportfoliomanagement (PPM) angelehnten Kompetenzdefinition der neuen Individual Competence Baseline ICB4 der IPMA. Diese definiert Kompetenz als »application of knowledge, skills and abilities in

order to achieve the desired results« [5]. Auch diese Definition schließt Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und das kontextbezogene Merkmal mit ein. Kompetenz ist außerdem nicht Selbstzweck, sondern dient dem Erreichen eines gewünschten Ergebnisses. Der Bezug zur Persönlichkeit und zur Persönlichkeitswirkung erschließt die ICB mittels des Kompetenzbereiches Menschen (»people«).

Erfahrung ist dagegen nur indirekt Teil von Kompetenz. Sie ist zwar wichtig, um Kompetenz überhaupt entwickeln und darlegen zu können. Deshalb ist Erfahrung auch ein Schlüsselement bei der Beurteilung von Kompetenz. Sie ist aber nicht direkt ein Element der Kompetenzdefinition.

Die Tiefe der einzelnen Kompetenzen kann am besten mit der Taxonomie von Bloom für kognitive Ziele [2] dargestellt werden:

1. Kenntnis/Wissen,
2. Verstehen,
3. Anwenden,
4. Analyse,
5. Synthese,
6. Evaluation.

*Kenntnis/Wissen* beschreibt die Kompetenz, sich an Theorien, konkrete Einzelheiten, terminologischem Wissen und einzelne Fakten zu erinnern und diese wiederzugeben. Dazu zählen das Erinnern von Ansätzen, Prozessen, Methoden und Kriterien.

*Verstehen* umfasst die einfachste Ebene des Begreifens: Zusammenhänge sehen, Bescheid wissen, worüber gesprochen wird, sein Wissen nutzen, in die konkrete Situation übersetzen, interpretieren, extrapolieren sowie Kenntnis/Wissen in einem anderen Zusammenhang erkennen.

*Anwenden* umfasst den Gebrauch und die Umsetzung von Kenntnis/Wissen in eine neue und konkrete Situation in einem Umfeld mit eingeschränkter Komplexität.

*Analyse* bedeutet, komplexe Sachverhalte in grundlegende Elemente und Teile zu zerlegen, Elemente, ordnende Prinzipien und (explizite/implizite) Strukturen zu identifizieren, Zusammenhänge zu erkennen, Beziehungen zwischen den Elementen deutlich zu machen und eine Diagnose mit Lösungsvorschlägen zu erstellen.

*Synthese* heißt, Elemente und Teile zu einem neuen Ganzen zusammenzufügen, neue Strukturen sowie einen umfassenden Plan zu entwickeln oder zu erstellen, gemachte Erfahrung einzuflechten, sowie Hypothesen zu entwickeln, themenübergreifend zu vernetzen und zu optimieren.

Zur *Evaluation* zählt es, eine Lösung, ein Modell oder ein Verfahren im Hinblick auf seine Zweckmäßigkeit, Funktionstüchtigkeit, Stimmigkeit und Qualität zu bewerten, logische Fehler zu entdecken und zu begründen sowie ein Thema in neue, bislang unbekannte Anwendungsfelder oder -tiefen weiterzuentwickeln.

### **Rolle und Aufgabe des Portfoliomanagers**

Bevor die Kompetenzen für das PPM skizziert werden können, ist zunächst die *Rolle* des Portfoliomanagers (das kann selbstverständlich auch eine weibliche Person sein) etwas genauer zu betrachten. Diese Rolle kann je nach Größe des Unternehmens, der Branche und der speziellen Unternehmenssituation sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.

In diesem Kapitel sollen die Kompetenzen eines Portfoliomanagers mit folgender Ausprägung beleuchtet werden:

- ⇒ Es handelt sich um ein mittelgroßes bis großes Unternehmen.
- ⇒ Das PPM ist eine Stabsfunktion in einem zentralen Unternehmensbereich wie z. B. der Unternehmensentwicklung.
- ⇒ Das Portfolio umfasst mindestens alle fachlichen (Produkte, Prozesse), Change- und IT-Projekte und/oder Programme.
- ⇒ Das PPM beinhaltet auch ein zentrales PMO, das die ausführenden Komponenten (Projekte, Programme und andere Vorhaben) mit Vorgaben, Werkzeugen, Prozessen etc. unterstützt.

Keine Berücksichtigung findet hingegen die Rolle des Portfoliocontrollers. Er bereitet zwar wichtige Daten auf, entfaltet aber kaum Wirkung in der Steuerung der Projektlandschaft. Ferner wird im Beitrag auch die Rolle des Programmmanagers ausgeklammert, der die zentrale Verantwortung für die Umsetzung einer signifikanten Änderung bzw. für die Umsetzung des erwarteten Nutzens trägt und dabei ein Bündel zusammenhängender Projekte und Aktivitäten steuert.

Neben der Rolle muss auch die *Aufgabenstellung* eines Portfoliomanagers umrissen werden, da Kompetenz kontextbezogen ist. Erst dann lassen sich Kompetenzen ableiten. Ein Portfoliomanager hat die Aufgabe, das Unternehmen auf die Unternehmensstrategie hin auszurichten, indem er das Projektportfolio, das alle Elemente der Unternehmensentwicklung enthalten sollte, gezielt steuert. Dies schließt typischerweise die Entwicklung der Produkte und Services der Zukunft, die Anpassung der Prozesse und Strukturen auf die Herausforderungen der Zukunft sowie die Entwicklung und Einführung von Informationssystemen zur optimalen Steuerung des Unternehmens mit ein.

Portfoliomanager haben typischerweise weder eine direkte Verantwortung für die Definition der Unternehmensstrategie (das ist Kernaufgabe des Top-Managements) noch eine direkte Verantwortung für dessen Umsetzung (das ist Aufgabe der Programm- und Projektleiter unter Führung eines Projektsponsors). In Bereichen wie der Produktentwicklung kann die direkte Umsetzungsverantwortung aber auch deutlich weiter gehen. Portfoliomanager bilden demnach eine wichtige Brückenfunktion zwischen Unternehmensstrategie und Strategieumsetzung mittels Programmen und Projekten.

Um die zentrale Aufgabe zu erfüllen, das Unternehmen durch Programme und Projekte auf seine Strategie auszurichten, hat ein Portfoliomanager typischerweise keine bedeutende Entscheidungskompetenz. Er bereitet die Entscheidungen vor, die in einem Gremium gefällt werden, entscheidet aber nicht abschließend selber. Ferner hat er keine Umsetzungskompetenz, da für die Implementierung der Strategie die Linie verantwortlich ist. Er hat überdies auch keinen direkten Zugriff auf die dazu notwendigen Ressourcen, diese sind im Normalfall in der

Linie angesiedelt. Der Portfoliomanager ist deshalb einerseits auf eine uneingeschränkte Unterstützung der Entscheidungsgremien (meistens direkt die Unternehmensleitung) und der Linienorganisation, andererseits auf die Wirkung seiner eigenen Persönlichkeit (Leadership) und auf seine umfassenden Fähigkeiten im Management des Portfolios angewiesen.

## **Persönlichkeit**

Folgt man der Definition von Kompetenz, sollte man bei der Skizzierung des Kompetenzprofils eines Portfoliomanagers vom Menschen allgemein ausgehen, nicht vom Fachlichen. Menschen führen ein Vorhaben aus und nutzen in der Regel die Ergebnisse. Im Zentrum der Betrachtung steht daher der Portfoliomanager als Individuum, mit seiner Persönlichkeit und seinen Kompetenzen zur Interaktion mit anderen Menschen.

### Leadership

Die wohl wichtigste Kompetenz eines Portfoliomanagers ist, was für gewöhnlich unter »Leadership« zusammengefasst wird (ICB4 6.4.5 »Leadership«). Gemeint ist seine Fähigkeit, ohne formale Macht mit seiner Person das zu erreichen, was das Unternehmen als Ganzes besser auf die strategische Zielrichtung ausrichtet. Da ein diktatorischer Führungsstil veraltet oder zumindest von den Mitarbeitern nicht mehr gerne gesehen wird, lässt sich allein mit direkten Befehlen kaum mehr ein Ziel erreichen. Vielmehr muss der Portfoliomanager andere Menschen durch das Wirken der eigenen Persönlichkeit dahingehend beeinflussen, dass ein definiertes Ergebnis oder Ziel erreicht wird: »a process of social influence in which a person can enlist the aid and support of others« [3].

Um das zu erreichen, braucht der Portfoliomanager ein ganzes Repertoire an Persönlichkeitsmerkmalen – von visionärem Denken und Begeisterungsfähigkeit, um ein Thema zu lancieren, bis hin zu Beharrlichkeit, um es erfolgreich zu Ende zu führen.

### **Ergebnisorientierung und gelebte aktive Beziehungen**

Als Führungsstil ist ein toxischer, narzisstischer oder Laisser-faire-Stil sicher wenig geeignet. Der Portfoliomanager muss vielmehr einen Führungsstil pflegen, der zum einen auf einer klaren Ergebnisorientierung fokussiert. Das heißt, seine Arbeit muss den Entscheidungsgremien und den Projektausführenden einen wahrgenommenen Nutzen bieten. Zum anderen muss der Führungsstil auf gelebten, aktiven Beziehungen aufbauen. Selbstverständlich spielt hierbei der kulturelle Hintergrund eine wesentliche Rolle. Je nach Machtdistanz oder Maskulinität [4] kann ein direkterer Führungsstil durchaus angebracht sein. Ein Portfoliomanager muss deshalb auch in der Lage sein, den Führungsstil situativ anzupassen, ohne seine natürliche Autorität durch »Verbiegen« zu beschädigen.

### **Mit Unsicherheiten leben können**

Ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein ist ebenfalls notwendig, denn der Portfoliomanager muss stets mit vielen Ungewissheiten umgehen können. Da ein Portfolio nie genau so umgesetzt wird, wie es geplant wurde, und sich die Planung eines Portfolios immer in der Zukunft abspielt, ist mit großen Unsicherheiten zu leben. Deshalb eignet sich als Portfoliomanager kaum ein akribischer Erbsenzähler [1], einen solchen aber im Team zu haben, ist für den Portfoliomanager dagegen sehr hilfreich.

### **Integrität**

Zu den wichtigen Kompetenzelementen im Rahmen von Leadership ist die persönliche Integrität (ICB4 6.4.2 »Personal integrity and reliability«) zu zählen. Ein Portfoliomanager muss in seinem Wirkungsfeld als integre Person anerkannt werden, ansonsten wird er kaum die notwendige Unterstützung erhalten. Diese Integrität aufzubauen, dauert lange (ähnlich wie beim Vertrauen) und kann durch unbedachte Handlungen sehr schnell gestört oder zerstört werden. Damit das direkte Umfeld die Integrität des Portfoliomanagers anerkennt, sind Konsistenz in den Entscheidungen, eine transparente und ehrliche

Kommunikation und das Vermitteln und Vorleben von Werten ausschlaggebend. Wer hingegen einzelne Bereiche, Personen oder Themen begünstigt, intransparente oder gefärbte Kommunikation betreibt oder den Erwartungen des Umfelds an das eigene Handeln nicht nachkommt, wird sehr schnell auf größte Schwierigkeiten stoßen.

### **Umgang mit Fehlern**

Ein wichtiges Element in dieser Diskussion ist auch der Umgang mit Fehlern. Da Menschen alles andere als perfekt sind, sind Fehler eigentlich normal. Doch im Umgang mit ihnen gibt es sehr große Unterschiede. Ein kompetenter Portfoliomanager sollte bei den eigenen Fehlern relativ hart sein, diese offen und transparent darstellen und eine Wiederholung tunlichst vermeiden. Dadurch bleibt er menschlich und kann demonstrieren, dass Fehler dazu da sind, etwas zu verbessern und zu lernen. Beim Umgang mit den Fehlern anderer (insbesondere der Projekt- und Programmleiter) sollte er hingegen eher versuchen, Nachsicht walten zu lassen und den Verursachenden ritterlich zu schützen. Zentral ist auch hier, dass aus Fehlern gelernt wird. Im Falle von Wiederholung derselben Fehler oder wenn Absicht hinter einem Fehler steckt, muss der Portfoliomanager aber sofort und konsequent agieren.

### Netzwerke, Macht und Interessen

Ein ebenfalls sehr wichtiger Kompetenzbereich ist das Netzwerken (ICB4 6.4.4 »Relations and engagement«). Damit sind der Aufbau und die Pflege der Beziehungen zu anderen Menschen gemeint – mit dem Ziel, das Netzwerk zu erweitern und unter Umständen Vorteile daraus zu gewinnen.

Der Portfoliomanager agiert im Gravitationszentrum des Unternehmens. Entscheide werden üblicherweise auf der Stufe des Top-Managements gefällt, und durch Portfolio-Entscheidungen sind direkte Eingriffe in die Kompetenzen des Linienmanagements unumgänglich. Will das PPM seine Interessen erfolgreich und dauerhaft durchsetzen, sind tragfähige Netzwerke erforderlich. Solche Netzwerke

muss ein Portfoliomanager bauen und ständig weiterentwickeln. Dies ist insbesondere dann von allergrößter Wichtigkeit, wenn einzelne entscheidungsrelevante Akteure ausgetauscht werden, z. B. durch den Wechsel des CEO.

In einer Unternehmung finden fortwährend Machtspiele statt. Die verschiedenen Interessen muss der Portfoliomanager unter einen Hut bringen (ICB4 6.3.4 »Power and interest«). Dazu muss er zunächst die tatsächlichen Wirkungskräfte im Unternehmen untersuchen (ICB4 6.5.12 »Stakeholders«). Diese (Stakeholder-) Analyse erfolgt meist klassisch, ist aber auf keinen Fall für die Öffentlichkeit bestimmt, denn der Portfoliomanager muss sich im Klaren über die wahren Interessen und Machtverhältnisse werden. Wichtig dabei ist, auch die persönlichen Ambitionen (gerade auch die nicht öffentlich ausgesprochenen) der Keyplayer zu kennen, um Strategien festzulegen, wie diese möglichst respektiert werden können.

Um erfolgreich zu sein, braucht der Portfoliomanager aber nicht nur die Unterstützung von oben, er braucht auch die Abstützung von unten. Er muss auf ein tragfähiges Netz zu Projekt- und Programmleitern bauen können, unabhängig davon, ob er ihr direkter Linienvorgesetzter ist oder nicht. Ohne ihren Support wird er kaum erfolgreich sein können, bei zu Vielem würde er einfach umgangen.

Um diese »Community« zu formen (ICB4 6.4.6 »Teamwork«), braucht der Portfoliomanager viel Kompetenzen in Teambildung, Arbeiten im Team und bei der Gruppendynamik. Das Formen einer solchen Community ist eine große Herausforderung, weil einerseits die Projektleiter an ganz unterschiedlichen Themen und oft auch an verschiedenen Orten arbeiten und andererseits höchstens ein Teil der Projektleiter dem Portfoliomanager direkt unterstellt ist.

Es ist zwar keine Grundvoraussetzung, aber sehr hilfreich, wenn der Portfoliomanager außerhalb des Unternehmens durch Auftritte sichtbar ist und die Weiterentwicklung des Berufsbildes vorantreibt. Das ermöglicht ein dauerhaftes Lernen, unterstützt direkt seine Anerkennung als Experte für Projekt-, Programm- und Portfoliothemen und spiegelt sich auch firmenintern wider.

## Kommunikation

Ein erfolgreicher Portfoliomanager ist ein ausgesprochen guter Zuhörer (ICB4 6.4.3 »Personal communication«). Diese Kompetenz nutzt er, um den spezifischen Sachverhalt zu verstehen und Empathie gegenüber dem Gesprächspartner aufzubauen. Meistens ist der Portfoliomanager fachlich (im Inhalt eines Vorhabens) weniger versiert als sein Gesprächspartner. Deshalb verwendet er hier besser Fragetechniken und vermeidet tunlichst Angeberei. Mit geschicktem Hinterfragen der Position bringt der Portfoliomanager seinen Gesprächspartner dazu, die eigene Sichtweise zu reflektieren. Im Zuge dessen passt der Gesprächspartner aus freien Stücken seine Meinung an die des Portfoliomanagers an oder es ergibt sich ein neuer, für beide Seiten akzeptabler Lösungsansatz.

Ein Portfoliomanager muss auch in der aktiven Kommunikation, sowohl mündlich wie schriftlich, sehr kompetent sein. Ehrlichkeit und Transparenz sind hierbei oberstes Gebot, zeitgerechte, verständliche und dem Zielpublikum angepasste Information ist dabei wichtig. Gegenüber den Projektleitern agiert er mit Feedback und aktivem Zuhören. Er moderiert kompetent Sitzungen, präsentiert professionell, empfängerorientiert und verständlich.

Ein Portfoliomanager ist auch ein Stück weit Visionär für eine bessere Projektwelt. Dazu braucht er die Kompetenzen eines Vorausdenkers, der beharrlich an ein großes Ziel glaubt. Als Technik hat sich hier z. B. das Story Telling als sehr nützlich erwiesen.

Der Portfoliomanager fördert außerdem im Unternehmen eine offene Kommunikationskultur, damit relevante Informationen überhaupt erst an die Oberfläche kommen. Nur so wird gegenseitiges Lernen möglich. Hierzu muss er mit gutem Beispiel vorangehen und diese offene Kultur entsprechend vorleben.

## Verhandeln

Ein Portfoliomanager verfügt über große Kompetenzen im Verhandeln (ICB4 6.4.9 »Negotiation«). Dabei sind weniger juristische Verhandlungen mit externen Dienstleistern gemeint, sondern eher innerbetriebliche Verhandlungen, meist in politisch heiklem Umfeld. Denn normalerweise ist das Portfolio nicht gleich von Anfang an in sich stimmig und auf die strategischen Ziele korrekt ausgerichtet. Vielmehr bestehen große Diskrepanzen zwischen Wunsch und Machbarkeit. In diesem Spannungsfeld greift der Portfoliomanager direkt durch Verhandlungen ein.

Selbstverständlich steht in jedem Pflichtenheft des Portfoliomanagers, dass ein Portfoliogremium (oftmals die Geschäftsleitung) und nicht er selber entscheidet. Wenn aber Konflikte in das Gremium getragen werden, ohne vorher abgestimmt zu sein, wird das kaum zu einem guten Ergebnis und sicher nicht zu einer guten Zusammenarbeit führen. Der Portfoliomanager »entscheidet« in diesem Sinne eigentlich vor der Entscheidungssitzung, indem er mit den betroffenen Exponenten um Lösungen ringt. Bei solchen Verhandlungen ist besonderes Fingerspitzengefühl gefragt, weil er mit meist hierarchisch höher angesiedelten Managern um Ressourcen, Geld oder Zeit diskutieren muss.

## Verschiedene Persönlichkeitskompetenzen

Für jede erfolgreiche Arbeit ist es wichtig, die eigenen Möglichkeiten und die eigene Motivation zu kennen (ICB4 6.4.1 »Self-reflection and self-management«). Dies gilt auch für einen Portfoliomanager: Eine Entwicklung der Persönlichkeit ist nur dann möglich, wenn man sich im Klaren über seine Stärken, Schwächen, Interessen und Ziele ist und diese für sich auch so neutral wie möglich beurteilt.

Zudem muss der Portfoliomanager das Managen seiner eigenen Ressourcen beherrschen. Grundsätzlich könnte er sich ohne Unterbrechung um das »Polieren« des Portfolios kümmern. Aber nur eine ge-

sunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit ist langfristig entscheidend für den Erfolg.

Das Managen der verfügbaren persönlichen Ressourcen gilt aber nicht nur für den Portfoliomanager selber, sondern auch für alle Programm- und Projektleiter im Portfolio. Hierzu muss der Portfoliomanager in der Lage sein, ungute Situationen bei den Menschen in seinem Umfeld zu erkennen, das heikle Thema auf eine feine Art bei der betroffenen Person anzusprechen und unterstützend zu wirken. Er muss ein gutes Gespür dafür entwickeln, wann der richtige Zeitpunkt ist, um signifikante Ungleichgewichte bei den Mitarbeitenden oder gegebenenfalls bei deren Vorgesetzten anzusprechen, damit es nicht zu nachhaltigen Schäden wie Burn-out kommt.

## **Umfeld**

### Fokus Unternehmensstrategie

Um seine Rolle zu erfüllen und die Projekte auf die Unternehmensstrategie auszurichten, ist es zunächst wichtig, dass der Portfoliomanager umfassende Kenntnisse über die Unternehmensstrategie (ICB4 6.3.1 »Strategy«) und deren beabsichtigte Wirkung besitzt. Dabei reicht es nicht aus, einfach die Strategie auswendig wiedergeben zu können. Viel zentraler ist die Fähigkeit zu erkennen, welche Konsequenzen die Strategie im gesamten Unternehmen nach sich ziehen wird. Der Portfoliomanager muss ein klares Bild entwickeln können, wie, mit welchen Mitteln und in welchem Zeithorizont sich die strategischen Ziele realistisch erreichen lassen. Ebenfalls sollte er die wesentlichen Hindernisse und Risiken erkennen können.

Üblicherweise ergibt sich bereits hier ein erster großer Konflikt: Die Unternehmensführung erwartet typischerweise eine schnellere Umsetzung und mit niedrigeren Kosten, als realistischerweise machbar ist. Der Portfoliomanager muss entsprechend kompetent sein, diesen Konflikt anzusprechen und mit der Unternehmensführung abzustimmen, um die Wahrnehmungen anzugleichen. Nur so wird es möglich

werden, dass die Unternehmensleitung unter Beachtung aller Konsequenzen die richtigen Entscheidungen trifft – und nicht nur ein unrealistischer Wunschkatalog in der Unternehmensstrategie steht, der vom ausführenden Teil der Unternehmung nicht mitgetragen wird.

Benchmarking, Balanced Scorecard, SWOT-Analyse und andere Instrumente der Strategieentwicklung muss der Portfoliomanager kennen und anwenden und daraus kritische Erfolgsfaktoren für das Unternehmen und das Portfolio ableiten können.

## Nachhaltigkeit

Um eine langfristige Entwicklung des Unternehmens durch Projekte und Programme sicherzustellen, hat eine Kompetenz neue Bedeutung erhalten: die Fokussierung der Vorhaben auf einen nachhaltig wirksamen, realisierbaren Nutzen für die Unternehmung wie auch für Gesellschaft und Umwelt (ICB4 6.5.2 »Benefits«). Diese Zukunftsorientierung ist zunehmend zum Erfolgskriterium geworden, oftmals nicht nur für ein Projekt, sondern für das gesamte Unternehmen. Teilweise müssen so viele Ressourcen in ein Vorhaben gesteckt werden, dass bei einem Scheitern des Projekts das Unternehmen als Ganzes gefährdet wäre.

Die Zeiten von überzogenen, unrealistischen Nutzenerwartungen und Business Cases, die erst nach einem Projektentscheid erarbeitet werden, sind eindeutig vorbei. Vielmehr ist vom Portfoliomanager (und den Programm- bzw. Projektleitern) die Kompetenz gefragt, vom erwarteten Nutzen die umzusetzenden Inhalte abzuleiten – und nicht umgekehrt.

In diesem Kontext ist nicht nur die Methodenkompetenz des Portfoliomanagers gefragt (Net Present Value, Return on Investment etc.), sondern vielmehr seine Fähigkeit zu einem Umdenken hin zu verlässlichen, stabilen Business Cases im Sinne eines Ganzen – ökonomisch und ökologisch.

## Innerbetriebliches Umfeld

Das innerbetriebliche Umfeld (ICB4 6.3.2 »Governance, structures and processes« und ICB4 6.3.3 »Compliance, standards and regulation«) besteht aus vielen, ineinandergreifenden Elementen wie:

- ⇒ Corporate Governance,
- ⇒ Strukturen und Prozesse,
- ⇒ Regulationen und Compliance,
- ⇒ Arbeitsnormen, Arbeitssicherheit, Informationssicherheit, Umwelt.

In diesen Bereichen muss ein Portfoliomanager natürlich nicht Experte sein, aber er muss die wesentlichen Teile kennen und imstande sein zu erkennen, wann Experten sinnvollerweise einbezogen werden sollten.

Bei den Strukturen der Aufbauorganisation und den Prozessen ist dagegen eine wesentlich weiter reichende Kompetenz gefragt, denn der Portfoliomanager muss diese nicht nur anwenden, sondern aktiv gestalten. Sein Wirkungsfeld umfasst nicht nur die Portfoliostrukturen und -prozesse an sich (siehe dazu den Abschnitt unten »Architektur des Portfolios«), sondern er muss auch in weitaus größerem Umfeld aktiv einwirken, z. B. bei der Integration der Projekte in die Linienfunktionen oder bei der Art, wie Prozesse entwickelt werden.

Im Bereich der Regulation muss der Portfoliomanager sicherstellen, dass durch sein Handeln keine Verletzung der Compliance weder für das Unternehmen noch für sich selber entsteht. Für die Projektleiter und die Projekte hat er eine Mitverantwortung und muss deshalb in der Lage sein, mögliche Konflikte frühzeitig zu erkennen und durch Einbindung von Experten zu verhindern.

Auch im Gebiet der Arbeits- und Umweltsicherheit sollte der Portfoliomanager regelmäßig zu einer kontinuierlichen Verbesserung beitragen. Er trägt eine direkte Verantwortung für sein eigenes Handeln sowie eine Mitverantwortung für das Geschehen in den Projekten und das Handeln der Projektleiter.

## **Fachtechnische Kompetenzen**

Grundsätzlich muss ein Portfoliomanager natürlich die Kompetenz haben, ein Portfolio zu führen. Dazu gehören selbstverständlich auch fachtechnische Kompetenzen, insbesondere:

- ⇒ Portfolioprozesse designen, implementieren, steuern und verbessern,
- ⇒ Unternehmen im Hinblick auf die Optimierung der Projektumsetzung transformieren,
- ⇒ Projekte validieren und priorisieren,
- ⇒ Finanzmanagement,
- ⇒ Risikomanagement,
- ⇒ Projektumsetzung verbessern.

## Architektur des Portfolios

Die korrekte Ausführung der Portfolioprozesse ist für einen Portfoliomanager weniger wichtig als die Kompetenz, das zu führende Portfolio zu gestalten (ICB4 6.5.1 »Portfolio design«). Dies geschieht, wenn Portfoliostrukturen und -prozesse erstmalig eingeführt werden, bei Umstrukturierungen oder fortwährend im Rahmen einer Optimierung der bestehenden Strukturen.

Beim Design geht es darum, die Strukturen und Prozesse festzulegen, die ein erfolgreiches PPM sicherstellen, und den Erfolg zu messen. Dazu muss der Portfoliomanager die Erfolgskriterien identifizieren und festlegen, ihre Entwicklung dauerhaft messen und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen umsetzen.

Insbesondere folgende Elemente (siehe auch ISO 21502) sind beim Design festzulegen:

- ⇒ Zuerst: Wer soll und kann was entscheiden? Dazu braucht der Portfoliomanager die Kompetenz, das Governance-Modell zu definieren. Wer entscheidet über das Portfolio? Wer bereitet die Entscheidungen vor? Wer ist wofür verantwortlich (inklusive Abgrenzung Portfolio versus Projekte und Programme)? Welche formalen Entscheidungskompetenzen hat der Portfoliomanager selbst?

- ⇒ Dann geht es um die grundsätzlichen Strukturen: Gibt es ein Portfolio oder mehrere? Sind alle Vorhaben Teil des Portfolios oder nicht? Was geschieht mit den Vorhaben, die nicht Teil des Portfolios sein sollen?
- ⇒ Auch Supportstrukturen sind vom Portfoliomanager festzulegen: Gibt es ein Office (PMO)? Wie groß darf es sein? Was sind die Aufgaben bzw. wie grenzen sich diese gegenüber anderen Linienaufgaben und Projektaufgaben ab?
- ⇒ Außerdem sind die Portfolioprozesse zu definieren: Wie werden Projekte und Programme beantragt? Welche Entscheidungspunkte haben die Vorhaben zu durchlaufen? Wie werden die Vorhaben gesteuert?
- ⇒ Die Zeitschiene ist ebenfalls Teil der Architektur, inklusive deren Vernetzung mit anderen Prozessen im Unternehmen wie Budgetierung oder Reporting.
- ⇒ Hilfsmittel und Werkzeuge sind zu bezeichnen, zu entwickeln und kontinuierlich zu verbessern. Wichtiger als die Quantität ist die Qualität, denn oft ist mit wenigen, aber wirkungsvollen Instrumenten wesentlich mehr zu erreichen als mit einer Fülle von Formularen, die nur mehr mechanisch ausgefüllt werden. Hier hilft dem Portfoliomanager die Kompetenz, das Wesentliche zu erkennen und sich darauf zu konzentrieren.

Neben all dem Handwerk sind aber Erfolgs- und Qualitätskriterien nicht zu vergessen. Es ist unbedingt festzulegen, wie der Erfolg des Portfolios gemessen (oder wenigstens beurteilt) werden soll. Denn allzu oft wird das PPM infrage gestellt, wenn es ungeliebte Entscheidungen erzwingt. Dann muss der Portfoliomanager aufzeigen können, worin der Nutzen des Portfolios besteht.

Er braucht für diese Aufgaben großes Fachwissen und möglichst viel Erfahrung, am besten auch von außerhalb des Unternehmens. Idealerweise kennt er verschiedene Architekturansätze nicht nur aus Büchern oder Fachseminaren, sondern aus der unmittelbaren Anwendung. Bei Bedarf ist dieses Expertenwissen extern hinzuzuziehen.

In jedem Fall braucht der Portfoliomanager auch ein gutes Gespür für den kulturellen Kontext und das Wertesystem der Unternehmung (ICB4 6.3.5 »Culture and values«) – denn es gibt gerade im PPM leider keine Lösung »one size fits all«.

## Projektselektion

Bei den Kompetenzen rund um die Projektselektion (ICB4 6.5.14 »Select and balance«) geht es im Grunde darum, die richtigen Dinge zu tun. Durch wirkungsvolle Prozesse und gezielte Einflussnahme sind diejenigen Programme und Projekte zu lancieren und umzusetzen, die das Unternehmen entlang der strategischen Stoßrichtungen weiterbringen.

Idealerweise geschieht dies, indem direkt bei der Erarbeitung der Unternehmensstrategie alle notwendigen Vorhaben, die zur Umsetzung der Strategie notwendig sind, (grob) mit geplant werden [8]. In der Praxis erfolgt die Selektion der Projekte aber meistens mit dem Rückspiegel: Vorhaben werden eingereicht und priorisiert: umsetzen, auf die Wartebank setzen oder ganz streichen. Damit lässt sich aber nicht sicherstellen, dass alle Maßnahmen zeitgerecht realisiert werden, die zur Umsetzung der Strategie notwendig sind. Außerdem fehlt dann bei der Erarbeitung der Strategie auch eine verlässliche Aussage darüber, was denn die Strategie wirklich kosten wird.

Mithilfe von Prozessen und Werkzeugen bereitet der Portfoliomanager Entscheidungen vor, analysiert sie, führt Entscheidungen herbei, dokumentiert sie und stellt sicher, dass sie im Unternehmen auf allen Hierarchiestufen bekannt sind. Der Portfoliomanager muss in der Lage sein, dies perfekt zu orchestrieren. Er braucht tiefe Kenntnisse und breite Erfahrung im Management dieser Prozesse, die in den anderen Kapiteln dieses Buches im Detail beschrieben sind.

## Transformation

Nebst einer besseren Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie (die richtigen Dinge tun) dient das PPM auch dazu, Projekte erfolgreicher

umzusetzen (die Dinge richtig tun). Ob diese Aufgabe im Pflichtenheft des Portfoliomanagers explizit Erwähnung findet oder nicht, ändert nichts daran, dass die Erwartungshaltung des Top-Managements klar in die Richtung geht: Durch PPM sollen mehr Projekte den erwarteten Nutzen generieren und den geforderten Inhalt realisieren sowie im vorgesehenen Zeit- und Kostenrahmen umgesetzt werden.

Um die Dinge richtig(er) zu tun, muss ein Portfoliomanager die Kompetenzen mitbringen, die Unternehmung im Hinblick auf eine bessere Projektorientierung zu transformieren (ICB4 6.5.13 »Change and transformation«). Dabei geht es um die Schaffung eines gemeinsamen Grundverständnisses über Projekte und deren Umsetzung im gesamten Unternehmen sowie um eine Sichtbarmachung des Wertes von strukturiertem und sauber durchgeführtem Projektmanagement. Um das zu erreichen, muss der Portfoliomanager auch Visionär sein, und – wie bei jedem größeren Change – diese Vision bei jeder nur denkbaren Situation vertreten [6]. Er agiert also fortwährend als »Erzieher«, wobei er tunlichst vermeiden muss, als Besserwisser aufzutreten. Vielmehr muss er als gleichberechtigter Partner fungieren, um seinen Gesprächspartner im Sinne eines Coachings selber auf die richtige Spur zu bringen.

Sehr hilfreich ist es, wenn es dem Portfoliomanager gelingt, die Konsequenzen ungewollten Handelns durch Projektbeteiligte weithin sichtbar zu machen. Es ist schon viel auf dem Weg zum Ziel erreicht, wenn es z. B. gelingt, dass der CEO selber klarstellt, dass kein Projekt mehr an den definierten Prozessen vorbei umgesetzt werden kann, und er im Zuge dessen ein wichtiges Projekt unterbindet, das an den Prozessen vorbei zu ihm kommt.

Auf der Ebene der Projektleiter ist es wichtig, dass der Portfoliomanager die Kompetenz aufweist, aus den individuell agierenden Projektleitern eine verschworene Projektleitergemeinschaft zu schweißen. Gegenseitiges Lernen mithilfe von Lessons Learned, in Kombination mit einer offenen Fehlerkultur, ist sehr nützlich. Zudem kann der Portfoliomanager viel zu einem Wir-Gefühl unter den Projektleitern beitragen, indem er deren Berufsstand und Wertigkeit im Unternehmen

verbessern hilft, z. B. durch das Entwickeln einer Projektmanagementkarriere.

Ein sinnvolles Standardisieren und Anwenden von Best Practices kann ganz entscheidend sein, um die Projektleiter zusammenzuschweißen. Denn es unterstützt die Projektleiter sehr, nicht bei jedem Projekt alles neu erfinden zu müssen, sondern auf bewährte Elemente zurückgreifen zu können. Bei der Festlegung von Standards und Best Practices muss der Portfoliomanager sich und seine Erfahrung zurücknehmen. Mehr noch: Er sollte die Standards nicht selber festlegen, sondern lediglich die Projektleiter-Community moderieren, damit diese selber die besten Lösungsansätze findet. Anschließend können diese Ansätze dann projektübergreifend vereinheitlicht werden.

Wichtig für die Transformation hin zu einem projektorientierten Unternehmen ist es, eine entsprechende Wirkung zu erzielen, und zwar nicht nur bei den Projektleitern, sondern auch bei den Projekt-sponsoren. Projektleiter leiden oft darunter, dass ihr Sponsor kaum etwas von Projekten versteht und deshalb z. B. Entscheidungen nicht zeitgerecht gefällt oder unrealistische Erwartungen ins Projekt gedrückt werden. Hier kann der Portfoliomanager, gerade weil er auf der Ebene der Entscheidungsträger agiert, sehr viel erreichen, was die Projektleiter als wirkliche Hilfe empfinden und wertschätzen.

## Finanzen und Finanzierung

Da Unternehmen heute ganz zentral über die Finanzen gesteuert werden – »shareholder value« lässt grüßen –, ist es wichtig, dass ein Portfoliomanager recht tiefe Kenntnisse über Finanzierung und Controlling (ICB4 6.5.7 »Finance«) hat.

Dieser Kompetenzbereich hat zwei Seiten. Zum einen geht es um die Fähigkeit sicherzustellen, dass ausreichend Mittel zeitgerecht zur Umsetzung der Programme und Projekte zur Verfügung stehen (Finanzierung), zum anderen darum, die verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen (Controlling).

Die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen erfolgt in der Regel unternehmensintern in einem Budgetierungsprozess (Funding). Aber je nach Sektor, in dem das Unternehmen operiert (z. B. bei Start-ups, bei öffentlichen Großprojekten oder im Bauwesen) sind auch Mittelbeschaffungen am Finanzmarkt durchaus gebräuchlich (Financing). Der Portfoliomanager muss folglich die internen Budgetierungsprozesse sehr gut kennen (am besten mitgestalten), inklusive der zeitgerechten Bereitstellung der liquiden Mittel für die Umsetzung der Programme und Projekte. Oft sind darin auch komplexe Bilanzierungsfragen zu adressieren (z. B.: Welche Teile der Maßnahmen sind aktivierungspflichtig?) und die Auswirkung der Projekte auf zukünftige Erfolgsrechnungen durch Abschreibung der Investitionen mit zu berücksichtigen. Deshalb sind Kenntnisse der gängigen Rechnungslegungsvorschriften (landesspezifisches Handelsrecht, IAS, GAAP etc.) von großem Vorteil.

Erfolgt die Finanzierung der Projekte firmenextern, so braucht der Portfoliomanager auch Kompetenzen bei Finanzierungsfragen wie Objektfinanzierungen, Private-Public-Partnerships, Cross-Entities-Finanzierungen in Konzernstrukturen etc. In solchen Fragen muss der Portfoliomanager natürlich nicht Experte sein. Er muss aber die Geschäfte so weit verstehen können, dass er sie mitgestalten kann (Vorteile, Nachteile, Risiken etc.). Außerdem muss er erkennen können, wann der Einbezug von Experten vorteilhaft ist.

Beim optimalen Mitteleinsatz (Controlling) geht es um die Kompetenz, ein stufengerechtes Planungs- und Rapportierungssystem aufzubauen und zu betreiben. Dadurch kann der Portfoliomanager den Mitteleinsatz steuern, Abweichungen frühzeitig erkennen und bei Bedarf Maßnahmen ergreifen. Dabei spielt der systemimmanente Konflikt zwischen der projektbezogenen Sicht der Projekte (von Projektstart zu Projektabschluss) und der jahresbezogenen Sicht der Rechnungslegung des Portfolios (dem Geschäftsjahr folgend, in der Regel Januar bis Dezember) eine große Rolle. Der Portfoliomanager muss hier auch in der Lage sein, projektübergreifend Auswirkungen durch Verschiebungen in den Projekten zu mindern und auszugleichen, indem er beispielsweise

bei Verzögerungen geplante, sinnvolle Investitionen der Folgejahre ins laufende Jahr vorzieht.

## Risikomanagement

Ein Element aus der Palette des Handwerks eines Portfoliomanagers verdient spezielle Betrachtung: das Risikomanagement (ICB4 6.5.11 »Risk and opportunity«). Ein Portfoliomanager soll ja ein Portfolio so steuern, dass es auch im Aspekt Risikoexposition ausgewogen ist.

Um ein Portfolio nach Risikowahrscheinlichkeit auszubalancieren, muss der Portfoliomanager vor allem kompetent sein, das Risikomanagement in allen Komponenten seines Portfolios zu harmonisieren. Dabei geht es nicht nur um einheitliche Prozesse. Denn es nutzt gar nichts, wenn das Risikoprofil einfach für administrative Zwecke ausgefüllt wird. Vielmehr geht es um ein gleiches Grundverständnis im Risikomanagement und die Angleichung der Beurteilung, was ein Risiko ist und wie mit ihm umzugehen ist, sowie das Planen bzw. das Ergreifen von mitigierenden Maßnahmen, inklusive entsprechender Reservebildung in den Umsetzungsplänen.

Damit der Portfoliomanager fähig ist, ein Risikoprofil eines Programms oder eines Projekts in seinem Portfolio zu beurteilen, muss es zum einen nahe genug am Vorhaben sein. Er muss die Projekte und, fast noch wichtiger, die Projektleiter kennen. Zum anderen muss er die Kompetenz mitbringen, Sachverhalte zu abstrahieren und schnell die bedeutenden Risiken mit großer Tragweite zu erkennen. Weder Sponsoren noch Projektleiter sehen solche Risiken gerne, weshalb sie oft verschwiegen werden.

Ein weiterer Aspekt ist die Fähigkeit, Risiken zwischen den Komponenten auszubalancieren. In einem Projekt wird ein Risiko traditionell bewertet, indem möglicher Schaden mit der möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit ausmultipliziert wird. Tritt das Risiko ein, ist der Schaden dagegen eher binär (es tritt ein oder nicht) und entfaltet dann oft die volle Wirkung. Diesen Effekt kann der Portfoliomanager in der Menge der Projekte im Portfolio ausgleichen. Denn im Portfolio treten

Risiken in der Regel nicht alle und nicht alle gleichzeitig ein. Hier gilt es für den Portfoliomanager, mit den Unsicherheiten besonnen umzugehen, insbesondere, wenn Risiken früh im Jahr eintreten – und damit die »Reserven« ins Rote drehen.

Eine weitere Kompetenz in diesem Bereich ist das Erkennen von Opportunitäten. Gerade in der Fülle der Projekte in Umsetzung gibt es Optimierungspotenzial, indem die Vorhaben koordiniert, verschoben, anders gegliedert und/oder zusammenlegt werden. Dazu muss der Portfoliomanager dieses Potenzial erkennen können und sicherstellen, dass es auch umgesetzt wird.

### Managen von Projekten und/oder Programmen

Eine oft diskutierte Frage ist, ob ein Portfoliomanager kompetent sein muss, Projekte und/oder Programme selber zu leiten. Da der Portfoliomanager bei allen Portfoliobelangen Ansprechpartner für die Projekt- und Programmleiter ist und in den weitaus meisten Fällen die Aufgabe hat, Prozesse und Strukturen auch in der Projektumsetzung zu vereinheitlichen und zu optimieren, ist es zwingende Voraussetzung, dass beide Seiten auf gleicher Augenhöhe miteinander diskutieren können. Das geht nur dann erfolgreich, wenn dem Portfoliomanager von den Programm- und Projektleitern die Kompetenz zugesprochen wird, ein entsprechendes Vorhaben führen zu können. Und das geht selbstverständlich am besten, wenn der Portfoliomanager bereits Projekte und/oder Programme erfolgreich geführt hat und über entsprechende Praxiserfahrung verfügt. Von Bedeutung ist dabei nicht, ob der Portfoliomanager das spezifische Programm oder Projekt führen könnte, sehr wohl aber, ob er über entsprechende Erfahrung in ähnlichen, vielleicht auch weniger komplexen Vorhaben verfügt.

Neben dem bereits beschriebenen Risikomanagement sind zwei Elemente besonders wichtig, bei denen der Portfoliomanager Projektleitern beraten kann:

- ⇒ Projektorganisation und
- ⇒ Qualitätsmanagement.

Daneben sollte der Portfoliomanager auch über Kompetenzen im Bereich Projektplanung und -umsetzung verfügen wie:

- ⇒ Stakeholder Management,
- ⇒ Festlegen, Überwachen und Sicherstellen des Projektumfangs,
- ⇒ Definition von Lieferergebnissen,
- ⇒ Herunterbrechen von Ergebnissen auf Arbeitspakete,
- ⇒ verschiedene Planungstechniken, lineare und agile Ansätze,
- ⇒ Planungsoptimierung,
- ⇒ Zeitplanung,
- ⇒ Management von Ressourcen,
- ⇒ Reporting,
- ⇒ Dokumentation und Information.

### **Kompetenzen als Linienverantwortlicher**

Weil typischerweise ein Leiter des PPM auch Führungsaufgaben hat, ist er auch in Linienaufgaben der Unternehmung eingebunden. Dadurch sind auch Kompetenzen als Linienverantwortlicher zu adressieren.

#### General Management

Der Portfoliomanager muss über ausreichend betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen, um komplexe betriebliche Fragestellungen analysieren und deren Einfluss auf seinen Aufgabenbereich sichtbar machen zu können. Je nach Ausprägung des Geschäftsfelds der Unternehmung zählen dazu:

- ⇒ Strategie,
- ⇒ Finanz- und Rechnungswesen,
- ⇒ Marketing,

- ⇒ Personalwesen,
- ⇒ Operations Management,
- ⇒ Logistik,
- ⇒ Fertigung,
- ⇒ Informationstechnologie,
- ⇒ Innovation und Unternehmertum,
- ⇒ Internationales Management,
- ⇒ Merger and Acquisition.

## Business

Im Bereich des Geschäftsumfeldes muss der Portfoliomanager ausreichend Wissen mitbringen, um adäquat mitdiskutieren und mitentscheiden zu können. Wichtiger als ein tiefes Wissen im Geschäft ist aber, Implikationen von Entwicklungen im Geschäftsumfeld zu erkennen und davon den Einfluss auf den aktuellen Aufgabenbereich ableiten zu können.

## Personalführung

Als Leiter des Portfolios führt der Portfoliomanager normalerweise andere Menschen, er fungiert als Linienvorgesetzter. Das kann von einem kleinen Stab von wenigen Mitarbeitenden bis hin zu großen Pools von Programm- und/oder Projektmanagern bzw. Projektsupport reichen.

Um die Aufgaben zu erfüllen, braucht ein Portfoliomanager die Kompetenzen, Mitarbeitende auszuwählen, anzustellen, zu qualifizieren, sie zu entwickeln oder gegebenenfalls wieder in den Arbeitsmarkt zurückzuführen. Dies betrifft insbesondere die Aspekte Personal rekrutieren/anstellen, Mitarbeitergespräche führen, Förderprogramme entwickeln, Aufgaben zuweisen/delegieren, Personaleinsatz planen und steuern, Entschädigungen festlegen, Incentives entwickeln und festlegen sowie Freistellungen vornehmen.

## Literatur

- [1] BELBIN, R. M.: *Management Teams*. London: Heinemann, 1986
- [2] BLOOM, B. S.: *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich*. 5. Aufl., Weinheim: Beltz, 1976
- [3] CHEMERS, M. M.: *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, 1997
- [4] HOFSTEDE, G.: *Culture's Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001
- [5] IPMA: *ICB4 Individual Competence Baseline*. 4. Aufl., Nijkerk, The Netherlands: International Project Management Association, 2015
- [6] KOTTER, J. P.: *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996
- [7] OECD: *The definition and selection of key competencies*, 1997
- [8] SEDLMAYER, M. R.: *The architecture for effective strategy implementation: Value creation through integration of the PMO into the strategy process*. In: *IPMA, Values and Ethics in Project Management*. Zurich, Switzerland: International Project Management Association, 2008, S. 121–135

## **Zusammenfassung**

Kompetenz wird in diesem Beitrag als Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten verstanden, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen. Damit der Portfoliomanager ergebnisorientiert arbeiten kann, benötigt er eine Reihe von Kompetenzen.

Im Bereich Persönlichkeit sind dies die Kompetenzen Leadership (Führung, Visionen, Integrität, Umgang mit Fehlern), Aufbau und Entwicklung von Netzwerken, adäquate Kommunikation, Verhandlungsvermögen sowie das Management der eigenen Person.

Im Bereich Umfeld muss der Portfoliomanager die Unternehmensstrategie auf deren Auswirkungen hin analysieren können und Konflikte zwischen Wünsch- und Machbarem frühzeitig mit der Unternehmensführung besprechen. Ferner kennzeichnet ihn eine starke Nutzenorientierung für die Programme und Projekte im Portfolio. Zudem muss er das innerbetriebliche, kulturelle und regulatorische Umfeld kennen und erkennen, wann Experten hinzuzuziehen sind.

Im fachtechnischen Bereich muss der Portfoliomanager in der Lage sein, die Architektur des Portfolios zu gestalten, Projekte zu selektieren, die Transformation des Unternehmens hin zu einer projektorientierten Organisation voranzutreiben, die Bereitstellung und Verwendung von Ressourcen zur Umsetzung des Portfolios sicherzustellen sowie ein angemessenes Risikomanagement zu betreiben.

Als Linienvorgesetzter benötigt der Portfoliomanager Kompetenzen beim General Management und bei der Personalführung und zudem Fachwissen im Bereich Business, um inhaltlich mitgestalten zu können.



# Organisationales Lernen durch Projektportfoliomanagement

»Der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil ist die Fähigkeit, schneller zu lernen, als die Konkurrenz.« (A. de Geus) Um heutzutage marktfähig zu bleiben, wird es für Unternehmen immer wichtiger, eine lernende Organisation aufzubauen. Projektportfoliomanagement kann hier einen wichtigen Beitrag leisten.

## In diesem Beitrag erfahren Sie:

- was die zentralen Eigenschaften einer lernenden Organisation sind,
- wie Portfoliomanagement zum ganzheitlichen Lernen der Organisation beitragen kann,
- welche Erfahrungen Unternehmen beim Aufbau eines Portfoliomanagements gemacht haben.

THORSTEN SCHMIDT

## Bedeutung der lernenden Organisation

Das oben genannte Zitat des ehemaligen Shell-Managers Arie de Geus ist bereits mehr als 20 Jahre alt, hat aber an Aktualität nichts verloren. Im Gegenteil: Heute ist es von zentraler Bedeutung, eine Organisation an die ständig neuen Herausforderungen des Umfelds anzupassen, um marktfähig zu bleiben. Häufig ist in diesem Zusammenhang vom kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Rede. Aber reicht ein Verbesserungsprozess wirklich aus oder sind die notwendigen Änderungen tiefgreifender?

Das, was der Musikindustrie mit Apples iTunes widerfahren ist, droht nun auch der Automobilindustrie. Google und Apple schicken sich an, die Branche aus den Angeln zu heben. »Geplant ist nicht die Verbesserung der Automobilindustrie, sondern deren Abschaffung« [18]. Bessere Autos zu bauen, wird VW, Mercedes, BMW und Co.

nicht helfen. Apple hat mit iTunes gezeigt, dass die Kunden keine CDs kaufen möchten, sondern möglichst bequem ihre Lieblingsmusik überall verfügbar haben möchten. Auch die Automobilhersteller müssen sich fragen, was ihre Kunden wirklich wollen. Möchten sie ein Auto in der Garage stehen haben oder nur bequem von A nach B kommen?

Den Status quo zu hinterfragen, das Wissen der Organisation im Hinblick auf neue strategische Herausforderungen zu nutzen und es auszubauen, sind Kerndisziplinen der lernenden Organisation.

### **Die lernende Organisation und Projektmanagement**

Um ein Unternehmen an die Anforderungen des Umfelds anzupassen, sind regelmäßige und »von oben« verordnete Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation gängige Praxis. Diese Vorgehensweise ist aber nicht unproblematisch, weil die Mitarbeiter die Veränderungen, deren Ziele und Notwendigkeit oft nur sehr eingeschränkt verstehen und eher die Nachteile spüren, wie z. B. Einarbeitungsaufwand in neue Prozesse, Methoden und Tools. Die lernende Organisation reduziert den Bedarf an Interventionen von oben, da sie sich in gewissen Grenzen selbstständig an veränderte Anforderungen anpassen kann.

In der folgenden Betrachtung steht die Verbesserung des Projektmanagements, seiner Prozesse und Methoden ausdrücklich nicht im Mittelpunkt. Natürlich schließt eine professionelle Projektmanagementumgebung ein, dass die PM-Prozesse regelmäßig hinterfragt und optimiert werden. Aber der Betrachtungsrahmen dieses Beitrags geht weit über das Projektmanagement selbst hinaus.

Unter Lernen soll hier ganz allgemein verstanden werden, *sich im Hinblick auf die Erreichung der Ziele des Lernenden zu verbessern*. Dies setzt zum einen eine gewisse Änderungsbereitschaft voraus, denn »Sie können nicht besser werden, wenn Sie sich nicht verändern« [15]. Zum anderen können Verbesserungen nur dann stattfinden, wenn etwas wiederholt ausgeführt wird.

Auch wenn dies bei Projekten definitionsgemäß nicht der Fall ist, gibt es natürlich verschiedenste Tätigkeiten im Projektmanagement, die wiederholt ausgeführt werden und daher verbessert werden

können. Einheitliche Strukturen, die durch die zentrale Projektmanagementorganisation definiert sein sollten, bilden dafür eine wichtige Grundlage [16]. Darüber hinaus bietet das Projektmanagement besondere Chancen zum Lernen nach oben genannter Definition. Der Grund liegt darin, dass in der Linienorganisation technische und kaufmännische Aufgabenstellungen häufig getrennt werden. Daher werden Entscheidungen oft aus nur einem Blickwinkel getroffen. Der Projektmanager dagegen hat das komplette Zieledreieck im Blick und kann somit das Preis-/Leistungsverhältnis besser beurteilen.

Daher werden im Folgenden nicht nur die Eigenschaften des Projektportfoliomanagements, sondern auch die einer projektorientierten Organisation in die Betrachtung einbezogen.

### **Die Eigenschaften der lernenden Organisation**

Der Begriff der »lernenden Organisation« wurde 1990 von Senge eingeführt. [1] Er unterscheidet dabei fünf Kerndisziplinen, die auf dem Weg zur lernenden Organisation zu meistern sind:

1. Streben nach persönlichem Wachstum (Personal Mastery)
2. Weiterentwicklung von mentalen Modellen (Mental Models)
3. Entwicklung gemeinsamer Ziele (Shared Vision)
4. Lernen im Team (Team Learning)
5. Denken in komplexen Systemen (Systems Thinking)

Die fünfte Disziplin integriert dabei die anderen vier, indem die komplexen Zusammenhänge des Ganzen erkannt werden.

Garvin [2] betrachtet hingegen, wie sich die Erkenntnisse über die lernende Organisation in die Praxis übertragen lassen. Dazu nennt er die »folgenden Hauptverrichtungen, in denen lernende Organisationen besonders tüchtig sind:

- ⇒ systematisches Problemlösen,
- ⇒ Experimentieren mit neuen Ansätzen,
- ⇒ Lernen aus eigenen Erfahrungen,
- ⇒ Lernen aus den Erfahrungen und erfolgreichen Praktiken anderer,

⇒ rasches und effektives Übertragen von Wissen in der ganzen Organisation.«

Ergänzt um weitere Ideen, insbesondere von Satow ([3]; [4]), lässt sich damit das folgende »Big Picture« erstellen, das für die weitere Betrachtung als roter Faden dienen soll (siehe Abb. 1).

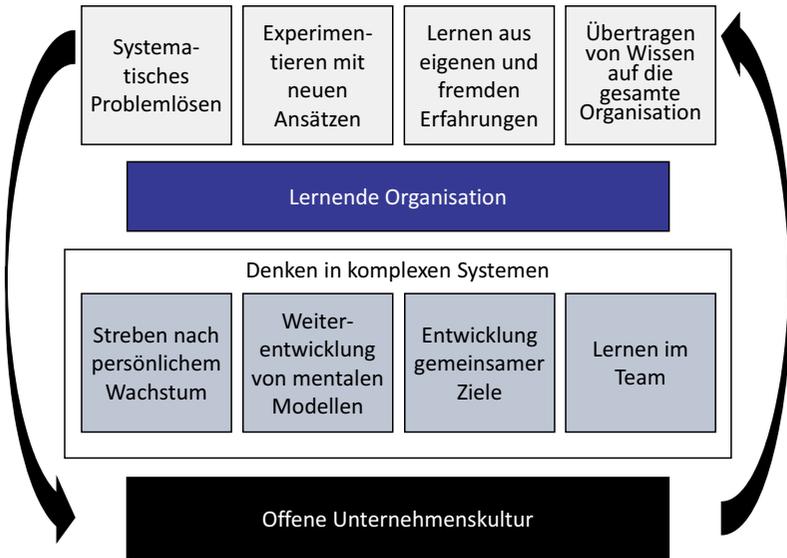


Abb. 1: *Eigenschaften und Kerndisziplinen der lernenden Organisation*

## Offene Unternehmenskultur

Unter Kultur lässt sich eine mentale Programmierung der Menschen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld verstehen. [5] Durch die gemeinsame Arbeit entsteht ein gemeinsames Verständnis von Werten, Normen, Regeln etc. Eine lernende Organisation kann sich nur dann herausbilden, wenn die Unternehmenskultur offen für Neues und beweglich für Veränderungen ist.

Insgesamt scheint es aber schwierig zu definieren, wann eine Kultur wirklich offen ist. Unternehmen, die von sich selbst behaupten, eine offene Unternehmenskultur zu pflegen, führen als Argumente z. B. »einen aktiven Austausch von Informationen und Erfahrungen genauso wie [eine] Open Door Policy« an. [21]

L'Oreal [22], die Deutsche Telekom [24] und andere setzen etwa im Hinblick auf die Herausforderungen rund um Web 2.0, Industrie 4.0 und Digitalisierung auf Reverse Mentoring. Dieses Konzept geht auf Jack Welch zurück, als er Unternehmenschef bei GE war. »Er forderte 600 Top-Führungskräfte auf, jüngere Mentoren im Konzern zu finden, die sich mit dem Internet gut auskannten, und sich von diesen mit dem Web vertraut machen zu lassen.« [23]

Zusammengefasst erscheinen in Anlehnung an die »Dimensionen nationaler Kulturen« [6] im Hinblick auf die lernende Organisation insbesondere zwei Fragestellungen von Bedeutung:

- ⇒ Darf die Meinung des Chefs hinterfragt werden oder ist ein Andersdenken nicht gestattet (Machtdistanz)?
- ⇒ Stehen langfristige oder eher kurzfristige Ziele im Mittelpunkt?

### Streben nach persönlichem Wachstum

Das Streben nach persönlichem Wachstum hängt ganz entscheidend von der eigenen Motivation ab. Zu Motivation stellt Sprenger [7] fest: »Jeder ist motiviert. Jede Motivierung ist Demotivation«. Danach ist die freie Entfaltung der Mitarbeiter ein wichtiger Baustein für ihre intrinsische Motivation. Die extrinsische Motivation ist meist kurzlebig und langfristig kontraproduktiv. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es daher, demotivierende Faktoren abzubauen. Hilton Worldwide hat dazu mit Kimo Kippen einen Chief Learning Officer etabliert. Er sagt: »We have to be able to embed that learning in conjunction with the job that people are doing on a day-to-day basis.« [19]

## Weiterentwicklung von mentalen Modellen

Jeder von uns besitzt zentrale Glaubenssätze, die in den seltensten Fällen bewusst gewählt sind, sondern von Erfahrungen herrühren. Diese Glaubenssätze existieren häufig nur im Unterbewusstsein. Sie sind nicht richtig oder falsch, sondern hilfreich oder hinderlich. Beispiele können sein »Schuster bleib bei deinen Leisten«, »Et hätt noch emmer joot jejange« (Artikel 3 des »Rheinischen Grundgesetzes«) [9] oder »Alles muss man selbst machen«. Das erste Beispiel könnte dazu führen, dass ein Blick über den Tellerrand des eigenen Aufgabengebiets als schwierig empfunden wird. Das zweite Beispiel wird zwar Optimismus fördern, aber ein systematisches Risikomanagement erschweren. Aus dem dritten Beispiel kann resultieren, dass Aufgaben kaum delegiert werden; Mikromanagement und eine 80-Stunden-Woche können die Folge sein.

Nach Senge ist es für die persönliche Weiterentwicklung und damit auch für die Weiterentwicklung der Organisation besonders wichtig, sich der eigenen Glaubenssätze bewusst zu werden und zu hinterfragen, inwieweit sie hilfreich oder hinderlich sind. In den Unternehmen sind Ansätze dafür kaum zu finden. Ein erster Schritt ist es zu trainieren, wie die Lücken und damit die Schwachstellen einer Argumentationskette identifiziert werden können. So unterstützt z. B. der niederländische Finanzdienstleister ING seine Mitarbeiter, in Debattierkursen rhetorische Fähigkeiten sowie Analyse- und Argumentationsfähigkeiten zu erlernen. [25] Die Anwendung dieser Fähigkeiten auf die eigenen Argumente fördert die impliziten Annahmen und Glaubenssätze zutage und macht sie somit bewertbar.

## Entwicklung gemeinsamer Ziele

Die Entwicklung gemeinsamer Ziele bildet den ersten Schritt, um individuelles Lernen mit der lernenden Organisation zu verknüpfen. Eine tief empfundene Verbindung mit der Vision und den Zielen der Organisation fördert echtes Engagement und »begeisterte Kreativität«,

wie Covey die höchste Stufe der Motivation bezeichnet [10] (siehe Abb. 2).



Abb. 2: Entscheidungsmöglichkeiten (nach Covey [10])

Sich mit den Zielen des Unternehmens verbunden zu fühlen, ist aber mit einer Verordnung von oben nicht erreichbar. Widerwilliger Gehorsam oder vielleicht ein bereitwilliges Mitmachen sind die wahrscheinlicheren Ergebnisse. Senge führt daher aus, dass die Ziele zum einen gemeinsam festgelegt werden sollten und zum anderen eine fortlaufende Entwicklung dieser Ziele notwendig ist.

### Lernen im Team

Das Lernen im Team setzt ein lernförderliches Arbeitsklima voraus. Im Gegensatz zur Unternehmenskultur bezieht sich das auf den engeren Arbeitsbereich eines Mitarbeiters, also sein unmittelbares Team.

»Ein positives Arbeitsklima ist insbesondere gekennzeichnet durch die Wahrnehmung von

- a) gegenseitiger Wertschätzung,
- b) gegenseitiger Unterstützung und
- c) persönlichen Freiheiten und Entfaltungsmöglichkeiten (Autonomie).« [4]

Xerox beispielsweise bringt die Mitarbeiter aus Design, Engineering und Produktion in einem Team zusammen, das sich auf ein Produkt fokussiert. [20] Dadurch lernen die Mitarbeiter unmittelbar voneinander und verstehen die Probleme und Anforderungen der Kollegen aus den anderen Unternehmensbereichen.

## Denken in komplexen Systemen

Beim systemischen Denken rücken die vielfältigen und meist komplexen Abhängigkeiten innerhalb eines Systems in den Fokus. Es wird sichtbar, dass Systeme das Handeln ihrer Akteure beeinflussen und damit die Handlungsfreiheit – ohne Kenntnis des Systems – stark eingeschränkt ist. »Innerhalb von ein und demselben System erzeugen alle Menschen, so unterschiedlich sie auch sein mögen, tendenziell die gleichen Ergebnisse.« [1]

Systemisches Denken ist der Kern der lernenden Organisation. Nach Senge gibt es dafür zwei wesentliche Gründe. Zum einen kann eine stark fragmentierte Umgebung dazu führen, dass die Folgen eigener Handlungen für den Akteur nicht sichtbar sind. Zum anderen neigen viele Organisationen dazu, bei Fehlern den Schuldigen zu suchen, anstatt aus ihnen zu lernen. Dies führt dazu, dass äußere Umstände für Probleme verantwortlich gemacht werden (Markt, Konjunktur, Mitbewerber etc.). Nach dieser Denkweise wäre ein Lernprozess gar nicht mehr notwendig. Die Motivation dazu sinkt dementsprechend.

### **Förderung der Kommunikation**

Ein Schritt auf dem Weg zum Denken in komplexen Systemen kann darin bestehen, ein funktionierendes, organisationsinternes soziales Netzwerk zu etablieren, das die (informelle) unternehmensweite Kommunikation fördert. Der technische Teil dieser Aufgabe ist schnell erledigt und wurde bereits von diversen großen Unternehmen wie Allianz, Bayer, Deutsche Telekom, Lufthansa, Adidas oder Continental angegangen [26]. Der Nutzen eines solchen Netzwerks zeigt sich für das Unternehmen aber nur in Zusammenhang mit einem kulturellen Wandel. So musste Coca Cola feststellen, dass nach einem schnellen Anstieg die Aktivitäten im Netzwerk bald wieder sanken und die Mitarbeiter zu ihren alten Gewohnheiten wie E-Mail-Kommunikation zurückkehrten [27]. Die Nutzungszahlen stabilisierten sich erst, nachdem das Top-Management selbst anfang, das soziale Netzwerk konsequent zu nutzen, die Governance minimierte und dadurch demonstrierte, dass nicht nur ein Tool installiert wurde, sondern dass auch die Philosophie des Web 2.0 bei Coca Cola Einzug halten sollte.

### **Systematisches Problemlösen**

In vielen Organisationen wird man den Satz »Ich weiß es nicht« nur selten hören, weil er vermeintliche Schwäche zeigt. Stattdessen wird bei einem Problem jeder für sich reklamieren, die Lösung zu kennen. Dadurch entsteht aber ein Prozess, bei dem nicht die beste Lösung das Ziel ist, sondern die erfolgreiche Durchsetzung der eigenen Idee. Ob derjenige mit der größten Durchsetzungskraft dann auch derjenige mit der besten Lösung ist, bleibt häufig dem Zufall überlassen. Xerox hat daher bereits 1983 einen Problemlösungsprozess definiert und die Mitarbeiter dazu flächendeckend geschult. [28] Dieser Prozess besteht aus den folgenden sechs Stufen:

1. Probleme identifizieren und auswählen
2. Probleme analysieren
3. Potenzielle Lösungen erarbeiten
4. Lösung auswählen und planen

5. Lösung umsetzen
6. Effekte der umgesetzten Lösung analysieren

### Experimentieren mit neuen Ansätzen

Bei neuen Ansätzen zur systematischen Problemlösung liegt die Motivation vornehmlich darin, den Horizont zu erweitern und künftige Probleme anzugehen, statt aktuelle Probleme zu bewältigen. Gisbert Rühl, Vorstandsvorsitzender von Europas größtem Stahlhändler Klöckner & Co, hat einen solchen neuen Ansatz angekündigt: »Wir werden in Zukunft Start-ups fördern, die unsere Wertschöpfungskette angreifen. [...] Früher oder später wird es Versuche von branchenfremden Firmen geben, in den Stahlhandel einzusteigen. [...] Wir werden nicht warten, bis die Gefahr konkret ist. Deshalb wollen wir mögliche Angriffe im Vorfeld koordinieren und dadurch Hinweise bekommen, wie wir uns verbessern und das Geschäftsmodell neu aufstellen können.« [29]

### Lernen aus eigenen und fremden Erfahrungen

Um aus Erfahrungen lernen zu können, ist es erforderlich, die Erfolge und Fehlschläge der Vergangenheit zu verstehen, um sie entweder reproduzieren oder die Wiederholung vermeiden zu können. Ein Fehler, dessen Ursachen wirklich verstanden wurden, kann langfristig ein deutlich größerer Erfolg sein, als ein Gelingen, das sich niemand so richtig erklären kann.

Um gemeinsam mit seinen Zulieferern zu lernen, hat BMW bereits im Jahr 2012 das Forum »Lernen vom Lieferanten« etabliert. Dort stellen die Lieferanten »Best Practice Case Studies zu innovativen und nachhaltigen Lösungen für Materialien, Produkte und Produktionsprozesse vor. [...] Ziel der Veranstaltung ist es, neben dem Informationsaustausch zu den Schwerpunktthemen Innovation und Nachhaltigkeit, beide Themen in Strategie, Produkt- und Verfahrensentwicklung von vornherein intensiver miteinander zu verbinden.« [30]

## Übertragen von Wissen auf die gesamte Organisation

Um individuelles Wissen der gesamten Organisation verfügbar zu machen, gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Zum einen die persönliche Weitergabe von Wissen z. B. durch Coaching oder Mentoring. In diesem Fall gilt: »Eine Organisation kann nur in dem Maß lernen, wie sie in der Lage ist, gute Mitarbeiter zu halten.« [13] Damit gewinnt das Thema Motivation der Mitarbeiter weiter an Bedeutung. Die zweite Möglichkeit besteht im expliziten Wissensmanagement in Form von dokumentiertem Wissen. North [8] hat mit seiner Wissenstreppe aber deutlich gemacht, dass Informationen nur dann Wissen sind, wenn die einzelnen Informationselemente vernetzt und mit Kontext und Erfahrungen zueinander in Beziehung gesetzt werden (siehe Abb. 3).

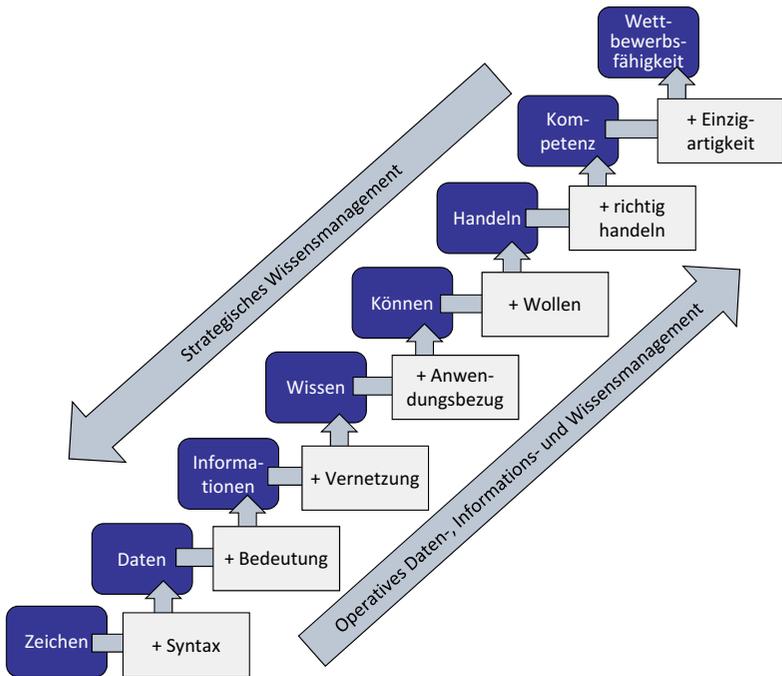


Abb. 3: Wissenstreppe nach North [11]

Dies ist nur schwer in Dokumenten zu erfassen. Daher ist Kommunikation zwischen Wissenssuchenden und Wissensträgern unumgänglich. Reverse Mentoring – wie oben beschrieben – kann dazu eine Möglichkeit sein.

### **Mit Projektportfoliomanagement zur lernenden Organisation**

Nach Motzel [11] ist Projektportfoliomanagement (PPM) die »verantwortliche Leitung und Lenkung eines Projektportfolios im institutionellen Sinne als ständige Einrichtung und im funktionalen Sinne als permanente Managementaufgabe einer projektorientierten Organisation«. Das Project Management Institute (PMI) definiert es wie folgt: »Portfolio management refers to the centralized management of one or more portfolios to achieve strategic objectives. Portfolio management focuses on ensuring that projects and programs are reviewed to prioritize resource allocation, and that the management of the portfolio is consistent with and aligned to organizational strategies.« [12]

#### **Aufgabenstellungen des PPM**

Die institutionelle Verankerung des PPM soll an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden. Stattdessen sollen die Aufgabenstellungen als Ganzes mit Blick auf die Eigenschaften und Disziplinen der lernenden Organisation betrachtet werden.

PPM ist eine dauerhafte Organisationseinheit und dient als Schnittstelle zwischen Linien- und Projektorganisation. In diesem Zusammenhang wird z. B. für gleichberechtigte Karrieremöglichkeiten für Projektleiter im Vergleich zu Managern in der Linie gesorgt.

PPM ist die zentrale Entscheidungsinstanz, wenn es darum geht, Projekte und knappe Ressourcen zu genehmigen und zu priorisieren. Es bewertet Projektideen im Hinblick auf deren Konformität zur Unternehmensstrategie.

PPM dient ferner als Instanz, um die projektorientierte Organisation weiterzuentwickeln. Dies schließt insbesondere die folgenden Eigenschaften ein:

- ⇒ Definition von einheitlichen Strukturen, Methoden und Prozessen für eine durchgängige Verfahrenssteuerung und -verbesserung sowie zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit von Projekten,
- ⇒ Weiterentwicklung der Projektmanagementkompetenz und Bereitstellung eines Projektmanager-Pools.

Der Kulturwandel zur projektorientierten Organisation

### **Etablieren eines PPM**

Die unterste Ebene von Abbildung 1 zeigt, dass eine offene Unternehmenskultur wesentliche Grundlage für den Aufbau einer lernenden Organisation ist. Dass sich die Unternehmenskultur wandelt, zeigt sich in der Etablierung eines PPM. Das Top-Management drückt dadurch aus, dass es die Bedeutung von Projekten innerhalb der Organisation erkannt hat und dass Managementaufgaben an Projekte und Programme delegiert werden sollen. Ferner signalisiert es damit, dass Projekte als strategisches Werkzeug für die Erreichung von Unternehmenszielen eingesetzt werden sollen. Da Projektmanagement untrennbar mit Begriffen wie Ergebnis-/Zielorientierung, vorausschauendem Denken oder Flexibilität verbunden ist, wird damit ein Kulturwandel eingeläutet. Ob dieser Wandel auch zu einer offeneren Unternehmenskultur führt, lässt sich anhand der beiden Aspekte Machtdistanz und Zielabgleich beleuchten.

### **Machtdistanz**

Machtdistanz ist ein Kulturaspekt, der in Linienorganisationen wie auch in Projekten mehr oder weniger ausgeprägt vorliegen kann. Insbesondere in der Autoindustrie sind klare Hierarchien in Projekten durchaus üblich, während in den niedrigen Hierarchieebenen der Linie häufig ein kumpelhafter Ton anzutreffen ist. Projekte werden aber häufig auch dort etabliert, wo verschiedene Bereiche der Aufbauorgani-

sation zu einer gemeinsamen Lösung kommen müssen. Eine neutrale Moderation in Projekten, in Workshops oder auch in Problemlösungsprozessen kann hier helfen, eine Diskussion auf Augenhöhe zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen zu führen und damit die Machtdistanz zu verringern. Beim Automobilzulieferer HELLA hat diese Vorgehensweise selbst im asiatischen Raum zu guten Erfolgen geführt, obwohl dort die Machtdistanz stärker ausgeprägt ist.

### **Zielabgleich**

Eine der wesentlichen Aufgaben des PPM besteht darin, Unternehmens- und Projektziele miteinander abzugleichen. Insofern lässt sich davon ausgehen, dass langfristige Ziele an Bedeutung gewinnen und kurzfristige Ziele auf ihre Konformität zu der langfristigen Vision geprüft werden. Der kulturelle Wandel hin zu einer projektorientierten Organisation begünstigt daher auch die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation.

### **Offener Austausch**

Kommunikation ist nicht nur innerhalb der Projekte wichtig, sondern auch für die Unternehmenskultur als Grundlage für das Entstehen einer lernenden Organisation bedeutsam. Dies wurde in einem führenden Material-Technologie-Konzern deutlich. Auf Basis eines offenen Austauschs zwischen dem Bereichsleiter und seinen direkt zugeordneten Abteilungsleitern mit geringer Machtdistanz hatte sich dort eine fruchtbare Kultur des gegenseitigen Vertrauens entwickelt. Der Bereichsleiter wurde dabei als kreativer Querdenker beschrieben, der wenig strukturelle Vorgaben gemacht und damit viel Freiheit für die persönliche Entfaltung seiner Mitarbeiter zugelassen hat. Getragen von dieser offenen Kultur wurden u. a. einheitliche Strukturen im Projektmanagement geschaffen, die es unternehmensweit zu diesem Zeitpunkt nicht gab.

Leider ließ sich dieser Teamspirit nach einer Umstrukturierung der Aufbauorganisation nicht aufrechterhalten. Die Mitarbeiter wurden auf verschiedene neue Organisationseinheiten aufgeteilt. Die neue Be-

reichsleitung war weniger offen in der Kommunikation und deutlich strikter in der Führung. Insbesondere die gemeinsame Definition von Zielen fand nicht mehr statt. Die Zufriedenheit und damit auch die Motivation der Mitarbeiter nahmen ab.

### **Weiterentwicklung der Organisation am Beispiel DENIC**

Ganz anders verlief die Entwicklung bei der DENIC eG. Im Jahre 2006 wurde dort Optimierungsbedarf im Projektmanagement identifiziert, da z. B. eine organisationsspezifische Projektdefinition fehlte und aktuelle oder geplante Projekte nur eingeschränkt überblickt werden konnten. Man entschied sich, ein Projektmanagementhandbuch mit einheitlichen Prozessen, Methoden und Verantwortlichkeiten zu entwickeln, und konnte dadurch erste Kompetenzverbesserungen im Projektmanagement erzielen. Mit der Etablierung eines einfachen PPM wurde das Ressourcenmanagement optimiert und insgesamt die Grundlage für den weiteren Lernprozess gelegt. Die Projekte wurden auf Unternehmensebene sichtbarer, die Arbeitsweise in den Projekten weniger handlungs- und mehr zielorientiert.

Die Einführung von Projekträumen, in denen die Projektmitarbeiter während des Projektes physisch zusammenarbeiten, brachte dann weitere Fortschritte zu einem besseren Verständnis über die Abteilungsgrenzen der Linienorganisation hinweg. Um die Reaktionsfähigkeit der Organisation auf Veränderungsbedarf im IT-Umfeld zu verbessern, wurde das klassische Projektmanagement zunehmend durch agil gemanagte Projekte ergänzt und später weitgehend ersetzt.

Durch die agile Entwicklungstätigkeit wurde der IT-Betrieb allerdings bald zum Nadelöhr. Außerdem waren kulturelle Unterschiede zwischen der agilen Projektorganisation und der Linienorganisation spürbar. Daher wurde der nächste Entwicklungsschritt notwendig, indem die für den IT-Betrieb zuständigen Mitarbeiter mit den agilen Projektteams zu neuen serviceorientierten DevOps-Teams zusammengeführt wurden. Diese Teams sind nun für die kontinuierliche Entwicklung und den Betrieb der jeweiligen IT-Systeme verantwortlich. So kann das Management in der Linie von diesen Aufgaben entlastet werden.

Die notwendigen unternehmensstrategischen Vorgaben erfolgen zunächst einmal jährlich in der Budgetplanung und werden dann quartalsweise im Rahmen eines »Projektportfolio Backlog Refinement Meetings« durch Vorstand, Abteilungsleitung und in Zusammenarbeit mit den Projektleitern konkretisiert. [31] [32]

Das Beispiel der DENIC zeigt, wie die konsequente Einführung von Projektmanagement im Unternehmen einen Kulturwandel herbeiführen kann, der einen wesentlichen Beitrag zu Weiterentwicklung der Organisation leistet.

### Ziele und Motivation

Die ersten vier Kerndisziplinen auf dem Weg zur lernenden Organisation nach Senge lassen sich mit »Ziele und Motivation« prägnant zusammenfassen. Die klare Zieldefinition von Projekten und deren Bedeutung für die Unternehmensziele ist der Aspekt des PPM, der für das Streben nach persönlichem Wachstum und die Weiterentwicklung von mentalen Modellen besonders wichtig ist. Der individuelle Beitrag der Mitarbeiter zu den Unternehmenszielen zeigt sich dadurch deutlicher. Zudem steigert die Arbeit in wechselnden Projekten den Erfahrungshorizont der Mitarbeiter.

### Einbindung der Projektleiter

Dieser Effekt lässt sich verstärken, indem die Projektleiter als Gruppe in die Priorisierung der Projekte einbezogen werden. Möglich wird dies dadurch, dass die Karrieremöglichkeiten der Projektleiter im Vergleich zu den Linienmanagern gleichberechtigt sind und ein Projektleiter-Pool etabliert wird. Siemens hat dazu eine Projektmanagementkarriere in vier Stufen definiert [33]. Die Projektleiter als Gruppe können ihren Einfluss nun ganz anders geltend machen und die Projektpriorität mitbestimmen. Indem die Arbeit der Mitarbeiter klar auf Ziele ausgerichtet wird, deren Bedeutung bekannt und akzeptiert ist, lässt sich das Konfliktpotenzial reduzieren und das Lernen im Team fördern.

Hab und Wagner halten dazu fest: »Aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften sind Projekte besonders lernförderlich:

- ⇒ Die große Interdisziplinarität von Projektteams begünstigt das Lernen.
- ⇒ Die Komplexität und Neuartigkeit von Projekten kann das Problemverständnis und die Problemlösungskompetenz innerhalb von Projektteams fördern.
- ⇒ Das gemeinsame Projektziel begünstigt das kooperative Lernen und fokussiert die Lernaktivitäten auf ein Ziel hin.
- ⇒ Die weitgehende Autonomie und relativ großen Freiräume von Projektteams unterstützen Innovationen und Kreativität.
- ⇒ Die hohe Interaktionsdichte in Projektteams ermöglicht eine schnelle Rückkopplung von Lernerfahrungen.« [17]

### Systemdenken vs. Dekomposition

Auf Basis der zuvor genannten Disziplinen bildet das »Denken in komplexen Systemen« den letzten, aber wesentlichen Schritt zur lernenden Organisation. Die Zerlegung der Projektinhalte sowie der Liefergegenstände in Teilprojekte, Teilaufgaben, Arbeitspakete und Aktivitäten ist zunächst ein deutlicher Widerspruch dazu. Zwar sind mit dem Projektstrukturplan (PSP) die Abhängigkeiten zumindest teilweise abgebildet, aber das Risiko, dass »das Feedback auf meine Aktion in einem anderen Teil des Systems liegt« [1] und dadurch ein Lernen behindert wird, ist nach wie vor hoch.

Die Kommunikation in allen Facetten, die in Projekten bereits eine hohe Relevanz hat, gewinnt mit dem Streben nach der lernenden Organisation noch einmal zusätzlich an Bedeutung. Abhängigkeiten müssen auf allen Ebenen der Projektorganisation systematisch identifiziert und gemanagt werden. Projekt- und Programmmanager sind dafür in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich zuständig. Ohne ein zentrales PPM fehlt aber eine Instanz zum Management der Abhängigkeiten zwischen Programmen oder eigenständigen Projekten. Der Automobilzulieferer HELLA setzt daher auf ein zentrales Ressourcenmanagement

für z. B. wichtiges technisches Equipment durch das »Global Project Consulting«.

## Projektmanagement ist Management

Im oberen Bereich von Abbildung 1 sind die »Hauptverrichtungen, in denen die lernende Organisation besonders tüchtig ist« nach Garvin dargestellt. Diese sind in ähnlicher Form auch in einschlägiger Projektmanagement-Literatur beschrieben. So erläutert die National Competence Baseline 3.0 (NCB) der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) [14] in Kapitel 4.1.8 »Problemlösung« einen systematischen Problemlösungsprozess.

Das »Experimentieren mit neuen Ansätzen« von Garvin weist insofern Überschneidungen mit dem Risiken- und Chancenmanagement (NCB 3.0 Kapitel 4.1.4 [14]) auf, als dass es hier darum geht, systematisch Antworten für mögliche künftige Probleme (= Risiken) zu entwickeln. Dies heißt auch, Chancen zu erkennen, bevor es die Konkurrenz tut (siehe dazu das obige Beispiel von Klöckner & Co). Wie eine Studie von A.T. Kearney zeigt, wird das Chancenmanagement von deutschen Unternehmen aber noch vernachlässigt. Die Deutsche Telekom oder die Lufthansa setzen hier erste Schwerpunkte. [34]

## Explizites und implizites Wissen

Das »Lernen aus eigenen und fremden Erfahrungen« und die »Übertragung von Wissen auf die gesamte Organisation« spiegeln sich im »Projektabschluss« (NCB 3.0 Kapitel 4.1.20 [14]) wider. Hier darf aber nicht nur das Projektmanagementwissen eine Rolle spielen, sondern jegliche Art Wissen, das für die Organisation von Bedeutung ist. HELLA setzt dazu auf eine Kombination aus explizitem und implizitem Wissen. Wichtige Erfahrungen werden in wenigen Sätzen zusammengefasst und mit den Kontaktdaten der relevanten Ansprechpartner dokumentiert.

Wincor Nixdorf, ein weltweit führender Anbieter von IT-Lösungen und Services für Retailbanken und Handelsunternehmen, setzt eben-

falls auf eine Kombination von explizitem und implizitem Wissen. Der unternehmensspezifische Standard »PM@WN basiert auf dem einheitlichen Standard des PMI [...], der überall auf der Welt zum Einsatz kommt.« [35] Im Rahmen der Lessons Learned werden Erkenntnisse und Erfahrungen systematisch erfasst. Um die Weitergabe dieser wichtigen Informationen aber auch landesübergreifend zu fördern, stellen die regionalen Project Management Offices (PMO) ein Bindeglied auf persönlicher Ebene her. Die Projektleiter werden dort eingesetzt, wo ihre persönliche Erfahrung gebraucht wird, und die Kernteams stellen zusätzlichen Support zur Verfügung. [36]

## Literatur

- [1] SENGE, P. M.: *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, 11. Aufl., Stuttgart, 2011.
- [2] GARVIN, D. A.: *Nicht schöne Worte – Taten zählen: Wie Sie die Erkenntnisse über die »lernende Organisation« in die Praxis übertragen*. Harvard Business Manager, 1994.
- [3] SATOW, L.: *Klassenklima und Selbstwirksamkeitsentwicklung*. FU-Berlin, 2000.
- [4] SATOW, L.: *Learning Organization: Organisationstheorie – Die fünf Disziplinen von Peter Senge*. Online unter: <http://www.learningorganization.de/theorie/> (abgerufen am 22. April 2015).
- [5] GESSLER, M.: *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)*, 2. Aufl., Nürnberg, 2009.
- [6] HOFSTEDE, G.: *Dimensions of national Cultures*. Online unter: <http://geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures> (abgerufen am 22. April 2015).
- [7] SPRENGER, R. K.: *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt, 2014.
- [8] NORTH, K.: *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden, 2010.
- [9] WIKIPEDIA: *Das Rheinische Grundgesetz*. Online unter: [http://de.wikipedia.org/wiki/Das\\_Rheinische\\_Grundgesetz](http://de.wikipedia.org/wiki/Das_Rheinische_Grundgesetz) (abgerufen am 22. April 2015).
- [10] COVEY, S. R.: *Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe*. Offenbach, 2010, S. 39
- [11] MOTZEL, E.: *Projektmanagement Lexikon*. Weinheim, 2006.
- [12] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: *A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK® GUIDE)*, Fifth Edition. Project Management Institute, 2013, S. 9, Kapitel 1.4.2.

- [13] DEMARCO, T.; LISTER, T.: *Wien wartet auf dich*. München, 1999.
- [14] GPM: *ICB - IPMA COMPETENCE BASELINE Version 3.0 in der Fassung als NBC 3.0*. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg, 2009.
- [15] DEMARCO, T.; LISTER, T.: *Wien wartet auf dich*. München, S. 219.
- [16] HAB, G.; WAGNER, R.: *Projektmanagement in der Automobilindustrie: Effizientes Management von Fahrzeugprojekten entlang der Wertschöpfungskette*. Wiesbaden, 2012, S. 338.
- [17] HAB, G.; WAGNER, R.: *Projektmanagement in der Automobilindustrie: Effizientes Management von Fahrzeugprojekten entlang der Wertschöpfungskette*. Wiesbaden, 2012, S. 349.
- [18] KEESE, C.: *Silicon Valley: Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt*. München, 2014.
- [19] CAELCHICAGO: *CAEL Learning Stories: Kimo Kippen, Chief Learning Officer, Hilton Worldwide* (2014). Online unter: [https://www.youtube.com/watch?v=nN6\\_Imu4fvE](https://www.youtube.com/watch?v=nN6_Imu4fvE) (abgerufen am 29. Mai 2015).
- [20] MARQUARDT, M.: *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning*. Bosten, London, 2011.
- [21] AIDA: *Offene Unternehmenskultur*. Online unter: <https://www.aida.de/aida-cruises/nachhaltigkeit/aida-cares/mitarbeiterfoerderung/unternehmenskultur.24801.html> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [22] L'OREAL: *DIGITAL FOR ALL* (2012). Online unter <http://www.loreal.de/news/digital-for-all.aspx> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [23] DIETZ, S.: *Reverse Mentoring: Alt lernt von Jung*. Online unter: <http://karrierebibel.de/reverse-mentoring-alt-lernt-von-jung/> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [24] DEUTSCHE TELEKOM AG: *Reiseführer durch Web 2.0-Welt*. Online unter: <https://www.telekom.com/karriere/warum-telekom/23316> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [25] BUSINESSWEEK: *Europe's Young Entrepreneurs* (2006). Online unter: [http://www.bloomberg.com/ss/06/10/europe\\_entrepreneurs/source/5.htm](http://www.bloomberg.com/ss/06/10/europe_entrepreneurs/source/5.htm) (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [26] RITTER, J.: *Interne soziale Netzwerke* (2012). Online unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/interne-soziale-netzwerke-facebook-statt-feuerwehr-11692914.html> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [27] CARR, D. F.: *Coca-Cola On Chatter: Beyond The Secret Formula* (2012). Online unter: <http://www.informationweek.com/enterprise/coca-cola-on-chatter-beyond-the-secret-formula/d/d-id/1106423> (abgerufen am 1. Juni 2015).

- [28] GARVIN, D. A.: *Building a Learning Organization* (1993). Online unter: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [29] DIERIG, C.: *Stahlhändler Klöckner & Co entdeckt das Internet* (2015). Online unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/article138116657/Stahlhaendler-Kloekner-amp-Co-entdeckt-das-Internet.html> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [30] BMW GROUP.: *Chancen nutzen* (2015). Online unter: [http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/lieferkette/nachhaltigkeit.html](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/lieferkette/nachhaltigkeit.html) (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [31] POLLOK, K.; HILMER, P.: *Embrace change: Projektmanagement im Wandel der Zeit.* (T. Schmidt, Interviewer), 3. Juni 2015.
- [32] GPM: *Veranstaltungsdetails.* Online unter: <http://www.gpm-ipma.de/events/veranstaltungsdetails/event/embrace-change.html> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [33] SIEMENS AG: *PM 4 Children* (2005). Online unter: <https://pm4children.info/del?priv=5#> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [34] A.T. KEARNEY: *Deutsche Unternehmen vernachlässigen Chancenmanagement* (2014). Online unter: <http://www.atkearney.de/documents/856314/4058970/PM-Chancenmanagement.pdf> (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [35] WINCOR NIXDORF INTERNATIONAL GMBH: *PM@WN: Einheitlicher Standard für Projektmanagement* (2015). Online unter: [http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site\\_DE/DE/Products/Consulting/Projectmanagement/Projectmanagement\\_node.html](http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_DE/DE/Products/Consulting/Projectmanagement/Projectmanagement_node.html) (abgerufen am 1. Juni 2015).
- [36] ALBERT, J.: *Organisationales Lernen durch Projektportfolio Management.* (T. Schmidt, Interviewer), 26. Mai 2015

### **Zusammenfassung**

Der Kern der lernenden Organisation besteht aus Konzepten, die im Projektmanagement nur allzu gut bekannt sind. Klare Ergebnisorientierung im Hinblick auf Umsetzungs- und Anwendungsziele, proaktives Management von Risiken und Chancen und die kontinuierliche Verbesserung gehören beim Management von Projekten zur Standardvorgehensweise.

PPM stellt zudem sicher, dass sich die Unternehmensstrategie in den Projektzielen widerspiegelt. Der Sinn ihrer Arbeit wird damit für die Mitarbeiter deutlich transparenter – ein Meilenstein auf dem Weg zur »begeisternden Kreativität«. Der größte Beitrag des PPM liegt aber im Kulturwandel. An Beispielen wie der DENIC wird deutlich, dass PPM und projektorientierte Prozesse großen Einfluss auf die Weiterentwicklung der Organisation als Ganzes haben können. Solche Veränderungen sind aber nicht von heute auf morgen möglich, vielmehr handelt es sich um einen Prozess, der mehrere Jahre in Anspruch nimmt.

# Einführung des Projektportfoliomanagements in Unternehmen

**Projektportfoliomanagement einzuführen, ist meist keine einmalige Maßnahme. Gerade wenn es darum geht, ein PPM-Konzept in bestehende Unternehmensstrukturen zu integrieren, empfiehlt sich ein stufenweises Vorgehen. Der Beitrag zeigt anhand eines Praxisbeispiels, was zu tun und worauf zu achten ist.**

## In diesem Beitrag erfahren Sie:

- was die Voraussetzungen für eine erfolgreiche PPM-Einführung sind,
- warum eine maßgeschneiderte Einführung von zentraler Bedeutung ist,
- in welchen Schritten sich ein PPM-Ansatz im Unternehmen umsetzen lässt.

ANDREA DEMARIA, SIEGFRIED HUSEMEIER

## Einleitung

Während Projektportfoliomanagement (PPM) als ganzheitlicher Ansatz vielfach in Unternehmen nur schwach ausgeprägt ist, sind einzelne Elemente, wie z. B. Risikomanagement oder Ressourcenmanagement häufiger anzutreffen. Eine große Herausforderung bei der Einführung ist die Integration eines PPM-Konzeptes in bestehende Unternehmensstrukturen und -kulturen. Hierbei ist eine direkte und vollumfängliche Umsetzung des theoretischen PPM-Ansatzes nicht so ohne Weiteres möglich.

Dieser Beitrag gibt praxisorientierte, pragmatische Empfehlungen, wie sich PPM stufenweise und an der jeweiligen Unternehmenssituation orientiert einführen lässt. Anhand eines Praxisbeispiels über die »Selektion und Freigabe von Angebotsprojekten« wird dabei verdeutlicht, dass eine maßgeschneiderte Einführung einen großen Einfluss

auf den Erfolg, die Implementierungsdauer und damit auf die Erschließung der Nutzenpotenziale des PPM hat.

### **Voraussetzungen und Rahmenbedingungen prüfen**

Wenn es darum geht, die Einführung eines PPM zu definieren und zu planen, muss zuerst der Ausgangszustand im Unternehmen eingehend betrachtet werden. Nicht für alle Unternehmen ist die Einführung von PPM empfehlenswert. Kleine Betriebe etwa, die nur einzelne Projekte gleichzeitig durchführen, profitieren nur wenig davon. Das Gleiche gilt für nicht-projektorientierte Unternehmen wie z. B. Dienstleister mit einfachen Auftragsstrukturen. Daher gilt es, die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu überprüfen, um vor diesem Hintergrund die zukünftigen Funktionen des PPM bereits bei seiner Einführung anforderungsgerecht zu gestalten.

In jedem Unternehmen mit mindestens einem Projektportfolio sind in der Regel bereits PPM-ähnliche Strukturen und Funktionen vorhanden, wenn auch häufig nicht explizit und in vollem Umfang. Es ist daher sinnvoll, die bestehenden Strukturen – soweit ausreichend ausgeprägt und leistungsfähig – in das neue PPM-System synergetisch einzubinden. Dadurch lässt sich der Umfang der notwendigen organisatorischen Veränderung minimieren und gleichzeitig die Akzeptanz des neuen Systems verbessern.

### **Wichtige Voraussetzungen**

Um PPM erfolgreich einführen zu können, müssen eine Reihe von Vorbedingungen im Unternehmen gegeben sein, die im Folgenden kurz umrissen werden.

#### **Commitment vom Topmanagement**

Die Einführung des PPM führt zu Verschiebungen in den Machtstrukturen eines Unternehmens hinsichtlich Verantwortung, Zuständigkeit und Vorgehensweisen z. B. zwischen Linienmanagement und Projektmanagement, die nur mit einem klaren Commitment des Topmanagements durchsetzbar sind.

### **Qualität und Akzeptanz der Geschäftsstrategie**

Hauptziel des PPM ist eine effektive Realisierung der Geschäftsstrategie. Das erfordert, dass die Strategie konsistent, aktuell, kommuniziert und im Unternehmen bekannt ist bzw. von den Beteiligten akzeptiert wird.

### **Transparenz über Nutzen des PPM**

Das PPM muss Portfoliokomponenten aufgrund von Kennzahlen (z. B. Kosten, Leistung, Risiken) bewerten und vergleichen, um fundierte Portfolioentscheidungen treffen zu können. Der vom PPM und den Portfoliokomponenten gestiftete Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele muss sichtbar und nachvollziehbar sein.

### **Akzeptanz der Transparenz über Portfoliokomponenten und Portfolioentscheidungen**

Die hohe Transparenz, die durch die offene und kontinuierliche Bewertung der Projekte und Programme im Portfolio entsteht, ist in manchen Kulturkreisen kritisch. Alle Beteiligten müssen bereit sein, ein einheitliches Kennzahlssystem anzuwenden, die notwendigen Inputs zu liefern und die Entscheidungen, die auf diesen Kennzahlen basieren, zu akzeptieren.

### **Kompatibilität der Motivation der Beteiligten**

PPM setzt voraus, dass die Beteiligten im Sinne des Unternehmens handeln, auch wenn das für einzelne Untergruppen zu (temporären) Nachteilen führen kann. Geeignete Zielsysteme unterstützen dabei die Bereitschaft zur Einführung des PPM.

### **Offenheit der wesentlichen Stakeholder**

Die relevanten Interessengruppen müssen bereit sein, über Herausforderungen und Probleme im Portfolio offen zu sprechen, Transparenz über die Performance im eigenen Verantwortungsbereich zu akzeptieren bzw. sich an feste Prozesse und Termine zu halten. All dies muss bei der Einführung von PPM sichergestellt werden.

## Zu berücksichtigende Rahmenbedingungen

Bei der Einführung des PPM im Unternehmen sind insbesondere folgende Faktoren zu erfassen bzw. einzubeziehen:

### **Struktur des Unternehmens**

Die einzuführenden Projektportfoliostrukturen richten sich in der Regel nach den Verantwortungsbereichen der Organisation. Dabei sind z. B. Regionen, Cost- bzw. Profit-Center, Funktionen und Technologien zu berücksichtigen. Die Segmentierung der Portfoliokomponenten nach Art und Umfang sowie die Bestimmung der Entscheidungsebenen werden von den Unternehmensstrukturen beeinflusst.

### **Reifegrad des Projektmanagements**

Die Einführung eines PPM-Systems ist unter anderem dann sinnvoll, wenn das Projektmanagement organisationsweit etabliert und eingeschwungen ist. Die Reife des Projektmanagements bestimmt unter anderem die Qualität des PPM und kann z. B. durch Assessmentverfahren nachgewiesen werden.

### **Transparenz über Ressourcenverfügbarkeit**

Eine wesentliche Aufgabe von PPM ist der optimierte Einsatz von Unternehmensressourcen und das rechtzeitige Erkennen und Lösen von Ressourcenkonflikten. In diesem Zusammenhang ist die Verfügbarkeit, Aktualität und Granularität der Informationen über Unternehmensressourcen (z. B. Budgets oder Personal) ausschlaggebend für die Gestaltung des PPM-Ansatzes.

### **Fehlerakzeptanz**

Die mehr oder weniger vorhandene Akzeptanz von Fehlern bestimmt die Art, wie offen mit Irrtümern und Fehlern umgegangen wird und inwieweit Fehler als Quelle für Verbesserungen genutzt werden.

## Reifegrad des PPM

Die Einführung eines PPM ist zumeist keine einmalige Aktion. Sie erfolgt häufig in mehreren aufeinander aufbauenden Etappen mit dem Ziel, den Umfang und den Reifegrad des PPM auf ein Level zu bringen, der für die jeweilige Unternehmenssituation angemessen ist.

In der Tabelle auf den beiden Folgeseiten wird dargestellt, welche Reifegrade typisch sind und welche Ausprägung einige Elemente des PPM dabei haben. In Bezug auf den Reifegrad des PPM sind verschiedene Aspekte bei der Einführung bzw. Weiterentwicklung zu beachten; die Tabelle gibt hier nur die wichtigsten Aspekte wieder.

Jede PPM-Einführung bedingt eine organisatorische Veränderung im Unternehmen. Die Erkenntnis über den erreichten Reifegrad hilft bei der Bestimmung von Art und Umfang der Veränderung, die zum einen in der gewünschten Zeit und mit dem verfügbaren Budget erreichbar ist und zum anderen im Hinblick auf den angestrebten Nutzen für das Unternehmen erforderlich ist.

Tabelle 1 : Reifegradstufen eines PPMs							
Ausprägungen des Projektportfoliomanagements							
Reifegrad	Rolle PPM	Strategie- bezug der Projekte	Methodik des PPM	KPIs	Steuerung durch Gremien	Anpassung an Orga- nisations- dynamik	Rolle PPM für Organi- sationser- lernern
1 initial, individuell	»Hobby«, individueller Antrieb	Nicht vor- handen	»free style«	PM-KPIs, situativ	Individuell, nicht nach- haltig	Keine PPM- spezifischen Gremien	ggf. Lernen auf Projekt- ebene
2 eingeführt, nur teilweise angewendet	Beauftragt in Nebenfunk- tion für PPM (eher im Bereich)	Vereinzel- ter Top- down im Bereich	Vereinzel- ter Teile einer PPM- Methodik, Jahres- abstand	PM-KPIs, aggregiert in Liste als Überblick	Gremium macht Multi- projektsicht mit, noch keine PPM- Steuerung	Vereinzel- ter Teile der Organisation	Bereichs- spezifische Auswertung der Lessons Learned
3 eingeführt, akzeptiert übergreifend	Beauftragt in Neben- funktion für PPM als Stab durch die Leitung	Organi- sationsweite Regelung für Top-down- Alignment, noch keine Durch- gängigkeit	Organi- sationsweite Regelung, noch nicht vollständig/ durchgängig	PPM- spezifische KPIs, z. B. Ressourcen- allokation für Einzelthema	Gremium macht Multi- projektsicht mit, erste Ansätze für PPM-Steue- rung	Organi- sationsweite Regelung, noch keine Durchgängig- keit, »fragil«	Organi- sationsweite Regelung für Organi- sationser- lernern eingeführt

Tabelle 1 : Reifegradstufen eines PPMs (Fortsetzung)							
Ausprägungen des Projektportfoliomanagements							
Reifegrad	Rolle PPM	Strategie- bezug der Projekte	Methodik des PPM	KPIs	Steuerung durch Gremien	Anpassung an Orga- nisations- dynamik	Rolle PPM für Organi- sationser- lernern
4 angewendet, gemanagt übergreifend	Hauptamt- lich zentral eingesetzt PPM-Rolle als »Stab«	Organi- sations- weite Regelung für Top-down- Alignment, durchgängig	Organi- sations- weite Regelung, vollständig/ durchgängig gemanagt	PPM- spezifische KPIs für alle relevanten Themen	Zentrales Gremium, übergreifend PPM-Steu- erung	Organi- sations- weite Regelung, durchgängig in gesamter Organisation »stabil«	Organi- sations- weite Regelung für Organi- sationser- lernern gemanagt (»reaktiv«)
5 optimierend, geführt	Hauptamt- lich zentral eingesetzt PPM-Rolle Führungs- funktion	Organi- sations- weite Regelung für Top-down-/ Bottom-up- Alignment, optimierend	Organi- sations- weite Regelung, vollständig, durchgängig und situativ optimierend	PPM- spezifische KPIs für alle relevanten Themen und optimierend	Zentrales Gremium, übergreifend PPM-Steu- erung/Opti- mierung	Organi- sations- weite Regelung, durchgängig in gesamter Organisation optimierend	Organi- sations- weite Regelung für Organi- sationser- lernern optimierend (»pro-aktiv«)

## Nutzen des PPM

Eine besondere Rolle spielt stets die Motivation für die Einführung von PPM im jeweiligen Unternehmen. Je deutlicher der wahrgenommene Bedarf an und der Nutzen von PPM ist, desto wahrscheinlicher wird die Unterstützung der Stakeholder bei der Einführung sein. Ohne PPM direkt erlebt zu haben, ist es offensichtlich schwer, seinen Nutzen zu erfassen.

Die wichtigsten Nutzenargumente für die strategische Ebene, für die Linie sowie für die Projekt- und Programmleitung werden im Kapitel »Grundlegendes zu Projektportfolios und ihrem Management« in diesem Buch ausgeführt. Generell lässt sich festhalten, dass das PPM die effektive und effiziente Allokation von Unternehmensressourcen fördert, indem es die Entscheidung zur Priorisierung von Projekten unterstützt und Wechselwirkungen zwischen Projekten aufzeigt. Ferner schafft es Transparenz über die Projektlandschaft des Unternehmens, hilft bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen und stellt die Nachhaltigkeit der Projekterfolge im Gesamtportfolio sicher.

### **Use Case: Prozess zur Selektion und Freigabe von Angebotsprojekten**

Um die Einführung eines PPM praxisorientiert zu verdeutlichen, wird im nachfolgend geschilderten Anwendungsfall gezeigt, wie sich ein Angebotsfreigabeprozess als PPM-Ansatz umsetzen lässt. Es geht dabei um einen unternehmensweit verbindlichen Prozess, der dazu dient, Angebotsprojekte zu selektieren und Angebote bzw. Realisierungsprojekte im Projektgeschäft mit externen Kunden freizugeben. Er basiert dabei auf Erfahrungen, die in der Siemens AG gesammelt wurden. Dort ist der Freigabeprozess (siehe Abb. 1) Teil der Projektmanagementprozesse in der Vertriebsphase mit definierten Phasen, Meilensteinen und Quality Gates. Er startet spätestens bei dem Meilenstein »PM020 – Angebotsentscheidung« und endet beim Meilenstein »PM070 – Projekt gewonnen/verloren«.

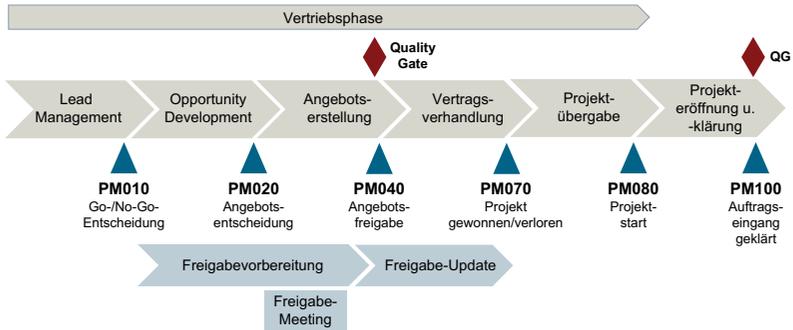


Abb. 1: *Wesentliche Schritte und Phasen des Freigabeprozesses bei Siemens*  
(Quelle: © Siemens AG 2015)

Der Freigabeprozesses besteht aus folgenden Kernelementen (siehe Abb. 2):

- ⇒ drei standardisierte Methoden zur Komplexitätsbewertung und Risikoanalyse: Projektkategorie, Compliance-Risikoklasse und Geschäftsrisikoklasse,
- ⇒ die Festlegung der erforderlichen Managementebene zur Freigabe basierend auf den Ergebnissen der Risikoanalyse,
- ⇒ das Freigabe-Meeting beim Quality Gate »PM040« zur Festlegung der Angebotskonditionen und zur Angebotsfreigabe inklusive Verhandlungsmandat.

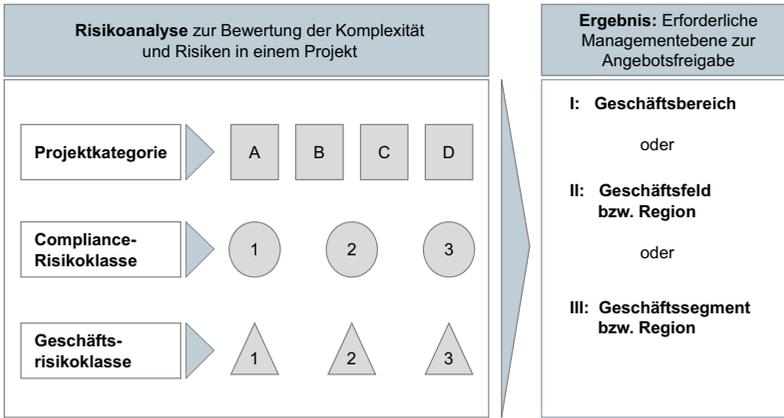


Abb. 2: *Matrix der standardisierten Ergebnisse zur Bestimmung der Freigabeebene*  
(Quelle: © Siemens AG 2015)

Falls in der Verhandlungsphase Abweichungen gegenüber dem Verhandlungsmandat erforderlich sind, dann ist ein Update der Angebotsfreigabe durchzuführen. Eine detaillierte Übersicht des Use Case zeigt die Tabelle 2.

<b>Tabelle 2: Details zum Freigabeprozess im Fallbeispiel</b>	
<b>1. Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Kundenprojekte ab 1 Mio. EUR weltweit</li> <li>⇒ Sicherstellung durch Teilnahme von CEO/CFO auf der erforderlichen Ebene</li> </ul>
<b>2. Rollenbeschreibung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Freigabevorbereitung:</b> Verantwortlich für Einbindung von Experten und Erstellung der Freigabedokumente ist der <b>Projektmanager</b></li> <li>⇒ <b>Freigabe-Meeting:</b> Entscheidung über Angebotsfreigabe entsprechend der Matrix zur Bestimmung der Freigabeebene: <b>CEO/CFO</b> der relevanten Ebene (Geschäftsbereich, Geschäftsfeld, Geschäftssegment)</li> <li>⇒ <b>Freigabe-Update:</b> Überprüfung und Anpassung der Freigabedokumentation nach Auftragsverlust: <b>Projektmanager</b></li> </ul>
<b>3. Kennzahlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Portfolio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- »Just in time«-Entscheidung im Freigabe-Meeting aufgrund von Expertenwissen und der Ergebnisse der Risikobeurteilung im Freigabeprozess</li> </ul> </li> <li>⇒ <b>Projekt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensweit einheitliche Projektkategorie (A, B, C, D)</li> <li>- Unternehmensweit einheitliche Compliance-Risikoklasse (1, 2, 3)</li> <li>- Geschäftsspezifische Geschäftsrisikoklasse (1, 2, 3)</li> <li>- Klar definierte Projektkennzahlen und Informationen als Input für Freigabeprozess</li> </ul> </li> </ul>
<b>4. Eingesetzte Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Unternehmensweit einheitliche Online-Tool-Unterstützung (Freigabe-Tool) in der gesamten Vertriebsphase</li> <li>⇒ Standardisierte, in das Freigabe-Tool integrierte Risikoanalyse mit 3 Elementen: einheitliche Projektkategorisierung, einheitliche Antikorruptionsrisikoklasse, geschäftsspezifische Risikoklasse</li> <li>⇒ Dokumentation der Entscheidungen und Ergebnisse im Freigabe-Tool je Geschäftssegment, je Geschäftsfeld, je Geschäftsbereich und unternehmensweit mit entsprechenden Auswertemöglichkeiten</li> <li>⇒ Systematische, durch den Prozess definierte Einbindung des Managements und relevanter Experten, z. B. Technologie, Engineering, Projektmanagement, Vertragsmanagement und Einkauf</li> <li>⇒ Standardisierte Erfassung von Projektkennzahlen und Informationen im Freigabe-Tool und vom Tool generierte Freigabedokumente</li> <li>⇒ Verwendung von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit</li> </ul>

## Ausgangslage

Als international agierender Konzern verfügt Siemens über ein weltweites Projektgeschäft mit komplexen Kundenprojekten, mit unterschiedlichen Technologien und in unterschiedlichen Branchen. Das Unternehmen ist als Matrixorganisation strukturiert und in Geschäftsbereiche, -felder und -segmente aufgestellt. Das Projektgeschäft trägt mit einem Anteil von ca. 50 % zum Gesamtumsatz bei und hat entsprechende strategische Bedeutung. Unternehmensweit laufen ca. 2.000 bis 3.000 Projekte parallel, die typische Projektlaufzeit beträgt 6 Monate bis 3 Jahre mit einer Mitarbeiterzahl von ca. 10 bis 100 Personen pro Projekt.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität in den Projekten (z. B. durch geschäftsbereichs- und regionübergreifende Projekte) wurde im Jahre 2000 vom Vorstand eine als Programm organisierte Initiative in die Wege geleitet, die das in den einzelnen Regionen und Geschäftsbereichen existierende Projektmanagement unternehmensweit harmonisieren sollte.

Die initiale Programmorganisation war durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- ⇒ ein Vorstandsmitglied als Initiator und Treiber,
- ⇒ das Programmteam bestehend aus der Programmleitung und den teilnehmenden Geschäftsbereichen mit je einem Mitglied der Geschäftsleitung (Entscheider) und einem Koordinator,
- ⇒ alle Mitglieder des Programmes verbleiben in ihren operativen Aufgaben und arbeiten zusätzlich in der Initiative mit.

Zunächst wurden Good Practices aus den einzelnen Geschäftsbereichen gesichtet und daraus zu standardisierende Projektmanagementmodule abgeleitet. Dazu zählten z. B. folgende Module:

- ⇒ Projektmanagementprozess mit Phasen und Meilensteinen,
- ⇒ Rollen und Rollenbeschreibung,

- ⇒ Projektkategorisierung in den vier Kategorien »A«, »B«, »C« und »D«, abhängig von Projektvolumen und Komplexität,
- ⇒ Vertragsmanagement,
- ⇒ Karrieremodell für Projektleiter inklusive Zertifizierungslevel.

Diese und weitere Module wurden in einem unternehmensweiten Projektmanagementrahmen zusammengefasst und in mehreren Schritten in den einzelnen Geschäftsbereichen eingeführt. Bis heute wird dieser PM-Standard basierend auf den sich ändernden Geschäftsanforderungen kontinuierlich aktualisiert und weiterentwickelt.

Als ein wesentliches zusätzliches Element des PM-Standards wurde ein Prozess zur Selektion und Freigabe von Angebotsprojekten eingeführt. Die Auswertungen von realisierten Projekten zeigten, dass mehr als die Hälfte der Probleme, die in der Abwicklungsphase auftraten, ihren Ursprung in der Angebotsphase hatten. So gab es ursprünglich keine unternehmensweit einheitliche Vorgehensweise bei der Selektion und Freigabe der Angebotsprojekte. Ferner war nicht sichergestellt, dass die vorhandenen Experten beteiligt und die notwendigen Kompetenzen bei der Entscheidung eingebunden wurden. Das Risikomanagement war nicht immer adäquat und es existierte kein umfassender Überblick über das unternehmensweite Angebotsportfolio. Darüber hinaus war der Beitrag der Angebotsprojekte im Hinblick auf die Strategie des Gesamtunternehmens nicht durchgehend sichergestellt. Insbesondere in Großprojekten, teilweise auch mit öffentlicher Wahrnehmung, zeigten sich zudem unerwartete Herausforderungen, die zusätzliche Ressourcen und Aufwendungen erforderten.

## Zielsetzungen

Ausgehend von der beschriebenen Situation wurde als nächster Schritt zum unternehmensweiten PPM entschieden, den Angebotsfreigabeprozess zu systematisieren und damit die Angebotsqualität abzusichern.

Die Ziele dieser Maßnahmen bestanden darin:

- ⇒ Risiken und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, die sich aus der Gesamtkomplexität der Projekte ergeben (neue Technologien, Globalisierung, Gesamtlösungsverantwortung etc.),
- ⇒ die Realisierbarkeit der angebotenen Lösungen sicherzustellen,
- ⇒ eine realistische Kostenkalkulation zu gewährleisten,
- ⇒ Überraschungen, unerwartete Mehrkosten oder mögliche Imageeinbußen zu vermeiden,
- ⇒ die Profitabilität des Projektgeschäftes zu optimieren.

### Wesentliche Elemente des einzuführenden Freigabeprozesses

Der eingeführte Freigabeprozess ist zum einen dadurch gekennzeichnet, dass er eine eindeutige Zuordnung der Angebote zur relevanten Entscheidungsebene bei der Freigabe ermöglicht. Zum anderen erlaubt er es, Risiken aus der Komplexität des Projektes frühzeitig zu identifizieren und zu berücksichtigen. Hierbei hilft die systematische Einbindung benötigter Experten.

Ferner werden durch den Freigabeprozess die vorhandenen Ressourcen auf Angebotsprojekte mit hoher Auftragswahrscheinlichkeit fokussiert. Dies geschieht im Einklang mit der Strategie und durch klar definierte Entscheidungsschritte und Kriterien in Form der Meilensteine »PM010 – Go/No-Go-Entscheidung«, »PM020 – Angebotsentscheidung« und »PM040 – Angebotsfreigabe«.

Darüber hinaus dient der einzuführende Freigabeprozess auch dazu, die Angebotsqualität zu verbessern, indem alle relevanten Informationen systematisch erhoben und betrachtet werden und das abschließende Freigabe-Meeting entsprechend vorbereitet und durchgeführt wird. Außerdem wird durch eine geeignete Prozess- und Tool-Unterstützung eine einheitliche Vorgehensweise bei der Angebotsselektion und -freigabe sichergestellt.

## Vorgehensweise bei der Einführung

Im Folgenden werden nun die Schritte zur Einführung des vorgestellten Freigabeprozesses näher beschrieben.

### **Definition der Freigabeprozessanforderungen und Rahmenbedingungen**

Die Entscheidung zur Einführung des Freigabeprozesses erfolgte im Rahmen der Projektmanagement-Initiative durch die Unternehmensleitung. Ein zentraler Projektleiter wurde benannt, der für die Definition und Einführung des Freigabeprozesses verantwortlich war. Ferner wurde ein Projektteam aufgestellt, das aus Vertretern der beteiligten Geschäftsbereiche bestand.

Vor diesem organisatorischen Hintergrund hat man im Anschluss das gesamte Projektportfolio nach Entscheidungsebenen in drei Unterportfolios Geschäftsfeld, Geschäftseinheit und Geschäftssegment/Region aufgegliedert, um die Komplexität der PPM-Prozesse an die Anforderungen der Projekte (in Projektkategorien und Risikoklassen ausgedrückt) anzupassen. Außerdem wurden unternehmensweite Freigabeaspekte und -kriterien festgelegt sowie geschäftsfeldspezifische Ausprägungen wie z. B. Risikopotenzial, Auftragswahrscheinlichkeit, verfügbare Ressourcen und Expertise, Technologien, Profitvorgaben, Kundenbeziehung, Regionalentwicklung usw.

Der Freigabeprozess ist ein integraler Bestandteil des Projektmanagementprozesses in der Angebotsphase mit definierten Phasen, Meilensteinen und Quality Gates. Entsprechend wurden Projektteams in den einzelnen Geschäftsbereichen aufgesetzt, die sich um die Implementierung des Prozesses (Tooling, verpflichtende Dokumente, Prozessbeschreibungen) kümmern sollten.

## Implementierung des Freigabeprozesses

Zunächst wurden die Rollen und Verantwortlichen für die Vorbereitung, Durchführung und Aktualisierung der Freigabe festgelegt. Dies geschah in folgenden Schritten:

- ⇒ Vorbereitung der Freigabedokumentation,
- ⇒ Einbindung von Experten,
- ⇒ Planung und Durchführung von Freigabe-Meetings,
- ⇒ Bewertung nach definierten Kriterien und Verantwortungen zur Entscheidungsfindung,
- ⇒ Aktualisierung der Freigabe während der Verhandlungsphase bei relevanten Abweichungen,
- ⇒ Projektleiterzuordnung basierend auf Projektkategorie und korrespondierendem Zertifizierungslevel.

Danach wurden das Online-Freigabe-Tool und der Freigabeprozess bis zur Pilotreife entwickelt und durch eine anschließende Pilotierung in den Geschäftseinheiten zur Anwendung gebracht. Durch die Erstellung und Kommunikation eines Roll-out-Konzeptes begann sodann die stufenweise Einführung, zunächst in Deutschland und anschließend in den restlichen Regionen. Dabei wurde per Rundschreiben auf die verpflichtende Einführung des Freigabeprozesses hingewiesen. Zusätzlich wurden die Rollen für den Regelbetrieb des PPM in den entsprechenden Organisationseinheiten (Unternehmen, Geschäftsbereich, -feld und -segment) sowie im Change Control Board (CCB) benannt und besetzt.

## Regelbetrieb und kontinuierliche Verbesserung

Für den Regelbetrieb und die stetige Verbesserung ist es von wesentlicher Bedeutung, Anwendungserfahrungen zu sammeln und zu reflektieren. Dabei geht es in den Organisationseinheiten um Aspekte wie z. B. die Inhalte des Freigabeprozesses, die Toolperformance, die Datensicherheit, den Zeitaufwand für die Freigabe usw. Aus diesen

Erfahrungen lassen sich Optimierungsvorschläge ableiten und an das CCB kommunizieren. Das CCB prüft und entscheidet dann in regelmäßigen Abständen über die Implementierung von Verbesserungen am Angebotsfreigabeprozess. Als Beispiele für solche Änderungen lassen sich folgende Aspekte nennen:

- ⇒ Anhebung des Projektvolumens als Schwellwert für relevante Projekte,
- ⇒ Optimierung der Tool-Landschaft, z. B. Erhöhung der Integration, Minimierung von Dateneingaben, Vermeidung von Redundanzen und Fehlerquellen, Ermöglichung von elektronischen Unterschriften,
- ⇒ Reduzierung der Anzahl einbezogener Rollen.

### Beispiele zum erreichten Nutzen

Aus der beschriebenen Einführung des Freigabeprozesses resultieren eine ganze Reihe von Nutzenaspekten. Wesentlich ist etwa die erreichte Transparenz über das unternehmensweite Projektportfolio in der jeweiligen Kategorie (z. B. Anzahl der Projekte, Laufzeiten, Volumina, Risiken, Hitrates), was als Basis für die Steuerung und Eskalation der Kundenprojekte in den verschiedenen Managementebenen dient. Ferner zeigte sich durch den systematischen und toolgestützten Prozess recht bald eine verbesserte Qualität der Angebote und deren Freigaben. Überdies liefert der Freigabeprozess nun auch Informationen, um präventive und projektbegleitende Maßnahmen zur Risikominimierung auszulösen, z. B. eine vertiefte Risikoanalyse ausgehend von Schwellwerten.

Durch die verpflichtenden Entscheidungsmeilensteine PM010 (Go/No-Go) und PM020 (Angebot ja/nein) lassen sich die Ressourcen bei der Angebotserstellung entsprechend konzentrieren und die Auswahl von Angebotsprojekten optimieren. Außerdem zeigt sich ein zentrales Freigabekriterium darin, dass die Verfügbarkeit von Schlüsselressourcen (z. B. Experten, Projektmanager, Anlagen) explizit berücksichtigt wird.

Dadurch, dass die Angebotsdokumentation inklusive freigegebener Kalkulation und Risikobetrachtung eine höhere Qualität aufweist und dass das Projektmanagement und Experten in den Freigabeprozess systematisch eingebunden werden, lässt sich die Übergabe vom Vertrieb auf die Abwicklung deutlich verbessern. Darüber hinaus zeigt sich eine kontinuierliche Verbesserung des gesamten Angebotsprozesses und eine Anpassung an sich ändernde Anforderungen durch einen etablierten Change-Prozess und das CCB.

### Zentrale Herausforderungen

Bei der Einführung des Freigabeprozesses als PPM-Ansatz sind eine Reihe von Herausforderungen zu bewältigen. Zunächst gilt es, die unterschiedlichen Interessenlagen und Zielsetzungen zwischen Headquarter (z. B. Projektergebnis, Unterstützung der Strategie, Innovation) und Regionen (z. B. eigene Wertschöpfung, Kostendeckung, Bewahrung von Kundenbeziehungen) zu ermitteln und abzustimmen. Daneben ist ein effektiver Kompromiss zwischen der vom Kunden geforderten Flexibilität in der Angebotsbearbeitung und dem vom Freigabeprozess vorgegebenen »starr« Rahmen zu finden. Zur Vorbereitung und Durchführung der vom Prozess vorgegebenen Freigabetermine müssen Management und benötigte Experten (z. B. Vertragsmanagement, Engineering, Produktmanagement, Projektmanagement, Service) verfügbar sein. Ferner gilt es, Zusatzaufwand zu vermeiden und die Freigabeinstanzen und -schritte zu minimieren, etwa durch kaskadierende Unterschriften und Freigabeentscheidungen auf verschiedenen Managementebenen. Dazu zählt auch, die vom Freigabeprozess geforderten Informationen und Eingaben auf das von den Entscheidern benötigte Minimum zu begrenzen.

Gleichwohl ist es unabdingbar, die Qualität und Belastbarkeit der aus unterschiedlichen Quellen gelieferten Informationen und deren Plausibilisierung sicherzustellen. Auch die Tool-Ergebnisse sind dabei angemessen zu hinterfragen, es darf kein blindes Vertrauen herrschen. Denn der Tool-Einsatz allein kann die Qualität der Entscheidungen

und der Angebote nicht sicherstellen. Nicht zuletzt müssen alle Angebotsbeteiligten den Zusatzaufwand zur Ermittlung und Eingabe der Daten akzeptieren.

## Wichtige Erfolgsfaktoren

Neben den genannten Herausforderungen lassen sich auch eine Reihe von Erfolgsfaktoren anführen. So ist es von zentraler Bedeutung, dass die Unternehmensleitung die Entwicklung und verpflichtende Anwendung des Freigabeprozesses vorgibt. Seine Einführung als PPM-Ansatz ist dabei eingebettet in das bestehende und bewährte unternehmensweite Projektmanagementprogramm.

Alle operativen Geschäftsbereiche sind vom Anfang der Entwicklung bis hin zur Implementierung des Freigabeprozesses einzubeziehen und zur Mitwirkung aufzurufen.

Zudem ist der Freigabeprozesse durch Meilensteine und Quality Gates im etablierten unternehmensweiten Projektmanagementprozess zu verankern.

Des Weiteren lassen sich folgende Erfolgsfaktoren ausweisen:

- ⇒ klare Regeln und Schwellwerte zur Segmentierung der Portfolio-komponenten (Kundenprojekte),
- ⇒ Entwicklung einer maßgeschneiderten Tool-Landschaft zur Abbildung und zum Betrieb des Freigabeprozesses im weltweiten Projektportfolio,
- ⇒ gestuftes Roll-out-Konzept, z. B. durch Testsysteme, Pilotierung, Schulung, Einführung in Deutschland und anschließenden Roll-out orientiert an den lokalen Anforderungen und Voraussetzungen,
- ⇒ Bereitstellung eines Online-Freigabe-Trainingstools für individuelle Trainingszwecke,
- ⇒ Einrichtung eines formellen und regelmäßigen Change-Prozesses sowie eines CCB von Anfang an.

## **Abschließende Bewertung**

Der vorgestellte Use Case bildet einen unternehmensweiten Rahmen für die Selektion und Freigabe der Angebote im Projektgeschäft einzelner Geschäftseinheiten mit externen Kunden. Damit wird zwar nur ein Teil des PPM abgedeckt, aber ein sehr wesentlicher, nämlich die Angebotsphase. Ausgehend von den Erfahrungswerten, dass mehr als 50 % der in der Projektabwicklung auftretenden Probleme ihre Ursachen in der Angebotsphase haben, hat dieser Use Case einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Angebote.

Neben der besseren Qualität der hereingenommenen Aufträge bietet die vom Angebotsfreigabeprozess bereitgestellte Datenbasis weitere Möglichkeiten zu projektübergreifenden Analysen, z. B. durch Erkennung typischer Muster. So wurde u. a. ein Kennwert zur Bewertung der Kompetenzen von regionalen Geschäftseinheiten bei der Erstellung von komplexen Angebotsprojekten entwickelt, der als weiteres Kriterium bei der Festlegung der erforderlichen Freigabe-Ebene betrachtet wird. Durch die Einbindung ausgewählter Fachexperten aus dem gesamten Unternehmen (Corporate Memory) werden die technologischen Aspekte der Lösungen bewertet und optimiert.

Dieser Use-Case ist ein Beispiel für die bewusste Fokussierung auf ein erfolgsrelevantes PPM-Element, nämlich die Angebotsselektion und Freigabe im Projektgeschäft. Es wird hierdurch deutlich, dass bereits mit der Einführung von einzelnen Portfolioelementen und deren Verankerung im unternehmensweiten Projektmanagementprozess ein wichtiger Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie erbracht werden kann.

Eine wichtige Voraussetzung in diesem Zusammenhang ist die explizite Einbettung in einem Unternehmensprogramm unter Beteiligung der relevanten Stakeholder in den betroffenen Geschäftseinheiten. Darüber hinaus muss gewährleistet sein, dass die stetigen Veränderungen im Projektgeschäft, die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie und die Erkenntnisse aus der Anwendung des PPM-Elements in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufgegriffen und berücksichtigt werden.

### **Zusammenfassung**

In jedem Unternehmen sind in der Regel bereits PPM-ähnliche Strukturen und Funktionen vorhanden, die – soweit leistungsfähig – in das neue PPM-System synergetisch eingebunden werden sollten.

Die Einführung eines PPM erfolgt häufig in mehreren aufeinander aufbauenden Etappen.

Dabei müssen eine Reihe von Vorbedingungen beachtet werden, z. B. etabliertes Projektmanagement, klar kommunizierte Geschäftsstrategie und Commitment vom Topmanagement, um Verschiebungen in den Machtstrukturen durchsetzen zu können.

Ausgehend von den allgemeinen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen beschäftigt sich der Beitrag mit der konkreten Entwicklung und Einführung eines Angebotsfreigabeprozesses als zentraler Bestandteil des PPM-Ansatzes im Projektgeschäft mit externen Kunden von Siemens.

Der Angebotsfreigabeprozess wurde als wesentliches Element eines bereits etablierten PM-Prozesses eingeführt – mit dem Ziel, Risiken und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, die Realisierbarkeit der angebotenen Lösungen sicherzustellen und schließlich unerwartete Mehrkosten zu vermeiden.

Aus der Einführung des Freigabeprozesses resultiert eine erhöhte Transparenz über das unternehmensweite Portfolio der Kundenprojekte. Durch den systematischen und toolgestützten Prozess wird außerdem eine verbesserte Angebotsqualität erreicht und damit eine zuverlässige Grundlage für eine erfolgreiche Projektabwicklung bereitgestellt.



# Leistungsfähigkeit des Projektportfoliomanagements sichern

**Die Einführung und Weiterentwicklung des Projektportfoliomanagements (PPM) greift in etablierte Prozesse des Unternehmens ein. Nur ein leistungsfähiges PPM kann hier die nötige Akzeptanz bei den Stakeholdern sicherstellen und einen übergeordneten Mehrwert stiften. Wie dies gelingt, erläutert dieser Beitrag.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- wie man nötige Grundlagen für die Einführung des PPMs definiert und etabliert,
- was die wesentlichen Parameter für die Leistungsfähigkeit des PPMs sind,
- welche Impulse das PPM liefert und wie es sich weiterentwickeln lässt.

FRANK SPIEGEL, MARTIN WEBER

## **Worum geht es?**

Ein Statusreport über die Projektlandschaft ist noch kein Projektportfoliomanagement (PPM). Vielmehr sind zunächst die Grundlagen des PPMs nutzenorientiert zu definieren, vom Top-Management zu entscheiden, einzuführen und sukzessive zu etablieren. Um die Leistungsfähigkeit sicherzustellen, ist es wesentlich, den gesamten Lebenszyklus des Projektportfolios zu betrachten. Projekte werden systematisch ausgewählt und priorisiert. Der wirtschaftliche Nutzen von Projekten wird in der Unternehmensrechnung abgebildet. Risiken auf Portfolioebene werden transparent gemacht und aktiv gemanagt. Abhängigkeiten und Schnittstellen zwischen den Projekten des Projektportfolios werden aufgezeigt. Der Projektportfoliomanager ist über eine Kultur des Gebens und Nehmens mit den Projektmanagern vernetzt. Der Nutzen des PPMs wird über ein empfängerorientiertes und aussagekräftiges

Reporting dem Management laufend aufgezeigt. Im PPM-Prozess entstandene Impulse werden in Strategie und Personalentwicklung eingebracht und das PPM kontinuierlich weiterentwickelt.

Diese skizzierten Aspekte werden im Folgenden vertieft.

## **Grundlagen definieren und etablieren**

PPM einzuführen oder weiterzuentwickeln, greift in etablierte Prozesse des Unternehmens ein, weshalb mit Widerständen zu rechnen ist.

Adressatengerechte Kommunikationsmaßnahmen sind daher besonders wichtig, um Befürchtungen vor einem Macht- bzw. Kontrollverlust bei Führungskräften zu begegnen und um ein gemeinsames Verständnis über die Mechanismen und den Nutzen des PPMs zu schaffen. Aufgrund der erforderlichen Ressourcenbindung für die Konzeption und Einführung des PPMs empfiehlt es sich, ein Projekt aufzusetzen und dieses mit einem Mandat des Top-Managements auszustatten.

### Grundlagen definieren

Die Projektaktivitäten bestehen zunächst darin, Umfeld und Stakeholder systematisch zu analysieren, die Ist-Situation zu untersuchen sowie eine Roadmap mit Meilensteinen und wesentlichen Aktivitäten zu erstellen. Durch die Ist-Analyse lassen sich »Schmerzpunkte« identifizieren, die beim Design des Zielbilds aufgegriffen werden. Weiterhin werden bereits vorhandene Komponenten eines PPMs ermittelt. Dabei ist es für die Akzeptanz des PPMs im Unternehmen förderlich, auf bereits verankerten Komponenten aufzusetzen und das PPM mit etablierten Prozessen zu verzahnen. Darüber hinaus sollten diese Elemente durch eine aktuelle Reifegradbetrachtung des PPMs gewürdigt werden.

Für die Roadmap sind folgende Themen einzubeziehen:

- ⇒ Ziele und Nutzen von PPM für das Unternehmen definieren,
- ⇒ PPM-Prozess, PPM-Instrumente und Rollenmodell (unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und bereits etablierter Prozesse) konzipieren,

- ⇒ Projektportfolio (Gesamtportfolio vs. Teilportfolios) definieren,
- ⇒ Key Performance Indicators (KPIs) ableiten,
- ⇒ IT-Systemunterstützung definieren,
- ⇒ stakeholdergerechte und nutzenorientierte Kommunikationsmaßnahmen für die Konzeptionsphase erstellen,
- ⇒ Einführungsstrategie inklusive erforderlicher Change-Management-Maßnahmen festlegen,
- ⇒ Monitoring der Einführung konzipieren,
- ⇒ Überführung in die Linienorganisation planen (inklusive erforderlicher quantitativer und qualitativer Ressourcenausstattung).

Wie sich die Rolle des Projektportfoliomanagers ausgestalten lässt, wird maßgeblich durch die Unternehmensgröße und -kultur geprägt (siehe hierzu den Abschnitt »Vernetzung mit der Managementebene«). Die Projektportfolios sind mit Blick auf das Geschäftsmodell und die Unternehmensstruktur zuzuschneiden. Im Zuge der Einführungsstrategie ist zu definieren, ob dem Roll-out in der Gesamtorganisation ein Pilot vorgeschaltet wird, um Lessons Learned in die weitere Roll-out-Planung einfließen lassen zu können. Stakeholder proaktiv in die Konzeptionsphase einzubinden, z. B. durch Einholen von Feedback, fördert frühzeitig die Akzeptanz und schafft eine wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche Einführung. Die Konzeptionsphase sollte durch einen Beschluss des Top-Managements zur Einführung abgeschlossen werden, um das Mandat für die Etablierung des PPMs sicherzustellen.

### Projektportfoliomanagement etablieren

In der Roll-out-Phase sind adressatengerechte Change-Management-Maßnahmen sehr wichtig, um den erforderlichen Veränderungsprozess in der Organisation zu initiieren. Das PPM wird mit etablierten, zyklisch ablaufenden Prozessen des Unternehmens verzahnt. Unter Berücksichtigung der Strategie- und Planungsprozesse ist daher von mindestens einem Jahr bis zum »eingeschwungenen Zustand« auszugehen. Das PPM sollte projektseitig gemeinsam mit der aufnehmenden

Einheit in der Linienorganisation eingeführt werden. Durch ein entsprechendes Monitoring lassen sich der Status der Umsetzung und die Wirksamkeit der Change-Management-Maßnahmen überprüfen und an die Stakeholder berichten. Sofern erforderlich, können weitere Maßnahmen definiert werden. Mit Erreichen des »eingeschwungenen Zustands« ist die Einführung des PPMs abgeschlossen. Um eine nachhaltige Verankerung in der Organisation sicherzustellen, sollte allerdings ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess initiiert werden (Details hierzu im Abschnitt »Weiterentwicklung (KVP)«).

### **Wesentliche Parameter der Leistungsfähigkeit**

Die Leistungsfähigkeit des PPMs wird durch eine Reihe von Parametern bestimmt:

- ⇒ Auswahl und Priorisierung von Projekten,
- ⇒ Wirtschaftlichkeitsbetrachtung,
- ⇒ Minimierung von Risiken,
- ⇒ Managen von Abhängigkeiten/Schnittstellen zwischen Projekten im Portfolio,
- ⇒ Vernetzung mit Projektmanagern und
- ⇒ Vernetzung mit der Managementebene.

Diese Parameter werden in den nachfolgenden Abschnitten näher erläutert.

#### Auswahl und Priorisierung

##### **Ressourcenbedarf ermitteln**

Die zentrale Zielsetzung und Aufgabe des PPMs ist es, die Organisation davon zu überzeugen, in die »richtigen« Programme/Projekte (im Folgenden: Projekte) zu investieren, diese tatsächlich anzugehen und umzusetzen. Projekte als »richtig« zu klassifizieren, bedeutet im Umkehrschluss, dass es Projekte geben muss, die dieses Attribut nicht erhalten. Die Relevanz dieser Differenzierung wird deutlich, wenn man alle Projekte vollständig erhebt, z. B. im Rahmen der anstehenden Jah-

resplanung. Neben den bereits laufenden Projekten muss diese Planung auch die vorhandenen Ideen für neue Projekte umfassen, inklusive der als zwingend notwendig erachteten Neu-Projekte, z. B. zur Umsetzung regulatorischer Vorgaben. Der jeweilige Ressourcenbedarf für die Umsetzung ist dabei grob einzuschätzen. Der Projektportfoliomanager konsolidiert diese Informationen, indem er den Bedarf aufsummiert und mit den für die Umsetzung von Projekten verfügbaren Ressourcen abgleicht. Angesichts der Vielzahl an Ideen zur Weiterentwicklung des Unternehmens übersteigt die Nachfrage nach Projektressourcen regelmäßig deren Angebot.

### **Nachfrage mit Angebot abgleichen**

Was wäre die Konsequenz, wenn der geplante Ressourcenbedarf im Vergleich zum Angebot nicht erhoben und transparent gemacht würde? Die als Nachfrageüberhang ermittelte Differenz würde nicht sichtbar und somit nicht aktiv steuerbar. Es werden Projekte gestartet, ohne dass die zur Umsetzung benötigten Ressourcen vollständig vorhanden sind. Die Projekte konkurrieren während ihrer Durchführung um das zu knappe Ressourcenangebot. Die Folge sind Projektverzögerungen, wodurch die geplanten Projektziele verspätet erreicht werden. Alternativ versanden Projekte oder werden aktiv abgebrochen, weil die Projektziele nicht mehr als relevant oder erreichbar erscheinen. Dies führt aus ökonomischer Sicht zum Verlust von Investitionen und reduziert zusätzlich das Vertrauen in die Projektfähigkeit der Organisation, ohne dass deren Hauptursache dem Einzelprojekt zuzurechnen ist. Schließlich verhindern die gegebenen Rahmenbedingungen den Erfolg des einzelnen Projekts.

### **Nötige Projektinformationen für die Auswahl**

Die Angebotsseite für Projektressourcen ist begrenzt durch das, was sich die Organisation leisten kann und will. Also muss die Nachfrage auf das Angebot zugeschnitten werden. Folgende Fragen sind durch das PPM zu beantworten: Welches sind aus der Grundgesamtheit der erhobenen Projekte bzw. Projektideen die »richtigen« Projekte?

Welche Projekte sollen für die Durchführung ausgewählt werden und welche nicht? Um Projekte rational begründet auswählen zu können, müssen für jeden Vorschlag Ziel, Nutzen, Umfang, Zeithorizont und Kapazitätsbedarf definiert sein. Diese Projektinformationen müssen standardisiert erhoben werden, sodass sie miteinander verglichen und beurteilt werden können. Nur so lassen sich die Projekte bzw. Projektideen sachlich nachvollziehbar priorisieren. Dazu ist ein objektiver Maßstab zu bestimmen, den die Entscheidungsträger akzeptieren und mit dessen Unterstützung festgestellt wird, dass ein Projektvorschlag »richtiger« als ein anderer ist. Hierzu bieten sich die übergeordneten Ziele der Organisation an, deren Erreichung bestmöglich durch die Projekte unterstützt werden sollte. Da die Projekte selten unabhängig voneinander sind, müssen Abhängigkeiten und Schnittstellen zwischen ihnen berücksichtigt werden (siehe dazu den Abschnitt »Managen von Abhängigkeiten/Schnittstellen zwischen Projekten im Portfolio«).

Hiermit ist die Relevanz wie auch die zentrale Aufgabe des PPMs umrissen: die Priorisierung und nachfolgende Auswahl von Projekten, die bei begrenzt zur Verfügung stehenden Kapazitäten umgesetzt werden können.

### **Nachvollziehbarkeit der Methodik sicherstellen**

Für die Priorisierung verwendet das PPM Methoden wie z. B. Scoring-Modelle oder den paarweisen Vergleich. Bei der Festlegung einer Methode ist darauf zu achten, dass sie nicht zu komplex und undurchschaubar wird, da die Entscheider sie sonst nicht akzeptieren werden. So berücksichtigen sehr differenziert ausgestaltete Scoring-Modelle viele Eingangsparameter als Input für ausgefeilte Berechnungsalgorithmen. Das Ergebnis ist ein Scoring-Wert, den das Projektportfolio-Entscheidungsgremium (im Folgenden: Entscheidungsgremium) nur aufwändig nachvollziehen kann. Das intuitive und klare Verständnis darüber geht verloren, warum das Projekt A einen höheren Score hat als das Projekt B. Dadurch wird die Methode schnell infrage gestellt.

## **Ablauf des Entscheidungsprozesses**

Der Entscheidungsprozess der Priorisierung und Auswahl erfolgt in mehreren Schritten arbeitsteilig zwischen Entscheidungsgremium und Projektportfoliomanager, der je nach Größe des Portfolios durch ein Projektportfoliomanagement Office (PPMO) unterstützt wird:

### *1. Entscheidungsprozess rechtfertigen*

Zunächst einmal verursachen Entscheidungsprozesse Aufwand. Daher ist zu klären, wie sie sich begründen lassen. So kann ein akuter »Leidensdruck« durch zu viele Projekte für zu wenige Ressourcen ausschlaggebend für eine (erneute) Priorisierung und Auswahl von Projekten sein. Denkbare Anlass ist auch eine periodisch wiederkehrende Projektportfolioplanung als Teil der Unternehmensplanung oder eine signifikante Änderung der Unternehmensziele bzw. der für Projekte verfügbaren Ressourcen.

### *2. Projektportfolioziele festlegen*

Bevor der Projektportfoliomanager einen rational begründeten Entscheidungsvorschlag erstellen kann, müssen sich die Beteiligten auf Ziele verständigen, die die Entscheidung leiten sollen. Sie werden als Projektportfolioziele bezeichnet und sind aus den Organisationszielen für das Projektportfolio abgeleitet. Um die Verbindlichkeit dieser Projektportfolioziele für den Entscheidungsprozess zu erhöhen, sollten sie vorab im Entscheidungsgremium verabschiedet sein. Sollten bereits entschiedene Ziele für den aktuellen Entscheidungsprozess weiterhin Gültigkeit besitzen, entfällt dieser Schritt.

### *3. Rahmenbedingungen analysieren*

Wenn die Ziele feststehen, analysiert der Projektportfoliomanager relevante Rahmen- bzw. Nebenbedingungen für die Entscheidungssituation. Hier sind zunächst die in der Organisation verfügbaren Projektressourcen in Quantität und Qualität zu nennen und die Möglichkeit, diese durch externe Ressourcen oder die Vergabe von Projekten oder Arbeitspaketen an andere Organisationen zu erweitern. Der Projekt-

portfoliomanager sollte den Risikoappetit der Entscheidungsträger kennen, um einen aus Risikogesichtspunkten adäquaten Vorschlag einbringen zu können. Aus den Projektportfoliozielen, den ermittelten Rahmenbedingungen und den Lessons Learned vorheriger Entscheidungsprozesse legt er Mindestanforderungen an die für Planungsentscheidungen notwendigen Daten und deren Qualität fest.

#### *4. Projektbeteiligte bestimmen, Planungsdaten erheben*

Der Projektportfoliomanager definiert sodann die für den weiteren Prozess benötigten Beteiligten, z. B. potenzielle Auftraggeber und Sponsoren von Projektideen sowie Projektleiter laufender Projekte, und kommuniziert das weitere Vorgehen. Er erhebt die Planungsdaten zu Projekten bzw. Projektideen und bewertet sie zunächst auf Erfüllung der Mindestanforderungen.

#### *5. Projekte/Ideen beurteilen, Entscheidungsvorlage erstellen*

Im nächsten Schritt werden die Projekte bzw. Projektideen mit Blick auf die Projektportfolioziele, den Risikoappetit und weitere Rahmenbedingungen beurteilt, z. B. mit einem Scoring-Modell. Das Ergebnis ist eine strukturierte Entscheidungsvorlage für das Entscheidungsgremium. Sie beinhaltet eine klare Priorisierungsempfehlung der Projektvorschläge und berücksichtigt dabei die verfügbaren Ressourcen, die logischen und zeitlichen Abhängigkeiten sowie ein akzeptables Portfoliorisiko. Die Entscheidungsvorlage zeigt auf, welche Projektvorschläge im für die Umsetzung vorgesehenen Portfolio enthalten sind und welche außerhalb liegen. Die Projekte und Projektideen stellen die zur Entscheidung stehenden Handlungsalternativen dar. Förderlich für die Motivation des Projektportfoliomanagers ist es, wenn er seine Erfahrung und tieferen Kenntnisse über die Zusammensetzung des infrage kommenden Portfolios als Votierung für eine Entscheidung einbringen kann. Schließlich gibt der Projektportfoliomanager die Vorlage zur Entscheidung in das Entscheidungsgremium.

### *6. Über die Priorisierung/Auswahl entscheiden*

Dem Entscheidungsgremium steht die Befugnis und Verantwortung zu, über die Priorisierung und Auswahl der Projekte zu entscheiden. Das Ergebnis ist das Projektportfolio mit durchgehender Priorisierung der einzelnen Projektvorschläge, aus dem hervorgeht, welche Projekte nachfolgend in die Umsetzung gehen sollen bzw. bei welchen die Fortführung bestätigt wird. Die zur Verfügung stehenden Kapazitäten sind als Vorgaberahmen für die Planung der jeweiligen Durchführungszeiträume zu berücksichtigen. Die über die Kapazitätsgrenze hinausgehenden Projektvorschläge sind abgewählt oder zumindest zurückgestellt.

Der Projektportfoliomanager kümmert sich in diesem Zusammenhang darum, die Entscheidung an die Projektauftraggeber und -leiter zu kommunizieren.

Üblicherweise ist zwischen der gesamten Portfolioplanung und ihrer Umsetzung in Einzelprojekte die Projektgenehmigung zwischengeschaltet. Die Genehmigung erfolgt in der Anfangsphase des Projektes und beinhaltet eine aktualisierte und detailliertere Projektplanung. Per Genehmigungsentscheidung wird hier die Erlaubnis erteilt, die beantragten Ressourcen für den angegebenen Projektzweck zu nutzen, und die verbindliche Grundlage für die Projektdurchführung geschaffen. Das Management der Projektdurchführung obliegt nun dem Projektleiter.

### *7. Status des Projektportfolios verfolgen*

Der Entscheidungsprozess endet nicht mit der Entscheidung zur Durchführung und deren Umsetzung. Das Entscheidungsgremium hat vielmehr die Aufgabe, den Verlauf der Durchführung zu verfolgen. Dies geschieht mithilfe des Projektportfoliostatusreportings. Darin werden auf Portfolioebene aggregiert die wichtigsten Informationen aus Portfolioplanung, Projektgenehmigung und aktuellem Umsetzungsstatus gegenübergestellt und bewertet. Ferner wird daraus eine Einschätzung über die erwartete Zielerreichung in der Zukunft abgegeben. Werden signifikante Abweichungen erwartet, besteht eventuell

Bedarf für Folgeentscheidungen oder für die Anpassung der getroffenen Entscheidung.

### **Entscheidungsfähigkeit ist gefragt**

Die Leistungsfähigkeit des PPM erweist sich an der Effektivität des Entscheidungsgremiums. Es muss insbesondere in der Lage sein, ein explizites »Nein« zur Durchführung von solchen Projektvorschlägen auszusprechen, deren Durchführung mangels Ressourcen oder Relevanz im Sinne der Ziele der Organisation nicht zweckmäßig ist. Die Priorisierung sondert klar und deutlich die Projekte aus, die nicht im verfügbaren Ressourcenrahmen enthalten sind. In der Folge optimiert das PPM die effiziente und effektive Allokation knapper Ressourcen. Die Ressourcen werden dort bereitgestellt, wo sie den größten Beitrag zur Zielerreichung der Organisation leisten.

### **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**

Die Auswahl von Projekten ist eine Entscheidung über ein Portfolio von Investitionsvorhaben. Jedes Projekt verursacht Kosten durch die für seine Durchführung benötigten Ressourcen. Das im Projekt erreichte Ergebnis zu nutzen, kann zu Kosteneinsparungen oder zusätzlichem Ertrag für die Organisation führen.

### **Projekt-Business-Case**

Die Quantifizierung von Kosten und Nutzen eines Projekts wird im Instrument des Business Case abgebildet. Die Struktur der Kosten-Nutzen-Kategorien sowie die Zuordnung auf Zeitperioden sind verbindlich zu standardisieren. Dies gewährleistet, dass sich die Projekte miteinander vergleichen lassen und die Projektinformationen auf der übergeordneten Projektportfolioebene aggregiert werden können. Das Rechnungswesen bzw. Controlling etabliert für das Unternehmen Kontenplan- oder Budgetplanungspositionen. Es empfiehlt sich, diese für die einzelnen Kosten- und Nutzenpositionen des Business Case zu verwenden. So lassen sich die Finanzdaten aus der Projekt- in die Un-

ternehmenssicht überleiten. Das Ergebnis der Projektportfolioplanung kann in Form der Summierung aller Business Cases der im Projektportfolio enthaltenen Projekte in die Unternehmensplanung integriert werden. Somit lässt sich bestimmen, wie sich das Projektportfolio auf die Gewinn- und Verlust-Rechnung des Unternehmens auswirkt.

Die im Business Case abgebildeten Planzahlen enthalten Erwartungen bzw. Einschätzungen über die Zukunft, deren Eintreffen unsicher ist. Zukünftige Entwicklungen lassen sich nur bedingt ermessen, was man sich bei der Bewertung von Business Cases im Rahmen der Projektportfolioplanung immer vor Augen halten sollte. Daher müssen Annahmen getroffen werden, um Kosten und Nutzen quantifizieren zu können. Diese Annahmen sind wesentlicher Bestandteil des Business Case und sollten entsprechend transparent gemacht werden, um den Entscheidungsträgern die Nachvollziehbarkeit und Beurteilung des Business Case zu erleichtern.

Das Ergebnis des Business Case – sowohl für das Einzelprojekt als auch für das Projektportfolio – wird mit KPIs wie dem Return on Investment (ROI), dem Net Present Value (NPV) und/oder der Amortisationsdauer beschrieben. Diese Indikatoren kennzeichnen die Wirtschaftlichkeit. Um den strategischen Fokus des Portfolios zu schärfen, sind gegebenenfalls weitere KPIs zur Abbildung der finanziellen Ziele zu ergänzen.

Der Business Case liefert die wirtschaftliche Rechtfertigung für die Projektdurchführung. Die getroffenen Annahmen wie auch die weiteren Inhalte sind mit wachsendem Erkenntnisfortschritt im Projekt- ablauf zu aktualisieren.

Zum Projektende mit der Übergabe des Projektergebnisses an den Auftraggeber sind die finalen Projektkosten zu bestimmen und im Business Case festzuhalten. Die Nachkalkulation ermittelt die tatsächlichen Projektkosten im Vergleich zu den geplanten.

### *Projektergebnis und Nutzen*

Das erstellte Projektergebnis bildet das Nutzenpotenzial. Erst wenn das Ergebnis im Anschluss an das Projekt tatsächlich verwendet wird,

wird dadurch der erwartete Projektnutzen erzielt. Die Verantwortung hierfür liegt nun beim Auftraggeber. Der Projektportfoliomanager sollte periodisch während der geplanten Nutzungsdauer des Projektergebnisses den erzielten monetären Nutzen beim Auftraggeber erfragen. Weicht der erzielte Nutzen negativ vom geplanten ab, sind gegebenenfalls Maßnahmen zu dessen Erhöhung einzuleiten und umzusetzen. Indem die Nutzenerzielung periodisch erfasst wird, findet ein Nutzeninkasso statt. Der Vergleich mit dem Plan Business Case – in Verbindung mit einer Ursachenanalyse – hilft dabei, die Kalkulation für zukünftige Business Cases zu verbessern. Die wirtschaftliche Rechtfertigung durch den Business Case weist eine zunehmend bessere Prognosequalität auf.

### **Business Case als durchgängiges Instrument**

Der Projektportfoliomanager und seine Mitarbeiter sollten darauf hinwirken, den Business Case als Instrument zu etablieren, und auf eine durchgehende Verwendung von der Projektinitialisierung über die Projektdurchführung bis zum geplanten Ende der Nutzungsdauer des Projektergebnisses achten. Dann steigt die Akzeptanz des PPMs als zentrale Steuerungsinstanz für die Projektlandschaft des Unternehmens. Das PPM wird zum auskunftsfähigen und einflussreichen Business-Partner für die wirtschaftliche Weiterentwicklung des Unternehmens.

### **Minimierung von Risiken**

Risikomanagement hat sich als Disziplin für das Management von Einzelprojekten bewährt. Auf Projektportfolioebene reicht eine einfache Übernahme des Instrumentariums allerdings nicht aus. Daher geht das PPM hier von zwei Seiten vor. Zum einen erhebt es aus der Mikro-perspektive die auf Einzelprojektebene identifizierten Risiken. Zum anderen bewertet es aus der Makroperspektive die Wirkung externer Einflüsse auf das gesamte Portfolio. Zu diesen externen Einflüssen zählen z. B. Megatrends, wirtschaftliche und regulatorische Rahmenbedingungen und der Wettbewerb. Das Unternehmensumfeld

fortlaufend zu beobachten, ist notwendig, um Veränderungen mit potenzieller Wirkung auf das Portfolio zu erkennen. Dabei ist es äußerst hilfreich, verschiedene Organisationseinheiten einzubinden, die sich an der Schnittstelle zur Unternehmensumwelt befinden. Indem diese Einheiten aus ihrer jeweiligen Perspektive Hinweise einbringen, liefern sie eine Vielfalt an benötigten Informationen. Das PPM hat die Aufgabe, zwischen den Perspektiven zu moderieren und insbesondere langfristig und strategisch wichtige Tendenzen herauszufiltern. Analytischer Sachverstand und Erfahrung sind notwendig, um die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Auswirkung solcher Tendenzen auf das bestehende Portfolio einzuschätzen. Ein Ergebnis könnten Projektideen für den nächsten Planungszyklus des Projektportfolios sein, um den Eintritt potenzieller Risiken bzw. deren Auswirkung abzuschwächen.

### **Risikoaggregation**

Das PPM ermittelt aus den Risiken der Einzelprojekte (Mikroperspektive) durch Bottom-up-Aggregation eine interne Makroperspektive. Diese Aggregation ist allerdings nur möglich, wenn für die Erfassung von Risiken im Projekt eine standardisierte Risikotabelle mit einheitlichen Kriterien verwendet wird. Der Projektmanager listet in dieser Tabelle alle identifizierten und bewerteten Projektrisiken auf. Für jedes Einzelrisiko wird der Risikofaktor als Scoring-Wert aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite ermittelt. Soweit sinnvoll möglich sollte zusätzlich die Risikoauswirkung monetär bewertet werden. Damit steht ein absoluter Wert je Einzelrisiko zur Verfügung, der sich in das Verhältnis zum Risiko des gesamten Portfolios stellen lässt. Durch die einfache Addition bleiben Abhängigkeiten allerdings unberücksichtigt.

### **Identifikation von Klumpenrisiken**

Die methodische Herausforderung besteht darin, dass die Projekte im Portfolio in der Regel nicht unabhängig voneinander sind (siehe Abschnitt »Managen von Abhängigkeiten/Schnittstellen zwischen Projekten im Portfolio«). Aufgrund der Projektabhängigkeiten lassen sich unter Anwendung von Methoden wie Trend- oder Sensitivitäts-

analyse wesentliche Risiken für das Portfolio ermitteln. Im Zentrum steht die Identifikation sogenannter Klumpenrisiken. Dabei handelt es sich um Konzentrationen von Risiken einer Ursachenkategorie (z. B. Ressourcen, Technologie, Marktgegebenheiten) über einen bestimmten Zeitraum. Indem das PPM Klumpenrisiken aufzeigt, stiftet es einen entscheidenden Mehrwert, da sich diese Risiken nicht auf Programm- oder Projektebene erkennen lassen.

Voraussetzungen für die Ermittlung von Klumpenrisiken sind die standardisierte Erfassung von Einzelrisiken, eine breite Einbindung von Projektbeteiligten sowie eine Unternehmenskultur, die die offene Kommunikation von Risiken fördert.

### **Projektselektion beeinflusst Risikosituation**

Dadurch, dass man die Risiken frühzeitig identifiziert und auf Projektportfolioebene transparent macht und bewertet, lassen sie sich in der Entscheidungssituation der Priorisierung und Auswahl von Projekten bzw. Projektideen berücksichtigen. Durch die Projektselektion kann die Risikosituation vorab beeinflusst werden. Wenn man beispielsweise ausschließlich die Wirtschaftlichkeit der zur Priorisierung und Auswahl stehenden Projekte und Projektideen betrachtet, kann das dazu führen, dass in der finalen Auswahl nur lang laufende Großprojekte enthalten sind. Die Erfahrung zeigt, dass eben solche Projekte ein wesentlich höheres Risiko aufweisen als Projekte mit geringem Projektvolumen und kurzer Laufzeit.

Das PPM stellt seine Leistungsfähigkeit unter Beweis, wenn es Risikokonzentrationen aufzeigt und Vorschläge für deren Mitigation einbringt.

### **Managen von Abhängigkeiten/Schnittstellen zwischen Projekten im Portfolio**

Die Projekte, die zusammen ein Portfolio bilden, dürfen nicht als unabhängig voneinander zu betrachtende Objekte aufgefasst werden. Die vermeintliche Unabhängigkeit reduziert die Komplexität der Port-

foliosteuerung. In der Praxis existieren vielfältige Abhängigkeiten, die beachtet werden müssen. Andernfalls verlagert man Konflikte in die Phase der Projektdurchführung, was den Erfolg der betroffenen Projekte und damit des Portfolios, aufs Spiel setzt.

Ursachen für Konflikte, die aus Abhängigkeiten entstehen, sind beispielsweise knappe Ressourcen, die zur selben Zeit in mehreren Projekten benötigt werden, Ergebnisse des Projektes A, die als Eingangsgröße im Projekt B erforderlich sind oder die gleichzeitige Bearbeitung von Inhalten in zwei Projekten, deren Ergebnisse den Verlauf des jeweils anderen Projektes beeinflussen.

### **PPM steuert Abhängigkeiten**

Grundsätzlich ist es nicht Aufgabe des Einzelprojektmanagements, diese Abhängigkeiten zu managen. Sie betreffen zwar das Projekt und dessen Erfolg, können aber nur übergeordnet gesteuert werden. Diese Steuerungsfunktion übernimmt das PPM, indem es für das verantwortete Projektportfolio die Abhängigkeiten identifiziert, überwacht und managt. Um diese Aufgaben kümmert sich der Projektportfolio-manager.

Methodisch lassen sich Abhängigkeiten durch den paarweisen Vergleich von Projekten bzw. Projektideen oder durch eine Korrelationsmatrix aufzeigen. Die Art der bestehenden Abhängigkeiten ist zu vermerken, um sie nachvollziehbar zu machen. Eine weitere Darstellungsmöglichkeit ist die Form eines Diagramms (siehe Abb. 1).

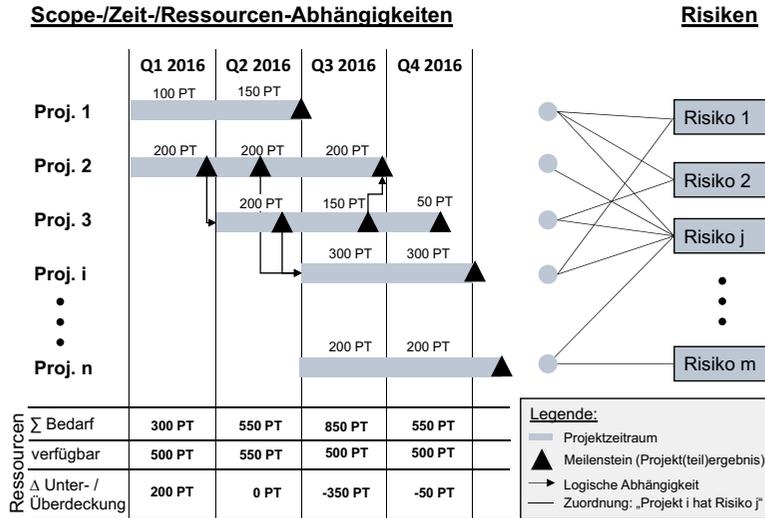


Abb. 1: Diagramm zur Darstellung von Abhängigkeiten

### Projektportfolio aufteilen

Bei einer größeren Projektanzahl im Unternehmen ist die Aufteilung eines Projektportfolios in mehrere Unterportfolios sinnvoll. Die Beschränkung auf ein Projektportfolio hat den Nachteil, dass wegen der Vielzahl der Projekte der Überblick verloren geht und der Projektportfoliomanager weniger Zeit für jedes einzelne Portfolioelement aufwenden kann, um Abhängigkeiten zu anderen Elementen zu erkennen. Ferner wird das Entscheidungsgremium mit der Vielzahl von bottom-up adressiertem Entscheidungsbedarf überfordert.

Die Festlegung, welche Projekte in welches Portfolio gehören, ist von entscheidender Bedeutung, um Abhängigkeiten steuerbar zu machen und mögliche Synergien heben zu können. In der Regel bildet die Struktur der Aufbauorganisation den Anknüpfungspunkt für die Strukturierung des Projektportfolios. Dies hat den Vorteil, dass ein Gremium, welches die Linientätigkeiten managt, auch für die Steuerung des Projektportfolios in ihrem Verantwortungsbereich genutzt

werden kann. Grundsätzlich sind die Projektportfolios so voneinander abzugrenzen, dass Projekte unterschiedlicher Portfolios keine wechselseitigen Abhängigkeiten aufweisen sollten. Ansonsten benötigt man eine projektportfoliübergreifende Steuerungsebene oder horizontale Abstimmungen von Entscheidungen zwischen Entscheidungsgremien von Projektportfolios, die die Komplexität und den Zeitbedarf der Abstimmungen erhöhen.

### **Synergien fördern**

Die Identifikation und Analyse der Abhängigkeiten ist ein wichtiges Ergebnis für die Projektpriorisierung und -auswahl, die Ressourcenallokation und das Risikomanagement auf Projektportfolioebene. Erst die übergreifende Sicht des PPMs auf die geplanten und laufenden Projekte und deren Wechselwirkungen ermöglicht eine zeitgerechte effiziente und effektive Allokation von Ressourcen. Das PPM steigert somit die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolges, indem es den negativen Einfluss durch andere Projekte reduziert und die Erzielung von Synergien zwischen Projekten fördert.

### **Vernetzung mit Projektmanagern**

Die Datenqualität im PPM wird maßgeblich durch die Zulieferungen des Projektmanagers während des Lebenszyklus eines Projektes bestimmt. Ein kritischer Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit des PPMs ist das Aufzeigen von Mehrwert sowie die Vernetzung mit den Projektmanagern. Der Projektportfoliomanager ist bereits beim Aufsetzen eines Projektes ein wichtiger Sparringspartner für den Projektmanager, gerade im Hinblick auf die Vorgabe von standardisierten Prozessen und Methoden bei der Projektbeantragung und -genehmigung. Dies fördert die Planungsgüte des Projekts und schafft Planungssicherheit, da durch die Projektgenehmigung im Portfolio auch die Ressourcenallokation sichergestellt wird.

### **Strukturierte Kommunikation**

Durch die Transparenz über die Projektlandschaft wird auch die Abstimmung zwischen Projektmanagern bei Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen Projekten erleichtert. Dies setzt voraus, dass die Kommunikation nicht nur einseitig zwischen Projektmanagern und dem Projektportfoliomanager verläuft, sondern strukturierte Rückmelde- und Feedbackprozesse implementiert werden. Indem gemeinsame Kommunikationsformate (z. B. Netzwerktreffen) etabliert werden, lassen sich auch Veränderungen im Projektportfolioprozess zeitnah und transparent vermitteln. In Abhängigkeit von der Anzahl der involvierten Projektmanager sollte der Projektportfoliomanager auch erfahrene Projektmanager als Multiplikatoren gewinnen, um eine strukturierte und adressatengerechte Kommunikation im Unternehmen zum PPM sicherzustellen.

### **Vernetzung mit der Managementebene**

Die Rolle des Projektportfoliomanagers wird in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und -kultur unterschiedlich ausgestaltet sein:

- ⇒ als Rolle mit geringer Entscheidungsbefugnis, deren Hauptaufgabe es ist, Transparenz zu schaffen und Entscheidungen vorzubereiten,
- ⇒ als Rolle mit definierter Entscheidungsbefugnis durch die Delegation bestimmter Befugnisse vom Entscheidungsgremium an den Projektportfoliomanager.

Die konkrete Ausgestaltung der Rolle bestimmt dabei die Interaktion und Vernetzung mit dem Management. Der Projektportfoliomanager sollte an den Sitzungen des Entscheidungsgremiums teilnehmen, um die Sichtbarkeit der Rolle auf Managementebene zu erhöhen.

Die Nutzenargumentation des PPMs ist durch dessen Einführung aber nicht beendet. Vielmehr ist diese Argumentation mit Blick auf die Unternehmensentwicklung und den Reifegrad im PPM regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Der »Markenkern« des PPMs (Auswahl der richtigen Projekte, effiziente und effektive Alloka-

tion von Ressourcen, systematische Steuerung und Überwachung aller Projekte im Portfolio) ist adressatengerecht aufzubereiten und in der Kommunikation an das Management zu berücksichtigen. Dies darf aber nicht inflationär geschehen, da das PPM auf Managementebene nicht nur durch Argumente, sondern insbesondere durch Leistung und empfängerorientierte Ergebnistypen überzeugen muss. Die Erfolge im PPM managementgerecht aufzubereiten und zu kommunizieren, fördert die Akzeptanz beim Management stärker als eine »theoretische« Nutzenargumentation.

### **Impulse aus dem Projektportfoliomanagement ...**

... an die Strategiefunktion

Die Nutzenwahrnehmung des PPMs wird zusätzlich positiv beeinflusst, wenn es nicht nur die Umsetzung der Strategie durch die Auswahl der richtigen Projekte fördert, sondern selbst Impulse für deren Weiterentwicklung liefert. Der Projektportfoliomanager als derjenige, der den besten Überblick über die Entwicklung seines Projektportfolios haben sollte, ist verantwortlich dafür, erkannte Impulse zur Strategieentwicklung in der Strategiefunktion des Unternehmens einzubringen. Strategierelevante KPIs zu definieren, begünstigt das Feststellen, Aufzeigen und Begründen von Vorschlägen zur Strategieanpassung.

... an die Personalfunktion

Ein weiterer Adressat für Impulse aus dem PPM ist die Personalfunktion. Das PPM stellt eine konsolidierte Betrachtung der für Projekte nachgefragten Ressourcen an, gleicht diese mit dem Bestand ab und zeigt Deckungslücken auf. Andererseits mag es auch Ressourcen geben, die für Projektarbeit zur Verfügung stehen, deren Fähigkeits- und Erfahrungsprofil aber nicht nachgefragt wird. Diese Kenntnisse kann der Projektportfoliomanager nutzen, indem er Impulse zur Weiterentwicklung interner Ressourcen gibt. Hierzu reicht es allerdings nicht aus,

die aktuellen Ressourcenengpässe zu analysieren, da die Investition in die Mitarbeiterqualifizierung und deren Anwendung eine langfristige Perspektive benötigen. Ressourcendefizite lassen sich kurzfristig in der Regel nur durch externe Beschaffungen decken. Wenn der Bedarf als längerfristig eingeschätzt wird, lohnt es sich für die Organisation, hier zusätzliche eigene Kompetenzen aufzubauen, um diese – gepaart mit deren Kenntnis der eigenen Organisation – zukünftig für Projekte im direkten Zugriff zu haben. Das PPM kann dabei unterstützen, gezielt Anforderungsprofile für die Ressourcenbeschaffung zu erstellen.

... an neue Projekte

Das PPM liefert nicht nur Impulse an andere Geschäftsfunktionen des Unternehmens, sondern unterstützt, als kontinuierlicher Überbau im Management, den Erfolg des einzelnen Projektes. Eine wichtige Komponente ist das kontinuierliche Lernen. Im Unterschied zur dauerhafteren Linienorganisation ist ein Projekt eine temporäre Organisationsform. Die gewonnenen und in der Zukunft nutzbaren Erfahrungen drohen verloren zu gehen, wenn sie nicht strukturiert ermittelt und dokumentiert sowie gezielt neuen Projekten zur Verfügung gestellt werden. Das PPM als kontinuierliche Aufgabe und Organisationsform kann dieses generierte Wissen aufnehmen, in geeigneter Form zentral vorhalten und Projekten bedarfsbezogen als Impuls zukommen lassen. So wird es von den Projektleitern nicht nur als ständiger Anforderer von Informationen erlebt (insbesondere für die Projektportfolioplanung und das Statusreporting), sondern auch als Mehrwert stiftender Informationslieferant.

### **Weiterentwicklung (KVP)**

Die Einführung und Etablierung des PPMs in der Organisation ist ein Veränderungsprozess. Um ihn erfolgreich durchzuführen, ist die Unterstützung des Top-Managements unentbehrlich. Die Implementierung erfolgt oft schrittweise, um zur Risikobegrenzung den Investitionsaufwand überschaubar zu halten und durch erste Erfolge

abzusichern. Diese liefern den Ausgangspunkt für den nächsten Investitionsschritt.

Ein erster Anstoß für einen Change bzw. für die Einführung des PPMs ist häufig ein »Schmerzpunkt«, den die Organisation verspürt. Mehr noch sind solche neuralgischen Stellen auch oftmals Anknüpfungspunkte für die künftige Weiterentwicklung des PPMs, wie Tabelle 1 zeigt.

<b>Tabelle 1: »Schmerzpunkte« als Anlass für die PPM-Weiterentwicklung</b>	
<b>»Schmerzpunkt«</b>	<b>Angebot des PPMs</b>
Mehrere Projekte verzögern sich.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erhebung aller Projekte, inklusive zeitlich zugeordnetem Ressourcenbedarf und logischer Abhängigkeiten zwischen den Projekten</li> <li>2. Aufzeigen der Differenz Ressourcenmehrbedarf vs. -angebot zur Managemententscheidung</li> <li>3. Etablierung eines Priorisierungs- und Auswahlverfahrens für Projekte</li> </ol>
Projekte bieten keinen erkennbaren ökonomischen Nutzen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definition einer standardisierten Vorlage für den Projekt-Business-Case gemeinsam mit dem Unternehmenscontrolling</li> <li>2. Einführung der verpflichtenden Erstellung des Business Case für die Projektportfolioplanung und Projektgenehmigung</li> <li>3. Durchführung von Nachkalkulationen des Business Case zum Projektende und während der Nutzung des Projektergebnisses sowie Ermittlung von Lessons Learned für die kontinuierliche Verbesserung</li> </ol>
Benötigte Projektressourcen sind häufig nicht verfügbar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trendanalyse der in der Projektportfolioplanung aufgezeigten Ressourcenengpässe bzw. nicht nachgefragten Projektressourcen</li> <li>2. Erstellung eines Anforderungsprofils für zusätzlich benötigte Ressourcen</li> <li>3. Übermittlung von Empfehlungen zur Beschaffung und/oder Qualifizierung von Ressourcen an die Personalfunktion</li> </ol>

<b>Tabelle 1: »Schmerzpunkte« als Anlass für die PPM-Weiterentwicklung (Fortsetzung)</b>	
<b>»Schmerzpunkt«</b>	<b>Angebot des PPMs</b>
Projekte wiederholen Fehler.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Einfordern von Lessons Learned der Projekte durch den Projektportfoliomanager</li><li>2. Zentrale Auswertung und Sammlung der Erkenntnisse im PPM</li><li>3. Weitergabe relevanter Lessons Learned an neu zu startende Projekte</li></ol>

»Schmerzpunkte« kann der Projektportfoliomanager oder das Entscheidungsgremium aus informellen Gesprächen, systematischen Befragungen oder durch den Austausch in Netzwerktreffen mit Stakeholdern in Erfahrung bringen. Zusätzlich ist ein Austausch mit anderen Unternehmen sinnvoll, um die eigene Situation besser einschätzen und um externe Ansätze und Impulse für die Weiterentwicklung im eigenen Unternehmen mitnehmen zu können.

## **Zusammenfassung**

PPM bildet den Projektlebenszyklus von der Projekt-idee bis zu Lessons Learned abgeschlossener Projekte ab. Ferner stiftet es einen übergeordneten Mehrwert durch Transparenz über die Ressourcenallokation, die Identifikation von Klumpenrisiken und die Ableitung von Impulsen für die Strategie des Unternehmens.

Wesentliche Parameter für die Leistungsfähigkeit des PPMs sind die Priorisierung und Auswahl von Projekten, die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die Minimierung von Risiken, das Managen von Abhängigkeiten/Schnittstellen zwischen Projekten im Portfolio sowie die Vernetzung mit Projektmanagern und der Managementebene.

Die Unternehmenskultur bestimmt die spezifischen Ausprägungen des PPMs (inklusive Rollenmodell) sowie die erforderlichen Kommunikations- und Roll-out-Instrumente.

Nach Erstellung des Konzepts ist ein Beschluss des Top-Managements zur Einführung unerlässlich, um die Unterstützung des Managements für die Umsetzung sicherzustellen.

Die Einführung und Etablierung des PPMs ist ein Veränderungsprozess, der schrittweise erfolgen kann, um die Akzeptanz bei den Stakeholdern sicherzustellen. Durch die enge Verzahnung des PPMs mit den Strategie- und Planungsprozessen des Unternehmens kann der »eingeschwungene Zustand« frühestens nach einem Jahr eintreten.

Nach Einführung des PPMs ist es wichtig, einen KVP zur Identifizierung von denjenigen »Schmerzpunkten« in der Organisation zu etablieren, die durch die Weiterentwicklung des PPMs gelindert bzw. behoben werden können.



Projekte sind aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Über ein Drittel des deutschen Bruttoinlandsprodukts wird durch Projekte erwirtschaftet. Tendenz steigend.

Viele Unternehmen nutzen daher Standards und Methoden, die bei der Abwicklung von Projekten helfen. Doch das reicht häufig nicht mehr aus. Denn immer öfter müssen Verantwortliche und Teams heute zahlreiche Projekte parallel umsetzen. Diese stehen in vielfältigen Beziehungen zueinander und buhlen um die gleichen knappen Ressourcen.

Wer sicherstellen will, dass die Projekte ihre gesteckten Ziele tatsächlich erreichen, benötigt eine übergreifende Perspektive. Hier setzt Projektportfoliomanagement (PPM) an. Mit diesem Instrument können Sie die verschiedenen Projekte und Programme in Ihrer Organisation zu einem Portfolio bündeln und systematisch steuern.

Wie Sie diesen Ansatz in der Praxis umsetzen, zeigt Ihnen dieses Buch. Es gibt Antworten unter anderem auf folgende Fragen:

- ⇒ Wie entwickeln Sie aus einer Fülle von Projekten ein strategisches Portfolio?
- ⇒ Was sind die zentralen Herausforderungen und Rollen im PPM?
- ⇒ Welche Methoden und Kennzahlen lassen sich im PPM einsetzen?
- ⇒ Wie werden Unternehmen durch PPM agiler?
- ⇒ Wie gehen Sie mit Risiken im PPM um?
- ⇒ Was müssen Sie bei den Kompetenzen, der Einführung und der Leistungsfähigkeit des PPM beachten?

Durch seinen Praxisbezug bietet Ihnen dieses Buch fundiertes Know-how, das Sie für Ihre eigene Projektarbeit gleich nutzen können. Ein hilfreicher Leitfaden für Topmanager und Führungskräfte, Projektverantwortliche, Teammanager und Berater.

**Mit Beiträgen von:** Wolfgang Alter, Andrea Demaria, Sven Ehrich, Philip Hilgers, Michael Horlebein, Siegfried Husemeier, Knut Kämpfert, Martin Kütz, Axel Munz, Hans Georg Näder, Thors ten Schmidt, Wolfram von Schneyder, Ludger Schnichels-Fahrbach, Alexander Schwarz, Martin Sedlmayer, Frank Spiegel, Bernd Stöcker, Rüdiger Süß, Reinhard Wagner, Martin Weber

ISBN 978-3-86329-676-6



9 783863 296766