

Spotlight

Project Management Offices – Trends und Herausforderungen



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Project Management Offices – Trends und Herausforderungen

Von agilem Portfoliomanagement bis hin zu hybrider Projektsteuerung - das Project Management Office steht heute vielen Herausforderungen und Trends gegenüber. Da fällt es nicht immer leicht, den Überblick zu behalten und das fürs eigene Unternehmen passende Vorgehen zu finden. Unser Spotlight begleitet Sie auf diesem Weg und liefert aktuelle Studienergebnisse sowie praxiserprobte Werkzeuge fürs PMO. Außerdem verraten die DB Netz AG und die BRITA Gruppe Best Practices aus ihren Unternehmen.

Inhalt

Die Unternehmensstrategie umsetzen

1. Projektportfoliomanagement in der Praxis
Teil 1: Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices..... Seite 3
2. Projektportfoliomanagement in der Praxis
Teil 2: Rollen, Organisation und Nutzen Seite 12
3. Visionen und Leitbilder – wirksame Werkzeuge für den PMO-Erfolg..... Seite 20
4. Programm-Management
So gewährleistet ein Program Management Office den Erfolg eines Programms Seite 33

Ist das PMO der Zukunft agil?

5. Agil-klassische Mischformen – neue Chancen und Herausforderungen für PMOs und Unternehmen
Teil 1: Welche Mischformen sind für die Praxis relevant?..... Seite 47
6. Agil-klassische Mischformen – neue Chancen und Herausforderungen für PMOs und Unternehmen
Teil 2: Was bedeutet das für PMOs?..... Seite 55
7. Quartalsweise Planung, aktive Auftraggeber und Project Tailoring
3 Erfolgsfaktoren für agiles Portfoliomanagement Seite 61
8. Projektportfoliomanagement ganz praktisch
Mit der Stacey-Matrix zur richtigen PM-Methode Seite 68

Gelebte Trends aus der PMO-Praxis

9. Agilität einen Rahmen geben
Mit bewusst einfachem Phasenmodell zum erfolgreichen Portfolio Seite 81
10. Erfahrungsbericht der BRITA Gruppe
Mit einem PMO zum perfekten PEP Seite 89

Methodensteckbrief für PMOs

11. Portfoliotechnik Seite 102

Fachbeitrag

Mit Projekten die Strategie umsetzen

Projektportfoliomanagement in der Praxis

Teil 1: Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices

Organisationen – sowohl kommerzielle als auch nicht gewinnorientierte – arbeiten zunehmend projektorientiert, d.h. der überwiegende Teil ihrer Tätigkeiten findet in Projekten und Programmen statt. Dazu gehört nicht nur das professionelle Management einzelner Projekte, sondern auch das übergreifende Management vieler Projekte und Programme. In der Fachliteratur wird hierfür der Begriff "Projektportfoliomanagement" verwendet, was gemäß DIN 69909-1:2013 definiert ist als "Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die übergreifende Planung und Steuerung von Projektportfolios" (DIN, 2013a). Unter einem "Projektportfolio" wird die "Zusammenfassung von Projekten und Programmen in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich" verstanden (ebd.).

Projektportfoliomanagement – ein strategisches Muss

Das Management einzelner Projekte bleibt Stückwerk, wenn es der Führung nicht gelingt, Projekte auf die Strategie der Organisation auszurichten (Wagner, 2009). Die Strategie gibt die Richtung vor, hilft bei Auswahl und Ausrichtung der Projekte (z.B. hinsichtlich der Ziele) und ermöglicht durch den Blick auf die langfristigen Ziele der Organisation auch bessere Entscheidungen im Projektverlauf. Andererseits entdecken die operativ arbeitenden Projektteams aktuelle Trends, Lernerfahrungen sowie Innovationen, die Projektverantwortliche dann an die strategische Ebene der Organisation berichten. Dort können die Topmanager sie zur Weiterentwicklung der Strategie verwenden. Projektportfoliomanagement ist ein wichtiger Mittler zwischen Strategie und Projekten.

Knappe Ressourcen erfordern von vielen Organisationen eine Fokussierung auf das Wesentliche und damit die Auswahl und Priorisierung von Projekten. Projektportfoliomanagement macht auf übergeordneter Ebene die Verfügbarkeit der Ressourcen sowie den Handlungsbedarf in Bezug auf laufende bzw. zukünftige Projekte und Programme transparent. Damit bekommt das Topmanagement eine Grundlage für fundierte Entscheidungen. Ressourcenallokation nach "Gutsherrenart", d.h. allein auf Basis der hierarchischen Position des Entscheiders ohne Begründung und abgestimmte Kriterien, wird so vermieden. Ziel ist, "die richtigen Projekte richtig machen" und nicht in eine operative Hektik zu verfallen. Diese entsteht häufig, weil Entscheidungen nicht, nicht rechtzeitig oder eben nach Gutsherrenart getroffen werden. Bestimmte Projekte werden aufgrund des so entstehenden Zeitdrucks priorisiert, andere müssen warten. Dies ist suboptimal und verursacht unnötige Kosten.

Autor



Reinhard Wagner

Geschäftsführer der Projektivisten GmbH;
Berater, Trainer, Coach.
Schwerpunkte: Projekt-
u. Prozessmgmt. sowie

Personal- u. Organisationsentwicklung,
Ehrenvorsitzender der GPM, President
der IPMA für R&D / Awards

Kontakt: rw@projektivisten.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Mit Projektportfoliomanagement Synergien nutzen und Transparenz schaffen

Die Bündelung von Projekten und Programmen zu einem Portfolio soll überdies Synergien ermöglichen. Was auf der Einzelprojektebene vielleicht übersehen wird, kann von der übergeordneten Ebene des Projektportfolios aus leichter erkannt und in einen konkreten Nutzen für das Unternehmen verwandelt werden. So kann z.B. das Projektportfoliomanagement die Lessons Learned aus einem abgeschlossenen Projekt für andere Projekte nutzbar machen. Darüber hinaus können Risiken einzelner Projekte im Projektportfolio analysiert und mögliche "Klumpenrisiken", d.h. gemeinsame, sich verstärkende Risiken mehrerer Projekte (s.u.), im Projektportfolio erkannt werden. Die Organisation kann sich beständig weiterentwickeln und bleibt wettbewerbsfähig – eine wichtige Eigenschaft in der globalisierten Welt.

Schließlich benötigt das Topmanagement einer Organisation Transparenz über die Projekte und Programme, konkret bedeutet dies Antworten auf die Fragen:

- Welche Projekte und Programme werden aktuell abgewickelt?
- Wie ist der jeweilige Status einzuschätzen und welcher Handlungsbedarf besteht?
- Welche Entscheidungen sind zu treffen und wie verändert sich das Projektportfolio zukünftig (d.h. welche Projekte kommen hinzu und welche werden abgeschlossen oder abgebrochen)?

Hierfür sollten die Projektleiter über einen Ansprechpartner verfügen, der die Statusberichte der einzelnen Projekte nach einem einheitlichen Schema einsammelt, diese zu einer Gesamtübersicht verdichtet und entsprechende Entscheidungsunterlagen vorbereitet. Diese Unterstützung durch das Projektportfoliomanagement ermöglicht es dem Topmanagement, sich auf die erfolgskritischen Projekte bzw. Programme zu konzentrieren.

Diskrepanz zwischen Theorie und praktischer Anwendung

Diesen offensichtlichen Vorteilen von Projektportfoliomanagement zum Trotz fand die Beschäftigung mit Projektportfoliomanagement in den letzten Jahren vor allem in Wissenschaft und Fachliteratur statt. Die praktische Anwendung kam bisher leider (noch) zu kurz. Im Mittelpunkt stand und steht das Management einzelner Projekte und weniger die übergreifende, strategische Steuerung aller Projekte und Programme bzw. des Projektportfolios (Wald et al, 2014). Zwar zeigen empirische Benchmark-Studien der Technischen Universität Berlin immer wieder den Handlungsbedarf auf (Gemünden und Kock, 2015), allerdings fehlt es oft an Knowhow und Bereitschaft des Topmanagements, Projektportfoliomanagement konsequent einzuführen und anzuwenden.

Das liegt vielleicht daran, dass dem Topmanagement nicht klar ist, welchen Nutzen Projektportfoliomanagement bringt. Häufig haben die für die Einführung von Projektportfoliomanagement zuständigen Manager mit Widerstand zu kämpfen. Häufige Gegenargumente des (Top-)Managements sind:

- "Das ist doch nur weitere Bürokratie!"
- "Wir sind bereits erfolgreich, das bringt keinen weiteren Nutzen"
- "Das haben wir doch schon alles!"
- "Das bremst nur Entscheidungen aus."

- "Der administrative Aufwand ist zu hoch."
- "Das bindet unnötig Ressourcen, die wir für andere Aufgaben brauchen."
- "Das ist eine zusätzliche Management-Ebene, die nur mehr Schnittstellen bringt."
- "Unser Produktportfoliomanagement deckt das doch schon ab!"

Projekt "Praxisdialog Projektportfoliomanagement"

Diese Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis war Initialzündung für die Gründung eines "Praxisdialogs" im Rahmen der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., in dem sich Vertreter aus acht namhaften Unternehmen von Mai 2012 bis Oktober 2014 zusammenschlossen, um die verfügbaren theoretischen Erkenntnisse und Standards auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen und – wo nötig – eigene Konzepte aus der Praxis für die Praxis zu entwickeln. Bei Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven auf das Thema, Bereitschaft zum Austausch und die Möglichkeit zum Ausprobieren gegeben waren. Der Mix unterschiedlicher Perspektiven umfasste u.a. eine Bank, einen Energieversorger, ein Chemieunternehmen, einen Automobilzulieferer, drei Anbieter komplexer Produkte bzw. Systemlösungen sowie einen internationalen Elektrokonzern. All diese Unternehmen hatten zum Zeitpunkt des Praxisdialogs erste Ansätze des Projektportfoliomanagements im Einsatz und wollten diese durch den Praxisdialog weiterentwickeln.

Aus dem Praxisdialog mit acht intensiven, zweitägigen Workshops entstanden vielfältige Erkenntnisse über die reale Umsetzung von Projektportfoliomanagement, die z.T. deutlich von den theoretischen Konzepten abweichen. Im Folgenden stelle ich ausgewählte Aspekte dieser Ergebnisse vor, weitere Ergebnisse des Praxisdialogs werden in einem Sammelband ausführlich dargelegt (Wagner, 2016).

Projektportfolios sind stark branchenabhängig

Bei den Gesprächen wurde schnell klar, dass die vorliegende Literatur und die in Standards festgeschriebenen Konzepte nur bedingt für die Praxis taugen, da sie z.B. kaum auf die unterschiedlichen Typen von Projektportfolios eingehen. So unterscheiden sich die Herausforderungen und Lösungsansätze einer Bank, bei der sich das Projektportfolio überwiegend aus IT- und Change-Projekten zusammensetzt, stark von denen bei einem Energieversorger bzw. einem Chemieunternehmen, die insbesondere Investitionsprojekte in ihrem Projektportfolio steuern. Die auf das Produkt- oder Systemgeschäft ausgerichteten Unternehmen hingegen steuern Projektportfolios eng abgestimmt mit ihrem Produktportfolio. Das Management eines Projektportfolios muss also die Besonderheiten des Unternehmens bzw. der Projekte im Portfolio berücksichtigen.

Ideen und Innovationen müssen gefördert werden

Als weiterer Unterschied zwischen Theorie und Praxis wurde der Ansatzpunkt des Projektportfoliomanagements identifiziert. So wird in der Theorie oft unterstellt, dass Ideen für Projekte in ausreichender Zahl vorhanden seien und das Portfoliomanagement erst ins Spiel komme, wenn es um Bewertung, Auswahl und Umsetzung der besten Ideen gehe. In der Praxis ist aber bereits die Generierung von Ideen für neue Projekte und Programme eine Herausforderung, der sich das Projektportfoliomanagement widmen muss. Der entsprechende Prozess beginnt somit bereits

viel früher und bezieht die Ideengenerierung mit ein. Dies kann sich auf Ideen für neue Produkte, für Verbesserungs-ideen oder auch neue Strategien beziehen. Damit wird eine enge Verknüpfung von Innovations- und Projektmanagement angesprochen, die in der Praxis oft fehlt. Als Konsequenz daraus landen die Ideen früher auf dem "Radarschirm" des (Top-)Managements und können so viel besser in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Projektportfoliomanagement funktioniert nur "top-down"

Vielfach wird in der Literatur das Thema Projektportfoliomanagement von "unten" her betrachtet, d.h. es soll sich in den Dienst der Projektleiter stellen und die Lücke zum Topmanagement füllen. Dahinter steht die verbreitete Wahrnehmung der Projektleiter, dass das Topmanagement nur wenig Interesse an Projekten habe. Durch den Bottom-up-Ansatz des Projektportfoliomanagements soll das Topmanagement quasi "gezwungen" werden, sich mit den Herausforderungen der Projektleiter auseinanderzusetzen. Dies funktioniert in der Praxis aber leider nicht. Einerseits, weil das Topmanagement wenig Interesse an den "operativen Problemen" der Projektleiter hat und andererseits, weil Projektleiter die "Sprache" des Topmanagements nicht sprechen.

Eine wesentliche Erkenntnis des Praxisdialogs zum Projektportfoliomanagement war somit, dass die Disziplin von "oben" her gesteuert werden muss. In diesem Szenario verstehen Topmanager die Projekte und Programme als Umsetzung ihrer Strategie und damit als Teil ihrer eigenen Aufgabenstellung. Dies bedeutet letztendlich, dass ein Projektportfoliomanager nicht der "erfahrenste Projektleiter" sein sollte, sondern eher ein Mitglied der obersten Führungsebene. Dies wird im zweiten Teil dieses Artikels im Abschnitt "Kompetenzen des Projektportfoliomanagers" ausführlich behandelt.

Wie bündelt man die richtigen Portfolios?

Folgt man der oben dargestellten DIN-Definition für ein Projektportfolio, dann stellt sich in der Praxis natürlich die Frage, welche Projekte und Programme zusammengefasst werden sollen. In der Praxis werden nur bei kleinen Unternehmen alle Projekte und Programme in einem einzigen, organisationsweiten Projektportfolio gebündelt. Mittlere und große Unternehmen bündeln eher spezifische Projekte und Programme zu einem Projektportfolio zusammen und ordnen dieses einer bestimmten Funktion oder Hierarchieebene zu. So findet man sehr häufig ein Portfolio von IT-Projekten und -Programmen, eines für Forschungs- & Entwicklungsprojekte sowie häufig eines für Organisationsentwicklungs- oder Veränderungsprojekte.

Wichtige Kriterien für die Zusammenfassung sind entweder die inhaltliche Prägung der Projekte, die Zuordnung zu einer Führungskraft bzw. einem Gremium oder der Bezug zu einem bestimmten Ressourcenpool. Ist die Zuordnung nicht eindeutig, entstehen Kompetenzgerangel, möglicherweise Konflikte und Reibungsverluste. Auch bei einem Projektportfolio gilt der Spruch: "Es darf nur einen (Entscheider) geben!" In größeren Organisationen kann dies dazu führen, dass es mehrere Ebenen von Projektportfolios gibt, z.B. eine Ebene für die operativen Projekte mit einem operativen Steuerkreis aus Bereichs- und Abteilungsleitern als Entscheidungsgremium sowie eine zusätzliche Ebene für Projekte mit strategischer Bedeutung, die einem strategischen Steuerkreis aus Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsmitgliedern zugeordnet wird. Der Zuschnitt des bzw. der Projektportfolios entscheidet auch über die konkrete Ausgestaltung des Projektportfoliomanagements. Existieren mehrere Projektportfolios nebeneinander, dann ist eine Koordination (z.B. hinsichtlich Ressourcen oder Lessons Learned) sinnvoll.

Vom Sammeln der Ideen bis zum Bewerten der Ergebnisse

Die Aufgaben des Projektportfoliomanagements sind vielfältig, sie umfassen so unterschiedliche Punkte wie z.B. Generieren von Projektideen, übergreifendes Managen von Ressourcen, Planen und Steuern des Projekt-portfolios, Berichtswesen, Optimieren und Standardisieren von Abläufen und Erzielung von Synergien, Auswahl und Priorisieren von Projektideen und -vorhaben sowie Sammeln, Auswerten und Bereitstellen von Lessons Learned. Bild 1 stellt die wichtigsten Phasen im Projektportfoliomanagement dar. Sie zeigen logische Abläufe im Projektportfoliomanagement auf, überlappen einander und können selbstverständlich auch mehrmals durchlaufen werden (z.B. bei der Steuerung des Projektportfolios). Darüber hinaus sind Rücksprünge von einer zur anderen Phase möglich (z.B. vom Bewerten der Projektvorhaben zum Sammeln von Ideen, wenn nicht genügend Ideen zur Verfügung stehen).

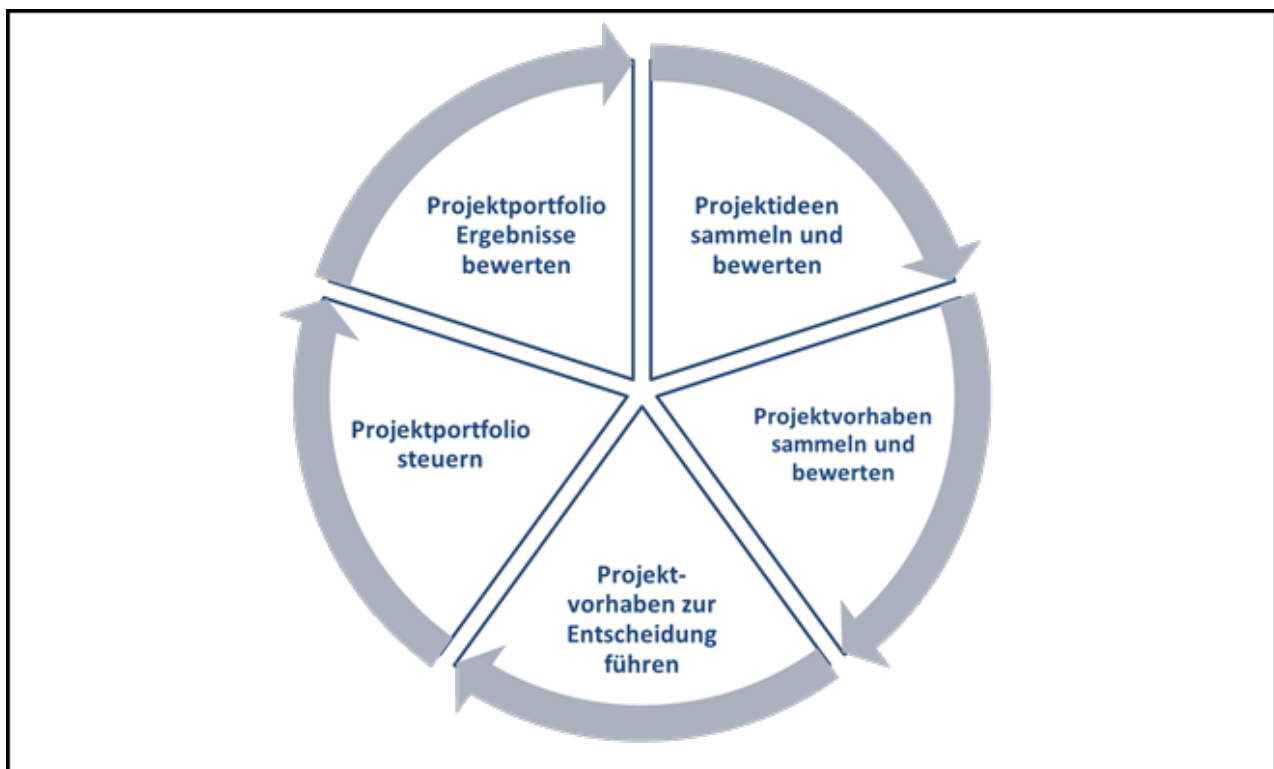


Bild 1: Phasen des Projektportfoliomanagements

Phase 1: Projektideen sammeln und bewerten

In der ersten Phase werden (Projekt-)Ideen gesammelt und bewertet. Quellen für diese Ideen sind z.B. laufende Projekte und Programme oder Verbesserungsvorhaben. Das Entstehen dieser Ideen zu fördern ist eine phasenübergreifende, kontinuierliche Aufgabe aller projektbezogenen Managementdisziplinen. Die Bewertung der Ideen richtet sich nach Projektart, Branchenbezug oder strategischer Ausrichtung. So können Projektideen bei einem Anbieter innovativer Produkte beispielsweise nach Neuigkeitsgrad, Umsetzungspotential und -wahrscheinlichkeit sowie den Investitionskosten bewertet werden.

Phase 2: Projektvorhaben sammeln und bewerten

In der zweiten Phase werden Projektvorhaben gesammelt und bewertet. Diese können Ergebnisse der Phase 1 sein, aber auch aus der Strategie abgeleitet werden oder von außen (z.B. Anteilseigner, Kunden) kommen. Projektvorhaben können durch neue Anforderungen der Märkte, Ideen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Anlagen oder durch die Strategie eingebracht werden. Bei einem Chemieunternehmen wird z.B. kontinuierlich in die Anlagen investiert, wodurch beständig Projekte entstehen.

Eine Bewertung der Projektvorhaben wird sich u.a. an der Verfügbarkeit von Ressourcen, der Machbarkeit, dem Verhältnis von Chancen und Risiken oder auch dem Strategiewertbeitrag orientieren. In den Unternehmen des Praxisdialogs gibt es hierfür teilweise sehr ausgefeilte Bewertungsverfahren.

Insbesondere die ersten beiden Phasen sind in der Praxis oft stark verbesserungswürdig. So werden Ideen und Vorhaben nicht systematisch gesammelt und bewertet, die Kriterien sind nicht transparent oder abgestimmt.

Phase 3: Projektvorhaben zur Entscheidung führen

In der dritten Phase werden die Projektvorhaben zur Entscheidung geführt und beauftragt. Die Entscheidung wird vom Projektportfoliomanagement vorbereitet und in dem zuständigen Gremium bzw. durch einzelne Topmanager getroffen. Bei Investitionsprojekten gehen dieser Entscheidung umfangreiche Analysen der Kosten, des Return on Investment (ROI), der Risiken sowie die Beschreibung der jeweiligen Projektziele und Anforderungen voraus. In einem Mitgliedsunternehmen des Praxisdialogs werden z.B. komplexe Simulationen sowie Sensitivitätsanalysen durchgeführt, um diese Entscheidungen abzusichern.

Phase 4: Projektportfolio steuern

Die vierte Phase steht ganz im Zeichen der Steuerung des Projektportfolios. Dies umfasst die Bewertung des Fortschritts aller Projekte und Programme, mögliche Abweichungen sowie den daraus resultierenden Handlungs- bzw. Entscheidungsbedarf. Bei knappen Ressourcen richtet sich der Blick auf die Ressourcenauslastung und mögliche Konsequenzen daraus. Neben Berichterstattung und Entscheidungsvorbereitung für die Entscheider sollte die Situation im Portfolio auch für alle Projekt- und Programmverantwortlichen transparent gemacht werden. Dies wird in einem Unternehmen des Praxisdialogs z.B. durch ein entsprechendes Intranetportal sichergestellt.

Phase 5: Projektportfolio-Ergebnisse bewerten

In der fünften Phase werden schließlich die Ergebnisse des Projektportfolios bewertet, wozu eine aggregierte Sicht aller Projekte und Programme und ihrer Ergebnisse benötigt wird. Hier existiert auch in den Unternehmen des Praxisdialogs noch großer Nachholbedarf. So reicht es nicht aus, nur auf Einhaltung der Termine und Budgets aller Projekte und Programme zu achten. Darüber hinaus sollten Lessons Learned zur Weiterentwicklung genutzt und Synergien, Strategiewertbeitrag sowie Nutzen transparent gemacht werden. Im Praxisdialog wurde diskutiert, dass Kennzahlen zur Effizienzmessung und -steigerung in der Projektarbeit sinnvoll wären.

Methoden

Viele Methoden des Projektportfoliomanagements gleichen den üblicherweise im Projekt- oder Programm-Management verwendeten Methoden, so z.B. das Stakeholdermanagement, die Zielformulierung auf Basis übergeordneter (strategischer) Ziele, Kreativitäts- und Entscheidungstechniken sowie das Informations-, Dokumentations- und Berichtswesen.

Beim Projektportfoliomanagement kommt darüber hinaus die Analyse wichtiger Abhängigkeiten zwischen Projekten und Programmen hinzu. Dies spielt insbesondere bei Unternehmen mit komplexen Produkten eine Rolle, da hier ein enger Zusammenhang zwischen Projekten der Forschung, der Produktentwicklung und der Produktion sowie dem Service besteht. Hier bieten sich ggf. Analysen mit Hilfe des paarweisen Vergleichs oder der Beeinflussungs- und Korrelationsmatrix an, allerdings sind diese in der Praxis noch nicht weit verbreitet. Die Ergebnisse der Analyse fließen dann in Projektselektion und –priorisierung ein bzw. haben einen Einfluss auf die Ressourcenallokation.

Darüber hinaus können allgemeine, auch in anderen Kontexten verwendete Methoden eingesetzt werden, z.B. Szenariotechniken zur Generierung und Bewertung von Projektideen. Methoden der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung dienen der wirtschaftlichen Beurteilung von Projektideen. Schließlich sind auch Methoden (und Kennzahlen) zur Ermittlung des Strategiewertbeitrags eines Projektportfolios sinnvoll. Diese werden aber in der Praxis nur vereinzelt angewendet, insbesondere bei Investitionsprojekten.

Risikomanagement in einer anderen Dimension

Generell ist das Management von Risiken ein "Dauerbrenner", auf Ebene der Projekte und Programme wie auch auf strategischer Ebene eines Projektportfolios. Insbesondere für das Projektportfolio sind Risiken aus einer Makroperspektive relevant, die für Projekte und Programme nicht in dieser Weise gilt. Hierunter fallen z.B. politische und ökonomische Risiken für die Organisation, Risiken mit einer langfristigen Wirkung und die sogenannten "Klumpenrisiken", die im Rahmen des Praxisdialogs besonders intensiv diskutiert wurden.

Nur Projektportfoliomanagement kann Klumpenrisiken erkennen

Den Klumpenrisiken kommt im Projektportfoliomanagement eine besondere Bedeutung zu, verdeutlichen sie doch die Konzentration einer bestimmten Risikoart über der Zeit bzw. in einem bestimmten Betrachtungsbereich des Projektportfolios mit einer strategischen Wirkung. Klumpenrisiken können aus der Perspektive von einzelnen Projekten oder Programmen nicht identifiziert werden, sondern werden erst durch eine übergeordnete Analyse der Risiken im Projektportfolio deutlich erkennbar.

So kam es während des Praxisdialogs zum Konflikt in der Ukraine, wodurch in einzelnen Projekten neue Risiken entstanden, z.B. für die Entwicklung neuer Anlagen in Russland, den Transport von Gütern durch die Ukraine oder die finanzielle Situation einzelner Zulieferer. Daraus entstand ein Klumpenrisiko für bestimmte Unternehmen, weshalb diese alle Projekte eines oder mehrerer Portfolios auf Risiken mit Bezug zum Ukraine-Russland-Konflikt untersuchten und entsprechende Gegenmaßnahmen entwickelten.

Klumpenrisiken können auch aufgrund der Schwankung von Währungen, des Falls bzw. Anstiegs des Ölpreises oder durch Schwierigkeiten mit einem Produkt (Beispiele hierfür sind u.a. die Dieselmotoren von Volkswagen oder die Airbags von Takata) entstehen.

Risikomanagement im Projektportfolio setzt offene Unternehmenskultur voraus

Damit Klumpenrisiken entdeckt werden können, ist eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen. Die Einstellung aller Beteiligten sollte durch ein proaktives Denken und Handeln geprägt sein. Alle Beteiligten in Projekten, Programmen und Projektportfolios sollten in das Risikomanagement eingebunden sein und ihre Sichtweisen "ungeschminkt" zuliefern. Die Informationen und Daten müssen in einer einheitlichen Formatierung und Datenbasis verfügbar sein und Vergleiche ermöglichen. Eine Software-Unterstützung ist dabei nützlich, jedoch sollte die Software eine flexible Anpassung an die branchen- bzw. unternehmensspezifischen Anforderungen zulassen. In der Welt von Banken und Versicherungen sind entsprechende Systeme längst Standard und werden systematisch für die Analyse genutzt, wohingegen die Unternehmen der Automobilindustrie hier noch wenig Wert auf eine Vernetzung der Projektrisiken legen.

Zusammengefasst: Transparenz über das Projektportfolio in allen Dimensionen sowie eine Kultur der Offenheit in der Organisation sind die wichtigsten Voraussetzungen für ein effizientes Risikomanagement im Projektportfolio.

Übergreifendes Risikomanagement benötigt strategische Methoden

Für die Identifikation dieser Risiken müssen andere Instrumentarien zum Einsatz kommen als bei operativen Projektrisiken. Eine strategische Beobachtung des Umfelds, des Marktes und der Wettbewerber hilft dabei, Veränderungen rechtzeitig wahrzunehmen. Auf Basis der Abhängigkeiten von Projekten und Programmen erlauben Szenarien, Sensitivitätsanalysen und Trends eine Aussage zu möglichen Risiken (und Chancen) für das Projektportfolio. Dies spielt insbesondere bei Investitionsprojekten (z.B. Chemie oder Energieversorgung) eine große Rolle, hier sind die eingesetzten Methoden am weitesten fortgeschritten.

Aus der übergeordneten Bewertung der Portfoliorisiken können dann Projektideen, Projekte und Programme systematisch selektiert und priorisiert werden. Aus Sicht der Praxis liegt dabei der Fokus eher auf "weichen Signalen" und "Mustern" statt auf "harten Fakten" als Basis für die Risikoeinschätzung im Projektportfoliomanagement. Im Fokus stehen sollten auch "unbekannte Unbekannte", d.h. Ereignisse, die heute noch nicht bekannt sind – auch nicht mit ihrer Wirkung für das Unternehmen – oder nur sehr schlecht zu bewerten sind, aber enorme (negative) Folgen für das Portfolio haben können (sog. "Black Swan Events"). Der Reaktorunfall von Fukushima ist ein drastisches Beispiel für ein solches Ereignis.

Risikomanager für Projektportfolios benötigen spezielle Qualifikationen

Hierzu sind andere Kompetenzen nötig als auf der operativen Ebene des Projekt- und Programm-Managements. Insbesondere sind analytische Fähigkeiten zur Bewertung von langfristigen, strategischen und systemischen Risiken nötig. Die Risikomanager auf der Ebene des Projektportfolios benötigen Offenheit gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen und müssen befähigt sein, diese verschiedenen Sichtweisen zu einer stimmigen Lösung für das Projektportfolio unter Nutzung der Diversität von Disziplinen, Kulturen und Erfahrungen zu moderieren.

Der zweite Teil dieses Beitrags befasst sich hauptsächlich mit den Rollen, der organisatorischen Anbindung und den benötigten Kompetenzen für das Projektportfoliomanagement.

Literatur

- DIN (Hrsg.): DIN 69909-1:2013 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 1: Grundlagen, Beuth Verlag, Berlin, 2013a
- Gemünden, Hans Georg; Kock, Alexander: 7. MPM-Benchmarking-Studie 2015, Berlin 2015, <http://www.multiprojectmanagement.org/>
- Wald, Andreas; Wagner, Reinhard; Nuhn, Helge; Schneider, Christoph: Strategieorientierte Multiprojektsteuerung: Herausforderungen und Lösungsansätze, projektMANAGEMENTaktuell, Ausgabe 01/2014
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg, 2009
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Erfolgreiches Projektportfoliomanagement, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2016

Fachbeitrag

Mit Projekten die Strategie umsetzen

Projektportfoliomanagement in der Praxis

Teil 2: Rollen, Organisation und Nutzen

Im Rahmen eines von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. initiierten Praxisdialogs befassten sich Vertreter aus acht namhaften Unternehmen von Mai 2012 bis Oktober 2014 mit dem Thema Projektportfoliomanagement. Sie überprüften die verfügbaren theoretischen Erkenntnisse und Standards auf ihre Praxistauglichkeit, trugen ihre eigenen Erfahrungen mit der tatsächlichen Umsetzung von Projektportfoliomanagement zusammen und formulierten Ansatzpunkte für dessen Weiterentwicklung.

Der erste Teil dieses Beitrags präsentierte signifikante Unterschiede zwischen der Theorie des Projektportfoliomanagements (PPM) und seiner Anwendung, erläuterte deren Notwendigkeit und stellte Aspekte für die praktische Umsetzung vor.

Darüber hinaus befasst sich der Praxisdialog intensiv mit organisationsbezogenen Fragen. Eine wichtige Erkenntnis der Diskussion war, dass aufgrund sehr unterschiedlicher Situationen und Organisationsansätze kein allgemeingültiges Lösungsschema gefunden werden kann. Deshalb widmete sich der Praxisdialog verstärkt den Rollen des Projektportfoliomanagements.

Rollen des Projektportfoliomanagements

Als Mittler zwischen Strategie- und Projektarbeit bezieht das Projektportfoliomanagement eine Vielzahl von Rollen ein. Unter "Rolle" wird dabei eine Beschreibung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten verstanden, die eine Person bzw. eine Personengruppe ausfüllt. Die Teilnehmer des Praxisdialogs identifizierten folgende Rollen als relevant für das Projektportfoliomanagement:

- **Strategiegeber**, d.h. der Entscheider über die Strategie der Organisation, z.B. der Vorstand einer AG
- **Entscheider(-kreis) Portfolio**: genehmigt Projekte und Programme, entscheidet bei Bedarf über ihren vorzeitigen Abbruch und verwaltet das Budget der Organisationseinheit für Projekte, Programme und Portfolios.
- **Projektportfoliomanager**: zentrale Rolle für die Überwachung und Steuerung des Projektportfolios
- **Ressourcen- und Knowhow-Lieferant(en)**: interne und externe Organisationseinheiten, die Ressourcen und Knowhow zur Verfügung stellen

Autor



Reinhard Wagner

Geschäftsführer der Projektivisten GmbH; Berater, Trainer, Coach. Schwerpunkte: Projekt- u. Prozessmgmt. sowie

Personal- u. Organisationsentwicklung, Ehrenvorsitzender der GPM, President der IPMA für R&D / Awards

Kontakt: rw@projektivisten.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

- **Steuerkreis(e) Projekt / Programm:** Diese werden für jeweils ein Projekt oder ein Programme eingerichtet, treffen eher operative Entscheidungen und stellen die Verbindung zwischen dem Projekt- bzw. Programm-Manager und allen übergeordnete Rollen dar.
- **Projekt- und Programm-Manager:** Diese sind für das Projekt- und Programm-Management verantwortlich.
- **Standardsetzer:** Definiert und überwacht die Managementsysteme für Projekte, Programme und Projektportfolios. Mögliche Standardsetzer sind z.B. das Projektportfolio-Office oder das PMO.
- **Projektportfolio-Office:** Diese Organisationseinheit unterstützt den Projektportfoliomanager.
- **Project Management Office (PMO):** Diese Organisationseinheit unterstützt die Gesamtheit aller Projekte, Programme und Portfolios in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich. Häufig übernimmt das PMO auch ganz oder teilweise die Rolle des Projektportfoliomanagements oder des Projektportfolio-Offices.
- **Projekt- und Programm-Office:** Diese Organisationseinheiten unterstützen Projekt- und Programm-Manager.

Diese Rollen werden in Organisationen oft unterschiedlich benannt. Abhängig von Unternehmensgröße und Situation im Projektportfoliomanagement (z.B. hoher oder geringer Reifegrad) können Rollen auch zusammengelegt oder von anderen Funktionen im Unternehmen übernommen werden. So kann in einer Organisation die Rolle des Strategiegebers durch den Vorstand oder die Geschäftsführung ausgeübt werden, bei Funktionalstrategien kann der Strategiegeber auch ein Bereichsleiter sein. Wichtig ist, dass stets geregelt ist, wer welche Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten im Gesamtkontext des Projektportfoliomanagements innehat.

Die Rolle des Projektportfoliomanagers

Für die zentrale Rolle des Projektportfoliomanagers kann es – abhängig von der jeweiligen Organisation – ganz unterschiedliche Ausprägungen geben. So fungieren einige der Teilnehmer im Praxisdialog als Stabsstelle oder als Stabsabteilung und sind direkt dem Vorstand zugeordnet. Andere wiederum agieren aus einem PMO heraus. Schließlich findet man die Rolle des Projektportfoliomanagers auch auf Bereichsebene direkt der entsprechenden Führungskraft zugeordnet. Je höher das Projektportfoliomanagement in der Organisation angesiedelt ist, desto sichtbarer ist es für alle Beteiligten und desto mehr Durchsetzungsvermögen hat der Projektportfoliomanager.

Wenn das Portfoliomanagement Projekte und Programme der operativen Ebene steuert, dann wird der Portfoliomanager eher der zweiten oder dritten Führungsebene zugeordnet sein. Sind hingegen die Projekte und Programme strategisch bedeutsam (z.B. Investmentprojekte), dann kann die Rolle direkt an den Chief Operating Officer (COO) berichten.

Aufgaben des Projektportfoliomanagers

Als die wichtigsten Aufgaben des Projektportfoliomanagers benannten die Teilnehmer des Praxisdialogs:

- das Strukturieren und Organisieren der Projekte und Programme des Portfolios
- die systematische Vorbereitung von Entscheidungen z.B. in Bezug auf die Kategorisierung und Priorisierung von Projekten und Programmen

- das Identifizieren und Steuern von Abhängigkeiten und Überschneidungen zwischen Projekten und Programmen
- die Bewertung und Verdichtung von Kennzahlen sowie ihre Aufbereitung in Berichtsform
- das Ableiten und Ausarbeiten von Handlungsempfehlungen
- Lessons Learned für nachfolgende Projekte und Programme verfügbar machen

Dies ist zum einen keine vollständige Aufzählung und spricht damit zum anderen gleichzeitig einen wunden Punkt an, der im Praxisdialog schnell deutlich wurde: die Rollenbeschreibungen des Projektportfoliomanagements sind oft unvollständig, einseitig ausgerichtet oder aufgrund der politischen Verhältnissen nur relativ schwach ausgeprägt. Hier besteht aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen noch großes Verbesserungspotential.

Befugnisse des Projektportfoliomanagers

Auch bei den Befugnissen des Projektportfoliomanagers sieht es oft "mau" aus. So beklagten sich einige der Teilnehmer des Praxisdialogs darüber, dass sie nur sehr unzureichend bei der Strategieentwicklung sowie bei wichtigen strategischen Entscheidungen einbezogen würden. Hier wird viel Potential verschenkt, da im Projektportfoliomanagement viel Information und Knowhow verfügbar ist. Wird die Aufgabe des Projektportfoliomanagements dem PMO übertragen, dann beschränken sich Aufgaben und Befugnisse eher auf Administration, Planung und Steuerung, nicht aber auf weitergehende Entscheidungsrechte wie z.B. Auswahl und Priorisierung von Vorhaben.

Verantwortlichkeiten des Projektportfoliomanagers

Zu den wesentlichen Verantwortlichkeiten der Projektportfoliomanagementrolle zählen u.a.

- die Entscheidungen vom Entscheider(-kreis) Portfolio umsetzen
- vereinbarte Ziele des Projektportfoliomanagements (z.B. Effizienz, Synergien, Risikominimierung) erreichen
- Transparenz durch Berichte und Dokumentation herstellen
- Impulse zur Weiterentwicklung der Strategie und Organisation geben

Wie auch im Projektmanagement gibt es auf der Ebene des Projektportfoliomanagements in der Praxis ein Ungleichgewicht zwischen den Befugnissen und den Verantwortlichkeiten. Auch hier sahen die Teilnehmer des Praxisdialogs ein großes Verbesserungspotential.

Organisatorische Anbindung des Projektportfoliomanagements

Der Entscheider(-kreis) Portfolio delegiert die Rolle mit Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten an den Projektportfoliomanager und sollte dabei auf konsistente und aufeinander abgestimmte Rollenbeschreibungen achten.

So ist z.B. bei einem Anbieter innovativer Produkte und Systeme das Portfoliomanagement als Stabsstelle direkt der Geschäftsführung zugeordnet, diese delegiert weitgehende Befugnisse und Verantwortlichkeiten an den für diese Aufgabe ausgewählten Manager und kümmert sich selbst "nur" noch um die strategischen Fragen. Hierbei

ist natürlich zu beachten, dass die Anforderungen an die Kompetenzen des Managers wesentlich höher sind als bei einem anderen Unternehmen des Praxisdialogs, wo Befugnisse und Verantwortlichkeiten wesentlich geringer ausfallen, da das Projektportfoliomanagement dort aus einem PMO heraus betrieben wird.

Die Ausprägung der Rolle des Projektportfoliomanagers hängt nach Ansicht der Teilnehmer des Praxisdialogs ab von Faktoren wie z.B. der Größe einer Organisation, deren Organisations- oder Bereichskultur und dem Selbstbewusstsein des Projektportfoliomanagers gegenüber Entscheidern.

Deshalb plädiert der Praxisdialog dafür, die Rolle des Projektportfoliomanagements nicht mit erfahrenen Projektmanagern zu besetzen, sondern eher mit erfahrenen Führungskräften der zweiten oder dritten Ebene. Diese sind erfahrungsgemäß durchsetzungsstärker, fordernder und verleihen damit der Rolle gegenüber dem Topmanagement (und den Linienführungskräften) mehr Gewicht. Diese Erkenntnis wurde durch die Analyse der erforderlichen Kompetenzen des Projektportfoliomanagers noch verstärkt.

Kompetenzen des Projektportfoliomanagers

Als **wichtige Kompetenzen** (im Sinne von Wissen, Erfahrung und Einstellung) eines Projektportfoliomanagers wurden die folgenden Punkte im Praxisdialog diskutiert:

- Entscheidungsvorbereitung und -empfehlung
- Kommunikation des Projektportfoliostatus und Moderation von Sitzungen
- Analyse und Bewertung von komplexen Informationen und Zusammenhängen
- Management strategischer Risiken und Risiken des Projektportfolios
- Planung und Steuerung der Ressourcen auf Multiprojektebene
- Management des Portfolios von Projekten und Programmen
- Steuerung und Optimierung der Performance im Portfolio

Dazu gehören neben diesen, eher fachlichen Kompetenzen für das Management von Projektportfolios, auch noch überfachliche, d.h. **soziale und persönliche Kompetenzen**, wie z.B.:

- Stakeholder einbinden und managen
- Führung mit eingeschränkter Machtbefugnis
- Seniorität, d.h. Berufs- und Lebenserfahrung
- Prozesswissen über den gesamten Lebenszyklus der Produkte, Systeme oder Anlagen
- Vernetzung mit wichtigen Entscheidungsträgern sowohl im als auch außerhalb des Unternehmens
- Durchsetzungsvermögen gepaart mit Diplomatie

Projektportfoliomanager sollten aus der Linie kommen!

Die Beschäftigung mit den Rollen und den Kompetenzen des Projektportfoliomanagers führte im Praxisdialog zu einer überraschenden und wichtigen Erkenntnis: Projektportfoliomanager sollten besser nicht aus der Projektkarriere kommen, sondern aus einer Linienfunktion, da für das Projektportfoliomanagement stärker die für das Linienmanagement typischen Fähigkeiten gefragt sind!

Das entscheidende Argument für diese Forderung ist, dass Projektportfoliomanager in ihrer Vermittlerrolle zwischen strategischer und operativer Ebene vom Topmanagement als ebenbürtige Gesprächspartner wahrgenommen werden müssen. Hierzu müssen sie über eine unternehmerische Denkweise verfügen, d.h. Verständnis für die Strategiearbeit, für die unternehmerischen Zusammenhänge von wirtschaftlichem Erfolg und operativer Umsetzung sowie für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Vor allem aber müssen sie die ungeschriebenen Kommunikationsregeln und die Argumentationsstrategien auf oberster Führungsebene sicher beherrschen.

Der Nutzen von Projektportfoliomanagement

Wie bereits im ersten Teil ("**Projektportfoliomanagement in der Praxis. Teil 1: Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices**", Projekt Magazin, Ausgabe 14/2016) dargestellt, bestehen bei Topmanagern noch viele Vorbehalte gegenüber der Einführung eines systematischen Projektportfoliomanagements. Bei Einführung des Projektportfoliomanagements kommt es deshalb in der Praxis darauf an, den konkreten Nutzen für die Organisation zu kennen und kontinuierlich mit Nutzenargumenten zu werben. Die im Folgenden aufgeführten Nutzeffekte unterstützen die Argumentationen des für "Operations" zuständigen Vorstands (COO), der Bereichsleiter, die häufig von Ressourcenkonflikten betroffen sind, der externen Berater oder der für das Projektmanagement zuständigen Institutionen (u.a. Leiter PMO), wenn sie für die Einführung und Weiterentwicklung des Projektportfoliomanagements werben.

Die Teilnehmer des Praxisdialogs identifizierten folgende Nutzeffekte des Projektportfoliomanagements als **Argumente für das Topmanagement**:

- Die Strategie wird mit Hilfe von Projektportfoliomanagement konsequent und systematisch umgesetzt. Z.B. zielen die Projekte des Investitionsportfolios eines Chemieunternehmens auf die Verbesserung seiner Marktposition und Leistungsfähigkeit ab.
- Durch enge Verzahnung von Strategie- und Projektarbeit werden die richtigen Projekte ausgewählt, unnötige Doppelarbeit vermieden sowie Synergien erzielt. Dies ist z.B. für einen Anbieter von innovativen Produkten in einem dynamischen Marktumfeld überlebenswichtig, da seine Produkte einen vergleichsweise kurzen Lebenszyklus haben.
- Chancen und Risiken in allen Projekten und Programmen werden frühzeitig erkannt, auf Ebene des Portfolios transparent gemacht und entschieden. So sind z.B. Banken auf die reibungsfreie Arbeit der eingesetzten ICT-Systeme angewiesen. Das übergreifende Risikomanagement auf Projektportfolio-Ebene gewährleistet dies, da eine isolierte Risikobetrachtung eng miteinander verknüpfter Systeme nicht ausreichend ist.
- Durch systematische Überwachung und Steuerung aller Projekte wird das Nutzeninkasso sichergestellt. Z.B. wird bei der Umsetzung von Verbesserungsprojekten eines Automobilzulieferers darauf geachtet, dass der prognostizierte Nutzen nach dem Projektende auch tatsächlich erzielt wird.

- Projektportfoliomanagement macht Entscheidungsbedarfe transparent und hilft den Verantwortlichen, zu einer fundierten Entscheidung zu kommen. Dies trifft z.B. bei einem Elektrokonzern im internationalen Kontext bei der Identifizierung von Klumpenrisiken zu.

Daraus resultieren insgesamt wirtschaftliche Effekte, die allerdings in der Praxis nur schwer nachzuweisen oder allein mit der Einführung von Projektportfoliomanagement zu begründen sind. Hier sehen die an dem Praxisdialog beteiligten Unternehmen zukünftig noch den größten Handlungsbedarf.

Folgende **Nutzenargumente für die oft kritisch eingestellten Linienführungskräfte** können bei der Einführung von PPM dienlich sein:

- Knappe Ressourcen werden mit Blick auf die übergreifenden Bedarfe in Projekten effizient und effektiv eingeplant bzw. eingesetzt. Dies unterstützt diejenigen Führungskräfte, die selbst Ressourcen planen und für die Projekte und Programme des Projektportfolios bereitstellen müssen
- Es wird transparent, welche Projekte und Programme realisiert werden, wo Handlungsbedarf besteht und welche Entscheidungen wo und durch wen zu treffen sind. Dies betrifft insbesondere die Führungskräfte, die in den für das Projektportfolio zuständigen Gremien aktiv sind.
- Eine ganzheitliche Optimierung und Koordination aller Aktivitäten mit Bezug auf das Projektgeschäft wird erreicht. Die Linienführungskräfte können sich besser untereinander in Bezug auf Projekte und Programme des Portfolios abstimmen.
- Durch Projektportfoliomanagement können Erfahrungen aus den Projekten gesammelt, bewertet und in die Organisation zurückgespiegelt werden. Davon profitieren auch die für spezifische Fachgebiete zuständigen Führungskräfte. So können die für Innovation zuständigen Führungskräfte z.B. von den Ideen aus Projekten und Programmen profitieren und zu neuen Projektvorhaben führen.

Diese Argumente helfen dem Topmanagement, einem externen Berater oder aber auch dem designierten Projektportfoliomanager vor bzw. bei Einführung des Projektportfoliomanagements in der Diskussion mit den Linienführungskräften.

Die **Projektleiter und ihre Teams profitieren** von der Anwendung des Projektportfoliomanagements ebenfalls:

- Das Projektportfoliomanagement verbessert die Abstimmung der Ziele und Vorgaben für Projekte und Programme, hilft Ressourcenallokation und alle relevanten Pläne besser aufeinander abzustimmen und erleichtert den Managern von Projekten und Programmen die Arbeit in den frühen Phasen.
- Die Transparenz über alle Projekte und Programme des Projektportfolios erleichtert die Abstimmung zwischen allen Beteiligten, fördert die Aufmerksamkeit des Topmanagements bei herausfordernden Situationen und verhindert somit unnötige Eskalationen.
- Die Vorgabe standardisierter Prozesse, Methoden und insbesondere Berichtsformate reduziert den Aufwand für das Management der Projekte und Programme und vermeidet Missverständnisse.

- Bessere Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Ebenen des Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagements verbessert die Performanz für alle Beteiligten.
- Über das Projektportfoliomanagement können Lessons Learned aus anderen Projekten und Programmen verfügbar gemacht werden. Manager von Projekten und Programmen profitieren so von den gesammelten Erfahrungen.

Die Nutzenargumente müssen auf die spezifische Situation der Organisation sowie aller Beteiligten angepasst werden. Deshalb empfiehlt sich eine systematische Stakeholderanalyse mit der Identifizierung von wichtigen Befürwortern und Gegnern, eine Analyse ihrer Argumentationen und eine konkrete Planung von Kommunikationsmaßnahmen zur Förderung des Projektportfoliomanagements.

Der Nutzen ist klar – jetzt sind die Topmanager an der Reihe

In vielen Organisationen nimmt sowohl die Anzahl als auch die strategische Bedeutung von Projekten stark zu. Deshalb rückt das Projektportfoliomanagement immer mehr in den Mittelpunkt. Dessen Ziel ist, die effektive und effiziente Allokation von Ressourcen in einem bestimmten, abgegrenzten Verantwortungsbereich zu fördern. Ressourcen können effektiver und effizienter alloziert werden, wenn die dafür erforderlichen Entscheidungen mit der Priorisierung von Projekten sowie mit dem Aufzeigen von Wechselwirkungen zwischen Projekten unterstützt werden. Die systematische Bereitstellung von Informationen zum Projektportfolio schafft Transparenz über die Projektlandschaft der Organisation und ist Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Durch eine periodische Überprüfung der Wertbeiträge aller Projekte und Programme einer Organisation wird deren Erfolg nachhaltig sichergestellt.

Das Topmanagement ist nun gefragt, die vorliegenden Erkenntnisse für ihre Organisation und ihre eigene Rolle nutzbar zu machen. Projektportfoliomanagement kann nicht "von unten" eingeführt und durchgeführt werden, es ist vielmehr die Rolle der Topmanager, dies "von oben" zu tun. Damit wird eine enge Verbindung zwischen Strategie- und Projektarbeit hergestellt, die Ziele verschiedener Aktivitäten aufeinander abgestimmt und somit die Voraussetzungen geschaffen, die "richtigen Projekte richtig zu machen". Dies sollte möglichst ganzheitlich und abgestimmt mit allen anderen Beteiligten erfolgen (Wagner, 2015).

Literatur und weiterführende Hinweise

Weitere Hinweise zu Ansätzen des Projektportfoliomanagements finden sich u.a. in deutschen Normen zum Multiprojektmanagement, zu Grundlagen (DIN, 2013a), Prozessen (DIN, 2013b), Methoden (DIN, 2015a) und Rollen (DIN, 2015b). Die im letzten Jahr erschienene ISO 21504 (ISO, 2015) geht auf wichtige Prinzipien, Voraussetzungen wie auch das Management von Projektportfolios ein. Schließlich halten auch internationale Verbände Standards für das Projektportfoliomanagement bereit, so z.B. das PMI® einen eher prozessorientierten Standard für das Management von Portfolios (PMI, 2013), AXELOS einen auf Prinzipien basierenden Standard (AXELOS, 2011) und IPMA jeweils einen Kompetenzstandard für Personen (IPMA, 2016a) wie auch einen für Organisationen (IPMA, 2016b), die ins Management von Projektportfolios eingebunden sind.

- AXELOS (Hrsg.): Management of Portfolios, The Stationary Office, London 2011

- DIN (Hrsg.): DIN 69909-1:2013 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 1: Grundlagen, Beuth Verlag, Berlin, 2013a
- DIN (Hrsg.): DIN 69909-2:2013 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell, Beuth Verlag, Berlin, 2013b
- DIN (Hrsg.): DIN 69909-3:2015 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 3: Methoden, Beuth Verlag, Berlin, 2015c
- DIN (Hrsg.): DIN 69909-4:2015 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen, Beuth Verlag, Berlin, 2015d
- Gemünden, Hans Georg; Kock, Alexander: 7. MPM-Benchmarking-Studie 2015, Berlin 2015, <http://www.multiprojectmanagement.org>
- IPMA (Hrsg.): IPMA Individual Competence Baseline. Version 4.0, International Project Management Association (IPMA): Nijkerk, 2016
- IPMA (Hrsg.): IPMA Organisational Competence Baseline. Version 1.1, International Project Management Association (IPMA): Nijkerk, 2016
- ISO (Hrsg.): ISO 21504 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management. ISO, Genf, 2015
- PMI (Hrsg.): The Standard for Portfolio Management, Third Edition, PMI, Newtown Square 2013
- Wald, Andreas; Wagner, Reinhard; Nuhn, Helge; Schneider, Christoph: Strategieorientierte Multiprojektsteuerung: Herausforderungen und Lösungsansätze, projektMANAGEMENTaktuell, Ausgabe 01/2014
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg, 2009
- Wagner, Reinhard: Steigende Zahl von Projekten erfordert neue Managementansätze - Standards für das Multiprojektmanagement, Projekt Magazin, Ausgabe 04/2012, https://www.projektmagazin.de/artikel/standards-fuer-das-multiprojektmanagement_1064617
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Beratung von Organisationen im Projektmanagement, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2015
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Erfolgreiches Projektportfoliomanagement, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2016

Fachbeitrag

Visionen und Leitbilder – wirksame Werkzeuge für den PMO-Erfolg

Der Erfolg und die Akzeptanz eines Project Management Office (PMO) im Unternehmen hängen maßgeblich davon ab, ob ein PMO über strategische Werkzeuge verfügt, die dem PMO eine Richtung geben und den Stakeholdern Klarheit über Funktion und Ziele eines PMO vermitteln können.

Dieser Artikel zeigt, wie mit einer Vision, einer Mission, einem Leitbild, einem Elevator-Pitch und einem Claim das Erwartungsmanagement eines PMO unterstützt, die Wirksamkeit eines PMO erhöht und der Nutzen eines PMO sichtbar gemacht werden können. Er richtet sich an PMO-Leiter und -Mitarbeiter, an Unternehmensentwickler sowie an Führungskräfte und Berater, die ein PMO abseits typischer Vorurteile – "Mädchen für Alles" im Projekt" oder "Der Projektbehinderer" – ins Leben rufen wollen.

Autor



Jochen Schuchardt

Dipl.-Wirt.-Inf., PMP,
GF bildwerk, k,
Unternehmensberater,
Schwerpunkte: Programm-
Mgmt. und PMO, Autor

Kontakt: js@bildwerk.de

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)

Das PMO – im Spannungsfeld zwischen Anforderungen und Möglichkeiten

Fällt in einem Unternehmen die Entscheidung, ein PMO einzuführen, geht diese meist auf den Wunsch des Managements zurück, einen besseren Überblick über die laufenden und geplanten Projekte zu erhalten, um diese im Sinne der Unternehmensstrategie steuern zu können. Immer häufiger fordern jedoch auch Projektmitarbeiter eine solche Funktion in der Programm- oder Projektorganisation ein. PMO gewinnen also in Organisationen zunehmend an Bedeutung und werden selbstverständlicher.

Wenn entschieden wurde, ein PMO aufzubauen, lassen sich immer wieder ähnliche Reaktionen in den betroffenen Organisationen beobachten. Nicht selten sehen einzelne Projektleiter und -mitarbeiter und andere Stakeholder, wie z.B. Mitarbeiter des Fachbereichs, ein PMO als organisatorischen "Wasserkopf" an. Sie erwarten, dass das PMO Anforderungen an sie stellt, die Mehrarbeit bedeuten. Diese sog. "Formalitäten" sind aus ihrer Sicht nicht "projekt-wertschöpfend". Diese Erwartungshaltung ist nicht verwunderlich, denn nicht selten liegt bei der Einführung eines PMO der Fokus zunächst auf der Frage, welche Vorlagen und welche PM-Prozesse vorgegeben werden müssen. Auch sehen manche Projektleiter ihre Rolle als "Kapitäne" ihres Projekts durch das PMO gefährdet und fürchten eine zu tiefe Einmischung in die fachliche Projektarbeit. Auf der anderen Seite gibt es auch Projektleiter, die davon ausgehen, dass der Löwenanteil der PM-Verantwortung und -aufgaben durch das PMO übernommen wird.

Aber auch auf Managementebene gibt es eine Vielfalt an Erwartungen und Anforderungen. Sehen die einen ein PMO als "Drehscheibe für Steuerungsinformationen" an, wünschen sich andere Führungskräfte "eine Projektpolizei", welche die Projekte überwacht, in sie hineinhorcht und Informationen abseits von Statusreports und Finanzzahlen bereitstellt.

Von Interesse sind dabei z.B. PMO-Einschätzungen des fachlichen Fortschritts, des Verhaltens oder der Expertise einzelner Personen oder sogar die Weiterleitung ggf. vertraulicher Informationen aus dem Projekt.

Und natürlich gibt es auf allen Ebenen auch jene, die ein PMO als das ansehen, was es ist, nämlich als "eine projektübergreifende Unterstützungsfunktion zur Einführung und Optimierung von PM-Systemen sowie der operativen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten" (Definition nach DIN 69901-5) oder als ein Kompetenzzentrum zur Unterstützung der Projektverantwortlichen.

In diesem Spannungsfeld bewegen sich PMO-Verantwortliche immer wieder – und versuchen, als Antwort auf die divergierenden Anforderungen und Erwartungen nicht selten ein PMO-Serviceportfolio zu gestalten, das die Stakeholder-Befürchtungen minimieren und die Erwartungen (fast) aller erfüllen soll. Die Praxis zeigt, dass diese "Quadratur des Kreises" nicht gelingt.

Vielmehr bedarf es eines klar und offen formulierten Auftrags für das PMO von der Führungsebene, einer eindeutigen strategischen Positionierung des PMO innerhalb des Unternehmens oder Bereichs, eines definierten Wertversprechens und einer klaren Kommunikation zum Umfang der geplanten Koordinations-, Beratungs-, Unterstützungs- und Governance-Aufgaben.

Eine PMO-Vision, eine PMO-Mission, ein PMO-Leitbild, ein PMO-Elevator-Pitch, ein PMO-Claim und die strategische PMO-Umsetzungsplanung greifen genau diese Punkte auf und bieten PMO-Verantwortlichen wertvolle Werkzeuge für ein aktives PMO-Erwartungsmanagement und ein lebendiges PMO-Marketing.

Strategische Werkzeuge bei einer PMO-Einführung

Bevor im Rahmen einer PMO-Einführung (oder Weiterentwicklung) im Detail über operative Themen, wie z.B. Vorlagen, Tools, Prozesse und Termine, gesprochen wird, sollten immer vier strategische Inhalte mit allen wesentlichen PMO-Stakeholdern diskutiert und einvernehmlich verabschiedet werden: die PMO-Vision, die PMO-Mission, das PMO-Leitbild und die PMO-Umsetzungsplanung.

Nur durch diese Vorabklärungen kann zwischen den Möglichkeiten eines PMO und den Anforderungen und Erwartungen an dieses eine stabile Balance hergestellt und das oben skizzierte Spannungsfeld aufgelöst werden (Bild 1):

1. **PMO-Vision:** Welche Ziele hat das PMO und wo steht es in drei bis fünf Jahren?
2. **PMO-Mission:** Was beschreibt den Zweck des PMO, welche Funktionen übernimmt das PMO in der Organisation?
3. **PMO-Leitbild:** Wie will das PMO-Team mit den Projektbeteiligten zusammenarbeiten und wie definiert es sein Selbstverständnis?
4. **PMO-Umsetzungsplanung:** Wie sieht der Plan aus (Maßnahmen und Teilziele), um die PMO-Vision zu erreichen und die PMO-Mission sowie das Leitbild umzusetzen?

Zusätzlich können ein **PMO-Claim**, eine **PMO-Bildwelt** sowie ein **PMO-Elevator-Pitch** die Kommunikation und Identität des PMO nach innen und nach außen unterstützen und das PMO für alle Projektbeteiligten "greifbarer" machen.

PMO-Vision: Ziele und langfristiger Kurs

In Zeiten, in denen Projektumfelder immer komplexer werden und Veränderungen in immer kürzeren Zeiträumen umgesetzt werden müssen, ist es für die Mitglieder einer Organisation wichtig, deren langfristigen Kurs zu kennen. Durch die Kenntnis dieses Kurses kann Motivation und Identität entstehen.

Eine Vision für ein PMO beschreibt kurz und knapp seine Zielvorstellungen und formuliert den langfristigen Kurs: Welche Leistungen bietet das PMO in Zukunft an? Welche Schwerpunkte sollen bei der PMO-Arbeit gesetzt werden? Bis wann soll welche Durchdringung der Organisation erreicht werden? Wohin soll sich das PMO langfristig entwickeln?

Eine PMO-Vision beantwortet u.a. folgende Fragen:

- Welchen Sinn stiftet ein PMO heute und in Zukunft?
- Wie müsste das PMO in drei bis fünf Jahren aufgestellt sein, damit die PMO-Verantwortlichen und das Team voller Motivation und mit hoher Leistungsbereitschaft ihren Aufgaben nachkommen?
- Was müsste ein PMO erreichen, damit es bei Sponsoren und Kunden die volle Rückendeckung erhält?
- Womit lässt sich ein "PMO-Wow-Effekt" bei allen Beteiligten erzielen?

Dabei geht es bei der Vision um mehr als nur um den Ausdruck eines ambitionierten, messbaren und terminierten Langfristziels. Es geht um den qualitativen Ausdruck dessen, was Identifikation, Orientierung, Begeisterung und Motivation bei allen Beteiligten auslöst. Es geht um die Formulierung eines positiven Zukunftsbilds, mit dem sich PMO-Verantwortliche, PMO-Mitarbeiter, Sponsoren und Kunden identifizieren können.

Beispiele für PMO-Visionen, die sich derzeit in der Praxis finden lassen, fokussieren auf langfristige inhaltliche Ziele und betonen nur ansatzweise die emotionalen Aspekte, wie die folgenden Auszüge zeigen:

- "The vision of the PMO is to assist the operations department in ensuring that the correct projects are performed on time, by the proper resources, and in an agreed-upon and professional manner."

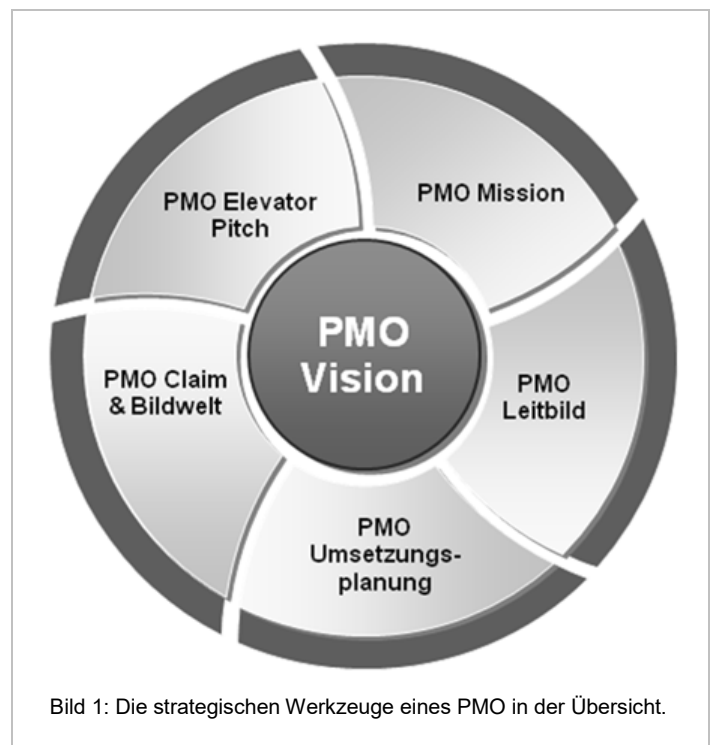


Bild 1: Die strategischen Werkzeuge eines PMO in der Übersicht.

- "The PMO provides an enterprise-wide approach to identify, prioritize, and successfully execute a portfolio of IT initiatives, aligned with the business units strategic objectives."
- "The PMO becomes a Center of Excellence for Project Management."
- "The PMO creates a foundation for enhanced awareness and collaboration, increased efficiency, and more consistent delivery of the right projects at the right time with the right resources."
- "Der Architekt für Projektmanagement-Exzellenz: Das PMO ist der Garant für zukunftsweisende Projekte, die richtigen Ziele, die besten Werkzeuge, eine lebendige Kultur und Erfolg in der Projektarbeit."

Ob die Projektbeteiligten in der PMO-Vision die gewünschte "Polarstern"-Funktion sehen, hängt immer auch vom Unternehmensumfeld ab. Eine Vision darf nicht künstlich oder aufgesetzt wirken und sollte die Unternehmens- oder Bereichsvision unterstützen. Verfolgt ein Unternehmen z.B. die Strategie einer Internationalisierung, könnte die PMO-Vision dies mit der Aussage aufgreifen, dass die PMO-Leistungen international angeboten und unter Berücksichtigung interkultureller Aspekte umgesetzt werden.

Existiert eine Unternehmens- oder Bereichsvision noch nicht, so sollten PMO-Verantwortliche dennoch das Langfristziel des PMO in Form einer Vision formulieren, denn das Vorhandensein einer isolierten Vision ist immer noch besser als das Fehlen einer konkreten Vorstellung der Zukunft.

PMO-Mission: Zweck und Angebotsspektrum

Der Erfolg eines PMO hängt stark davon ab, wie eindeutig und nachvollziehbar der Zweck, die Verantwortung und Rollen sowie das Angebot des PMO artikuliert werden können. Hierbei kann eine PMO-Mission helfen, das "WOZU" des PMO für alle Stakeholder knapp und präzise zu beschreiben.

Die PMO-Mission greift dabei die PMO-Vision auf und setzt die Vision in konkrete Dienstleistungen um. Wie die Punkte der Mission umgesetzt werden, ist nicht Teil der Mission, sondern spiegelt sich später in konkreten Umsetzungsplänen oder in einem Servicekatalog wider.

Mit der PMO-Mission geht das PMO-Management einen großen Schritt auf die (zukünftigen) PMO-Kunden zu. Durch die frühzeitige Formulierung des Zwecks, der Verantwortung und des Angebots des PMO können auf einer relativ hohen Abstraktionsebene die Anforderungen der Stakeholder mit den Möglichkeiten des PMO abgeglichen werden:

- Trifft der Zweck des PMO die Bedarfe der Projektorganisation? Oder gehen die Vorstellungen des PMO zu weit?
- Überfordern die Anforderungen der Stakeholder das PMO in Bezug auf den geplanten Aufbau?

Eine frühzeitige Klärung dieser Fragestellungen ist für den Erfolg des PMO – gerade in der Startphase – von großer Bedeutung.

Beispiele für Elemente einer PMO-Mission:

- "Das PMO etabliert effiziente, gemeinsame und standardisierte PM-Prozesse und -Methoden in den Projekten und unterstützt aktiv deren Nutzung."

- "Das PMO berät und unterstützt Projektleiter und -mitarbeiter in der operativen Projektarbeit und im Projektmanagement."
- "Das PMO entlastet Projekte von administrativen Aufgaben."
- "Das PMO schafft zeitliche und inhaltliche Freiräume, damit sich das Projektteam der inhaltlichen Arbeit im Projekt widmen kann."
- "Das PMO fördert die Projektkultur."

Mit der Verabschiedung der PMO-Vision und der PMO-Mission haben die PMO-Verantwortlichen zwei wertvolle Instrumente für die Umsetzungsplanung, aber auch für das PMO Marketing und die Kommunikation an der Hand.

PMO-Leitbild: Orientierungsrahmen für das Handeln

Neben der Definition des Entwicklungspaths (Vision) und der konkreten Verantwortung (Mission) ist es noch wesentlich, festzulegen, wie das PMO intern arbeiten und nach außen agieren will.

Hierzu bietet ein PMO-Leitbild einen Orientierungsrahmen für das Handeln aller PMO-Mitarbeiter, richtet das Handeln auf gemeinsame Werte und Ziele aus und definiert die Beziehung zu den Stakeholdern.

Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang zu klären:

- Was ist den PMO-Verantwortlichen und dem PMO-Team für die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern, für die interne Zusammenarbeit und die Entwicklung des PMO wichtig?
- Auf welche gemeinsamen Werte können sich die Beteiligten verständigen?

Die Klärung dieser Fragestellungen ist gerade bei ressourcenstarken und örtlich verteilt agierenden PMOs von Bedeutung. Es sollte sichergestellt werden, dass das Auftreten nach außen wie auch nach innen von unterschiedlichen Personen individuell, aber dennoch auf gemeinsamen Werten basiert und professionell im Sinne der Vision und der Mission erfolgt.

Beispiele für Elemente eines PMO-Leitbilds:

- "Wir begegnen anderen mit Achtung, Aufmerksamkeit und Wertschätzung."
- "Wir sind fair, offen und ehrlich im Umgang mit anderen."
- "Wir sind gesprächsbereit und pflegen einen von Toleranz und gegenseitigem Respekt getragenen Dialog."
- "Konflikte bearbeiten wir rasch, direkt, offen und mit Mut zur Klarheit."
- "Wir suchen und melden Verbesserungsmöglichkeiten, Innovationsbedarf und Innovationschancen."

Sieht man das PMO-Leitbild als weiteren strategischen Baustein für das PMO-Management so ist es wichtig, dass die Grundaussagen des Leitbilds mit der Vision und Mission und später auch mit der PMO-Umsetzungsplanung im

Einklang stehen. Auch gilt es, Traditionen und die Unternehmenskultur im Unternehmen zu reflektieren, wenn es darum geht, ein authentisches und wirkungsvolles PMO-Leitbild zu entwickeln.

Leitbilder, die authentische und wertebasierte Aussagen formulieren, und PMOs, die diese umsetzen, fördern die Identität, Identifikation, Motivation und Loyalität der PMO-Mitarbeiter. Dies ist für ein PMO ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor.

Mit der Erarbeitung einer Vision, Mission und eines Leitbilds ist das Fundament für ein leistungsfähiges PMO gelegt. In der Praxis wird häufig nicht klar zwischen diesen Elementen unterschieden, sodass eine Mission oder ein Leitbild typische Elemente einer Vision enthalten können und umgekehrt. Wesentlich ist, dass letztlich alle Aspekte einer Vision, Mission und eines Leitbilds berücksichtigt sind.

Um Mitarbeiter kontinuierlich zu motivieren oder gar zu begeistern, reicht es heute nicht (mehr) aus, die Aufgaben eines PMO zu definieren und zu verteilen. Werden diese drei Instrumente richtig entwickelt und eingeführt, können sie auch einen echten "PMO-Esprit" vermitteln.

#	Prüfpunkt	Ja	Nein
1	Vermitteln die PMO-Vision, die Mission und das Leitbild einen breiteren, tieferen Sinn als die reinen PMO-Ziele?		
2	Wurde bei der Formulierung der Vision, der Mission und des Leitbilds auf die Verwendung von inflationären Allgemeinplätzen, Phrasen und Schlagwörtern verzichtet?		
3	Decken sich die in der Vision, der Mission und des Leitbilds dargestellten Ziele mit wichtigen Unternehmens- und/ oder Bereichszielen?		
4	Sind die Vision, die Mission und das Leitbild spezifisch für das PMO definiert und nicht nur eine Kopie einer Bereichsvision oder eines Bereichsleitbilds?		
5	Ist die PMO-Vision spezifisch für das PMO definiert und nicht nur eine Analogie zu dem, was gutes Projektmanagement erreichen soll?		
6	Sind in der Vision, der Mission und dem Leitbild Aussagen enthalten, die besonders aussagekräftig und einprägsam sind?		
7	Verstehen alle Teammitglieder die Aussagen der Vision, der Mission und des Leitbilds und artikulieren diese in gleicher Weise?		
8	Können alle Stakeholder die Vision, die Mission und das Leitbild verstehen und realistische Erwartungshaltungen daraus ableiten?		
9	Geben die Vision, die Mission und das Leitbild einen Handlungsrahmen vor?		
10	Glauben die Teammitglieder und die Stakeholder die Vision, die Mission und das Leitbild?		
11	Trägt das Management bzw. der Sponsor die Vision, die Mission und das Leitbild mit?		
12	Sind die Vision, die Mission und das Leitbild realistisch und ist deren Umsetzung messbar?		

Tabelle 1: Checkliste zur Überprüfung der Vision, der Mission und des Leitbildes eines PMO.

Anhand von zwölf Fragen lässt sich überprüfen, ob die Werkzeuge "Vision, Mission und Leitbild" die gewünschte Wirkung zeigen oder ob noch justiert werden müsste (Tabelle 1).

PMO-Claim und -Bildwelt – zur weiteren Verdeutlichung des Selbstverständnisses

Zur klaren Positionierung eines PMO in der Organisation und im Sinne einer nochmaligen Zuspitzung des Leistungsangebots und Selbstverständnisses kann ein PMO-Claim und eine dazu passende Bildwelt die Kommunikation wirkungsvoll unterstützen.

Ein guter Claim vermittelt prägnant den Nutzen, enthält immer eine positive Absichtserklärung und hilft, die Erinnerung und Einordnung der PMO-Funktion bei den Stakeholdern zu festigen. Er kann das Image des PMO stärken und die strategischen Vorüberlegungen effektiv transportieren.

Dabei sollte ein Claim einfach, zeitlos und eindeutig formuliert sein. Missverständnisse z.B. hinsichtlich Rolle, Verantwortung und Selbstverständnis, die aus einem zweideutig formulierten Claim erwachsen, lassen sich nur schwer wieder korrigieren. Im internationalen Umfeld bietet sich auch die Prüfung der Bedeutung und Interpretation in verschiedenen Sprachen an, um die gewünschte Botschaft sicher zu transportieren.

Beispiele für PMO-Claims:

- "Successful IT Projects. Every Time."
- "Enabling excellence in the management of IT projects."
- "PMO – der Transmissionsriemen zwischen Strategie und operativer Umsetzung."
- "Wir sind Lotsen für Projekte in stürmischen Zeiten."

Zusätzlich kann eine **Visualisierung des Claims** durch eine Bildwelt die Wirkung des Claims und damit die Wirkung der Vision, der Mission und des Leitbildes nochmal verstärken (Bild 2).

Eine Visualisierung bietet sich insbesondere in den Fällen an, in denen sich das PMO in der Vision oder im Claim einer Analogie bedient. Wird die Arbeit des PMO z.B. mit der eines Lotsen, eines Architekten, eines Beifahrers oder eines Co-Piloten verglichen, bietet es sich an, eine entsprechende "Schlüsselbildwelt" in das Marketing und die Kommunikation zu integrieren.



Bild 2: Vier beispielhafte Bildwelten für die Visualisierung eines PMO-Claims (Quelle: iStockphoto).

Eine prägnante und wertig präsentierte Bildwelt erhöht die Aufmerksamkeit beim Betrachter, erzeugt positive Emotionen, steigert sein Interesse und macht die Vision, die Mission und das Leitbild ein Stück greifbarer.

PMO-Elevator-Pitch – die schnelle Antwort auf die Frage "Was bringt's"

Abschließend sei noch auf ein weiteres Instrument hingewiesen, dessen Ausgestaltung für ein PMO sinnvoll sein kann – der PMO-Elevator-Pitch. Der Begriff "Elevator Pitch" ("Aufzugpräsentation") macht deutlich, worum es geht: eine verbale, kurze Vorstellung – der eigenen Person, des eigenen Unternehmens, eines Vorhabens oder, wie in diesem Fall, einer Organisationseinheit –, die während einer Aufzugfahrt das Interesse des Mitfahrenden weckt.

So versucht der PMO-Elevator-Pitch in 20 Sekunden bzw. mit drei bis fünf Sätzen den Nutzen und das Selbstverständnis des PMO auf den Punkt zu bringen und den Zuhörer zu begeistern. Damit beantwortet der Elevator Pitch z.B. die Frage von Stakeholdern oder dem Management, was das PMO macht und was dies dem Unternehmen nützt.

Beispiel für einen PMO-Elevator-Pitch:

A: "Was machen Sie eigentlich im PMO?"

B: "Wir sind die Navigatoren für die Projektorganisation. Unsere Aufgabe ist es, Projektleitern, Projektmitarbeitern und dem Management Orientierung und Sicherheit zu geben, um die geplanten Zielhäfen zu erreichen. Wie machen wir das? Durch die Bereitstellung von PM-Know-how, die Herstellung von Vernetzung aller Projektbeteiligten und Transparenz hinsichtlich des Projektgeschehens sowie durch die Entwicklung einer lebendigen Projektkultur. Dadurch schaffen wir für alle Beteiligten Freiräume und können die 'richtigen' Projekte 'richtig' durchzuführen. Möchten Sie mehr erfahren?"

Ein guter Elevator Pitch zeichnet sich dadurch aus, dass er den PMO-Claim und die Bildwelt aufgreift und sich einer lebendigen und anschaulichen Sprache bedient, um Assoziationen beim Hörer der "Aufzugspräsentation" zu erzeugen. Er verdeutlicht auch, welche Herausforderungen das PMO heute löst, für die es früher noch keine Lösung gab. Hier steht also weniger die Beschreibung der konkreten Dienstleistung im Vordergrund, sondern vielmehr der Nutzen, den die PMO-Dienstleistungen für die Organisation erbringen.

Alle PMO-Verantwortlichen und -Mitarbeiter sollten den Elevator Pitch kennen und identisch wiedergeben können. Dies fördert die Einheitlichkeit und Klarheit in der Außendarstellung und stärkt damit das PMO-Team innerhalb der Organisation.

Elevator Pitches brauchen eine sorgfältige Vorbereitung und Übung. Wenn der Hörer eines PMO-Elevator-Pitch merkt, dass ein PMO-Mitarbeiter diesen nur auswendig gelernt hat und z.B. mit seiner Körpersprache das nicht vermittelt, was der Elevator Pitch aussagt, wird dieses Instrument sein Ziel verfehlen oder sogar negativ wirken. Richtig angewandt ist der PMO-Elevator-Pitch ein wertvolles Instrument im strategischen Werkzeugkasten eines PMO, ganz unabhängig von seiner Größe.

PMO-Umsetzungsplanung: von Aussagen zu konkreten Maßnahmen

Nach der Formulierung der strategischen Werkzeuge Vision, Mission, Leitbild, Claim, Bildwelt und Elevator Pitch besteht die Herausforderung darin, entsprechend zu handeln, um die benannten Ziele und Nutzenaspekte zu realisieren. Fehlt dieser Schritt, kann es leicht zu dem unliebsamen Viersprung "gelesen – gelacht – gelocht – abgeheftet" kommen und die Wirkung der genannten Werkzeuge "verpufft".

Im Rahmen der PMO-Umsetzungsplanung gilt es, die mit Hilfe der Werkzeuge getroffenen Aussagen und Vereinbarungen aufzugreifen, in konkrete Maßnahmen zu überführen und deren Umsetzung zu planen.

Folgende Fragen sind hierfür zu klären:

- Welche konzeptionellen Schritte müssen in der PMO-Einführungsphase noch gegangen werden?
- Welche konkreten Dienstleistungen müssen ausgestaltet werden, um die Vision und die Mission in der Praxis umzusetzen?
- Welche Services müssen vorrangig bereitgestellt werden? Welche können oder müssen später folgen? (PMO-Roadmap)

- Welche Werkzeuge werden benötigt bzw. müssen definiert werden, um die Dienstleistungen umzusetzen?
- Welche PMO-Ressourcen mit welcher Expertise und welcher Grundeinstellung ("Mindset") werden benötigt, um die Mission umzusetzen und das Leitbild zum Leben zu erwecken?
- Welche PMO-internen Strukturen müssen geschaffen werden, um dem Anspruch des PMO dauerhaft gerecht zu werden (z.B. Berichtswege, PMO-interne Prozesse, Weiterbildungsbedarf, Teambildung und Infrastruktur)?

Wird diese Umsetzungsplanung konsequent durchgeführt, lassen sich Maßnahmen, belastbare Termine, Kosten und auch Qualitätsziele für die Einführung und den Betrieb eines PMO definieren. Zusammen mit der Vision, der Mission und dem Leitbild besitzt das PMO dann eine echte Strategie und verfügt über wertvolle Steuerungsgrößen für einen professionellen Aufbau.

Partizipation und Iteration – Erfolgsgaranten für ein lebendiges PMO

Bei der Entwicklung von Vision, Mission und Leitbild stehen alle Beteiligten vor einer großen Unbekannten. Niemand kennt die Zukunft genau, niemand weiß, was die Zukunft bringen wird, und niemand kann sagen, was genau gebraucht wird, um in dieser ungewissen Zukunft optimal zu agieren. Es kann somit immer nur um eine Annäherung an die Zukunft und die Zusammenstellung von Annahmen gehen, wenn für ein PMO ein Zukunftsbild gezeichnet wird.

Um sich der Zukunft aber dennoch Stück für Stück zu nähern, empfiehlt es sich, bei der Entwicklung der strategischen Werkzeuge möglichst viele Stakeholder zu beteiligen und die Ergebnisse iterativ und zeitversetzt immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Durch die Zusammenstellung der Vorstellungen verschiedener Stakeholder wird die Zukunft ein Stück weit vorhersagbarer.

Eine große Herausforderung bei der Beteiligung der Stakeholder und der Iteration der Ergebnisse ist, dass die PMO-Verantwortlichen den Punkt erkennen müssen, an dem eine weitere Iteration keinen Mehrwert mehr bietet und z.B. die Mission oder das Leitbild verabschiedet werden sollten. Dieser Punkt ist meist erreicht, wenn die Beteiligten nur noch über Detailformulierungen und "Kleinigkeiten" debattieren.

Die Entwicklung von Vision, Mission und Leitbild darf nicht den Eindruck einer "Laborarbeit" vermitteln, sondern muss vielmehr als kreativer, partizipativer Prozess mit einem definierten Endpunkt verstanden werden. Der definierte Endpunkt ist wichtig, denn ab einem gewissen Iterationsschritt werden sich nur durch den Einsatz der Instrumente in der Praxis weitere Impulse und Verbesserungen ergeben, die ein Überdenken einzelner Formulierungen in der Vision, in der Mission oder im Leitbild notwendig erscheinen lassen.

Vorgaben des Managements – Rahmen für das Zukunftsbild des PMO

Ein kreativer, partizipativer Prozess zur Entwicklung eines PMO-Zukunftsbilds mit all seinen Facetten benötigt einen definierten Rahmen, in dem dieser Prozess stattfinden muss. Statt Zukunftsbilder auf der sprichwörtlichen

"Grünen Wiese" zu erdenken, muss es darum gehen, die Vorgaben des Managements für den PMO-Aufbau zu verstehen und in Konzepten, Prozessen und Serviceangeboten zu konkretisieren.

In einigen Fällen ist zu beobachten, dass das Management die Entwicklung einer Vision, einer Mission oder eines Leitbilds für das PMO als Instrumente einer "philosophischen Werkzeugkiste" versteht, bagatellisiert und zunächst den Aufwand scheut, sich damit auseinanderzusetzen. Gerade dann sollte jeder PMO-Verantwortliche für diese Instrumente werben und diese gemeinsam und iterativ mit dem Management (und den anderen Stakeholdern) entwickeln.

Das Management muss seiner Aufgabe im Rahmen der PMO-Einführung und der Entwicklung von Vision, Mission und Leitbild gerecht werden, indem es die konkrete PMO-Zielsetzung formuliert, Rahmenbedingungen setzt und am Ende die Ergebnisse aus der Visions-, Missions- und Leitbildentwicklung freizeichnet. Im Gegenzug greifen PMO-Verantwortliche, Mitarbeiter und Stakeholder die Management-Vorgabe auf, artikulieren ihre Vorstellungen und Erwartungen, übertragen sie für die tägliche Arbeit und konkretisieren sie bis zur gewünschten "konzeptionellen Reife". Durch dieses iterative Vorgehen nähern sich die Vorstellungen des Managements und der PMO-Verantwortlichen, Mitarbeiter und Stakeholder zunehmend an.

Wie viele Iterationen hier anzusetzen sind, hängt vom einzelnen Unternehmen und seiner Unternehmenskultur ab. Erfahrungsgemäß werden mindestens zwei Iterationen benötigt, um bei der Visions-, Missions- und Leitbildentwicklung gute Ergebnisse zu erzielen.

Beispiel

Das Management eines großen, national agierenden IT-Bereichs eines DAX-Konzerns traf die Entscheidung, seine Projektorganisation durch ein PMO wirkungsvoll zu unterstützen.

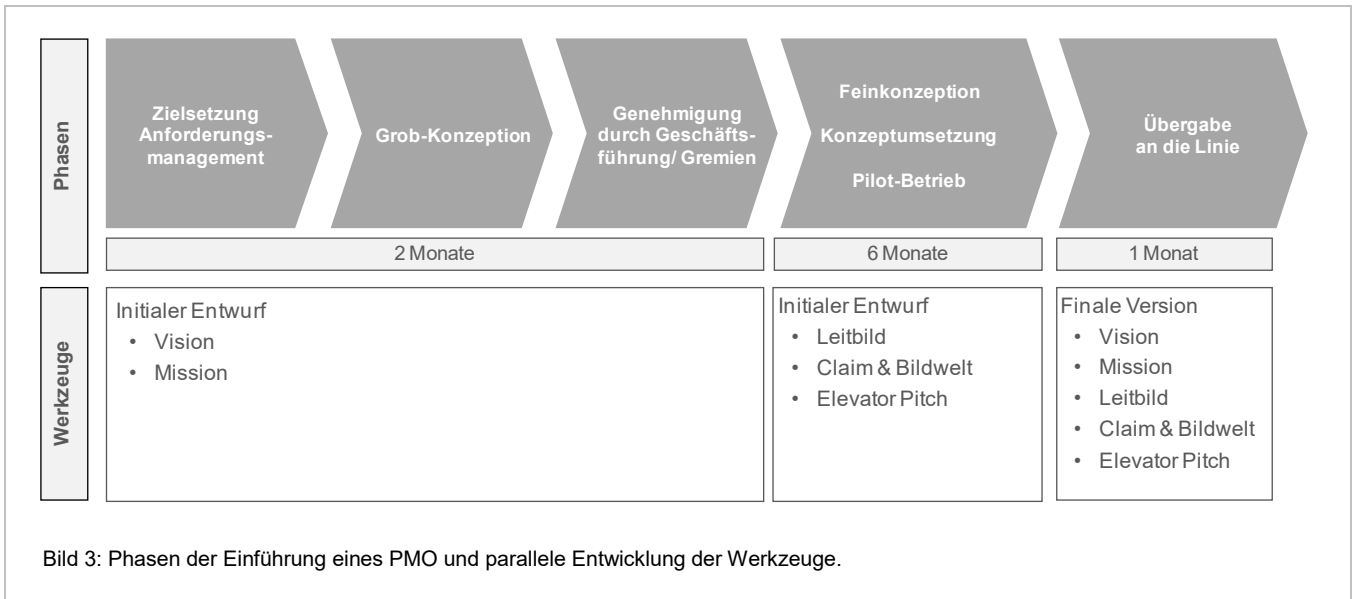
In der Vergangenheit gab es bereits verschiedene Anläufe zur Einführung einer solchen Organisationseinheit, die jedoch an der mangelnden Akzeptanz der Projektleiter und -mitarbeiter scheiterten. Zu sehr behinderten Befürchtungen, die sich unter den Stichworten "Kontrolle" und "Mehraufwand" zusammenfassen lassen, ein aufgeschlossenes Herangehen. Am Ende wurde die Funktion PMO stillschweigend "beerdigt".

Im Bewusstsein, dass der Bereich ein PMO dennoch benötigt, aber die Probleme bei der Einführung nicht nochmal auftreten dürfen, wurde ein weiterer Vorstoß unternommen, ein PMO einzuführen. Das Image eines PMO hatte so stark gelitten, dass kaum noch Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter Rollen innerhalb eines PMO wahrnehmen wollten.

Unter Federführung des designierten PMO-Leiters und mit externer Unterstützung wurde das Projekt zur Einführung des PMO neu definiert.

Bei der Neueinführung wurde ein besonderer Fokus auf die ersten beiden Monate gelegt, in denen es u.a. um die Identifikation von PMO-Stakeholdern und die Erhebung deren Anforderungen sowie die Grobkonzeption des PMO ging. In Kenntnis der Vorgaben des Managements und der Anforderungen weiterer PMO-Stakeholder, z.B. der Mitarbeiter des Fachbereichs und des Qualitätsmanagements, wurde in dieser Zeit u.a. auch die Visions-, Missions- und Leitbildentwicklung angestoßen (Bild 3).

Die Vision und die Mission wurden mit drei moderierten Halbtags-Workshops mit dem Management und den oben beispielhaft erwähnten Stakeholdern initial entwickelt. Die Moderation dieser Workshops übernahm ein inhaltlich nicht involvierter Mitarbeiter. Dabei kamen klassische Kreativitätstechniken, wie z.B. **Brainstorming** oder **Brainwriting**, aber auch Empathy Maps und Context Maps zum Einsatz, um das PMO passgenau für den Bereich zu gestalten (Zu den Kreativitätstechniken "Empathy Maps" und "Context Maps" siehe Gray; Brown; Macanuso, 2011).



Aufbauend auf der Vision und Mission wurde im Rahmen der Feinkonzeption im kleineren Kreis der PMO-Leitung und der -Mitarbeiter ein Leitbild entworfen. Dazu wurden die zu dem Zeitpunkt benannten PMO-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter eingebunden. Eine Beteiligung anderer Stakeholder schien hierfür zunächst nicht zweckmäßig, da ein Leitbild zunächst das innere Bild des PMO abbilden soll. Die Teilnehmer wurden mit der Idee des PMO vertraut gemacht und die bislang bestehenden Konzeptionsbausteine vorgestellt, diskutiert und modifiziert. Anschließend wurde in einer lebendigen Diskussion das Leitbild entworfen.

Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass das Leitbild nicht nur "kopfgesteuert" und eine Ansammlung von "Phrasen" war. Es ging vielmehr darum, ein lebendiges Leitbild zu entwerfen, das mehr sein sollte als nur eine Absichtserklärung. Es wurde die Frage geklärt, was die einzelnen Aussagen des Leitbilds im täglichen Tun konkret bedeuten werden. Woran merkten die "Kunden" des PMO sowie die PMO-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass das Leitbild in der Praxis lebte? Zum Einsatz kamen auch hier Kreativitätstechniken, wie z.B. "Build your own world" (Siehe hierzu ebenfalls Gray; Brown; Macanuso, 2011). Aber auch das Schreiben eines vorweggenommenen Artikels in der Mitarbeiterzeitung zum fünfjährigen Bestehen des PMO schuf in dieser Phase die notwendige Klarheit für die Kernaussagen des Leitbilds.

Aus den Ergebnissen der Workshops wurde dann noch mit Hilfe externer Experten sowie Vertretern der Unternehmenskommunikation ein PMO-Claim abgeleitet, der zusammen mit der Vision, der Mission, dem Leitbild und weiteren Ergebnissen aus der Konzeptionsphase an verschiedenen Stakeholdern "getestet" wurde (Waren die Ergebnisse verständlich? Traf die Konzeption den Bedarf? Welche Aspekte sollten noch weiter beleuchtet werden?).

Zu diesem Zweck wurden die Ideen mit Hilfe von externen Grafikern und internen Mitarbeitern visualisiert und verschriftlicht. Es wurden u.a. DIN-A-0-Plakate, Präsentationen, **Prezis** und Give-Aways, wie z.B. Tassen und Schreibblöcke, erstellt und das PMO im Rahmen einer zweistündigen Roadshow mit interaktiven Elementen an vier Standorten bekannt gemacht. In der Mitarbeiterzeitung, im Intranet sowie in verschiedenen Ad-hoc-Gesprächen mit den Stakeholdern wurden die Ergebnisse zur Verfügung gestellt und zum Feedbackgeben eingeladen.

Nach etwa acht Monaten war die Konzeptions- und Pilotphase des PMO abgeschlossen. Heute verfügt der IT-Bereich über ein schlagkräftiges PMO, das bei allen Stakeholdern hoch angesehen ist und seinen Zweck für die Projektorganisation voll und ganz erfüllt. Auch hat sich das Image des PMO so verbessert, dass es heute kein Problem bei der Besetzung der PMO-Rollen gibt. Die Vision, Mission und das Leitbild haben sich bewährt und sind im Bewusstsein aller PMO-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Stakeholder gut verankert.

Fazit

In der PMO Maturity-Studie, die im Jahr 2010 von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zum zweiten Mal herausgegeben wurde, werden Erfolgsfaktoren bei der Einrichtung eines PMO genannt (PMO Maturity Studie, 2010). Unter den Top 10 dieser Erfolgsfaktoren lassen sich mindestens vier finden, die durch die hier skizzierten Werkzeuge sinnvoll gefördert werden können:

- Unterstützung ("Commitment") des Top-Managements
- ausgeprägte Projektmanagementkultur und Bewusstsein im Unternehmen
- Kommunikation des Nutzens des PMO
- frühzeitige Einbindung aller Stakeholder des PMO

Die hier vorgestellten strategischen Werkzeuge tragen der gestiegenen Bedeutung von PMOs Rechnung und bieten wertvolle Impulse für den langfristigen Erfolg und Durchdringung in der Projektorganisation.

Literatur

- Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanuso, James: Gamestorming: Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren, O'Reilly, 2011 (ISBN-10: 3897213265; siehe hierzu auch die Website <http://www.gogamestorm.com>)
- PMO MATURITY STUDIE 2010 – Business Value of PMO, hrsg. v. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg in Kooperation mit maxence business consulting gmbh

Fachbeitrag

Programm-Management

So gewährleistet ein Program Management Office den Erfolg eines Programms

Während auf Projektebene die Notwendigkeit und der Nutzen eines **Project Management Offices (PMO)** allgemein anerkannt und gelebt wird, ist dies auf Programmebene nicht immer der Fall. Im folgenden Beitrag zeige ich auf, dass ein professionelles **Program Management Office (PrgMO)** erheblich zum zielgerichteten Programm-Management beiträgt und ermöglicht, die Programm-Ziele zu erreichen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf strategischen Großprogrammen, beispielhaft an einem Programm zur Modernisierung eines Mobilfunknetzes in der Telekommunikationsbranche präsentiert.

Projekt- und Programm-Management – was ist der Unterschied?

Sowohl Programm- als auch Projektmanagement tragen zur Erreichung der strategischen Ziele einer Organisation bei. Sie unterscheiden sich dabei jedoch in der Art und Weise ihres Beitrags. Das Programm-Management harmonisiert die zum Programm gehörigen Projekte, um Synergien zu erzielen und die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Projekten zu kontrollieren. Dies dient der Erreichung des dezidierten Programmziels. Projektmanagement hingegen plant, steuert und überwacht die Realisierung des klar definierten und abgegrenzten Leistungsumfangs des Projekts. Das Programm-Management stellt sicher, dass die Projekte ihren Leistungsumfang (Scope) liefern, sodass in Summe das übergeordnete Programmziel erreicht wird. Gegebenenfalls müssen dabei Ressourcenkonflikte zwischen den Projekten beigelegt werden. (Siehe hierzu auch: [Programm-Management – Cockpit zur Umsetzung strategischer Ziele mit Projekten](#), Projekt Magazin 07/2013.)

Projekte können auch ohne übergeordnetes Programm alleinstehend existieren, ein Programm hingegen besteht grundsätzlich aus mehreren Projekten. Die Gesamtheit aller Initiativen – also Programme und Projekte – ist im strategischen Portfolio einer Organisation zusammengefasst. Das Portfoliomanagement hat die Aufgabe, alle Programme und Projekte in der Organisation so aufeinander abzustimmen, dass sie zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele beitragen.

Autor



Thorsten Luig

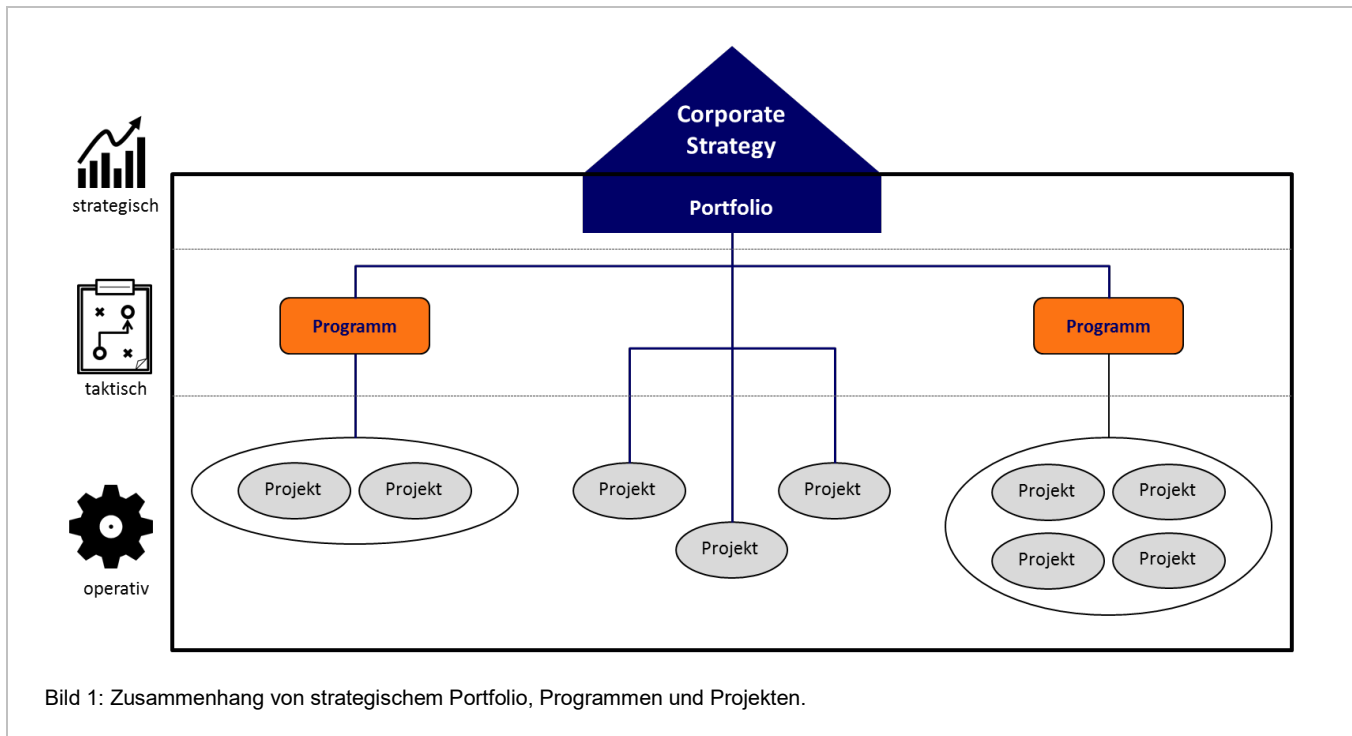
Bankkaufmann, Diplom-Volkswirt und PMP;
derzeit Engagement
Manager mit
Schwerpunkten

PMO/PrgMO sowie Restrukturierung von
Krisenprojekten

Kontakt: Thorsten.Luig@affinis.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren



Herausforderungen im Programm-Management

Programme und Projekte bilden das strategische Portfolio einer Organisation. Im Portfoliomanagement werden die Prioritäten für alle Programme und Projekte koordiniert und entschieden. Der Programm-Manager koordiniert die Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen den Einzelprojekten, um ein gemeinsames Gesamtziel zu erreichen. Das Programm-Management erfüllt somit eine wichtige Brückenfunktion zwischen der strategischen Planung der Geschäftsführung einerseits und der operativen Umsetzung andererseits, um die strategischen Ziele zu erreichen.

Ein Programm managt somit alle zugehörigen Projekte, um Ziele zu erreichen, die nicht realisierbar wären, wenn diese Projekte separat und unabhängig voneinander durchgeführt würden. Programm-Management konzentriert sich auf Wechselwirkungen und Abhängigkeiten der Projekte. Diese optimiert es immer im Hinblick auf die übergeordneten strategischen Ziele. Im Kern koordiniert das Programm-Management mehrere Projekte, um mit dem Gesamtergebnis des Programms zur strategischen Zielerreichung beizutragen. Das Programm-Management hat dabei drei typische Herausforderungen zu bewältigen:

- Ressourcenkonflikte zwischen den einzelnen Projekten
- Wechselwirkungen mit Organisationsentwicklung und Unternehmensstrategie
- Konflikte durch überschneidende Verantwortungen und Befugnisse in einer Matrixorganisation

Ressourcenkonflikte zwischen den einzelnen Projekten

Ressourcenkonflikte können alle Arten von Ressourcen betreffen: nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Finanzmittel, IT-Systeme, sogar die Aufmerksamkeit des Topmanagements. In der Regel sind Ressourcen knapp und ihr

Einsatz muss so gesteuert werden, dass sie den größtmöglichen Effekt erzielen. Zwei oder mehr Projekte konkurrieren z.B. um denselben Mitarbeiter oder das Programmbudget ist kleiner als die Summe aller Projektbudgetanforderungen. Hier ist es die Aufgabe des Programm-Managers, diese Konflikte zu identifizieren und innerhalb seines Programms beizulegen. Dies bedeutet meistens Priorisierung von Ressourcen zwischen Projekten. Darüber hinaus kann es auch Aufgabe des Programm-Managers sein, zusätzliche Ressourcen beim Management einzufordern, sofern der Konflikt programmintern nicht lösbar erscheint oder das Programmziel gefährdet.

Wechselwirkungen mit Organisationsentwicklung und Unternehmensstrategie

Eine weitere Aufgabe des Programm-Managers ist die Abstimmung mit organisatorischen Transformationen oder strategischen Weichenstellungen auf Unternehmensebene, die das gesamte Programm oder seine Projekte betreffen. Weder eine Strategie noch ein Portfolio, geschweige denn eine Organisation sind statische Gebilde, sondern immer wieder Veränderungen unterworfen. Solche Veränderungen haben Auswirkungen auf die Programme eines Unternehmens.

Der Programm-Manager bildet das Bindeglied zwischen dem gesamten strategischen Portfolio einer Organisation einerseits sowie seinem Programm und den darin enthaltenen Projekten andererseits. Dem Topmanagement gibt der Programm-Manager wertvollen Input, wie sich potenzielle, strategische Weichenstellungen auf die Zielerreichung des Programms auswirken. Ausgehend von strategischen Entscheidungen wiederum besteht die Aufgabe des Programm-Managers darin, die Auswirkungen auf sein Programm zu steuern. Das kann bedeuten, das Programm oder einzelne Bestandteile neu auszurichten, sodass sie weiterhin dazu beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen.

Konflikte durch überschneidende Verantwortungen und Befugnisse in einer Matrixorganisation

Programme, die verschiedene Organisationseinheiten überspannen, befinden sich häufig in einem Spannungsfeld aus geteilten Verantwortlichkeiten. Ohne ein Programm-Management würden diese Einheiten die Projekte und Budgets nach ihren eigenen Interessen priorisieren, was nicht zwangsläufig dem Unternehmensinteresse dienen muss. Insbesondere bei Budgetentscheidungen einer Organisationseinheit, die zu Lasten eines einzelnen Projekts gehen würden, liegt es in der Verantwortung des Programm-Managers, die Auswirkungen auf das Gesamtprogramm zu bewerten und transparent allen Entscheidungsträgern darzulegen.

Diese Konflikte können nicht auf Projektebene gelöst werden, sondern nur durch ein übergeordnetes Programm-Management. Im Vergleich zum Projektmanagement ist dies eine komplexere Aufgabe, da sämtliche Wirkungsmechanismen innerhalb des Programms berücksichtigt werden müssen.

Durch diese speziellen Herausforderungen werden Erfolgsfaktoren in einem Programm anders gewichtet als in einem Projekt. Während der Projektleiter sich ausschließlich auf die Umsetzung seines Projekts konzentriert (Time, Budget, Quality), fokussiert das Programm-Management Zielgrößen wie Return-on-Investment oder allgemeiner die Erzielung eines Nutzens oder Wertbeitrags. Dafür überwacht der Programm-Manager die beteiligten Projekte und leitet Projektmanager. Neben der reinen Aufgabenerledigung im Sinne einer Lieferung eines Projektergebnisses verantwortet der Programm-Manager insbesondere das Stakeholder-Management sowie Konfliktlösungen mit der strategischen Unternehmensführung.

Kritische Erfolgsfaktoren im Programm-Management

Organisationen weisen unterschiedliche Reifegrade für Programm- und Projektmanagement auf. Im Sinne der Unternehmensentwicklung hat hier professionelles Programm-Management eine besondere Bedeutung, insbesondere in traditionellen Linienorganisationen. In solchen Unternehmen entwickelt sich einerseits immer mehr Bewusstsein für die grundsätzliche Bedeutung von Programm- und Projektgeschäften, andererseits fehlt manchmal noch die ausreichende Erfahrung mit projektorientiertem Arbeiten. Dadurch fällt es der Organisation schwer, Programme und Projekte adäquat mit Linienverantwortlichkeiten und klassischen Abteilungen zu vereinbaren.

Den Reifegrad der Organisation fördern

Im Extremfall fehlt auch das einheitliche Verständnis für die Unterscheidung zwischen Programmen und Projekten, selbst wenn beides im Unternehmen existiert – manchmal nur dem Namen nach, weil es den Verantwortlichen zeitgemäß erscheint. Erfahrene und professionelle Programm-Manager können hier durch effektives Stakeholdermanagement ein einheitliches Verständnis in der Organisation fördern. Dies betrifft auch das eigene Programm-Team, d.h. Mitarbeiter im Programm-Management-Team, die aus der Linie heraus abgestellt werden. Darauf aufbauend kann ein Team aus erfahrenen Programm-Managern die Unternehmensentwicklung dabei unterstützen, dass professionelle Programm-Managementmethoden in der Organisation implementiert werden.

Komplexe Zusammenhänge erkennen, überwachen und kommunizieren

Programm-Management entfaltet besonders dadurch seine Stärken, dass es die Zusammenhänge zwischen den beteiligten Projekten versteht und steuert. Erst dadurch werden Synergien erzeugt, Zielkonflikte behoben und die übergeordneten Ziele erreicht. Durch die höhere Komplexität eines Programms gegenüber einem Projekt ist die Darstellung und Kommunikation des Programms in einem entsprechenden Reporting besonders wichtig. Hier werden die Projekt-Reportings konsolidiert, verständlich dargestellt und regelmäßig kommuniziert. Das kontinuierliche Tracking von Schlüsselkennzahlen (Key Performance Indicators = KPI) des Programms ermöglicht es dem Programm-Manager, ebenso wie dem Management des Unternehmens, den Status und die Risiken des Programms zu beurteilen und Handlungsnotwendigkeiten zu identifizieren. Auch die Berücksichtigung von Projekten und Programmen außerhalb des eigenen Programms ("Program Eco System") ist erforderlich, da so potenzielle externe Risiken frühzeitig erkannt werden können.

Der Begriff "Program Eco System" beschreibt dabei alle Initiativen in der Organisation, die nicht unmittelbar dem Programm untergeordnet sind, jedoch direkt oder indirekt mit dem Programm verknüpft sind, so dass sie seine Zielerreichung beeinflussen können. Der Einsatz geeigneter Werkzeuge für das Projekt- und Portfoliomanagement (PPM) sorgt dafür, dass sich das Management des Unternehmens einen Überblick über das gesamte Programm- und Projektportfolio verschaffen und wichtige Kennzahlen automatisiert auswerten kann.

Topmanagement und Projekte als Kommunikationszentrale verbinden

Der Programm-Manager fungiert als Ansprechpartner und Eskalationsinstanz für alle beteiligten Projekte und Projektleiter. Dies gilt sowohl für die programminternen Beziehungen zwischen den Projekten, als auch nach außen zum Topmanagement, zum Programm-Sponsor oder zu angrenzenden Bereichen innerhalb der Organisation.

Insbesondere in strategisch bedeutenden Programmen hat das Programm-Management einen direkten Kanal zum Topmanagement der Organisation, um die Ziele des Programms zu erreichen. Je nach Programmrelevanz trifft dies auch auf den Vorstand bzw. die Geschäftsführung zu, die gleichzeitig als Sponsor des Programms auftreten können. Die Abstimmung mit dem Programm-Sponsor ist ein wesentlicher Faktor, um eindeutig zu definieren und zu kommunizieren, über welche Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Programm-Manager verfügt.

Besonders relevant sind in diesem Zusammenhang die Befugnisse und Freiheitsgrade des Programm-Managers hinsichtlich der Programm- und Projektbudgets, sowie die Durchgriffsrechte auf die Zuweisung von Mitarbeitern. Das Programm-Management wirkt also nicht lediglich nach innen ins eigene Programm, sondern steuert auch die externen Dimensionen des Programms und der beteiligten Projekte. Das Programm-Management hat somit einen ganzheitlichen Blick auf das eigentliche Programm, die beteiligten Projekte und das relevante Umfeld.

Die drei Ebenen des PrgMO

Zur bestmöglichen Unterstützung des Programm-Managers und des Programmerfolgs übernimmt das Program Management Office (PrgMO) drei Rollen:

- Das **unterstützende PrgMO** stellt Templates bereit, liefert Best Practices und unterstützt den Programm-Manager im täglichen Programm-Geschäft.
- Das **kontrollierende PrgMO** implementiert Programm-Management-Methodik, Status- und KPI-Reportings, Budget-Controlling sowie Risikomanagement.
- Das **direktive PrgMO** übernimmt die direkte Projektverantwortlichkeit durch die Stellung von Projektmanagern für die beteiligten Projekte und übernimmt besonders kritische Aufgaben ("Fire-Fighting").

Dabei sind alle Funktionen stets auf Programm-Ebene angesiedelt, also abgegrenzt von den Projektmanagement-Aktivitäten der beteiligten Projekte. Ein ausreichend ausgestattetes PrgMO, das alle drei Rollen in sich vereint, stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar, um die Programmziele zu erreichen und die Projekte bestmöglich zu unterstützen.

Unterstützendes PrgMO

Auch Programme benötigen operativen Support beim täglichen Management. In dieser unterstützenden Funktion unterscheidet sich das PrgMO kaum vom PMO. Zusätzlich agiert das PrgMO in beratender Funktion, indem es das Programm-Management und vor allem die Projektleitungen mit Best Practices und bewährten Templates sowie Methodiken unterstützt. Hierdurch werden im Wesentlichen die Programm-Management-Aktivitäten vereinfacht und die Transparenz erhöht, was die Zufriedenheit der Stakeholder und des Programm-Teams steigert.

Kontrollierendes PrgMO

In Programmstrukturen geschieht ein Großteil der operativen Arbeit auf der untergeordneten Projektebene, sodass ein PrgMO stärker auf dem taktischen Level und in kontrollierender Funktion Einfluss auf die Zielerreichung nehmen kann. Dazu gehört die Implementierung der Programm-Management-Methodik, des Status- und KPI-Reportings, des Budget-Controllings und des Risikomanagements. Außerdem wird die Einhaltung von Unternehmensrichtlinien und

Geschäftsprozessen sichergestellt. Diesem Verständnis folgend stellt das PrgMO eine Einheit dar, die es dem Programm-Manager erheblich erleichtert, den Herausforderungen seiner Aufgabe zu begegnen und sich innerhalb der Organisation möglichst reibungslos zu bewegen.

Direktives PrgMO

Die direkte Ebene des PrgMO hat den höchsten Einfluss auf das Programm und auch den höchsten Grad der Verantwortungsübernahme. Für die Übernahme konkreter Projektverantwortung benötigt ein solches PrgMO entsprechend hohe Befugnisse. Das PrgMO kann in seiner konsequentesten Ausprägung als eigenständige Organisationseinheit implementiert werden, die aus ihrem Pool an Projektmanagern die zum Programm gehörenden Projekte mit Ressourcen ausstattet. Auch der Einsatz von PrgMO-Ressourcen als "Fire-Fighter" ist möglich. Diese "Fire-Fighter" werden vorübergehend und sehr kurzfristig auf kritische Themen, Aufgaben oder (Teil-)Projekte gesetzt.

Praxisbeispiel eines strategischen Großprogramms

Der vorliegende Beitrag basiert auf einem realen Programm aus der Telekommunikationsbranche, das sich über zwei Jahre erstreckte. In Summe waren ca. 1.000 Mitarbeiter an diesem Programm beteiligt, das Gesamtbudget lag über der Marke von 1 Mrd. EUR. Als Programm zur Netzwerkmodernisierung war es grundsätzlich im Technik-Bereich des Unternehmens angesiedelt, mit einem Vertreter der Geschäftsführung (CTO) als Sponsor. Somit lag der Großteil des Teams und der Aktivitäten in diesem Geschäftsfeld des Unternehmens. Durch die strategische Bedeutung waren allerdings auch andere Einheiten des Unternehmens betroffen oder sogar in das Programm integriert, sowohl als Lieferanten, als auch als Kunden oder Anwender. Das Programm wurde nach zwei Jahren mit eingehaltener Timeline und innerhalb des bereitgestellten Budgets abgeschlossen.

Komplexe Projektstrukturen stellen eine große Herausforderung dar

Die Projekte bestanden zuvorderst aus den verschiedenen Technologien bzw. den damit verbundenen Rollout-Aktivitäten (im Praxisfall wurde hierfür der Begriff "Production Line" verwendet). Jeder der Technologien wurde als eigenes Projekt gesteuert, im Kern handelte es sich dabei um Rollout-Projekte. Daneben gab es weitere Projekte, z.B. das Engineering oder die Netzwerkoptimierung. In Summe bestand das Programm aus zwölf Projekten ("Production Lines" sowie weitere Projekte).

Das Programm wurde zentral gesteuert, allerdings geschah ein Großteil der operativen Projekt-Umsetzung durch regionale Einheiten, genannt "Regional Optimization". Production Lines und Regional Optimization standen dabei in einer eins-zu-eins-Beziehung: In jeder Region waren alle Technologien und damit deren Rollout vertreten. Der Rollout und die weiteren Projekte bildeten den eigentlichen Kern des Programms und seines Lieferumfangs.

Zusätzlich existierten außerhalb des eigentlichen Programms ca. zehn weitere Initiativen (Programme und Projekte), die zwar nicht vom Programm selber gesteuert wurden. Dennoch wurden die Verlinkungen zu diesem Programm Eco System aktiv gemanagt, um Risiken zu eliminieren oder Synergien zu realisieren.

Zahlreiche Lieferanten machen professionelles Vendor Management erforderlich

Ein Programm von solchen Maßstäben wird normalerweise mit mehreren externen Partnern durchgeführt, die häufig an erfolgskritischen Schaltstellen agieren. Neben einer hohen zweistelligen Zahl an kleineren Lieferanten

waren es insbesondere ein halbes Dutzend externer Unternehmen, die als strategische Programmpartner betrachtet wurden. Die Vielzahl und strategische Bedeutung dieser Partner machte ein selbständiges und professionelles Vendor Management erforderlich. Dies agierte für seine jeweiligen Lieferanten als Single Point of Contact in das Programm und steuerte die Lieferanten im Auftrag des Programm-Managers und im Sinne des Programms.

Die sechs Vendormanager für die strategischen Partner waren dabei dem Programm-Manager untergeordnet und an seine Weisungen gebunden. Das Vendor Management arbeitete sowohl regional übergreifend, als auch über sämtliche Technologien / Production Lines – in Abhängigkeit von der jeweiligen konkreten Zuordnung von Lieferanten zu Technologien und Regionen.

Enge Verknüpfung mit anderen strategischen Initiativen

Aufgrund seiner Bedeutung für die technologische Positionierung des Telekommunikationsunternehmens war das Programm sehr eng in das strategische Portfolio des Gesamtunternehmens eingewoben. Aus dieser Position heraus konnte das Programm strukturelle Transformationsinitiativen sowohl innerhalb des Technologiebereichs als auch in angrenzenden Organisationseinheiten identifizieren und ausgestalten. Diese Initiativen entfalteten ihre Wirkung nicht ausschließlich, aber eben auch für das Programm.

Die Natur dieser Initiativen war strukturell und transformatorisch, z.B. wurde ein Projekt für den Order-to-Cash-Prozess angestoßen, um sämtliche Bestellprozesse für zukünftige Rolloutprogramme zu optimieren. Diese Maßnahmen wurden durch das Programm-Management identifiziert, angestoßen und begleitet, standen jedoch nicht im Zentrum des Leistungsumfangs des Programms, sondern wurden durch jeweils separate Programm- und Projektmanager in den jeweiligen Unternehmensbereichen verantwortet. Ähnlich wie beim Programm Eco System wurden allerdings auch hier die Wechselwirkungen mit dem Programm aktiv gemanagt.

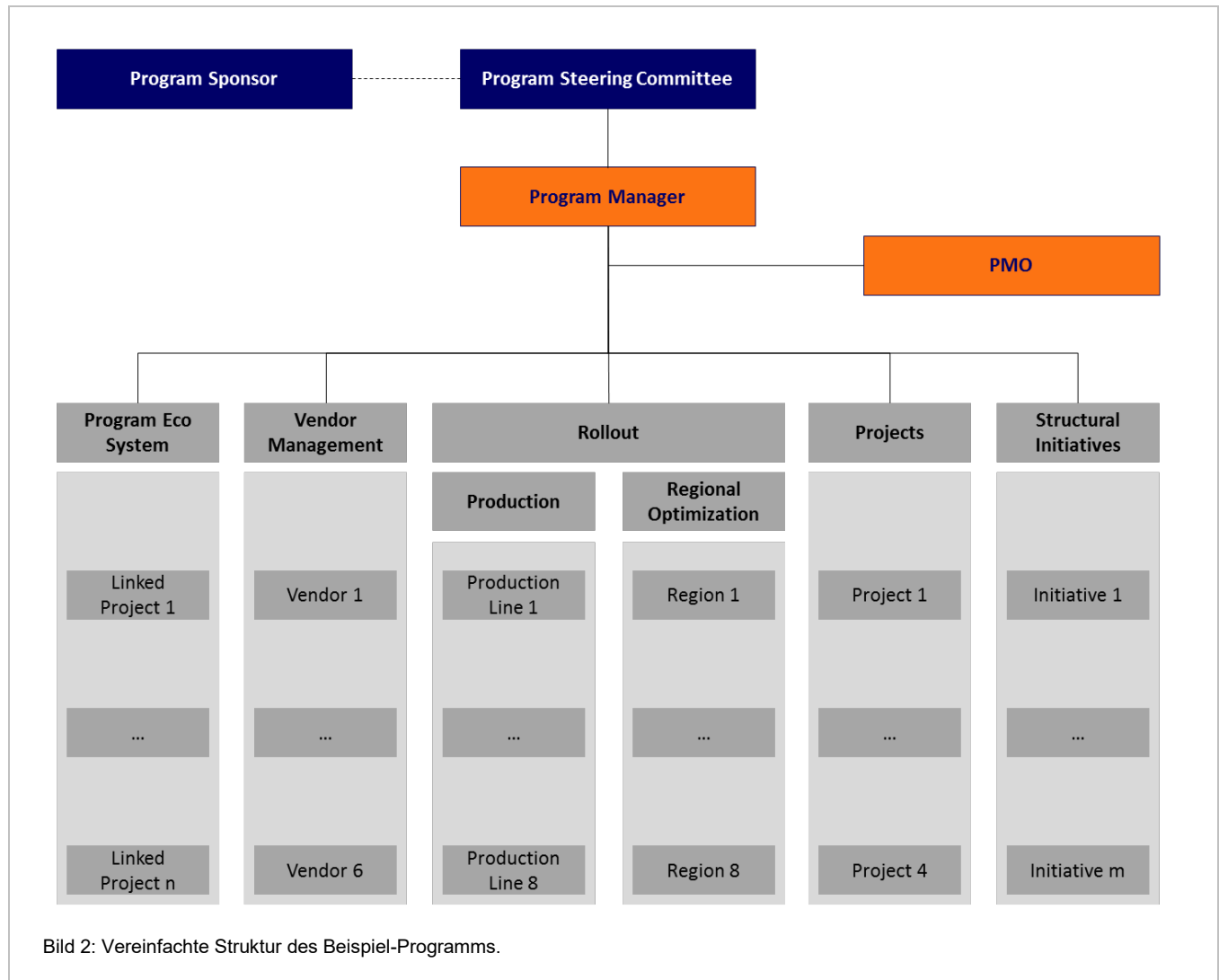
Program Management Office trägt wesentlich zum Erfolg des Programms bei

Das Programm hatte hohe strategische Bedeutung und damit sehr hohe Anforderungen an die Themenblöcke Stakeholdermanagement und Kommunikation. Der Programm-Manager berichtete in dem Programm-Setup direkt an Teile der Geschäftsführung, die das Steering Committee bildeten. Er verantwortete alle in Bild 2 dargestellten Bestandteile des Programms. Dem Vendor Management, Rollout, und den Projekten gegenüber war er direkt weisungsbefugt. Das Programm Eco System sowie die vorgeschlagenen strukturellen Initiativen lagen naturgemäß nicht in direkter Steuerung des Programm-Managers. Hier bestand die Aufgabe darin, die Interdependenzen zu koordinieren und zu steuern.

Als Stabsfunktion war dem Programm-Manager ein Program Management Office zugeordnet, das ihn bei der erfolgreichen Steuerung und Durchführung des Programms unterstützte. Neben den Programm-Managementmethoden und dem Risk Management lag ein besonderes Augenmerk des PrgMO auf Finanzmanagement und Controlling. Zum einen, weil das Gesamtbudget durchaus signifikant hoch war. Zum anderen, weil die Effektivität der Investition in das Mobilfunk-Netzwerk von Analysten des börsennotierten Unternehmens beobachtet und bewertet wurde, sodass der Erfolg des Programms direkten Einfluss auf die Kapitalmarktbewertung der Konzernmutter hatte.

Daher war auch ein jederzeit vollständiges, aktuelles und korrektes Reporting der Ausbauzahlen und Qualitätskennziffern erforderlich. Eine eigens dafür erstellte Reporting-Einheit war ebenfalls ins PrgMO integriert und somit

direkt dem Programm-Manager unterstellt. Um sämtliche relevanten Programm-Management-Aktivitäten abzudecken, bestand das PrgMO in Summe aus ca. 20 Mitarbeitern.



Erfahrungen sind wertvoll, Standards können sinnvoll sein

Die Effektivität eines Projektmanagementstandards (z.B. nach PMI oder IPMA) kann dann seine Stärken voll zur Geltung bringen, je mehr Programm-Mitarbeiter diesen kennen und danach arbeiten. Auf Basis dieses gemeinsamen Verständnisses und allgemein bekannter Methodiken kann das Vorgehen im Programm in effizienter Weise verallgemeinert werden. Im vorliegenden Praxisbeispiel gab es vergleichsweise wenige Programm-Mitglieder mit einer gültigen Projektmanagement-Zertifizierung. Allerdings waren diese Mitarbeiter in sehr zentralen und relevanten Positionen des Programms zu finden (PrgMO, Projektleitungen). Dadurch konnten sie ihre Erfahrung und ihr Wissen an erfolgskritischen Stellen einbringen und verteilen. Ergänzend gab es an vielen Schaltstellen des Programms sehr erfahrene Mitarbeiter, die Projekt- und Programm-Management aus langjähriger Erfahrung kannten, wenn auch ohne offizielle Zertifizierung.

Grundsätzlich empfiehlt sich für eine organisatorisch fest verankerte Programm-Management-Einheit und insbesondere für eine PrgMO- oder PMO-Organisationseinheit, etablierte Projektmanagement-Standards zu befolgen, da dies die Kooperation innerhalb und zwischen den Teams maximal effizient gestaltet. Entscheidend ist die Verallgemeinerung der Methoden und der Best Practices, weniger die Anzahl an zertifizierten Mitarbeitern. Auch der Einsatz von Standards sowie die Anpassung an die eigene Prozesslandschaft und Organisationsstruktur können Sinn ergeben und ein eigenes Framework begründen.

Übertragbarkeit auf andere (Groß-)Programme

Die hier präsentierten Erkenntnisse speisen sich aus den Erfahrungen des vorgestellten Beispiels. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen gelten jedoch bei sinnvoller Anwendung auch für kleinere Programme: Die Bedeutung eines effektiven Budget-Controllings oder eines aktuellen Reportings ist z.B. für alle Programme unmittelbar ersichtlich. Ob allerdings hierfür eine eigene Einheit erforderlich ist und welche Mitarbeiterzahl sinnvoll ist, muss für jedes Programm auf Basis seiner Größe und strategischen Bedeutung individuell entschieden werden.

Branchen- oder Unternehmensspezifika hatten natürlich einen Einfluss auf die Programmstruktur und das Vorgehen im Beispielprogramm, durch Abstraktion können aber auch diese Faktoren an andere Branchen oder Unternehmensstrukturen angepasst werden. Anstatt eines zentralen Rollout-Blocks würde dann z.B. ein anderes Programm ggf. die Entwicklung oder die Produktion eines Produkts ins Zentrum rücken. Insbesondere die hier ausführlich dargestellten Funktionen des PrgMOs können im Grunde auf jedes Programm angewendet werden.

Funktionen des PrgMOs im Programm

Die Implementierung eines Program Management Offices bedarf oft der näheren Erklärung gegenüber dem Topmanagement und den Projektleitern. Im Gegensatz zu Projekten zeichnen sich Programme durch eine deutlich erhöhte Komplexität und eine höhere strategische Bedeutung aus, somit kann ein effektives PrgMO gerade hier erheblichen Mehrwert generieren. Dabei liegt der Fokus weniger auf operativer Projektassistenz, als vielmehr auf taktischer oder strategischer Sicherstellung der Zielerreichung bei gleichzeitiger Übernahme von Verantwortung.

Eine Parallele zwischen Project und Program Management Offices liegt in den grundsätzlichen Aktivitäten, also insbesondere der Entwicklung von Methoden, Prozessen, Tools und Templates. Die primäre Funktion des PrgMOs lag im Praxisbeispiel in der Unterstützung des Programm-Managers bei den im Folgenden beschriebenen zehn Kernaktivitäten.

1. Definition und Implementierung von Projektmanagementmethoden & Best Practices

Ein kompetentes PrgMO sammelt Erfahrungen im Management von Programmen und entwickelt die identifizierten Best Practices weiter, um sie für das konkrete Programm anwendbar zu machen. Dies geschieht auf Basis bewährter Projekt- und Programm-Managementmethoden. Diese stellen zwar ebenfalls Best Practices dar, aber sie entstammen nicht zwangsläufig dem eigenen Erfahrungshorizont, sondern beruhen z.B. auf gängigen Standards wie denen des PMI. Das PrgMO gewährleistet so, dass das Programm mit den erfolversprechendsten Methoden gesteuert wird.

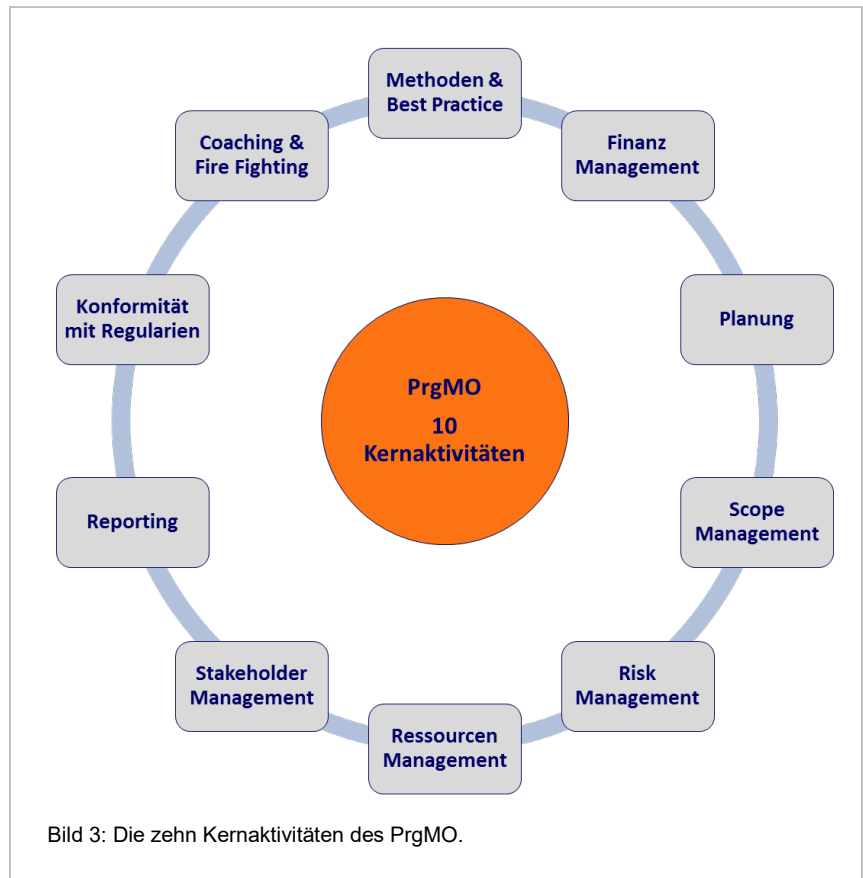
Im beschriebenen Programm definierte das PrgMO die relevanten und verbindlichen Standards und implementierte sie im gesamten Programm, ebenso kontrollierte es die Einhaltung dieser Standards.

2. Finanzmanagement

Sämtliche finanziellen Aktivitäten eines Programms sollten im PrgMO zusammenlaufen und von dort aus zentral gesteuert werden.

Im Praxisbeispiel war dies neben der kontinuierlichen Überwachung des Business Cases vor allem das Management des Budgets, das Order Tracking sowie die Verteilung des Gesamtbudgets auf Projektebene. Neben der Budgethöhe war besonders das Timing der Budgetverfügbarkeit erfolgskritisch.

Das Finanzmanagement fand in enger Abstimmung mit den Finanz- und Controlling-Abteilungen des Unternehmens statt. Ergänzend wurden aus dem PrgMO heraus sämtliche Analysen und Vorlagen generiert, die erforderlich waren, um Management-Entscheidungen herbeizuführen. Durch die stets vollständige und transparente Finanzperspektive war diese Funktion des PrgMOs besonders für das Topmanagement des Unternehmens ersichtlich und relevant.



3. Ablaufplanung

Das PrgMO ist verantwortlich für die zeitliche Programmplanung inkl. des Masterplans. Es führt die Ablaufplanung durch unter Berücksichtigung aller Abhängigkeiten sowie mit Darstellung des für den Programm-Manager besonders relevanten **Kritischen Wegs**. Zusätzlich unterstützt das PrgMO die einzelnen Projektleiter nach Bedarf bei ihren Projektplanungsaktivitäten. Auf diese Weise wird die Planung an einer zentralen Stelle durchgeführt und stets auf aktuellem Stand gehalten. Das PrgMO stellt dabei sicher, dass alle Pläne von einheitlicher und ausreichender Qualität sind.

Im Praxisbeispiel war ein kontinuierlich aktualisierter Plan von besonderem Wert, um jederzeit Transparenz gegenüber dem Management oder dem Programm-Team herstellen zu können.

4. Scope Management

Das Programm-Management steuert und synchronisiert die Leistungsumfänge der einzelnen Projekte unter Berücksichtigung von gegenseitigen Abhängigkeiten. Das vollständige Verständnis über den gesamten Leistungsumfang des Programms liegt so beim Programm-Manager und seinem PrgMO, da die Projekte ihren eigenen Scope im Vordergrund sehen und managen. Scope Changes werden im PrgMO analysiert und bewertet, immer im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Leistungsumfang des Programms und dessen Zielerreichung.

Im Praxisfall konnte das PrgMO auf diese Weise transparente und bewusste Scope-Entscheidungen herbeiführen, entweder durch den Programm Manager oder durch das Topmanagement.

5. Risikomanagement

Das PrgMO managt die Risiken auf Programmebene. Projektrisiken werden weiterhin auf Projektebene von den zuständigen Projektleitern und deren PMOs bearbeitet, soweit die Projekte über ein eigenes PMO verfügen. Auch hier fungiert das PrgMO als Support für die Projekte, sowohl bei der Bereitstellung von Templates und Methoden, als auch durch die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über das Management von Risiken.

Nur so konnten im Beispiel-Programm die übergeordneten Risiken identifiziert, quantifiziert und gesteuert bzw. vermindert werden.

6. Ressourcenmanagement

Eine wichtige Aufgabe des Programm-Managers ist es, Ressourcenkonflikte zu identifizieren und zu lösen. Das PrgMO erstellt in einem ersten Schritt eine komplette Ressourcenübersicht und identifiziert anschließend potenzielle Konflikte oder vollständig fehlende Ressourcen und findet heraus, an welchen Stellen bestimmte Expertisen fehlen. Es erarbeitet daraufhin Lösungsvorschläge inkl. Kostenperspektive, die dem Programm-Manager unterbreitet werden. Probleme werden so frühzeitig erkannt und gelöst.

Im Beispielprogramm wurden dadurch Ressourcenkonflikte frühzeitig erkannt und gelöst, bevor sie in einer späteren Phase zu einem kritischen Risiko werden konnten.

7. Stakeholdermanagement

Die Fäden des Stakeholdermanagements und der Programmkommunikation laufen beim PrgMO zusammen. Insbesondere ein großes und strategisches Programm muss auf Basis einer umfangreichen Stakeholderanalyse die Kommunikation an verschiedenen Interessensgruppen ausrichten und schlussendlich auch durchführen.

Im Praxisbeispiel hatte das Programm bis auf Konzernebene Management-Aufmerksamkeit. Sowohl dieses Topmanagement, als auch die einzelnen Programm- und Projektmitarbeiter mussten durch die Kommunikation aus dem Programm heraus zielgruppengerecht erreicht werden. Dies betraf Frequenz, Darstellung und Detailgrad der Informationen. Das PrgMO war die relevante Stelle, um sämtliche Programm-Kommunikationen zu erstellen oder zumindest zu koordinieren.

8. Reporting

Reporting, insbesondere Multiprojektreporting, sowie die Konsolidierung der Reports in einen Programm-Statusbericht erfolgt durch das PrgMO. In dieser Funktion kann das PrgMO auch eine adäquate Software-Lösung implementieren, wobei die Konnektivität mit eventuell im Unternehmen vorhandenen Systemen berücksichtigt werden muss. So sorgt das PrgMO für ständige Transparenz und bietet die Basis für die meisten Kommunikationsaktivitäten.

Im Praxisbeispiel deckte diese Funktion auch das Reporting der Ausbauraten des Rollouts ab, um auf dieser Basis den Rollout steuern zu können.

9. Konformität mit Regularien

Das PrgMO übt eine gewisse Kontrollfunktion aus, um sicherzustellen, dass einerseits unternehmensinterne Richtlinien und Standards eingehalten werden, und andererseits programmspezifische Vorgaben eingehalten und Templates benutzt werden. Durch diese Funktion wird Ordnung im Programm gehalten, was die Effizienz der Programmdurchführung erhöht. Außerdem wird vermieden, dass Unternehmensrichtlinien verletzt werden, um Sanktionen zu verhindern.

Im Praxisbeispiel hätten Nonkonformitäten mit Unternehmens- oder Konzernrichtlinien zu Reibungspunkten geführt. Diese hätten einerseits die Aufmerksamkeit des Programm-Managements gefordert, und andererseits zu Verzögerungen geführt, um im Nachhinein die Konformität wieder herzustellen.

10. Coaching & Fire-Fighting

Darüber hinaus coacht das PrgMO Projektleiter bis hin zu konkreter Unterstützung in Einzelprojekten.

Im Praxisbeispiel übernahm das PrgMO zeitweise ebenfalls die Funktion von PMOs und stellte damit sicher, dass die einzelnen Projekte mit möglichst großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich durchgeführt werden konnten. In Einzelfällen wurde sogar zeitweise die Projektleitung als "Fire-Fighter" in kritischen Projektphasen übernommen. Ein PrgMO mit ausreichenden Kapazitäten und den notwendigen Fähigkeiten kann auf diese Weise schnell und direkt in kritische Situationen eingreifen.

Durch eine ausreichende personelle Ausstattung des PMOs war es im Beispiel möglich, den Programm-Manager bei all diesen Aktivitäten maximal zu unterstützen und zu entlasten, so dass er sich schwerpunktmäßig auf das Stakeholdermanagement, die Zielerreichung des Programms, das Budget sowie das Management von Budgetrestriktionen und Ressourcenkonflikten konzentrieren konnte.

Empfehlungen für effektives Programm-Management

Grenzen Sie Programm- und Projektstrukturen klar voneinander ab!

Als verantwortliche Stelle in Ihrem Unternehmen, z.B. in Ihrer Funktion als Geschäftsführer, sollten Sie in einem ersten Schritt Einigkeit darüber herstellen, welche Strukturen Sie für ihr Vorhaben benötigen. Wenn das Topmanagement bewusst eine Programmstruktur wählt, können Sie anschließend das entsprechende Programm-Management initiieren. Dies mag banal klingen, es zeigt sich jedoch in der Praxis beispielsweise anhand von Job-Titeln, dass es hier kein allgemeines und eindeutiges Verständnis gibt.

Nicht der Titel des Mitarbeiters, sondern die Struktur der Initiative zählt!

So arbeiten nominelle Programm-Manager de facto lediglich als (Teil-)Projektleiter oder Referenten. Anstatt auf die tatsächliche Struktur der Initiative zu achten, rückt die Position bzw. die Stellenbeschreibung in den Vordergrund: Wenn der Mitarbeiter den Titel "Programm-Manager" innehat, wird angenommen, dass es sich zwangsläufig auch um ein Programm handelt. Darüber hinaus setzt sich auch immer wieder der Irrglaube durch, dass die schiere Größe eines Vorhabens ein Programm begründet, obwohl es sich eigentlich bezogen auf Budget oder Mitarbeiterzahl um ein sehr großes Projekt handelt.

Achten Sie auf organisatorische und strukturelle Entwicklungen!

Diese Denkweise ist irreführend und kann im schlimmsten Fall zum Aufbau falscher Strukturen führen. Analysieren Sie Ihre Situation und etablieren Sie eine Programmstruktur genau dann, wenn sie erforderlich und angemessen ist. Die Unterscheidung zwischen Programm und Projekt ist dabei keine einmalige Angelegenheit, sondern sollte wiederholt überprüft werden. Im Lauf der Zeit kann es zu strukturellen Änderungen kommen, die z.B. aus einem Projekt entweder faktisch ein Programm erschaffen haben oder eine Transformation zu einem Programm hin erforderlich machen.

Bauen Sie ein Program Management Office rechtzeitig auf!

Wenn Ihnen als Manager eines Programms der nutzenstiftende Mehrwert eines PrgMOs bewusst ist, sollten Sie mit dem Aufbau und der Besetzung des PrgMOs unverzüglich beginnen. Dafür gibt es im Wesentlichen drei Gründe:

- Gerade in der Anfangszeit, bzw. in der Programminitiierungsphase, ist die Arbeitslast für das Programm-Management sehr hoch, so dass der verantwortliche Programm-Manager operativen Support bei der Bewältigung der Arbeitslast benötigt.
- In der Initiierungsphase werden bereits Weichen gestellt, die mit über den Erfolg des Programms entscheiden. Dies betrifft vor allem strukturelle Entscheidungen. Hierbei kann das PrgMO mit seinen Ressourcen, insb. Erfahrungswerten und Expertise, wichtigen Rat beisteuern.
- Die Mitarbeiter des PMO können bereits frühzeitig Knowhow aufbauen und so viel schneller eine effektive Einheit bilden, die auch den anderen Programm-Einheiten mit Rat und Tat zur Seite steht.

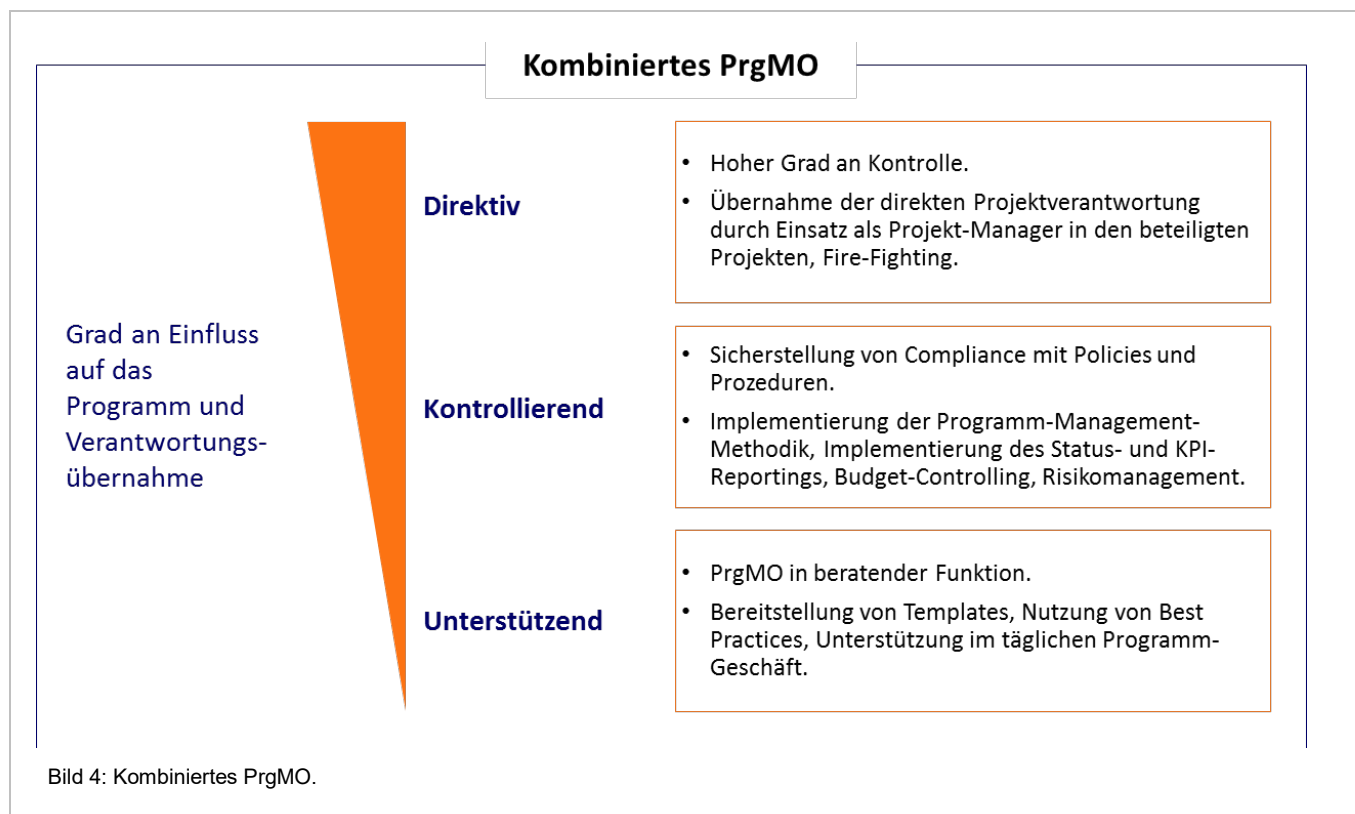
Die Implementierung von Prozessen, Methoden, Templates und Best Practices kann zu Beginn eines Programmlebenszyklus am effizientesten durchgeführt werden und so ein kohärentes Gesamtbild schaffen. Die Implementierung in einer späteren Lebensphase ist zwar weiterhin möglich, aber erheblich aufwendiger und sieht sich ggf. stärkerem Widerstand gegenüber, da in der Zwischenzeit Vorgehensweisen gewachsen sind, die nicht optimal zur Zielerreichung beitragen.

Implementieren Sie ein kombiniertes PrgMO!

Sie können ein PrgMO besonders dann effektiv einsetzen, wenn Sie es auf die wertstiftenden Aktivitäten ausrichten (s. Bild 4). Sicherlich wird operativer Management-Support immer Bestandteil eines PrgMOs bleiben und das Programm-Management administrativ entlasten. Einen echten Mehrwert und Erfolgsbeitrag wird ein PrgMO aber dann liefern, wenn es als feste Größe in der Programm-Struktur begriffen und entsprechend eingesetzt wird.

Insbesondere die Nutzung von Erfahrungen und Best Practices stellt eine Kernkompetenz des PrgMOs dar, die erheblich zur Zielerreichung beitragen kann. Methoden und Tools werden dann nicht zum Selbstzweck eingeführt, sondern um das Programm erfolgreich zu machen. Geeignete PrgMO-Ressourcen können Kernfunktionen besetzen, (Teil-) Projektleitungen übernehmen oder als Fire-Fighter / Task-Force-Leads eingesetzt werden. So bildet ein PrgMO für den Programm-Manager die wichtigste Einheit, um die Programmziele zu erreichen.

Die drei Ebenen des PrgMOs (unterstützend, kontrollierend, direktiv – s.o.) besitzen je nach Grad des Einflusses und der Verantwortungsübernahme unterschiedliche Anforderungen an Ressourcen, Skillsets, Prozesse und Organisationen. Das unterstützende PrgMO ist dabei vergleichsweise einfach und schnell einzurichten, wohingegen das kontrollierende PrgMO mit erhöhtem Implementierungsaufwand verbunden ist. Der Aufbau eines direktiven PrgMOs geht in der Regel mit organisatorischen Anpassungen oder sogar einer Reorganisation einher und ist somit wesentlich komplexer und herausfordernder.



Im Idealfall wird bereits vor Beginn eines Programms damit begonnen, ein kombiniertes PrgMO aufzubauen und alle drei Funktionen parallel einzuführen. Kurzfristig wird das unterstützende PrgMO aktiviert und zeitnah um kontrollierende Funktionen angereichert. Bereits zum Programmstart kann sukzessive mit der Organisationsoptimierung und der personellen Ausstattung des direktiven PrgMOs begonnen werden. In diesem Szenario agiert das kombinierte PrgMO mit höchstmöglicher Effektivität und kann maximal zum Programmerfolg beitragen.

Fachbeitrag

Selektiv, hybrid, bimodal?

Agil-klassische Mischformen – neue Chancen und Herausforderungen für PMOs und Unternehmen

Teil 1: Welche Mischformen sind für die Praxis relevant?

"Die Glaubenskriege sind langsam vorbei. Wir können also anfangen zu arbeiten." Diese Aussage aus einem der deutschen Telekommunikationsunternehmen beschreibt treffend den aktuellen Entwicklungsstand zum Einsatz agiler Methoden. Waren die Diskussionen in den letzten Jahren vielfach noch durch Emotionalität und Lagerbildung geprägt, wandelt sich die Diskussion mittlerweile in eine pragmatische Richtung. Es geht nicht mehr darum, *ob* agile Methoden verwendet und in klassische Planungs- und Managementsysteme eingebunden werden können, sondern vielmehr darum, *wie* das möglich ist.

Viele Unternehmen haben die Relevanz des Themas erkannt und mittlerweile eine agile Variante des vorgegebenen Projektmethodensets entwickelt. Eine weitergehende Systematik, wann welche agile Methode anzuwenden ist oder wie ein Tailoring – also eine zielgerichtete Anpassung von Methoden – stattfinden sollte, fehlt allerdings in den allermeisten Fällen, wie die Studie "agiles PMO" zeigte (Komus, A.; Agiles PMO, 2016). Wie also sollen sich Unternehmen aufstellen, um das Projektmanagement und Produktentwicklungsprozesse unter Berücksichtigung klassischer und agiler Methoden auszugestalten? Welche Grundmuster bieten sich an? Mit welchen Vor- und Nachteilen sind diese verbunden?

Diese oftmals grundlegend neuen Gestaltungsmöglichkeiten bringen neue Herausforderungen mit sich, die über die einfache Einführung eines wie-teren Methodenhandbuchs – nun in einer agilen Varianten – hinausgehen. Es bedarf grundlegend anderer Mittel, um den Einsatz von Mischformen agiler und klassischer PM-Methoden zu unterstützen. Das gilt auch für das entsprechende Portfoliomanagement und –controlling und hat somit auch Konsequenzen für Project Management Offices PMOs und deren notwendigen Aktivitäten.

Dieser erste Teil des Beitrags geht zunächst auf die unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten agil-klassischer Mischformen ein und behandelt die Fragen:

- Wie werden agile und klassische Methoden in der Praxis selektiv bzw. gemischt eingesetzt?
- Welche Mischformen sind in der Praxis relevant?
- Was bedeutet eine bimodale Struktur des Projektmanagements?

Autor



Prof. Dr. Ayelt Komus

Professor an der Hochschule Koblenz, Fachbeirat und Konferenzbeirat, Management-Consultant, Coach,

Keynote Speaker und Autor

Kontakt: kontakt@komus.de

Mehr Informationen unter:

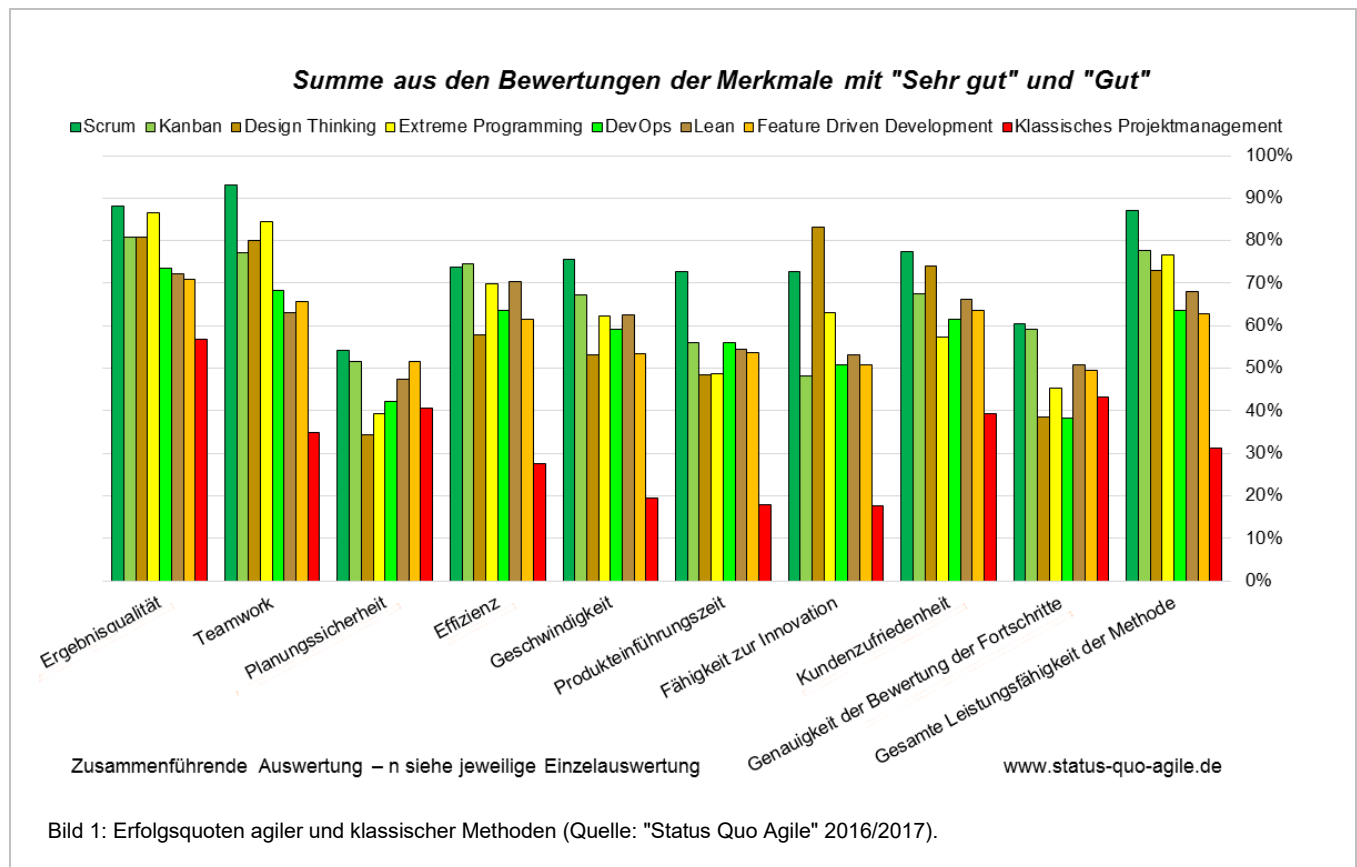
projektmagazin.de/autoren

Der zweite und abschließende Teil zeigt, welche Anforderungen die neuen Mischformen an PMOs stellen. Darüber hinaus geht er der Frage nach, inwieweit typische PMOs für einen entsprechenden Wandel aufgestellt sind und wie sie agieren sollten, um sich und ihre internen Kunden in den neuen Konstellationen optimal zu unterstützen.

Erfolgreich, aber selten in Reinform

Wie erfolgreich agile Methoden in der Praxis sind, aber auch wie agile Methoden in der Praxis gelebt werden, zeigt die Studie "Status Quo Agile" (Komus, A. et al.; Status Quo Agile, 2016). Diese ermittelte Ende 2016 zum dritten Mal die Verwendung und den Erfolg agiler Methoden in der Unternehmenspraxis. Dazu wurden über 1.000 Teilnehmer aus 30 Ländern befragt. Die Studienergebnisse zeigen unter anderem zweierlei:

1. Die Befragten schätzen agile Methoden als weit erfolgreicher ein als klassisches Projektmanagement (Bild 1). Dieses Ergebnis deckt sich mit dem der beiden vorangegangenen Untersuchungen. Agile Vorgehensweisen sollten also im Methodenportfolio moderner Organisationen nicht fehlen.



2. Nur ein Teil der Befragten, die agil arbeiten, setzen agile Methoden in Reinform ein (20%). Deutlich häufiger verwenden sie diese selektiv für ausgewählte Projekte (31%) oder hybrid in Form einer Kombination aus klassischen und agilen Methoden (37%). Bild 2 zeigt die Verteilung anhand der Studienergebnisse.

In welcher Form setzen Sie agile Methoden in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten / Entwicklungsprozessen ein?

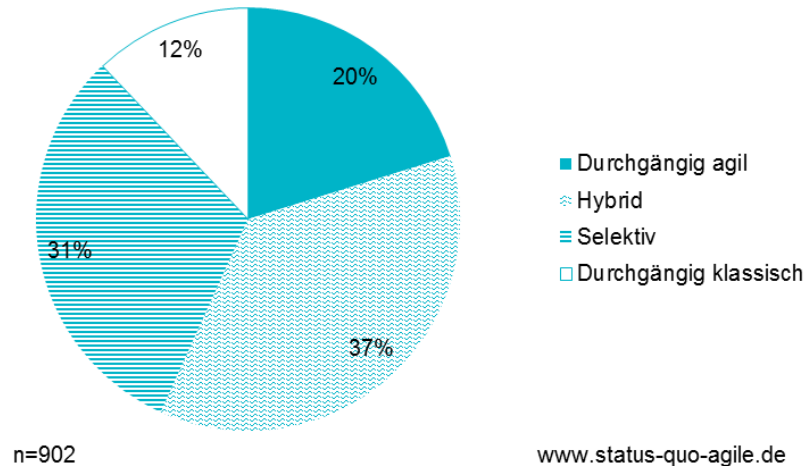


Bild 2: Formen der Nutzung klassischer / agiler Methoden (Quelle: "Status Quo Agile" 2016/2017).

Folgt man verschiedenen Publikationen aus dem agilen Umfeld, entsteht der Eindruck, dass hybride oder selektive Formen der Nutzung kaum möglich oder zumindest nicht empfehlenswert seien. In der Praxis ergibt sich jedoch ein anderes Bild: Hybride oder selektive Anwendungsformen sind nicht nur durchaus vertreten, sondern stellen sogar eine deutliche Mehrheit dar. Mehr als zwei Drittel der Studienteilnehmer wenden agile Methoden hybrid oder selektiv an – dreimal so viel wie "rein agil" arbeiten.

Selektive oder hybride Ansätze können in der Praxis unterschiedliche Formen annehmen. Nachfolgend wird dargestellt, welche typischen Ausrichtungen es in der Praxis gibt und welche Vor- und Nachteile mit einer "bimodalen" Organisation als weitere besondere Spielart der organisatorischen Ausgestaltung verbunden sind.

Selektive Verwendung – Wahl zwischen klassisch und agil

Bei der selektiven Verwendung agiler Methoden werden einzelne ausgewählte Projekte mit agilen Methoden geplant und durchgeführt, andere mit klassischen Projektmanagement-Methoden. Es wird für die jeweiligen Projektaktivitäten also entschieden, welche Methode am besten geeignet ist. Diese wird dann in sich konsistent verwendet.

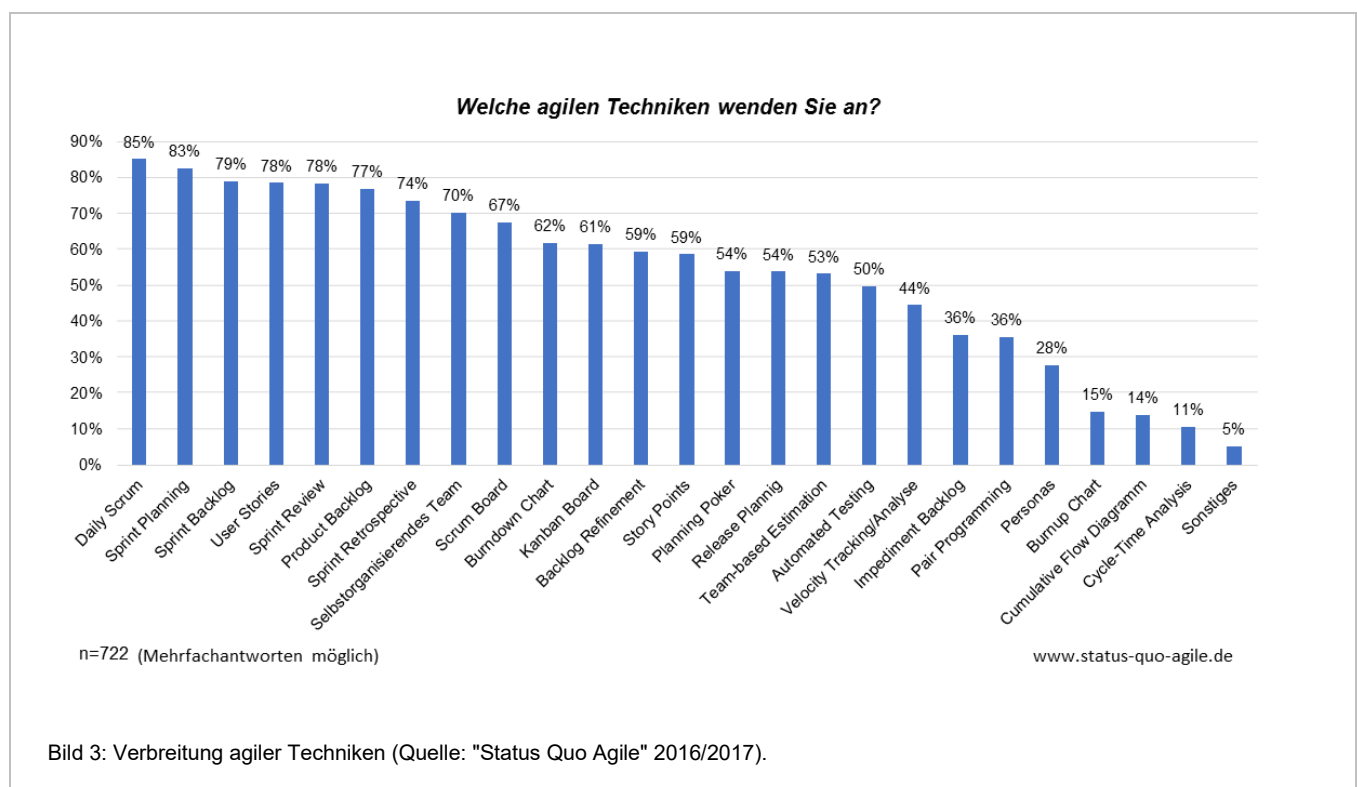
Viele Organisationen und PMOs versuchen über die Formulierung von zusätzlichen Projektrichtlinien, teilweise auch in Form von IT-Entwicklungsrichtlinien u.ä., ein einheitliches Verständnis und Vorgehen im Projektmanagement zu realisieren. Diese Projektrichtlinien werden aktuell in vielen Unternehmen um agile Varianten erweitert, um auch agile Vorgehensweisen zu unterstützen. Teilweise werden diese agilen Varianten mit Hinweisen verknüpft, wann agil und wann klassisch gearbeitet werden sollte. Eine differenzierte Konfiguration, die z.B. kontextbezogene Möglichkeiten zur Ausgestaltung eines hybriden Ansatzes berücksichtigt, ist dabei allerdings meist die Ausnahme.

Hybrider Einsatz

Beim hybriden Einsatz werden Aktivitäten mit einer Kombination aus agilen und klassischen Methoden geplant und durchgeführt. Wie aber sieht so eine Kombination aus? Hier lassen sich aus der Praxis insbesondere zwei Ausprägungsformen nennen: Cherry Picking bzw. Cafeteria-Prinzip als eine Variante und Water-Scrum-Fall als andere Option.

Cherry Picking oder Cafeteria Prinzip

Eine einfache und naheliegende Form der Kombination agiler und klassischer Methoden ist die Verwendung einzelner Methodenelemente oder Techniken, die ihre Wurzeln in dem Bereich der agilen Methoden haben. Bild 3 zeigt verbreitete agile Techniken und wie häufig diese angewendet werden.



Die am häufigsten eingesetzte Technik ist demnach der "Daily Scrum", also das tägliche, auf 15 Minuten begrenzte Teamtreffen. In die meisten Projekte lassen sich regelmäßige Scrum-Teambesprechungen zu den bekannten drei Punkten – Erreichtes, Geplantes, Hindernisse – mit überschaubarem Aufwand aber hohem Nutzen einbinden. Der Trainings- und Umstellungsaufwand ist überschaubar; die zusätzliche Technik erweitert die Methodik des Managements, verändert sie aber nicht grundlegend. Ebenso dürften viele andere Techniken in die Methodik zu integrieren sein, wie z.B. User Stories, Retrospektiven, relatives Schätzen mit Story Points etc.

Aber auch ohne eine formale Änderung der Methodik lassen sich agile Einflüsse in das klassische Projektmanagement übertragen. Dies beginnt in kaum messbaren Aspekten, wie z.B. einer transparenteren und

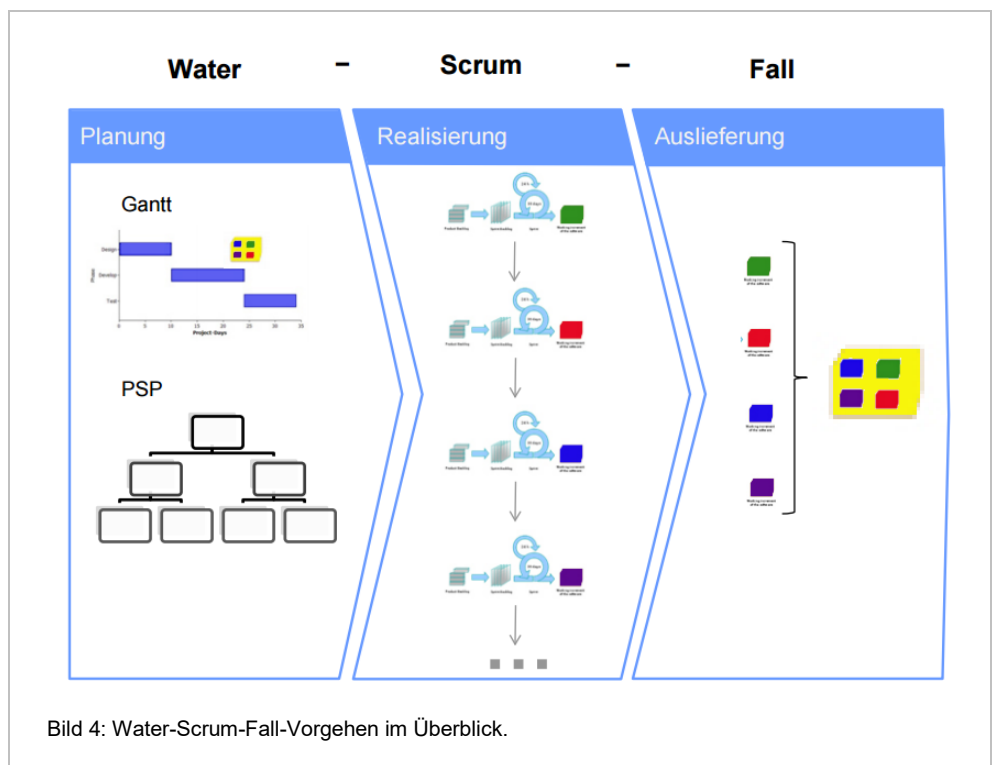
ehrlicheren Kommunikation, im Design kürzerer und aussagekräftigerer Abschnitte (z.B. in Form kürzerer Meilensteinetappen) und dem Design von Meilensteinen, die auf einen echten Mehrwert abzielen. Eine weitere Variante ist die Gestaltung von Projekten mit mehreren kürzeren Generationen, bei der jede Projektgeneration zu nutzbringenden Ergebnissen führt, die wiederum Lerneffekte ermöglichen und das laufende Überprüfen der Projektziele erlauben. Auch die laufenden Überprüfungen und Verbesserungen bereits während der Projektlaufzeit in Form regelmäßiger Retrospektiven aus dem Team heraus an Stelle nachträglicher Reviews ist ein Beispiel für die Übertragung agiler Denkansätze in das klassische Projektmanagement.

Water-Scrum-Fall

Eine andere Variante, die in vielen Organisationen zu beobachten ist, ist das sogenannte "Water-Scrum-Fall"-Vorgehen. Dieses wurde bereits 2011 von Dave West, heute CEO und Product Owner bei Scrum.org, als sehr weit verbreitet beschrieben (West, D.; 2011).

Water-Scrum-Fall bezeichnet die Verwendung agiler Elemente, z.B. Scrum-Zyklen, innerhalb eines klassischen Projektmanagement-Rahmens. Dabei werden grundlegende Planungs-eckpunkte in einem Planungsverfahren wie es im klassischen Projektmanagement ("Waterfall") eingesetzt wird, als Rahmen für die spätere agile Realisierung definiert. In der Praxis können dies z.B. Budgets für zu erstellende Leistungen, vor allem aber Rahmenvorgaben und Fertigstellungsdaten für geplante Projektleistungen sein.

Oft sind es aber auch vorgegebene Leistungsmerkmalen in geplanten Releases, Jahresplanungen, Projektplanungen für das Projektportfoliomanagement o.ä.



Im Kern wird die Realisierung im Water-Scrum-Fall agil durchgeführt. Die Auslieferung erfolgt wiederum in größeren Inkrementen, die mehrere Teil-ergebnisse zusammenfassen. Die in Sprints (Scrum) oder im laufenden Flow (Kanban) realisierten Leistungen werden pakettiert und in größeren Releases oder Meilensteinen ausgeliefert bzw. in der Projektcontrolling-Logik in die Organisation überführt. Bild 4 zeigt das Water-Scrum-Fall-Vorgehen im Überblick.

Insgesamt bietet der Water-Scrum-Fall-Ansatz eine bereits häufig verwendete Möglichkeit, agile Aktivitäten in einen klassischen Planungs- und Auslieferungsrahmen einzubinden. In vielen Konstellationen wird diese Variante die einzige Möglichkeit sein, um gleichermaßen bestehende Vorgaben zu berücksichtigen sowie von den Potenzialen agiler Methoden zu profitieren. Insgesamt sollte allerdings auch verstanden werden, dass mit dieser Vorgehensweise Effektivität und Effizienz für die Projektkernaufgabe verloren geht. Dies zeigen auch die Studienergebnisse aus der Studie "Status Quo Agile". So bewerteten die Teilnehmer in allen drei durchgeführten Studien der letzten Jahre die agilen Methoden in Reinform als leistungstärker als die hybriden bzw. selektiven Varianten. Zugleich waren die Anwender hybrider bzw. selektiver Ansätze immer noch deutlich erfolgreicher als die Anwender klassischer Methoden.

Bimodale Organisation

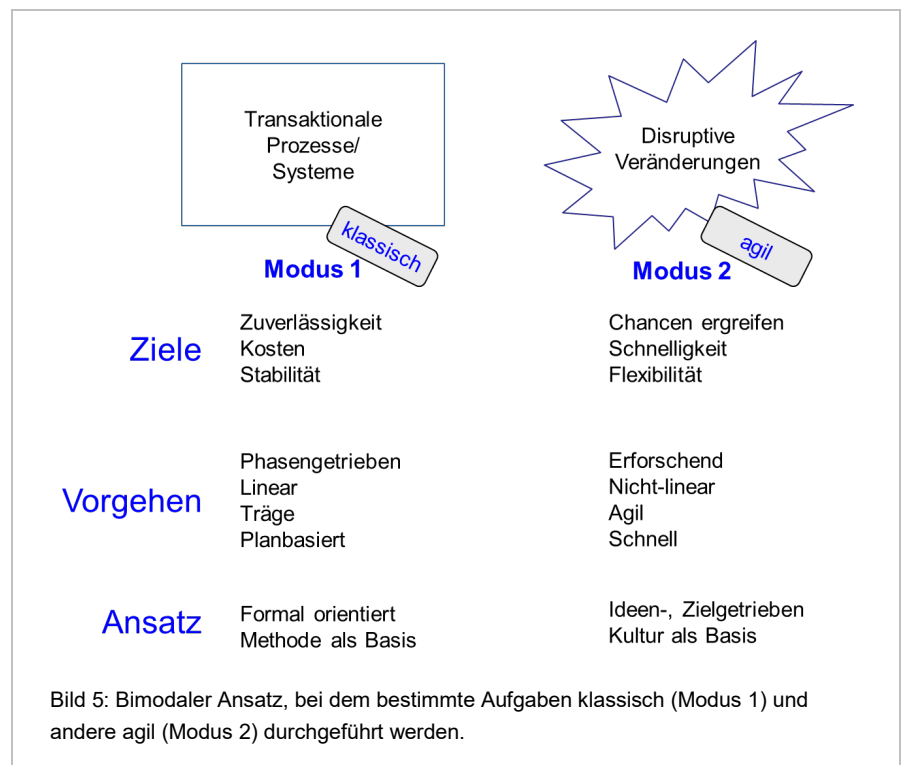
Während die bisher dargestellten Methodenvarianten auf einer Fall-zu-Fall-Methodenbestimmung Methodenbestimmung oder Methodenvermischung basieren, gehen manche Organisationen einen anderen Weg. Hier werden ganze Unternehmensbereiche oder umfassende Aufgabenfelder fest mit einer agilen oder klassischen Vorgehensweise verknüpft.

Zugrunde liegt die Einschätzung, dass es zwar Bereiche gibt, in denen eine agile Vorgehensweise unabdingbar ist, dies aber nicht für alle Bereiche gilt. Auch ist eine solche nicht in allen Bereichen des Unternehmens durchführbar. Entsprechend werden die eingesetzten Managementmethoden und –werte in den verschiedenen Aufgabenfeldern unterschiedlich ausgestaltet.

Beim bimodalen Konzept – auch als "Projektmanagement der zwei Geschwindigkeiten" bezeichnet – spezialisieren sich Teile der Organisation abhängig von den Aufgabenfeldern auf klassische Vorgehensweisen, während andere Teile durchgängig agil arbeiten. Es unterscheidet zwischen der traditionellen Vorgehensweise nach den Prinzipien des klassischen Projektmanagements ("Modus 1") und den Prinzipien agiler Methoden ("Modus 2"). Bild 5 zeigt die unterschiedlichen Ansätze im Überblick.

Modus 1: Klassisches Vorgehen bei guter Planbarkeit

Aufgaben, die durch eine gute Planbarkeit und Beherrschbarkeit geprägt sind, werden im Modus 1 gemanagt. Hier stehen Ziele wie Kosten,



Stabilität, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit im Fokus. Die Realisierung erfolgt eher linear, planbasiert und folgt formalen Steuerungs- und Controlling-Mechanismen.

Modus 2: Agile Methoden bei schnellen Änderungen

Unternehmensbereiche, in denen die typischen Aufgaben besonders schnellen oder sogar disruptiven Änderungen unterliegen, werden entsprechend mit einer "Modus 2"-Vorgehensweise adressiert. Beispiele sind grundlegend neue Produkte auf Basis einer neuen, noch nicht sicher beherrschten Technologie, schnell veränderliche Web-Oberflächen und Apps oder Produkte, die wesentlich durch kurzfristige Trends bestimmt werden u.ä. In diesen Bereichen stehen das schnelle Ergreifen von Chancen, hohe Geschwindigkeit und Flexibilität im Vordergrund. Das resultierende Vorgehen ist experimentell, nicht-linear, agil. Werte und Ansatz können als ideen- und zielgetrieben beschrieben werden. Formale Steuerung findet in angemessener Form statt; insbesondere Micromanagement wird vermieden. Eine große Bedeutung haben hingegen übergeordnete gemeinsame Ziele, Kultur etc.

Beweggründe für die Entscheidung für einen bimodalen Ansatzes

Der Ansatz einer bimodalen Organisationsgestaltung bedeutet eine grundlegende Neuaufstellung der Organisation. In der Praxis erweist sich die Strategie des bimodalen Ansatzes allerdings als sehr herausfordernd, daher haben verschiedene Unternehmen wieder davon Abstand genommen bzw. den Ansatz grundlegend variiert. Schwierigkeiten gibt es oft bei der praktischen Umsetzung, außerdem besteht die Gefahr, dass ein bimodaler Ansatz zu einer Spaltung der Organisation führt. Die Aufteilung der Organisation und der Mitarbeiter in Modus 1 und Modus 2 bringt die Gefahr einer Zwei-Klassen-Gesellschaft mit sich: Während die innovativen und zukunftssträchtigen Themen von den Modus-2-Mitarbeitern bearbeitet werden, verbleiben die wenig innovativen, Routinethemen bei den Modus-1-Mitarbeitern.

Eine Gefahr in dieser Konstellation liegt, dass Unternehmen dabei häufig einen großen – oft sogar den mit Abstand größten – Teil ihrer Organisation "aufgeben" bzw. dass bei den Mitarbeitern dieser Eindruck entsteht. Diese fühlen sich diskriminiert und gehen im schlimmsten Fall in eine "Dienst nach Vorschrift"-Mentalität über. Die zu allem Überfluss dann auch durch zu formale Steuerungsansätze in Modus 1 zusätzlich verstärkt oder wenig wirksam bekämpft wird.

Die bimodale Organisation als explizites strategisches Ziel ist also durchaus kritisch zu hinterfragen. Entsprechende Initiativen eröffnen sicherlich auch in tradierten Organisationen weitreichende Chancen zur relativ kurzfristigen Steigerung der Kreativitäts- und Entwicklungspotenziale. Zu solchen Initiativen gehören z.B. die Strategie der bimodalen IT, das bimodale Projektmanagement, die aktuell vielfach zu beobachtenden Ausgründungen von ThinkTanks oder Ansätze wie "Scrum Studio" von Scrum.org. Zugleich bergen diese Ansätze aber auch Risiken, denn nicht immer können die im "Labor-Umfeld" generierten Konzepte von der gesamten Organisation umgesetzt und gelebt werden. Auch profitiert nur ein Teil der Organisation von den Potenzialen agiler Methoden. Die Organisation richtet sich in dieser Spaltung ein oder empfindet den Handlungsbedarf zumindest als weniger drängend.

Neue Optionen – neue Kompetenzen und Erfolgsfaktoren

Die dargestellten Varianten zur Ausgestaltung der Projektmanagement- bzw. Produktentwicklungs-Methodik bedeuten eine deutliche Erweiterung des Methodensets. Aus diesem heraus können Organisationen die für sie und die jeweilige

Aufgabenstellung passende Kombination wählen. Diese Erweiterungen im Methodenset sind unbedingt notwendig, da sich – wie es viele Organisationen aktuell erleben – die Aufgabenstellungen und Projektrahmenbedingungen im Zusammenhang mit disruptiver Marktveränderungen und Digitalisierung ändern. Gleichzeitig erfordert ein erweitertes Methodenset, neue Fertigkeiten, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse bei deren Verwendung zu etablieren.

Dies gilt umso mehr, als bei agilen Methoden die Themen Kommunikation, Einfachheit, Fehlerkultur und permanentes Lernen etc. in einer Form im Vordergrund stehen, die weit über einfache Prozesse und Vorgaben hinausgeht.

Bei der Bewältigung dieses weitreichenden Wandels kommt Organisationen wie dem PMO (Project Management Office) eine besondere Rolle zu, die weit über die bisherigen Muster hinausgeht. Zugleich stellt diese Veränderung die Aufstellung vieler PMOs selbst in Frage. Wie PMOs mit dieser neuen Konstellation umgehen können und welche besonderen Herausforderungen sich dabei stellen, ist Gegenstand des zweiten Teils dieses Beitrags.

Literatur

- Komus, A.: Agiles PMO – Studienbericht, Koblenz 2016. Erhältlich unter <https://www.process-and-project.net/studien/rq-studie-agiles-pmo/>
- Komus, A. et al.: Status Quo Agile. 3. internationale Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden, Koblenz, 2017. Erhältlich unter <http://www.status-quo-agile.de/> (deutsche Version) bzw. <http://www.status-quo-agile.net/> (englische Version)
- West, D.: Water-Scrum-Fall Is The Reality Of Agile For Most Organizations Today, Forrester Research, Inc., July 26, 2011

Alle Weblinks zuletzt geprüft am 15.09.2017.

Fachbeitrag

Selektiv, hybrid, bimodal?

Agil-klassische Mischformen – neue Chancen und Herausforderungen für PMOs und Unternehmen

Teil 2: Was bedeutet das für PMOs?

Für Unternehmen reicht es in einer digitalen Welt nicht mehr aus, hohe Qualität zu liefern und herausfordernde Aufgaben auf Basis einer detaillierten Vorgabe zu bewältigen. Um zu überleben, braucht es Geschwindigkeit, Kreativität, praxisnahe Konzepte, Nutzenorientierung, schnelle Lieferung von Inkrementen und die Bewältigung höchster Vernetzung. Diese Ziele sind mit klassischen Projektmanagement-Methoden schwer oder gar nicht zu bewältigen.

Agile Methoden bieten eine weitreichende Chance, zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beizutragen. Eine agile Organisation und eine Kultur zu schaffen, die kontinuierliche Innovation und Experimente zum Regelfall macht, wird daher zur strategischen Maxime. Der erste Teil dieses Beitrags zeigte, welche Lösungen Unternehmen gefunden haben, um agile Methoden in unterschiedlicher Form mit den vorhandenen traditionellen Projektmanagement-Vorgehensweisen zu kombinieren.

Dieser zweite und abschließende Teil behandelt die Frage, vor welchen Herausforderungen PMOs durch die neuen Mischformen stehen und wie sie diese als Chance für eine Neupositionierung nutzen können. Gelingt es ihnen nicht, sich der strategisch wichtigen Themen anzunehmen, werden dies andere Bereiche tun, wie die Organisationsentwicklung, Digitalisierungsinitiativen oder Mitglieder der Unternehmensleitung. Dem PMO droht dann die Marginalisierung zu einem reinen Administrativbereich.

Füllt das PMO die neue Rolle jedoch erfolgreich aus, kann es mit großem Hebel die strategische Entwicklung des Unternehmens prägen. Das bedeutet gleichzeitig eine wesentliche Aufwertung der Rolle des PMOs.

PMOs fühlen sich für neue Herausforderungen schlecht gerüstet

Eine Ad-Hoc-Umfrage unter fast 50 PMO-Vertretern im Oktober 2016 zeigte folgendes Bild: Die PMO-Vertreter sehen die nutzbringende Einbindung agiler Methoden mit deutlicher Mehrheit als wichtiges Zukunftsthema. Die meisten PMO-Vertreter sehen das PMO weiterhin in der Rolle des entscheidenden Treibers für die erfolgreiche Einbindung agiler Methoden. Zugleich sehen sie das PMO aber auch nicht gut aufgestellt für diese Aufgabe. (Komus, A.; Agil? Machen wir jetzt auch; 2016)

Autor



Prof. Dr. Ayelt Komus

Professor an der Hochschule Koblenz, Fachbeirat und Konferenzbeirat, Management-Consultant, Coach,

Keynote Speaker und Autor

Kontakt: kontakt@komus.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Woher kommt die pessimistische Eigeneinschätzung?

Diese äußerst pessimistische Eigeneinschätzung – das Thema "Agil" ist hochrelevant, es liegt in der Zuständigkeit des PMOs, dieses ist jedoch nicht in der Lage zu liefern – hat sicher viele Ursachen. Auf Basis von Praxiserfahrungen und den Ergebnissen der Studie "agiles PMO" (Komus, A.; Agiles PMO; 2016) sind einige besonders hervorzuheben.

Das PMO ist rein administrativ ausgerichtet

In der Praxis dominieren bei PMOs zwei sehr unterschiedliche Aufgabenfelder. Auf der einen Seite geht es um die Unterstützung und Entwicklung sinnvoller angewandter Methoden des Projektmanagements, auf der anderen Seite spielen Monitoring- und Controlling-Aufgaben für einzelne Projekte und Projektportfolios eine relevante Rolle. Während viele PMOs beide Aufgabenfelder abdecken, sind einige PMOs lediglich in der Reporting und Controlling-Rolle aktiv. Da diese PMOs keine aktive Rolle in der Weiterentwicklung der Methoden übernehmen, sind sie auch nicht als Treiber für agile Methoden prädestiniert.

Kein konsequentes Handeln

Auf die Frage, warum agile Methoden bisher noch nicht aktiv berücksichtigt wurden, dominierten bei der Studie "Agiles PMO" die Antworten "Sonstiges" und "Dafür fehlte uns bisher die Zeit". Vergleichbare Ergebnisse ergab eine ähnliche Frage in der aktuellen Status-Quo-Agile-Studie (Komus, A. et al.; Status Quo Agile; 2017). PMOs, die die Bedeutung agiler Methoden entweder nicht erkennen oder diese zwar sehen, daraus jedoch keine Konsequenzen im Handeln ziehen, können natürlich auch keine wertvollen Treiber sein. Sie werden in der Praxis nicht aktiv, um Elemente agiler Methoden einzuführen und für deren sinnvolle Verwendung zu sorgen. Auch fehlt in manchen Fällen das Grundlagenwissen zu agilen Methoden.

Conways Gesetz: Hierarchische Kommunikationsstrukturen bremsen "agilen Spirit"

Conways Gesetz (vgl. Conway, M.; 1968) besagt sehr frei übersetzt: Eine Organisation, die ein System entwickelt, wird ein System produzieren, das eine Kopie der Kommunikationsstruktur der eigenen Organisation ist. Viele klassische PMOs sind von hierarchischen, linearen oder lateralen Kommunikationsstrukturen geprägt. Das zeigt sich an der Art, wie diese Projektmanagement in die Unternehmen tragen: Durch Schulungen, Projektmanagement-Handbücher sowie durch Controlling, Monitoring und Audits. Diese Art des Wirkens ist jedoch wenig geeignet, den Funken für agile und in Teilen selbstorganisierte Strukturen überspringen zu lassen.

Die "DNA" des PMO erschwert agilen Wandel

In vielen Fällen fällt es PMOs aufgrund ihrer Herkunft schwer, agile Methoden glaubhaft und wirkungsvoll in das Unternehmen zu tragen. Genauso wie Personen blicken auch Organisationseinheiten auf eine Geschichte zurück, die sie über die Jahre geprägt hat. Zu der Geschichte gehören auch "Eltern", also interne Auftraggeber, die das PMO mit einem Auftrag aus der Taufe gehoben und ihm Ziele und geeignete Werkzeuge mitgegeben haben.

Durch den Wandel hin zu agilen Methoden ändern sich die für das Projektmanagement relevanten Methoden und Werkzeuge grundlegend: Für das traditionelle Vorgehen sind formale Planung, Kontrolle, Controlling und klare Weisungsstrukturen charakteristisch. Agile Methoden bauen dagegen auf Eigensteuerung, Eigenmotivation, das

Schaffen eines geeigneten Rahmens und systemischer Sichtweisen auf. Im Vordergrund stehen dabei Werte wie Freude am Experimentieren und am (risiko-gemanagten) Scheitern, Transparenz, permanentes eigengetriebenes Hinterfragen und Lernen sowie Übernahme von Verantwortung. Formale Methoden wie Prozesse, Strukturen und Artefakten sind bei agilen Ansätzen nur ein Mittel zum Zweck, um die genannten Werte und Verhaltensweisen zu ermöglichen und abzusichern. Ein solch grundlegender Wandel muss von der PMO-Organisation unterstützt, verstanden und gelebt werden.

Wie können PMOs ihre Chancen nutzen?

Die nachfolgenden Ansatzpunkte sollen PMO-Vertretern helfen, die grundlegende Aufstellung des PMOs bezogen auf die agile und digitale Transformation zu hinterfragen, eine Vision zu entwickeln und Maßnahmen abzuleiten. Insgesamt sollte der Prozess der agilen Transformation als kontinuierliche Aufgabe verstanden werden, die zwar einer Vision, nicht aber einem detaillierten Fahrplan folgt.

Eine wichtige erste Etappe ist erfahrungsgemäß, ein sachgerechtes Bild der Möglichkeiten und Ansatzpunkte für agile Methoden zu entwickeln. Dazu gehört, Agilitätsbarrieren zu ermitteln und den Status Quo zu erheben – z.B. bezüglich der "Reife" der Auftraggeber und des Umfelds. Im nächsten Schritt geht es dann darum, erste nutzbringende Pilotprojekte zu identifizieren und initial zu begleiten. Deren Erfolg ist erfahrungsgemäß die Basis für eine erfolgreiche Verbreitung der neuen Ansätze in der Organisation.

Agile Prinzipien bereits beim Transformationsprozess einsetzen

Der Transformationsprozess selbst lässt sich nach agilen Prinzipien entwickeln. Dazu bietet sich an, ein PMO-Agilitäts-Team mit einem "Agile Master" zu benennen, der die nachhaltige und konsequente Nutzung agiler Prinzipien und Methodenelemente unterstützt, sowie einen Product Owner für die agile Transformation des PMO selbst. Aufgabe des Product Owners ist es, eine Zielvision für das agile PMO zu entwickeln. Diese basiert fachlich auf den Möglichkeiten, wie sie in Teil 1 des Beitrags dargestellt sind, und berücksichtigt Anforderungen und Wünsche der Stakeholder wie Unternehmensleitung, Auftraggeber, Projektmanagement- und agile Community und nicht zuletzt des PMO-Teams selbst. Der Product Owner definiert anschließend gemeinsam mit dem PMO-Team kleine, einfach zu realisierende Veränderungsinstrumente, die im Rahmen der langfristigen agilen Transformation direkten Nutzen für PMO und Kunden bedeuten.

Eignung und Bereitschaft durch Eigeninitiative verdeutlichen

Übernimmt das PMO Aufgaben des administrativen Projektportfoliomanagements und Reportings, steht das nicht im Widerspruch dazu, eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung agiler Fähigkeiten und agiler Kultur zu übernehmen. Das PMO sollte daher durch Initiativen seine Eignung und seinen Anspruch deutlich machen, den agilen Wandel aktiv zu gestalten und zu unterstützen.

Handeln – mit sofortiger Wirkung

Auf die Herausforderungen durch agile Methoden gehen PMOs in der Praxis oft zögerlich und ohne die nötige Konsequenz ein. PMOs sollten daher für sich klären, welche Relevanz sie diesen Methoden beimessen – ungeachtet, in

welcher Form diese ausgeprägt werden, d.h. egal ob sie in Reinform, hybrid, selektiv oder in bimodaler Form eingesetzt werden. Wenn agile Methoden einen strategischen Einschnitt bedeuten, sollte dies auch das Handeln des PMOs prägen – mit sofortiger Wirkung.

Auch hier ist ein agiles Vorgehen mit Experimenten, kleinen wertschöpfenden Schritten und direkter Umsetzung empfehlenswert. Es geht eben nicht darum, einen großen detaillierten Plan zu entwickeln und alles "auf eine Karte" zu setzen. Das Gegenteil ist der Fall: Eine klare Vision gibt Orientierung, um in vielen einzelnen Schritten zu lernen, den eigenen richtigen Weg für die Organisation zu finden, direkte Erfolge zu realisieren und den Ansatz laufend weiterzuentwickeln und zu verfeinern. Es gibt keine Argumentation für eine "Paralyse durch Analyse"

Conways Gesetz als Orientierung verwenden

Conways Gesetz ist nicht nur eine Herausforderung, es gibt auch Orientierung, wie sich das PMO selbst entwickeln sollte. Das PMO hat die wichtige Aufgabe, eine Plattform für den Austausch zu schaffen, um sicherzustellen, dass der Prozess der Weiterentwicklung kontinuierlich voranschreitet. Wo notwendig, sollte das PMO Ideen und Standards zusammenführen, sodass notwendige Orientierung und ggf. Compliance und Struktur gegeben sind.

Das PMO selbst hat dabei die Rolle des Vorreiters. Dazu sollte es seine Strukturen öffnen und fluider machen. In den meisten Fällen wird auch zukünftig ein PMO-(Kern-)Team sinnvoll sein. Die Aufgabe jedoch, Know-how und Know-why agiler Methoden aufzubauen und zu verteilen, sollte in der Organisation breit verteilt sein. Methodendiskussion, Trainings, Coachings, Begleitung und Ausrichtung von agilen und klassischen Aktivitäten sollten durch eine Community getragen werden. Auch Standards, Prozesse, Artefakte wie Formulare unterliegen einer kontinuierlichen Entwicklung, die ebenfalls durch eine breite Community getragen werden.

Die "DNA" weiterentwickeln

Einige PMOs entwickeln sich aus einer Kultur, die Werte, wie Fehlerminimierung, formale Korrektheit u.a., sehr hoch priorisiert. Um in einer solchen PMO-Organisation agile Werte und Prinzipien in den Fokus zu stellen – z.B. die höchste Priorisierung von Individuen und Interaktionen, funktionierende und wirklich nutzbringende Produkte, laufender Austausch mit dem Auftraggeber bzw. Nutzer sowie die Ausrichtung auf den Wandel –, hilft es, die aktuell gelebten Werte, aber auch die Prozesse, Zielsetzungen und Bewertungsmechanismen konsequent zu hinterfragen. Ggf. können Impulse von außen durch Trainings, Coachings und neue Kollegen von Vorteil sein. Wichtig ist, dass die PMO-Führung und der Auftraggeber des PMOs dem Wandel Substanz und Dringlichkeit verleihen. Retrospektiven und laufende Messung des Status Quo sind weitere wichtige Hilfen und Orientierungspunkte.

Agil-klassische Mischformen geeignet unterstützen

PMOs sollten sicherstellen, dass sie mit eigener Agilität und umfassender Methodenkompetenz die gesamte Palette an Methodenvarianten unterstützen können, die im Unternehmen zu Einsatz kommt. Dabei gibt es typische Ansätze für die verschiedenen, in Teil 1 des Beitrags beschriebenen Ausgestaltungsformen.

Selektive Verwendung agiler Methoden

Um agile Methoden selektiv und nutzbringend einzusetzen, muss man die jeweils optimalen Anwendungsfelder für agile bzw. traditionelle Methoden kennen. PMOs sollten deshalb dafür sorgen, dass in der Organisation ausreichendes Know-how dazu vorhanden ist und pragmatische Orientierungspunkte zur Verfügung stellen, wann welche Methode besondere Vorteile bietet. Eine wichtige erste Orientierung bieten das Cynefin Framework (vgl. Snowden, D. J.; Boone, M. E.; 2007) oder verschiedene andere Darstellungen, die sich als "Stacey Matrix" auf Ralph D. Stacey beziehen.

Potenziale des agilen Cherry Pickings

Beim Cherry Picking werden selektiv die passenden Elemente aus den verschiedenen agilen Methoden und Elementen verwendet. Aufgabe des PMO ist es somit, den Reichtum der verschiedenen Methoden und Elemente in der agilen Methodenwelt verfügbar zu machen. Als mögliche Varianten kommen z.B. Micro-Trainings, Begleitung von Projektaktivitäten, systematische Retrospektiven und Austausch in Frage. Weitere wichtige Hilfen können Projektbesuche, Job Rotation und interne Austauschveranstaltungen sein ("agile PM-Tage" mit Best Practices, Workshops, Marktplätzen u.ä.).

Wo es möglich ist, sollten Projektplanungen konstruktiv mit Hilfe von agilen Denkansätzen begleitet und unterstützt werden. Typische Fragen sind hier etwa: Können bereits frühere greifbare Ergebnisse als Basis der Lernkurve realisiert werden? Ist der Zuschnitt der geplanten Ergebnisse und Zwischenergebnisse auf sinnvolle kleine Inkremente ausgerichtet? Ist eine einfache, gute Kommunikation auf allen Ebenen und über alle Ebenen hinweg gewährleistet? Ist sichergestellt, dass Lernen in Form von Retrospektiven über den gesamten Projektverlauf hinweg aktiv stattfindet?

Water-Scrum-Fall

PMOs sollten die Struktur des Water-Scrum-Fall-Ansatzes kennen und sich die damit verbundenen Chancen vergegenwärtigen. Der Ansatz kann zwar Systemkonflikte bei einer Verknüpfung von klassischen Planungsmechanismen mit agilen Elementen lösen. Er ist jedoch nicht ohne Nachteile realisierbar. Aufgabe des PMO ist es, nach Möglichkeiten zu suchen, die beiden Ansätze möglichst sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Dies heißt z.B. Verständnis für Planungsnotwendigkeiten bei den Protagonisten agiler Aktivitäten zu schaffen, die Detaillierungsvorgaben im übergeordneten Planungsprozess zu prüfen und schließlich sicherzustellen, dass Lerneffekte im agilen Vorgehen soweit wie möglich in das Rahmenplanungsverfahren zurückfließen und dort berücksichtigt werden.

Weitere Potenziale ergeben sich, wenn agile Konzepte auch in den Projektportfolioprozess eingebunden werden. Auch für klassische Aktivitäten gilt, dass sich Qualität und Akzeptanz von Abstimmung und Planung deutlich erhöhen, wenn Elemente wie z.B. "Big Room Planning", die aktive Einbindung von Projektteammitgliedern auf allen(!) Ebenen in den Portfolioprozess oder ein gemeinsamer "Heartbeat" in den Projektportfolioprozess eingebunden werden. Hier liefern agile Skalierungsrahmenwerke wie SAFe, Less, Nexus etc. eine Vielzahl sehr wertvoller Impulse und Werkzeuge, die das PMO nutzen kann.

Bimodale Organisationsansätze

Bimodale Strukturen ermöglichen es, die Vorteile agiler Methoden in einem *begrenzten* Bereich schnell zu realisieren. Dabei stellt sich jedoch die Frage, inwieweit sie eine langfristige strategische Lösung darstellen. Gefragt sind eher adaptive Strukturen in der *gesamten* Organisation, die adäquat und lösungsorientiert das jeweils richtige Methodenset verwenden. Sie bringen ein zielführendes, gelebtes Wertesystem über das Projektteam hinaus in die Organisation. Aufgabe des PMOs ist es, dieses Verständnis und die erforderlichen Fähigkeiten in die Organisation zu tragen. Das erweiterte Methodenset spiegelt sich dabei in den Prozessen, Trainings und im Portfoliomanagement wider.

Fazit

Agile Methoden bieten aus Sicht des PMOs eine äußerst vielsprechende Erweiterung des bisherigen Methodensets. Diese Erkenntnis scheint sich nach Jahren intensiver und kontroverser Diskussion nun auf breiter Basis durchzusetzen. Schwieriger zu beurteilen ist dagegen die Frage nach der optimalen Ausgestaltung, wenn agile Methoden im Unternehmen eingesetzt werden. Sollen Projekte durchgängig agil durchgeführt werden oder bietet sich im Einzelfall eher die hybride oder selektive Variante an? Kommen bimodale Konzepte – unter Berücksichtigung der damit verbundenen Risiken – in Frage?

Agile Methoden erlauben eine erfolgsversprechende Antwort auf aktuelle Herausforderungen, wie disruptive Marktveränderungen oder Digitalisierung. Für das PMO ist damit die Chance zur Neupositionierung und Aufwertung im Unternehmen verbunden sowie eine Aufwertung seiner Rolle im Unternehmen. Voraussetzung ist allerdings eine entsprechende Ausrichtung des PMOs, bei der es die agilen Prinzipien auch für sich selbst übernimmt und eine kompetente und nutzbringende Unterstützung in den verschiedenen Konstellationen sicherstellt.

Literatur

- Conway, M.: How Do Committees Invent? In Datamation, April 1968
http://www.melconway.com/Home/Conways_Law.html
- Komus, A.: Agil? Machen wir jetzt auch – sonst eigentlich alles wie gehabt; Vortrag und Fotoprotokoll vom PMO-Tag, 17. Oktober 2016, Nürnberg <http://www.komus.de/fileadmin/downloads/public/2016-10-PMO-alles-wie-gehabt.pdf>
- Komus, A.: Agiles PMO – Studienbericht. Koblenz 2016. Erhältlich unter <https://www.process-and-project.net/studien/rq-studie-agiles-pmo/>
- Komus, A. et al.: Status Quo Agile. 3. internationale Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden. Koblenz, 2017. Erhältlich unter www.status-quo-agile.de (deutsche Version) bzw. www.status-quo-agile.net (englische Version).
- Snowden, David J.; Boone, Mary E.: A Leader's Framework for Decision Making. In Harvard Business Review, November 2007
- West, D.: Water-Scrum-Fall Is The Reality Of Agile For Most Organizations Today, Forrester Research, Inc., July 26, 2011

Alle Weblinks zuletzt geprüft am 4.10.2017

Fachbeitrag

Quartalsweise Planung, aktive Auftraggeber und Project Tailoring

3 Erfolgsfaktoren für agiles Portfoliomanagement

Wie bekomme ich als Projektportfoliomanager ein gutes Gefühl, dass das Unternehmen aktuell an den "richtigen" Projekten arbeitet? Wie sollte ein aktiv agierendes Projektportfoliomanagement (PPM) der zunehmenden Dynamik in den Unternehmen Rechnung tragen? Und wie kann die Organisation im Hinblick auf die fortschreitende Agilisierung und Digitalisierung wertschöpfend unterstützt werden?

Diese Fragen stellen wir uns bei den Basler Versicherungen Schweiz über die letzten Jahre vermehrt. Wir versuchen mit gezielten, lösungsorientierten, aber möglichst pragmatischen Vorgehen, Prozessen und Methoden positiven Einfluss auf die Ziel- und Strategiedefinition zu nehmen. Dazu setzen wir auf ein agiles PPM. Diese Entwicklung braucht viel Begleitung während des Übergangs und vor allem Zeit, da neue Denkweisen und nachhaltige kulturelle Veränderungen nicht verordnet oder geschult werden können, sondern wachsen müssen. Notwendige Zwischenschritte und Erfolgsfaktoren schildere ich in diesem Beitrag.

Autor



Johannes Felchlin

Leiter Projektportfolio Management bei den Basler Versicherungen Schweiz, zertifizierter Projektleiter (PMP/ PMI), zertifizierter Projektdirektor GPM(R) IPMA Level A, Dozent für PM an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Kontakt: hannes.felchlin@bluewin.ch

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Die IT arbeitet bereits vollständig agil

Die Basler Versicherungen Schweiz stellten vor etwa sieben Jahren die gesamte IT-Anwendungsentwicklung und den IT-Betrieb (Build und Run, aber ohne Infrastruktur) auf agile Arbeitsweisen um. Sämtliche IT-Projektarbeiten sowie der IT-Betrieb werden agil (Scrum und Kanban) geführt. Nach einer ein- bis zweijährigen ineffizienteren Periode oder Durststrecke stellen wir mittlerweile fest, dass die IT in kürzerer Zeit Resultate mit besserer Qualität liefert. Entscheidend ist dabei, dass sich die etwa 20 Scrum-Teams stark auf wenige Aufgaben gleichzeitig fokussieren und stärker sequenziell statt parallel arbeiten. Das war für die Auftraggebern am Anfang nicht immer einfach zu verstehen. Sie mussten damit umgehen, dass z.B. im Moment nicht an ihrem bewilligten Projekt gearbeitet wird, sondern erst im übernächsten Sprint in z.B. einem Monat, dann aber mit Hochdruck und dem gesamten Team. Die gesamte Umsetzungsdauer wurde jedoch nicht länger. Nach einigen positiven Erlebnissen befürworten und unterstützen alle Entscheidungsträger dieses Vorgehen.

Hybrides Projektportfolio als Herausforderung

Unser Projektportfolio, das permanent etwa 60 aktive Projekte und über das Jahr verteilt etwa 100 Projekte beinhaltet, ist bezüglich der Umsetzungsmethoden noch ziemlich hybrid: Etwa 30% der Projekte werden agil geführt, die Mehrzahl aber nach wie vor klassisch geplant und nur der IT-Teil agil umgesetzt. Das Projektportfolio beinhaltet vor allem IT-Systemerneuerungen/-Einführungen und Produktentwicklungsprojekte, aber auch Prozessoptimierungen, IT-interne Projekte und immer mehr Compliance-Projekte. Die komplexeren und strategischen Projekte werden vom zentralen Projektleitungspool durchgeführt, der wie das PPM beim CFO angehängt ist. In diesem Pool befinden sich etwa 15

erfahrene Senior Projektleiterinnen und Projektleiter, die jeweils ein großes oder zwei bis drei mittlere Projekte führen. Die Mehrzahl der Projekte führen jedoch nach wie vor die Projektleiter aus den entsprechenden Fachbereichen.

Die agile Arbeitsweise der IT, die starke Zunahme der vollständig agil geführten Projekte und die digitale Transformation sowie kürzere Produkteinführungszeiten führten dazu, dass wir auch im PPM auf eine agile Projektportfolioführung umstiegen und dies nun seit drei Jahren erfolgreich praktizieren.

Bottom-up-Planung war überholt

Vor der Umstellung agierten wir mit einem mehrheitlich bottom-up generierten Jahres-Projektportfolio. Mitte des Jahres sammelten wir Projektideen, definierten strategische Initiativen und nahmen danach die Aufwandsschätzungen vor. Mittels Szenarien und Simulationen wurde gegen Jahresende ein Jahresportfolio genehmigt. Selbstverständlich kam alles anders als geplant und oft war die ursprüngliche Planung bereits nach wenigen Monaten überholt, viele neue Projekte gestartet und die laufenden Projekte umgeplant.

Erfolgsfaktor 1: quartalsweise Projekt- und Ressourcenfreigabe

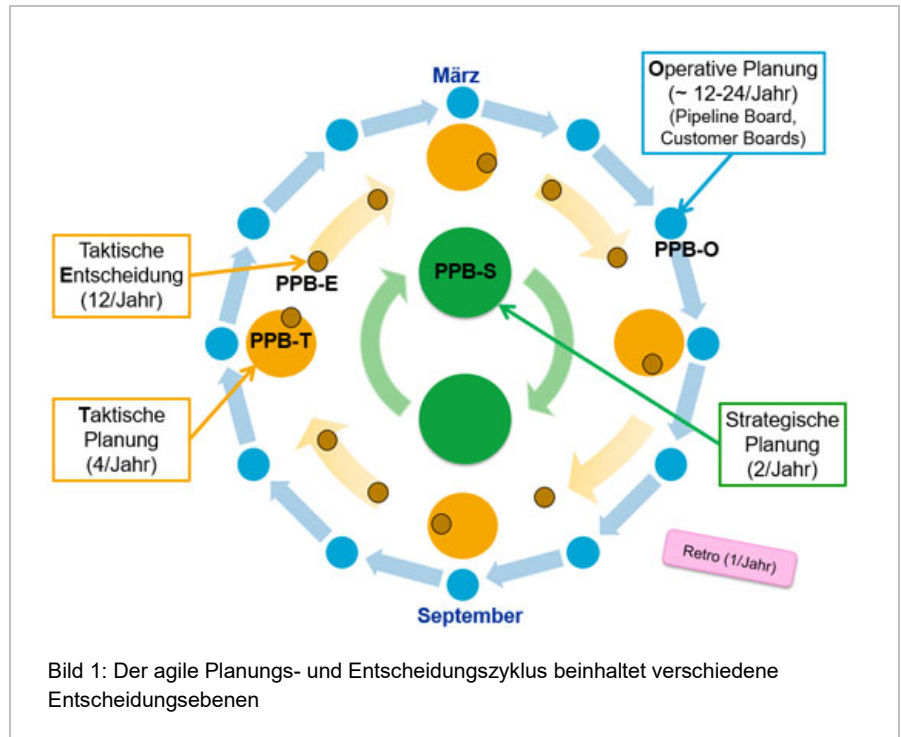
Deshalb arbeiten wir nun mit einer **quartalsweisen agilen Portfolioplanung**, die jeweils vom sog. "**Projektportfolio- und Priorisierungsboard**" (**PPB**) genehmigt wird. Dieses von der Geschäftsleitung eingesetzte Projekt-Entscheidungsgremium konzentriert sich, was die Ressourcen angeht, vor allem auf die erfolgsrechnungsrelevanten Investitionen und die IT und ist mehrheitlich mit Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandsmitgliedern bestückt. Dabei gibt es verschiedene Ebenen (Bild 1):

- Ein halbjährlicher strategischer Ziele/Strategie/Projekte-Abgleich im **PPB-S** (S steht für Strategie), in dem auch die strategischen Ressourcen- und Projekt/Programmentscheide gefällt werden, bildet die Basis für die Mittelfristplanungen auf taktischer Ebene.
- Eine quartalsweise, taktische IT-Aufwandsplanung mit Simulationen und Priorisierungen im **PPB-T** (T steht für Taktik) für Projekte, IT-Betrieb und Kleinaufträge sorgt für eine planungssichere Umsetzbarkeit über die nächsten drei Monate. Dabei werden die Projekte (noch) nicht inhaltlich genehmigt, sondern nur die Ressourcen-Reservationen bestätigt oder verändert. Das Investitionsbudget wird zentral von mir als Projektportfoliomanager verwaltet und basiert auf einem von der Geschäftsleitung jährlich definierten Investitionsbetrag. Dies bedeutet, dass die Auftraggeber selbständig keine portfoliorelevanten Projekte (mit IT-Aufwand und/oder finanziellen Ressourcen) starten können und es somit keine "U-Boot-Projekte" gibt, die intransparent sind oder die offiziellen Prozesse nicht durchlaufen.
- Monatliche Antragsfreigaben (Vorstudie/Realisierung/Change Request) erfolgen im **PPB-E** (E steht für Entscheidung). Die Planungsanträge (Vorstudie) werden durch das PPM vorgestellt, die Realisierungsanträge der mittleren und großen Projekte durch die entsprechende Projektleitung oder Auftraggeberschaft.
- Die operative Planung (**PPB-O**) entspricht im Wesentlichen einer Backlog- und **Sprintplanung** jedes Teams innerhalb der Quartalsvorgaben. Dies läuft zum einen über sog. Customerboards: Jedes IT-Team bespricht in diesen alle zwei bis vier Wochen stattfindenden Koordinationssitzungen mit den entsprechenden internen Kunden die Priorisierung der anstehenden Anforderungen. Zudem finden zweiwöchentlich Absprachen vor dem großen (3x7 Meter) physischen IT-Pipelineboard (Scrum of Scrums) statt. Daran nehmen die IT-Leitung, die Product Owner aller IT-Scrum Teams sowie wir vom PPM teil und besprechen die Herausforderungen der

Teams, vor allem in Bezug auf Abhängigkeiten untereinander, z.B. Rollout- und Schulungstermine, andere terminliche Absprachen und IT-architektonische Fragen.

Vorteile der agilen Planung

Diese **quartalsweise strategische, taktische und operative agile Projektportfolio-Planung** ermöglicht eine zeit- und stufengerechte Ressourcenplanung und Projektpriorisierung. So sind wir ausreichend agil, aber dennoch besteht über eine überblickbare Zeitdauer Planungssicherheit. Unsere Erfahrung zeigt, dass wir weniger Entscheide wieder verändern müssen. Auf der anderen Seite müssen die Projektleiter damit leben, dass ihre Planung alle drei Monate diskutiert und eventuell durch Repriorisierungen verändert wird.



Erfolgsfaktor 2: aktive Auftraggeberschaft

Vor einigen Jahren führte ich eine interne Analyse durch, um die Hauptgründe für das Scheitern von Projekten zu ermitteln. Die Datenauswertung von etwa fünf Jahren und 50 Projekten zeigte, dass die Nichterfüllung der ursprünglichen Ziele nicht auf eine schlechte Planung oder Umsetzung zurückzuführen ist, sondern in erster Linie am sub-optimalen Verhalten in den Bereichen Kommunikation, Anforderungsmanagement und Entscheidungsprozessen liegt. Zudem wurde zu meinem Erstaunen klar, dass das "Fehlverhalten" viel stärker bei der Auftraggeberschaft, respektive Entscheidungsgremien, und nicht bei den Projektleitungen zu suchen war.

Aus diesem Grund richteten wir den Fokus unserer Projektmanagement- und PPM-Weiterbildungsaktivitäten neben der Befähigung der Projektleiterinnen und Projektleiter stärker auch auf die Auftraggeberinnen und Auftraggeber aus. Nun, unsere Geschäftsleitung und die Bereichsleitungen besuchen selten eine Schulung und waren sehr skeptisch. Glücklicherweise war das Management Commitment vorhanden, denn unser Geschäftsvorsitzender erkannte das Bedürfnis und unterstützte die Idee. Er ging sogar einen Schritt weiter und erklärte die Schulung als obligatorisch für alle potentiellen Auftraggebenden (die gesamte Geschäftsleitung sowie die Bereichsleitungen) und verlangte von mir ein Besuchscontrolling.

Lerngespräche mit Auftraggebenden

Die Schulungen wurden unter dem Namen "Auftraggeber-Lerngespräche" organisiert, um nicht von einer Schulung sprechen zu müssen. Tatsächlich konnte ich nach etwa drei Monaten und einigen Einzelgesprächen eine 100%ige

Anwesenheitsquote vermehren. Der Inhalt der Lerngespräche bestand aus Hinweisen bzw. Empfehlungen, die in folgende drei Leitfragen gegliedert wurden:

- Was sind die wichtigsten Faktoren pro Projektphase, um möglichst optimale Bedingungen für eine erfolgreiche Projektarbeit zu schaffen?
- Wo ist der Auftraggebende selbst gefordert und muss selbst agieren?
- In welchen Phasen des Projekts muss die Auftraggeberschaft welche Handlungen und Lieferergebnisse von der Projektleitung einfordern?



Diese Empfehlungen für Auftraggebenden führten zu sehr interessanten und wertvollen Diskussionen in den Lerngesprächen. So gab es z.B. verschiedene Meinungen zum Verfassen des ursprünglichen Projektauftrags, anhand dessen die Projektleitung mit der Planung beginnt; darf er mündlich erfolgen oder muss er klar und schriftlich verfasst sein? Wir erlaubten einen mündlichen Auftrag, spätestens zum Project Tailoring muss dieser jedoch von der Auftraggeberschaft oder Projektleitung schriftlich verfasst sein.

Damit das Lerngespräch möglichst nachhaltig wirkt und wertschöpfenden Charakter für das Unternehmen hat, ist eine **AG-Checkliste** sinnvoll. Sie beschreibt die Aufgaben eines Auftraggebers pro Leitfrage und Projektphase. Die Projektphasen sind in "Initialisierung", "Vorstudie/Planung", "Realisierung (normal)", "Realisierung (kritisch)" und "Abschluss" aufgeteilt. Vor allem die Unterscheidung zwischen "normal" und "kritisch" während der Umsetzung ist sinnvoll, da die Projektführung in guten und kritischen Zeiten einen völlig anderen Fokus hat. Zudem wurden pro Phase zwischen fünf und zehn Aufgaben pro Leitfrage definiert. Bild 3 zeigt ein Beispiel für Aufgaben der Leitfrage "Woran muss ich als AG denken?" in der Initialisierungsphase:

1. Woran müssen Sie denken? (Erfolgsvoraussetzungen)	✓
● Die Ziele müssen präzise und akzeptiert sein	
● Ausreichende Durchdringung (Dauer, Aufwand) sicherstellen	
● Sind alle beteiligten Stellen eingeschaltet?	
● Sind die Rollen der Projektorganisation sauber geklärt?	
● Haben wir das ausreichende Fachwissen?	
● Haben wir ausreichende Kapazität für das Projekt?	
● Ist der PPM Prozess eingehalten?	
● Wie agil muss die Umsetzung sein? Was bedeutet dies für die Planung?	
● Sind die Risiken bekannt und werden sie geführt?	

Bild 3: Eine Checkliste hält die Aufgaben eines Auftraggebers pro Projektphase und Leitfrage fest, hier die Aufgaben der Leitfrage "Woran muss ich als AG denken?" in der Initialisierungsphase

Gute Ziel- und Nutzenformulierungen wurden ebenfalls besprochen, sie beruhen auf **SMART**-Kriterien und realen Projektaufträgen. Die Auftraggebenden diskutierten auch ihre spezielle Situation in hybriden oder agilen Projekten und, wie sie auf diese reagieren sollen: Iterative Vorgehensweisen verlangen nach einer noch intensiveren und regelmäßigeren Zusammenarbeit mit der Projektleitung und dem ganzen Team. Wichtig zu wissen ist, dass die Agilisierung vor allem einen Wechsel in der Denkweise darstellt und dies nach einer kulturellen Verankerung verlangt, die von der Führungsriege vorgelebt werden muss. In Scrum Meetings ist z.B. die Anwesenheit der Auftraggeber gern gesehen, da dies ein Zeichen von Wertschätzung ist. Zudem darf man Umfang/Qualität, Budget und Zeit eines Projekts nicht klar vorgeben und gleichzeitig eine agile Vorgehensweise einfordern.

Das Feedback der teilnehmenden Auftraggeberinnen und Auftraggeber war viel besser als erwartet und ich spüre seither ein deutlich besseres, aktiveres Begleiten der Projekte durch die Auftraggeber und Entscheidungsgremien.

Erfolgsfaktor 3: Project Tailoring zur Auftragsklärung

In einem Projektlebenszyklus und im PPM-Prozess sind Qualitätssicherungs-Meilensteine, sog. **Quality Gates**, enorm wichtig. Es sollten nicht zu viele, aber umso klarere sein. In agilen Vorgehensweisen sind Quality Gates integraler Bestandteil, in klassischen oder hybriden Methoden werden sie jedoch oft vergessen oder zumindest zu wenig Wert darauf gelegt. Bei uns ist das Project Tailoring in allen Projekten ein entscheidendes Quality Gate. Es geht dabei weniger um den Inhalt, sondern vielmehr um den Prozess.

Zu Beginn der (jeder) Planungsphase, wir nennen sie "Vorstudie", bzw. am Ende der Initialisierungsphase organisiert die Projektleitung auf Geheiß des PPM ein Project Tailoring. Dies wird vom PPM geleitet. Es ist obligatorisch für alle Projekte, kann jedoch je nach Komplexität von einer 15 Minuten-Sitzung bis zum 2-Tage-Workshop dauern. Eine Checkliste listet die möglichen einzubeziehenden Interessenvertretungen und möglichen Governance-Stellen sowie die zu erstellenden Dokumente pro Phase auf. Zudem werden Ziele und Nutzen sowie der Projektrahmen mit Abgrenzungen und Schnittstellen nochmals mit der Auftraggeberschaft und Projektleitung besprochen und ggf. geschärft. Ziel ist, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass das Projekt richtig startet und alle "am selben Strick ziehen". Für agile Projekte wird zudem definiert, wie die Meilensteine bezüglich Planung (Backlogs) und Iterationen (Sprints) aussehen, also was die Lieferergebnisse der ersten agilen Phasen (Epics) beinhalten.

In den vergangenen Jahren kam es wiederholt zu etwas skurrilen Situationen, als ich z.B. einen Projektleiter im Project Tailoring Meeting fragte, was nun die Ziele des Projekts seien und erst dann transparent wurde, dass der Auftraggeber von etwas ganz anderem ausging. Das Unterscheiden von Wirkungszielen (Nutzen) sowie Vorgehens- und Prozesszielen inkl. Lieferergebnissen und deren messbare Definition ist sehr wichtig. Das Project Tailoring ist ein hervorragendes Instrument, um den Projekterfolg frühzeitig positiv zu beeinflussen. Die involvierten Personen sind danach meist stärker motiviert und ein gemeinsames Commitment liegt vor.

Folge der Agilisierung: Das magische Projektdreieck hat sich verändert

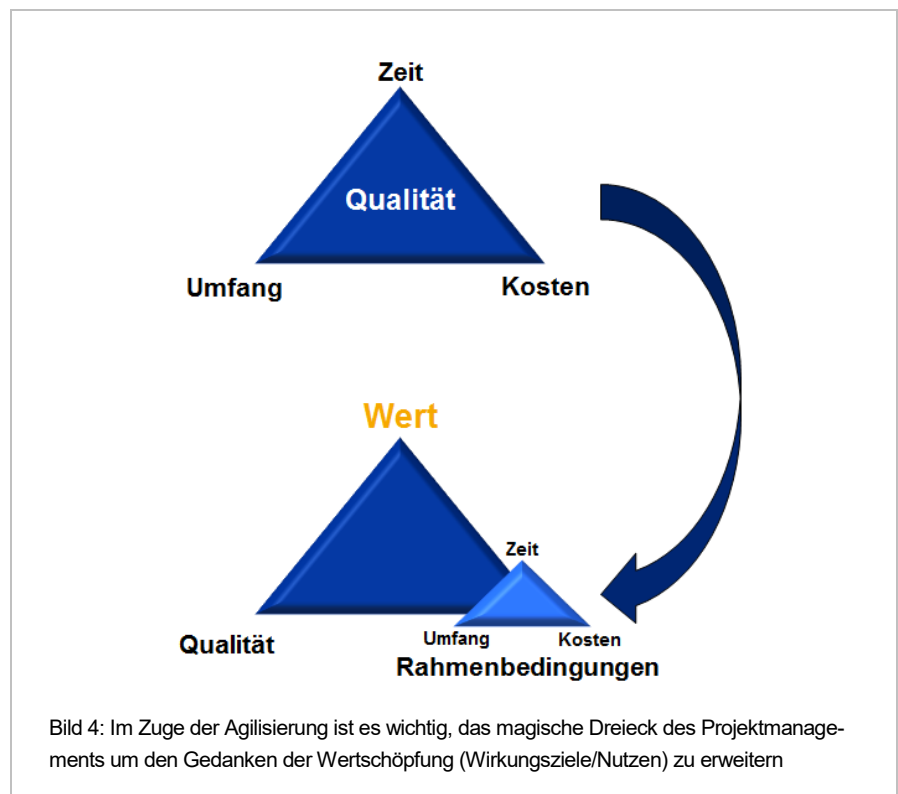
Nicht nur in einer agilen Welt ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden aller Stufen, ich beschränke mich hier auf die Projektleitung, die Vision und Ziele der Organisation oder zumindest eines größeren Teilbereiches kennen und verstehen. Denn Eigen-initiative, Mitdenken und unternehmerisches Handeln sind nur möglich, wenn das große Ganze verstanden wird. Man könnte auch sagen: "Management by vision statt Management by objective/order".

! Projektleiterinnen und Projektleiter wurden viel zu lange geschult, dass sie "lediglich" für die Vorgehensziele, nicht aber für die Wirkungsziele (Nutzen) verantwortlich seien. Dies ist überholt. Wichtig ist bei allem was wir tun,

dass möglichst viel Wertschöpfung für die Organisation erreicht wird. Dies können eine Ertragssteigerung, Kosteneinsparungen, kontinuierliche Prozess-verbesserungen, Fortschritt, Lerneffekt oder bessere Qualität sein.

Dies bedeutet, dass das **magische Projektdreieck** mit Zeit, Kosten und Umfang/Qualität fälschlicherweise nur die Vorgehensziele beleuchtet und um die Ergebnis-/Wirkungsziele (Nutzen) ergänzt werden sollte. **Die Basler Versicherungen nutzen ein neues Dreieck mit Qualität, Wert und Rahmenbedingungen (Umfang, Zeit, Kosten)** (Bild 4).

So machen sich die Projektleitungen Gedanken, ob die Wirkungsziele (Werte für das Unternehmen durch die Konsequenz der Lieferergebnisse) die richtigen sind. Diese Verantwortung ist nicht einfach und verlangt oft Diskussionen mit den Auftraggebern und deren definierten Nutzen. Vor allem das "Silo-Denken" der Auftraggeberschaft ist oft Grund für Diskussionen. Für jüngere Projektleitende kann das eine Herausforderung sein, vor allem wenn der Auftraggebende zusätzlich Linienvorgesetzter ist. Ich rate aber jeder Projektleitung, dass sie sich diese Gedanken macht, eine klare Position einnimmt und diese kommuniziert. Dies bietet die Möglichkeit, sich einen Namen zu machen und für Größeres ins Gespräch zu bringen.



Ausblick: Ziel- und Strategiedefinition mit Wertbeitragspoker

Vor zwei Jahren starteten wir innerhalb der halbjährigen Strategiediskussion (PPB-S) eine weitere Initiative, die darauf abzielt, das Projektportfolio stärker top-down statt bottom-up zu planen. Um sicherstellen zu können, dass wir das richtige Projektportfolio bewirtschaften, müssen die Ziele und Strategien geklärt sein. Mit Unterstützung unseres Geschäftsleitungsvorsitzenden trugen wir die Ziele und Strategien der einzelnen Bereiche zusammen und definierten den Nutzen pro Ziel mittels klarem, wenn teilweise auch subjektiv messbarem, Wertbeitrag für das Unternehmen.

Mit diesen Zielen und den von der Geschäftsleitung genehmigten relativen Wertbeiträgen (hoch, mittel, eher gering) führten wir ein Pokerspiel mit der gesamten Geschäftsleitung durch. Dazu wurden die etwa 60 Geschäftsziele gruppiert nach strategischer Dimension auf einem langen Tisch ausgelegt. Danach konnten die Beteiligten mit Poker-Chips auf die Ziele setzen ("All In" war verboten). In der anschließenden Diskussion wurden die Resultate (die Priorisierung) besprochen und teilweise Ziele-Cluster definiert, die Potential für eine Umsetzung via Programm haben.

Dieses Vorgehen unterstützt die Teilnehmenden, eher mit der rechten Hirnhälfte (Zentrum für Kreativität, Gefühle, Bilder, ...) statt wie sonst immer mit der linken (Zentrum für Logik, Gesetze, Analysen, ...) zu operieren. So erhalten sie bessere und schnellere Resultate, da diese einen Teil Bauchgefühl beinhalten und ein Konsens erreicht wird. Das Resultat des Pokers war eine Liste mit Zielen, die durch das Pokern priorisiert ist und so als Priorisierung für das Projektportfolio dient. Der nächste Schritt war ein Ziel-Bebauungsplan, in welchem die Ziele nach Wichtigkeit und Dringlichkeit auf eine mehrjährige Zeitachse gelegt werden, um daraus anschließend Programme, Projekte und Linienaufgaben zu definieren.

Fazit

Ein agiles PPM trägt der Dynamik und digitalen Transformation in den Unternehmen, der Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung und ist durch rollierende, strategieunterstützende Priorisierung wertschöpfend. Eine agile Projektumsetzung hilft, den Kunden schneller und qualitativ hochstehende Lieferergebnisse zu präsentieren. Es gibt einige Erfolgsfaktoren und notwendige Maßnahmen, die den Werte-, Prozess- und Methodenwandel positiv unterstützen:

- Management by Vision statt Management by Order: Die Projektleitungen müssen stärker mitdenken und nicht nur Verantwortung für die Vorgehens-, sondern auch für die Wirkungsziele übernehmen.
- Die Unternehmensziele und –strategien und deren Wertbeitrag sollten im Vordergrund stehen und klar priorisiert sein, Projekte sind "nur" deren Umsetzungsgefäße.
- Das suboptimale Handeln der Auftraggebenden ist oft der Grund für gescheiterte Projekte. Die Befähigung jener Gruppe ist ebenso wichtig wie die der Projektleitenden. Vor allem der Umgang mit agilen Projekten und Organisationen verlangt eine klare Kommunikation der Rechte und Pflichten von Entscheidungsgremien.
- Zu Beginn eines Projekts kann vieles schief gehen oder unklar bleiben. Hier ist ein Project Tailoring notwendig, welches die Ziele, das Projektvorgehen sowie die einzubindenden Interessenvertretungen mit Auftraggeberschaft und Projektleitung klar definiert und ein gemeinsames Verständnis schafft.
- Agilität ist nicht nur eine Methode, sondern eine Denkweise, die einen Kulturwandel verlangt und Zeit benötigt.

Fachbeitrag

Projektportfoliomanagement ganz praktisch

Mit der Stacey-Matrix zur richtigen PM-Methode

Agile Methoden liegen im Trend. Aber nicht immer muss alles agil gemanagt werden. Zwischenstufen, "hybride" Ansätze spielen in der Praxis eine große Rolle. Manchmal passt auch ein "nur" klassisches Vorgehen. Es gilt, den richtigen Methodenmix zu finden, indem man ein Verständnis dafür schafft, *welche* Herausforderungen wie komplex sind. Die Stacey-Matrix liefert für diesen Zweck einen sehr pragmatischen und wirksamen Einstieg in die gemeinsame Diskussion und hilft das Projektportfoliomanagement erfolgreich weiterzuentwickeln.

Portfoliomanagement – eine Bestandsaufnahme

Zu den Aufgaben des Projektportfoliomanagements gehört es, zu entscheiden, welche Projekte mit welchen Ressourcen durchgeführt werden und einzuordnen, wie herausfordernd die Aufgabenstellung ist. Es gilt frühzeitig zu klären, welche Aktivitäten besondere Aufmerksamkeit benötigen, welche Methoden zielführend sind und wie verlässlich und sinnvoll detailliertere Planung und Vorgaben sind.

Diese Art von Bestandsaufnahmen hilft nicht nur, Risiken zu managen, Methoden auszuwählen und Erwartungen sinnvoll zu justieren. Wiederkehrend durchgeführt, wächst vor allem ein gemeinsames Verständnis für Herausforderungen, Risiken und den Status quo des Portfolios. Der gemeinsame Erkenntnisprozess ist eine gute Basis für weitere gemeinsame Schritte und eine laufende, inhaltliche und methodische Begleitung des Projektportfolios.

Eine Möglichkeit zur Bestandsaufnahme eines Projektportfolios ist, die Projekte auf einer Stacey-Matrix zu einzuordnen und anhand der Einordnung zu diskutieren. Wie auch Sie die pragmatische und wirksame Projektportfolio-Bestandsaufnahme durchführen, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Was ist die Stacey-Matrix?

Die sogenannte Stacey-Matrix (in Anlehnung an Ralph D. Stacey) ist ein einfacher Ordnungsrahmen zur Abgrenzung einfacher, komplizierter, komplexer und chaotischer Aufgaben. Inhaltlich ist sie sehr ähnlich zum sogenannten Cynefin-Framework von Dave Snowden. Im Vergleich zum Cynefin-Framework bietet die Stacey-Matrix aber eine klarere Portfolio-Strukturierung, die eine einfache Nutzung im Projektalltag ermöglicht.

Autoren

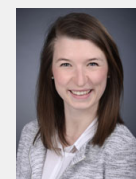


Prof. Dr. Ayelt Komus

Professor an der Hochschule Koblenz, Fachbeirat und Konferenzbeirat, Management-Consultant, Coach,

Keynote Speaker und Autor

Kontakt: kontakt@komus.de



Sonja Schmidt

Expertin für (skalierte) agile Methoden und hybrides Projektmanagement, PMO, Digitale Transformation; Consultant bei Heupel

Consultants GmbH & Co. KG

Kontakt: s.schmidt@heupel-consultants.com

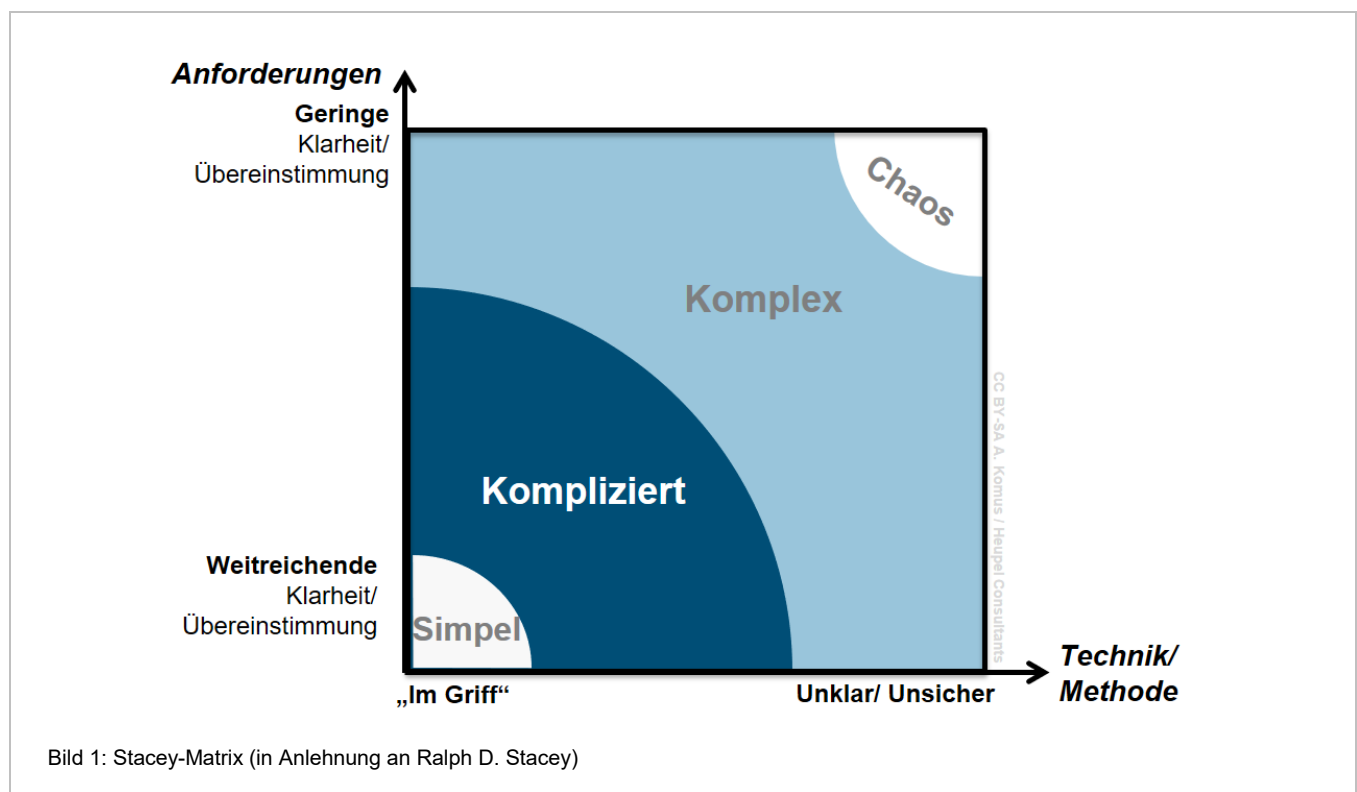
Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Ausgangspunkt ist eine Positionierung von Aufgaben anhand der

- Klarheit ihrer Zielvorgabe („Was?“) und dem
- Verständnis für die dafür zu erbringenden Aktivitäten sowie der Beherrschbarkeit der Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung („Wie?“).

Auf Basis dieser zwei Parameter werden Aufgabenstellungen als einfach, kompliziert, komplex und chaotisch eingeordnet. Bild 1 zeigt die Stacey-Matrix in grundlegender Struktur.



Mit der Stacey-Matrix Komplexität veranschaulichen

Im Folgenden wird beschrieben, wie Sie mit Hilfe der Stacey-Matrix eine Diskussion zur Struktur des Projektportfolios durchführen, in der alle Beteiligten ein gemeinsames Bild des Projektportfolios entwickeln. Das Bild veranschaulicht die Komplexität aktueller und anstehender Aktivitäten sowie Risiken und Unsicherheiten.

Zugleich wird die Basis für ein angemessenes und abgestimmtes Management geschaffen. In der Diskussion zur Wahl der geeigneten Projektmethodik (agile, hybrid, klassisch, ggf. sogar einzelne Methodenelemente) arbeiten die Teilnehmer heraus, welche Steuerungsparadigmen, Projektsetups und Synchronisationsformen für die Bearbeitung der Projekte sinnvoll sind.

Auch die Frage danach, wie intensiv die Aktivitäten durch das Management begleitet werden müssen ("Management Attention"), ist ein wesentlicher Bestandteil der Diskussion, um den Erfolg von besonders herausfordernden und

strategisch wichtigen Aktivitäten nicht zu gefährden. Zudem bildet eine Diskussion anhand der Stacey Matrix eine gute Grundlage, um sich über die kulturellen Anforderungen, benötigte Persönlichkeits- und Führungstypen in den verschiedenen Projekten zu beraten (Pionier versus Administrator). Dazu gehört auch die Entwicklung eines Zielbildes, welche Kultur für eine zukünftig erfolgreiche Bearbeitung des Projektportfolios angemessen ist und wie entsprechende Entwicklungsschritte aussehen könnten.

Einteilung in die verschiedenen Komplexitätsstufen

Komplexitätsstufe "Kompliziert"

Eine Aufgabe wie der Bau eines Standard-Fertighauses, die Übernahme einer etablierten Funktionalität auf einer IT-Plattform u.ä. sind nicht einfach und nur mit überlegter Planung umsetzbar. Dennoch sind Anforderungen, Techniken, Technologien und damit auch Ursache-Wirkungs-Beziehungen gut erkennbar und verständlich. Es lassen sich hier ausreichend sichere Vorhersagen treffen, was bei bestimmten Inputs passiert. Dies ermöglicht valide Aussagen, welche Vorgehensweisen erfolgsversprechend sind. Derartige Aufgabenstellungen sind "nur" kompliziert. Eine mittel- oder sogar langfristige detaillierte Planung ist möglich, sinnvoll und im Sinne eines abgestimmten und optimalen Ressourceneinsatzes unbedingt empfehlenswert.

Komplexitätsstufe "Komplex"

Die unternehmensweite Einführung einer neuen Technologie mit neuen Prozessen und Funktionalitäten, der Eintritt in einen neuen, bisher unerprobten Markt, die Umstellung auf eine hochgradig autonome Produktion (im Sinne von Industrie 4.0 / Internet of things) oder auch die Bewältigung einer unvorhersehbaren Naturkatastrophe ist nicht mehr nur kompliziert, sondern sogar komplex. Diese Konstellation entspricht dem, was aktuell auch oft als VUCA ("volatility", "uncertainty", "complexity", "ambiguity") bezeichnet wird.

Im Komplexen sind die Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht mehr oder nur noch schwach nachvollzieh- bzw. berechenbar. Zu viele Faktoren nehmen gleichzeitig Einfluss, das Verhalten einzelner Faktoren (z.B. von einzelnen Menschen oder Gruppen) und deren Abhängigkeiten sind nicht vorhersagbar. Good oder gar Best Practices finden hier keine sinnvolle Anwendung mehr. Eine detaillierte Planung ist wirkungslos, oft sogar kontraproduktiv.

Komplexitätsstufe "Chaos"

Die Extremausprägung "Chaos" beschreibt einen Zustand, der das Erkennen eines Ursache-Wirkungszusammenhangs noch nicht mal mehr in schwachem Ausmaß zulässt. Die Auswirkungen selbst kleiner Änderungen lassen sich nicht mehr abschätzen oder nachvollziehen ("Schmetterlingstheorie" oder "Butterfly Effect").

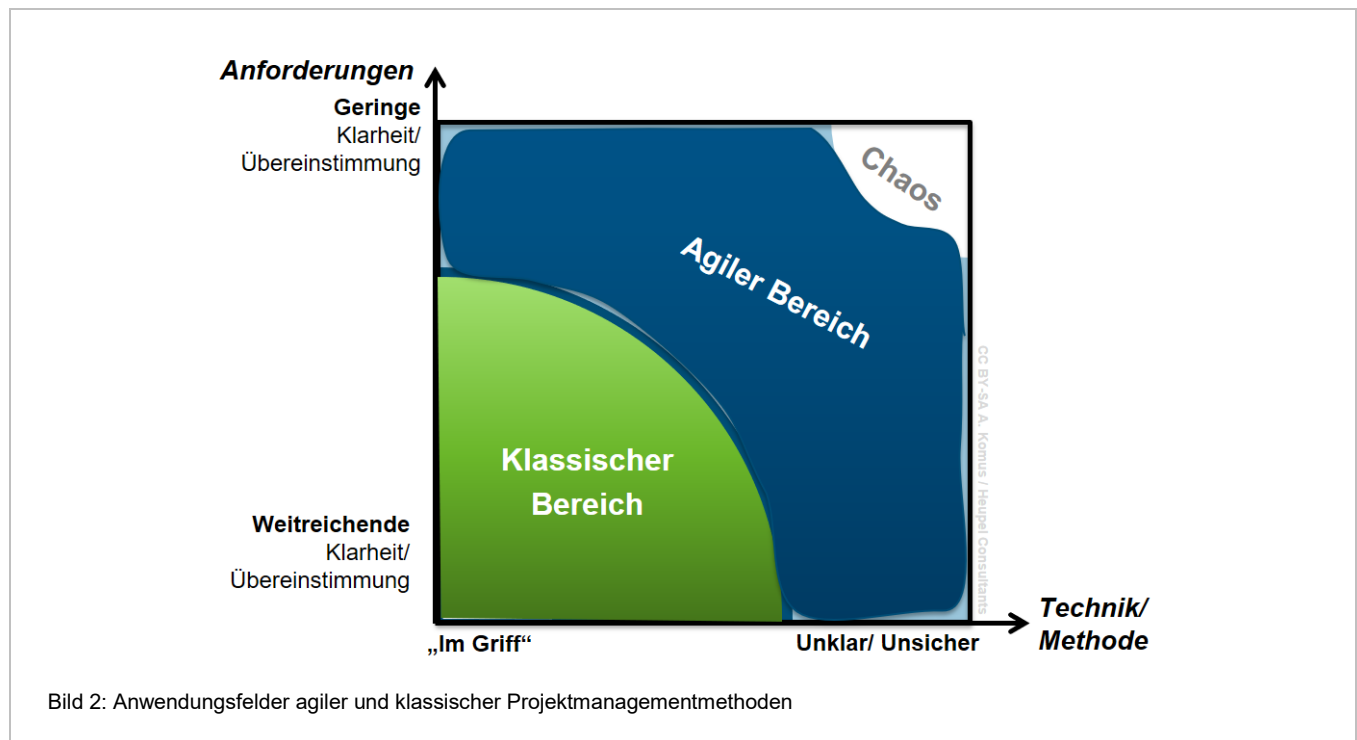
Falsches Vorgehen gefährdet den Projekterfolg

! Entsprechend hohe Achtsamkeit ist bei der Einschätzung der einzelnen Aktivitäten/Projekte und Ihrem adäquaten Management geboten. Komplexe Aufgabenstellungen können durch Unterschätzung der Herausforderung und der demnach unangemessenen Bearbeitung der Aufgabe schnell in einem chaotischen Zustand resultieren. Umgekehrt sind die Folgen übermäßig agiler Managementkonzepte im Komplizierten oder

gar bei einfachen Aufgaben zwar weniger weitreichend, aber auch nicht vorteilhaft: Zu kurze Iterationen, der Versuch zu lernen, wo Methoden und Techniken praktisch ausgereift sind, führen zu suboptimaler Effizienz und bedienen die vielfach gerechtfertigten Wünsche nach Planungsparametern nur ungenügend.

Für das Managen von Projekten im Komplexen heißt das, zu verstehen, dass Veränderungen im Projektverlauf zum Projektalltag dazu gehören und methodisch mit einzubinden sind. Das Vorgehen in kurzen Iterationen und der Mut zum Experimentieren ermöglichen eine schnelle Lernkurve. Fehler werden frühzeitig erkannt und können im weiteren Vorgehen berücksichtigt werden. Eine zu detaillierte Planung und klassische Managementmethodik in komplexen Aufgabenstellungen führt zu Scheinsicherheiten. Veränderungen im Projektverlauf werden erst sehr spät erkannt und können nur durch kostenintensive Change Requests behoben werden. Das Ergebnis sind meist überschrittene Budgets, verzögerte Releases und eine geringe Akzeptanz des Auftraggebers und der Stakeholder.

Klassisch im Komplizierten – Agil im Komplexen



Der Unterschied zwischen kompliziert und komplex mag auf den ersten Blick eher akademisch klingen, hat in der Praxis aber große Auswirkungen darauf, welche Vorgehensweise funktioniert.

Kompliziert: Planbar, berechenbar: Detailplanung ist sinnvoll und wirksam. Elemente der klassischen Planung und des *klassischen Projektmanagements* ("Big Design Up Front" – also große Planung im Detail am Anfang) sind sinnvoll nutzbar und bringen Vorteile (klare und überprüfbare Vorgaben, vorhersehbarer Endtermin, planbarer und optimaler Ressourceneinsatz, verlässliche Abschätzung der Kosten, Planungsbasis für andere Prozesse, die betroffen sind; Kennzahlen, die funktionieren; hohe Planungssicherheit).

Komplex: Nicht planbar, unberechenbar: Anforderungen sind unklar und ändern sich im Projekt. Detaillierte Planungen verleiten zu Plangläubigkeit. Scheinsicherheit führt zum Chaos. Hier haben *agile Methoden* ihre Stärken (permanentes Hinterfragen, Vorgehen in Experimenten, regelmäßige Lieferung funktionsfähiger Produktebestandteile, enge Abstimmung mit dem Auftraggeber, flexible Plan- und Zielanpassung über den gesamten Projektverlauf). Bild 2 zeigt die Anwendungsräume agiler und klassischer Methoden in der Stacey-Matrix.

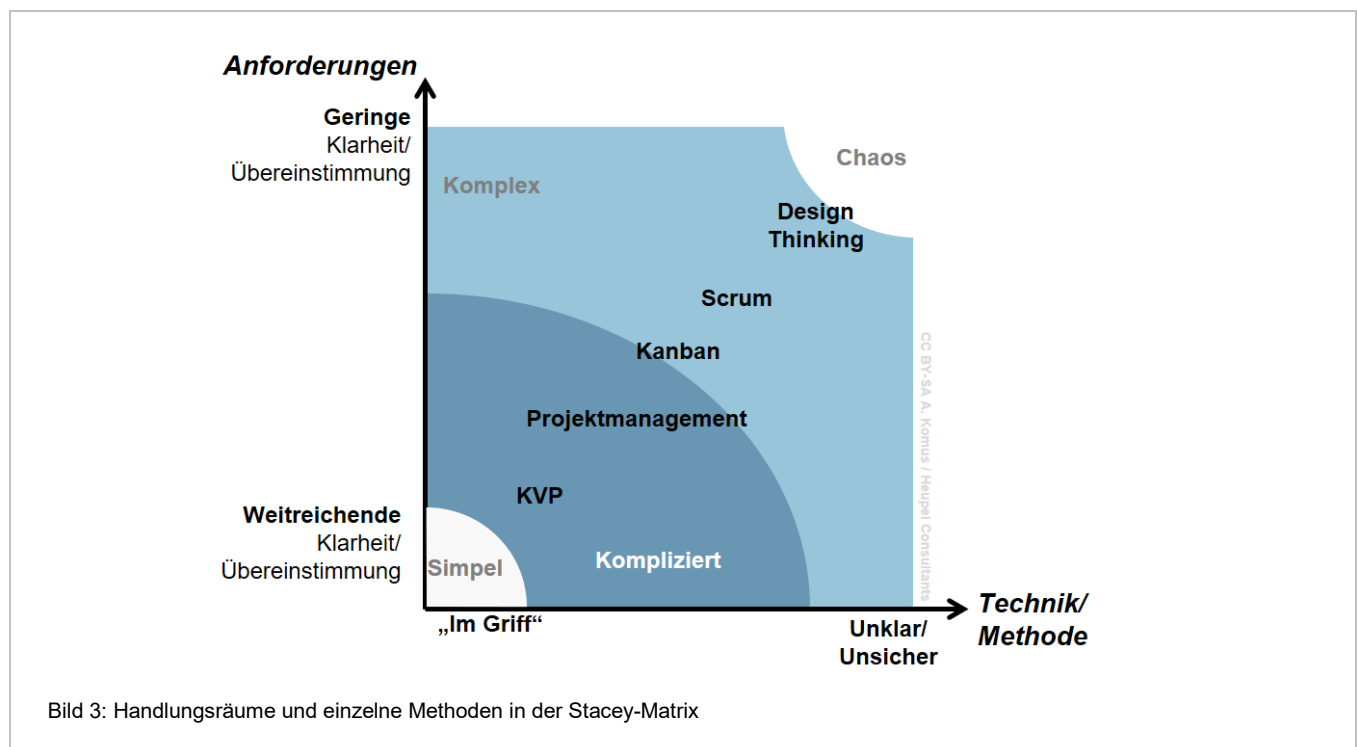
Anwendungsfelder weiter ausdifferenzieren

Grundsätzlich lässt sich die in Bild 2 dargestellte Einteilung in die drei Bereiche "Klassisch", "Agil" und "Chaos" weiter ausdifferenzieren. So kann auch für die unterschiedlichen agilen Methoden eine jeweils tendenziell optimale Konstellation abgeleitet werden.

Design Thinking für eine erste Orientierung

Bei sehr hoher Unsicherheit bzgl. der Zielsetzung und der einzusetzenden Methoden ist etwa die Nutzung von Design Thinking besonders naheliegend. Damit können Sie mit hoher gemeinsamer Kreativität Ideen entwickeln und erste Eckpunkte in Bezug auf Zielsetzung bzw. Produkt und Vorgehen definieren.

Scrum, Kanban und klassisches Projektmanagement, wenn sich eine Struktur abzeichnet



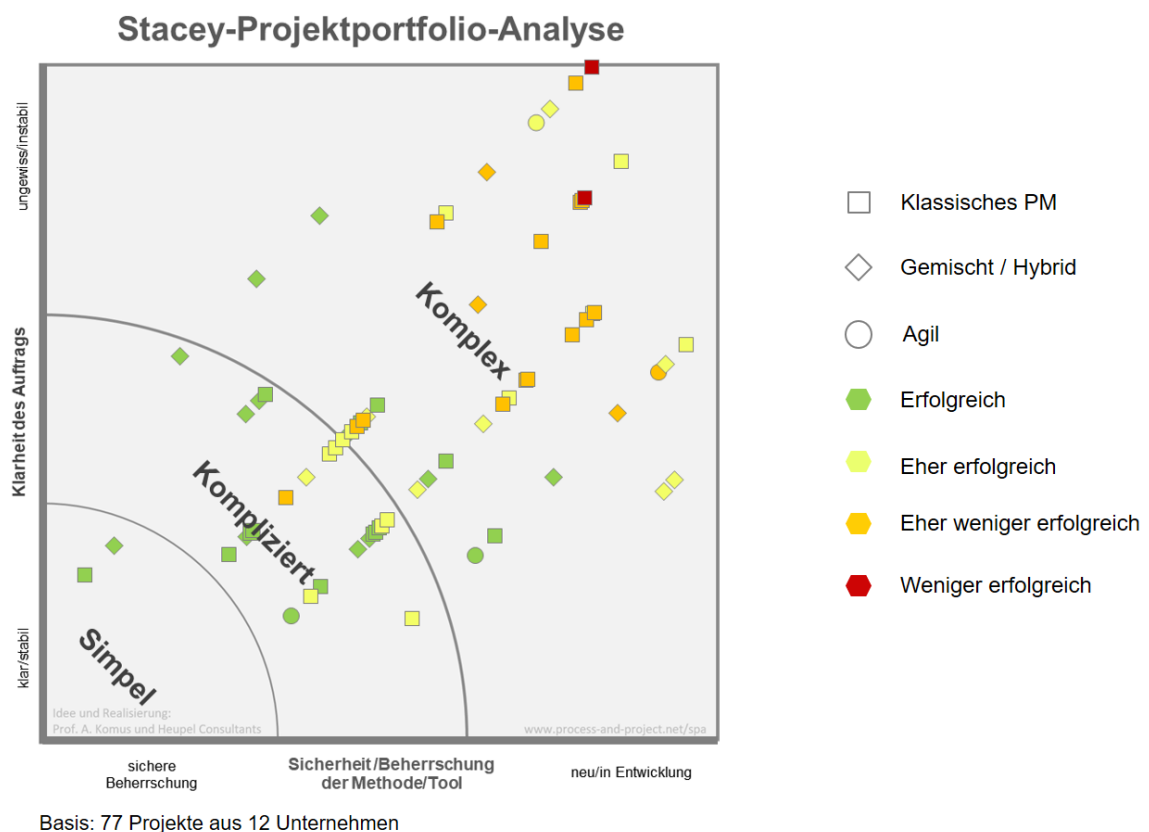
Ist eine erste Orientierung geschaffen, so lassen sich die Ideen mit Hilfe von Scrum-gesteuerten Aktivitäten weiter präzisieren und verfeinern. Bei der weiteren Ausgestaltung können Ansätze wie (IT-)Kanban, klassisches Projektmanagement und Lean in einem zunehmend eindeutigen Kontext die Methoden der Wahl sein.

Die in Bild 3 dargestellte Struktur ist stark vereinfachend, gibt aber eine erste Orientierung als Ausgangspunkt für eine individuelle Diskussion.

Da die Realität oftmals nicht nur aus "schwarz/weiß" besteht, kann die Unterscheidung in kompliziert und komplex nicht immer eindeutig getroffen werden. In der Praxis finden sich daher häufig hybride Formen.

Aus der Praxis: "Stacey-Projektportfolio-Analyse" – Projekterfolge klassisch versus agil

Eine Vielzahl von Unternehmen hat Aufgabenstellungen und deren Erfolge bereits mit Hilfe der Stacey-Matrix visualisiert. Die Abbildung zeigt das Ergebnis der Daten von 12 Unternehmen, die 77 Projekte entsprechend einsortiert haben. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass agil und hybrid gemanagte Projekte insgesamt als erfolgreicher eingestuft wurden als Projekte, die durch klassische Methoden unterstützt wurden. Insbesondere im komplexen Bereich ist das Scheitern von Projekten nach klassischem Projektmanagement erkennbar.



Die Stacey-Matrix im Projektportfoliomanagement nutzen

In der Praxis hat sich eine sehr pragmatische Nutzung der Stacey-Matrix als besonders nutzbringend erwiesen. Folgende Schritte (Bild 4) helfen im Projektalltag, ein gemeinsames Bild zu finden.

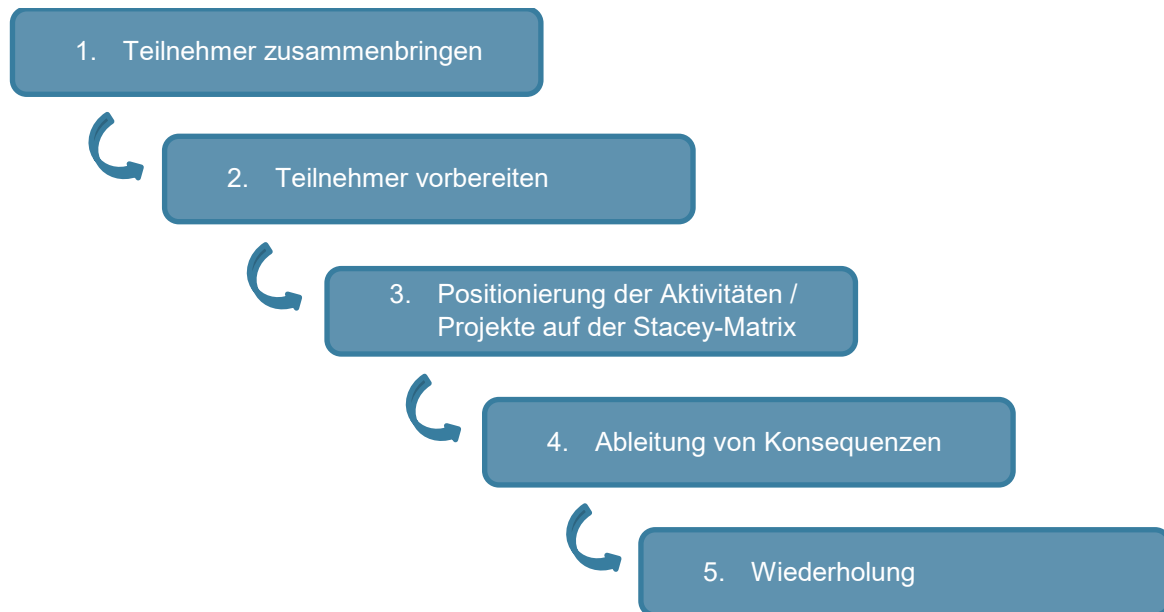


Bild 4: Schritt für Schritt-Vorgehen zum pragmatischen Einsatz der Stacey-Matrix

Ziel bei der Positionierung der Aktivitäten und Projekte anhand der Stacey-Matrix ist es, Transparenz zu schaffen und einen Leitfaden für die anschließende Diskussion zu liefern. Unterschiedliche Einschätzungen werden durch die Darstellung auf der Matrix sichtbar gemacht und können in der Gruppe diskutiert werden. Dabei geht es neben dem Erfahrungsaustausch ("Wisdom of Crowds") auch darum, Denkmuster, eingefahrene Sichtweisen und Verfahrensweisen kritisch zu hinterfragen. Herausforderungen, Risiken sowie Projektabhängigkeiten und notwendige Steuerungsbedarfe werden schneller erkannt. Die Notwendigkeit einer starken Management-Unterstützung kann diskutiert und frühzeitig Maßnahmen eingeleitet werden.

Insgesamt unterstützt das Vorgehen die Entwicklung eines gemeinsamen Bildes über die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Projektportfolios und liefert die Basis für ein gutes und gelebtes Management.

1. Teilnehmer zusammenbringen

Laden Sie die Schlüsselpersonen für Ihr Projektportfolio ein. Wer genau dies ist, variiert in der Praxis abhängig von Unternehmen und Konstellation: Oft sind es die Vertreter des PMOs, die neben einer Bestandsaufnahme des Projektportfolios nach formalen Kriterien eine inhaltliche Diskussion voranbringen wollen. Sie wollen klären und sensibilisieren, welche besonderen Risiken und Herausforderungen im Projektportfolio "verborgen liegen". Das darüber entstehende gemeinsame Bild bildet die Grundlage für ein sinnvolles Begleiten und Managen der aktuellen und anstehenden Aktivitäten.

In anderen Unternehmen laden Führungskräfte die Schlüsselspieler, bspw. Projektleiter, Projektauftraggeber, Experten etc. ein, um für ihren Verantwortungsbereich die dargestellten Fragen zu erörtern. Auch Programmmanager nutzen die Stacey-Matrix, um ein besseres Verständnis der Herausforderungen und Abhängigkeiten der verschiedenen Programmmodule zu ermöglichen.

Wichtig bei der Auswahl der Teilnehmer ist es, dass diese die unterschiedlichen Perspektiven und notwendigen Expertisen des aktuellen und zukünftigen Projektportfolios vertreten. So sollten Mitarbeiter aus verschiedenen beteiligten bzw. betroffenen Unternehmensbereichen genauso vertreten sein wie Vertreter unterschiedlicher Disziplinen – bspw. IT, Finance, Logistik, Führung/Change, Projektmanagement etc. Zugleich sollten wichtige Entscheidungsträger mit eingebunden sein. Schließlich geht es nicht nur darum, Fakten analytisch sauber zusammenzutragen; vielmehr soll die gemeinsame Diskussion auch ein gemeinsames Bild sicherstellen.

In der Praxis kann die Positionierung anhand der Stacey-Matrix z.B. beim Review des Projektportfolios (retrospektiv), aber auch bei Increment Plannings in agilen Skalierungsframeworks (als Planungsmeeting für den anstehenden Sprint) durchgeführt werden. Anwender nutzen sie auch in Abstimmungs- und Planungsmeetings zur Konkretisierung der Projektanforderungen und Festlegung der nächsten Arbeitsschritte (prospektiv).

2. Teilnehmer vorbereiten

Stellen Sie sicher, dass allen Beteiligten der methodische Ansatz und die Zielsetzung klar ist. Die Teilnehmer sollten verstehen: nicht nur das Ergebnis, sondern vielmehr der Prozess sollte als wesentlicher Mehrwert erkannt und von allen Teilnehmern unterstützt werden. Auch die Prinzipien, wie positioniert wird (siehe Anmerkungen unten „Komplexitätsgrad richtig einschätzen“), sollten diskutiert werden.

3. Positionierung der Aktivitäten / Projekte auf der Stacey-Matrix

Abhängig vom Kontext und der Zielsetzung kann dieser Schritt sehr unterschiedlich ausgestaltet werden. So könnte ein möglicher Betrachtungshorizont alle Projekte eines Unternehmens oder Unternehmensbereich einschließen. Die Methode eignet sich jedoch auch zum Managen von Modulen auf Programmebene sowie zum Steuern von Teilprojekten innerhalb eines Großprojektes. Wenn Diskussionen aufgrund von Silodenken oder zu starker Routine eingeschlafen sind oder bisher schlichtweg die nötige Struktur gefehlt hat, hilft die Positionierung der Aktivitäten auf der Stacey-Matrix, um die Diskussion wiederaufzunehmen.

Nicht nur durch die geschaffene Transparenz wird der Einstieg in den gemeinsamen Austausch erleichtert. Das Ergebnis kann auch als Leitfaden dienen, um der Diskussion einen geeigneten Rahmen und die nötige Struktur zu geben. In der Praxis hat sich vielfach gezeigt, dass Projektverantwortliche und Teilnehmer der Übung erst durch die Diskussion verschiedene Abhängigkeiten und Herausforderungen im Projektportfolio erkannt sowie eigene Verfahrensmuster in Frage gestellt und angepasst haben.

Es gibt zwei mögliche Varianten der Durchführung.

Durchführungsvariante 1: "Schneller Überblick"

In dieser Variante kann die Positionierung in ca. 15 Minuten durchgeführt werden - vorausgesetzt das Team ist mit dieser Methode vertraut und bringt Erfahrungen aus vergangenen Meetings mit. Diese Variante bietet sich an, wenn wenig Zeit zur Verfügung steht, bspw. weil der Rahmen es nicht erlaubt, noch nicht alle überzeugt sind oder einfach ein schneller Überblick, eine schnelle Überprüfung durchgeführt werden soll.

Der Ablauf ist ganz einfach: Stacey-Matrix auf Papier (bevorzugt großformatiges „Brown Paper“) aufzeichnen. Alle Teilnehmer schreiben ihre Aktivitäten (Projekt, Teilprojekt, Modul, agiler Stream) auf je einen Klebezettel. Dieser wird z.B. mit dem Projektnamen oder der internen Bezeichnung beschriftet. Anschließend werden die Klebezettel durch jeden einzelnen Teilnehmer selbst direkt auf das Papier geklebt. Kommt es zu Doppelungen oder Überlappungen, so werden diese diskutiert und ggf. aufgesplittet und/oder umgehängt.

Bild 5 zeigt ein Beispiel aus der Praxis, in dem deutlich wird, dass es nicht mehr als Papier, Klebezettel und einen Stift braucht, um die Stacey-Matrix im Projektalltag zu integrieren.

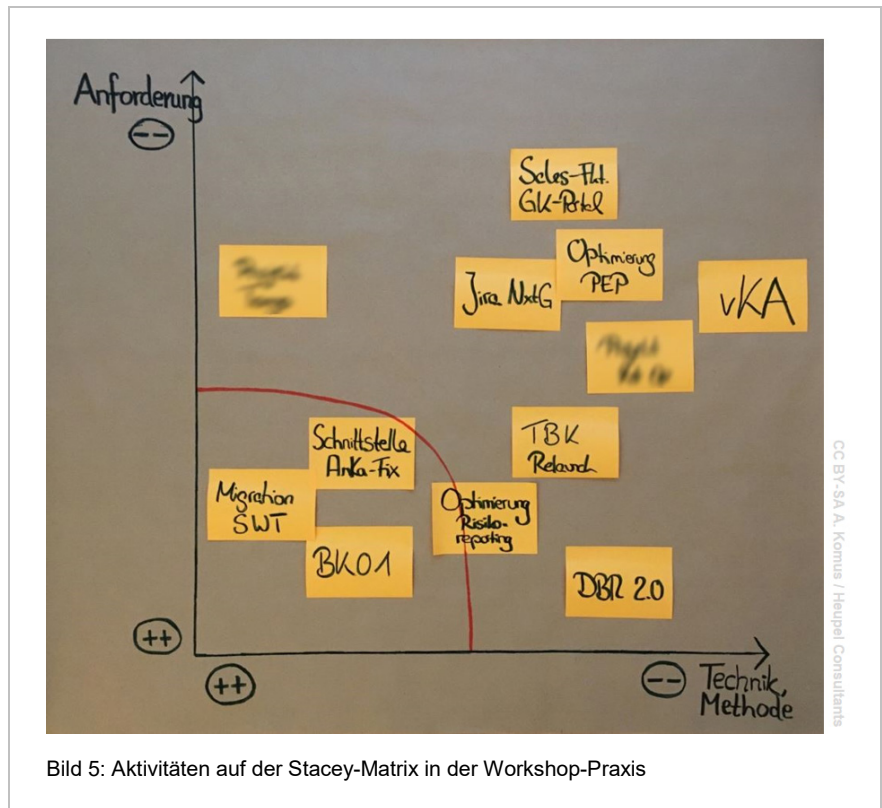


Bild 5: Aktivitäten auf der Stacey-Matrix in der Workshop-Praxis

Durchführungsvariante 2: Planning Poker"

Diese Variante dauert ca. 60-90 Min und ist sinnvoll, wenn es darum geht, das Portfolio weitreichender zu hinterfragen und bezüglich seiner Herausforderungen und Risiken umfassender zu verstehen. Diese Form lässt sich bspw. im Rahmen der jährlichen oder halbjährlichen Portfolioplanung sinnvoll nutzen.

Es wird gemeinsam eine Liste mit allen Aktivitäten, Projekten im betrachteten Bereich abgestimmt und erstellt. Je nach gewähltem Scope – einzelnes Projekt, Projektprogramm oder -portfolio – kann es sich um einzelne Arbeitspakete, Module oder (Teil-)Projekte handeln.

Die Liste wird mit Hilfe agiler Schätztechniken z.B. **Planning Poker** oder anderen aus dem agilen Umfeld bekannten Techniken in Bezug auf die zwei Dimensionen *Klarheit der Anforderung* und *Sicherheit in der Methode/Technik* sowie eventueller weiterer Zusatzfaktoren (siehe Leitfragen unten „Komplexitätsgrad richtig einschätzen“) abgearbeitet.

Die Erfahrungen der Teilnehmer nutzbar machen

Wie beim Planning Poker üblich, geht es nicht nur um die Ermittlung "korrekter" Zahlenwerte, sondern um die Herausarbeitung unterschiedlicher Einschätzungen und die Diskussion derselben. Aus unterschiedlichen Erfahrungen resultierende, unterschiedliche Sichten/Perspektiven können zu abweichenden oder gar konträren Einschätzungen

führen. Was der eine zunächst als einfach einstuft, hat ein anderer in der Praxis bereits als herausfordernd erlebt. Wo der eine den Einsatz einer bestimmten Methode eher kritisch einschätzt, hat ein anderer bereits gute Erfolge verprobt.

Auch auf Basis der unterschiedlichen Aufgabenfelder und täglichen Kontakte werden die Notwendigkeiten einzu-bindender Abteilungen und Personen, Stakeholderwünsche und -befindlichkeiten sowie Projektabhängigkeiten und -risiken häufig verschieden eingeschätzt. Die Diskussion unterstützt dabei, ein realistisches Bild der Projektkomplexität zu gewinnen, zu verstehen, woraus sich Herausforderungen und Risiken ergeben und welchen Aspekten besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Nutzung der Stacey Matrix fördert gemeinsames Lernen

Zudem fördert der Erfahrungsaustausch den Prozess des gemeinsamen Lernens. Flüchtigkeitsfehler oder Unachtsamkeiten werden leichter und frühzeitiger entdeckt. Oft eröffnen einzelne Hinweise aus der Diskussion eine grundlegend neue Sicht oder es entstehen ganz konkrete Ideen, wie sich Dinge besser organisieren lassen. So bringen etwa einzelne Workshop-Teilnehmer Assoziationen zu früheren, nicht optimal gelaufenen Aktivitäten ein oder es werden Parallelen und Verknüpfungen zu früheren Success Stories hergestellt, die wichtige Impulse für das Setup der aktuellen Aktivitäten liefern.

! In dieser Phase ist es wichtig, die Ergebnisse der Positionierung kritisch zu hinterfragen, in der Gruppe zu diskutieren sowie Bedenken und Erfahrungen untereinander auszutauschen. Ziel sollte es jedoch immer sein, einen weitgehenden Konsens unter allen Teilnehmern zu finden. Gelingt dies nicht, so wird die Sensibilität des Themas offenbar und die Grundlage für einen weitergehenden Klärungsprozess ist gelegt.

4. Ableitung von Konsequenzen

Betrachten Sie die Positionierung der einzelnen Aktivitäten auf der Stacey-Matrix nun als Gesamtbild und bewerten Sie, wie gut Ihr Projektportfolio aktuell aufgestellt ist:


- Wird ausreichend Risikoversorge geleistet? Bei Aktivitäten im komplexen Raum muss eingeplant werden, dass Dinge sich nicht genau nach einem Plan entwickeln können und Rückschläge und Überraschungen sehr wahrscheinlich sind. Besonders herausfordernde (komplexe) Aktivitäten sollten daher mit ausreichend Puffer beplant werden.
- Sind die ausgewählten Methoden (agil, hybrid, klassisch) überhaupt entsprechend der Projektanforderungen sinnvoll ausgewählt? Je komplexer die Herausforderung, desto größer ist die Gefahr mit klassischen Projektmanagement-Methoden zu scheitern; stattdessen sollten agile Methodenelemente in Betracht gezogen werden.
- Passen die vorgesehenen Kollegen mit Ihren Stärken, Qualifikationen und Persönlichkeitstypen optimal zu den vorgesehenen Rollen und Aufgaben? Während bei plangetriebenen Vorgehensweisen im Komplizierten Tugenden wie Präzision, Zuverlässigkeit oder Ausdauer eher im Vordergrund stehen, bedarf es im Komplexen eher kreative und kommunikative Köpfe, die in wenig vorstrukturierten und sich schnell ändernden Kontexten erfolgreich und zufrieden sind.

Für die nötige Management-Attention sorgen

Aufgaben im Komplexen sind schwierig zu beplanen, da es oft Änderungen gibt. Sollen neue Erkenntnisse bei kritischen Aktivitäten schnell berücksichtigt werden, muss die Verfügbarkeit und Aufmerksamkeit des Top-Managements hoch sein. Erfahrungen zeigen, dass die Unterstützung des Managements bei der Einführung agiler Methoden wesentlich über dessen Erfolg entscheidet. Insbesondere wenn es sich um extrem herausfordernde und zugleich strategisch wichtige Aufgabenstellungen handelt, sollte das Management frühzeitig mit eingebunden werden. Die Einbindung bei der Positionierung der Aktivitäten auf der Stacey-Matrix kann ein erster Schritt sein. Aber auch die Darstellung der in diesem Rahmen diskutierten Herausforderungen und Risiken hilft dem Management besser zu verstehen, warum eine besondere Aufmerksamkeit für die Aktivitäten angezeigt ist.

Vergangene Projekte analysieren für eine präzisere Einschätzung

Auf der Stacey-Matrix können Sie auch Aktivitäten vergangener Projekte positionieren. Anhand der Gegenüberstellung von Komplexität und tatsächlichen Erfahrungen zu Projekterfolgen und -misserfolgen lässt sich besser verstehen, wie eine gute Positionierung in der Stacey-Matrix aussieht und was entsprechend sinnvolle Vorgehensweisen sind, welche Ansätze in der Organisation funktioniert haben und welche nicht (vgl. "Aus der Praxis" und Infobox am Ende sowie <https://www.process-and-project.net/spa>).

 Wichtig bei der Ableitung von Konsequenzen ist es, abgestimmte Maßnahmen mit einem konkreten Termin zu fixieren und Verantwortlichkeiten klar zuzuordnen.

5. Wiederholung

Wiederholen Sie die dargestellte Vorgehensweise in sinnvollen Abständen, z.B. in regelmäßigen PPM-Boards und nutzen Sie die Gelegenheit, um Ihre Erfahrungen und Ihre gewonnenen Erkenntnisse - aus den Erfolgen, aber insbesondere auch aus Misserfolgen - seit dem letzten Meeting auszutauschen.

Variieren Sie in der Methodik: Probieren Sie in der Positionierung unterschiedliche Schätz- und Bewertungstechniken aus. Die „Fist-to-five“ Methode erlaubt es z.B. schnell und einfach per Handzeichen deutlich zu machen, in welchen Punkten die Gruppe sich einig ist bzw. wo Diskussionsbedarf besteht. Das bietet sich insbesondere an, wenn der Zeitrahmen knapp ist oder Sie zur Variante des "schnellen Überblicks" wechseln möchte. Zusätzliche Leitfragen sowie Time-Boxes können in der Diskussionsphase zu mehr Struktur und einem effizienteren Fortschreiten verhelfen.

Die Diskussion liefert einen oder sogar *den* entscheidenden Beitrag für die Weiterentwicklung des Projektportfolio-managements. Ihr sollte deshalb immer genügend Zeit und Aufmerksamkeit eingeräumt werden. Durch die regelmäßige Wiederholung des Vorgehens können Ergebnisse und Lernerfolge ausgetauscht und diskutiert werden. Annahmen und Vorstellungen bezüglich der jeweiligen Konstellation, aber auch sinnvolle Strategien und Vorgehensweisen zur Bewältigung von Herausforderungen offenbaren sich und können erörtert und weiterentwickelt werden. Spätere Diskussionen und Entscheidungen bauen auf dem gemeinsamen Fundament auf.

Mit der Stacey-Matrix gemeinsamen Lernprozess anstoßen

Wie bereits dargelegt gibt es für komplexe oder gar chaotische Aufgabenstellungen keine Good Practices (und erst recht keine Best Practices). Entsprechend ist die Entwicklung geeigneter Strategien und Vorgehensweisen eher als Prozess zu verstehen. Dieser Prozess findet mit einer Diskussion anhand der Stacey-Matrix seinen Anfang und wird zum geeigneten roten Faden für das weitere Vorgehen. Der Ansatz des "Inspect and Adapt", der agile Methoden so erfolgreich macht, wird von der Ebene des Projekts auf die Ebene des Portfolios gehoben.

Komplexitätsgrad sinnvoll einschätzen

Bei der Einschätzung der Komplexität von Projekten geht es nicht so sehr um die 100%ige präzise Positionierung. Ziel ist es, ein Gefühl dafür zu entwickeln, ob es sich eher um eine simple, komplizierte oder doch eine komplexe Aufgabenstellung handelt und durch welchen Parameter – vor allem Klarheit der Anforderungen oder Beherrschbarkeit der Methode/Technik – sich die Komplexität ergibt.

Wichtiger als den Komplexitätsgrad anhand eines mühsam erarbeiteten Fragenkatalogs ganz genau festlegen zu können, ist es daher, die Meinungen aller relevanten Stakeholder mit in die Entscheidung einzubeziehen und die Ergebnisse gemeinsam zu diskutieren.

Erweiterte Leitfragen zur Ermittlung der Komplexität

Als Hilfestellung für die Einschätzung des Komplexitätsgrades können folgende Leitfragen unterstützend genutzt werden:

- Wie klar sind die Anforderungen? Sind die Ziele und Anforderungen gut verstanden? Sind die Vorgaben durchdacht und in sich konsistent?
→ Je unsicherer und unverständlicher die Anforderungen, desto eher spricht dies für eine hohe Komplexität.
- Wie wahrscheinlich sind Veränderungen im Projektverlauf?
→ Einflüsse von außen (Technologie, Märkte, Kundenwünsche) sowie interne Projektabhängigkeiten erhöhen die Wahrscheinlichkeit von notwendigen Planungsanpassungen und damit auch die Komplexität.
- Ist es wahrscheinlich, dass sich durch neue Erkenntnisse im Projektverlauf das Projektziel verändert?
→ Im Requirement Engineering zeigt sich, wie sicher Anforderungen im bearbeiteten Umfeld einzuschätzen sind. Eine hohe Wahrscheinlichkeit für Veränderungen durch unsichere Rahmenparameter und Einflussfaktoren sprechen für eine hohe Komplexität der Aufgabenstellung.
- Wer ist alles vom Projekt betroffen? Wie groß sind die Auswirkungen, wenn das Projekt sich verzögert oder das Projektziel unter gegebenem Budget nicht erreicht werden kann?
→ Je höher die Projektabhängigkeiten und die strategische Bedeutung des Projekts, desto mehr spricht dies für eine hohe Komplexität. Grundsätzlich muss die Komplexität so akzeptiert werden, wie sie ist. Allerdings sollte genügend Risikopuffer eingeplant werden.
- Wurde ein ähnliches Projekt bereits durchgeführt? Lässt sich das Projekt durch den Einsatz gängiger, erfahrener Methoden und Techniken bearbeiten?
→ Insofern bereits Erfahrungen gesammelt und Kompetenzen in diesem Bereich aufgebaut wurden, kann ein

Projekt, was zuvor eher als komplexe Aufgabenstellung eingestuft wurde, nun ggf. nur noch kompliziert sein. Knowhow und Beherrschbarkeit von notwendigen Techniken, Methoden und Tools senken den Komplexitätsgrad.

- Wie wichtig sind flexibles und anpassungsfähiges Verhalten im Projektverlauf? Wie wichtig ist der stetige Austausch zu Stakeholdern und die dadurch flexible Anpassung des Produkts?
→ Die Notwendigkeit von flexiblen Anpassungen spricht für eine erhöhte Komplexität und damit für den Einsatz agiler Methoden.

Fazit

Mithilfe der Stacey-Matrix lassen sich Aktivitäten/Projekte schnell und einfach nach simplen, komplizierten, komplexen und chaotischen Aufgabenstellungen clustern. Diese Einordnung bildet die Basis zur Wahl des geeigneten Projektmanagement-Ansatzes (klassisch oder agil) und ermöglicht es, die richtige Projektmethode (Scrum, Kanban, Design Thinking, etc.) mit allen damit verbundenen Implikationen wie Planungsansatz, notwendige Risikoversorge, Staffing-Ansatz etc. auszuwählen.

Darüber hinaus unterstützt die gemeinsame Diskussion die Entwicklung eines besseren Verständnisses für den Status Quo und die Herausforderungen des Projektportfolios und liefert somit einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Projektportfoliomanagements. Für das PMO ist es eine Chance, sich als "Center of Excellence" über die Abarbeitung formaler Schritte hinaus zu positionieren und durch eine aktive Rolle bei der Identifikation von Herausforderungen und Risiken im Portfolio verknüpft mit klaren Handlungsansätzen an Relevanz zu gewinnen.

Dabei kann die dargestellte Vorgehensweise nicht nur auf Ebene von Projektportfolio oder Programm genutzt werden. Auch auf Ebene eines "einfachen" Projekts kann der Einsatz der Stacey-Matrix von Nutzen sein. So können auch innerhalb eines Projekts die unterschiedlichen Komponenten, bspw. die verschiedenen Teilprojekte oder Projektmodule, differenziert und betrachtet werden. Dies erlaubt wiederum ein differenziertes und zielorientiertes Management auch innerhalb eines Projekts.

Erstellen Sie Ihre historische STACEY-Projektportfolio-Analyse

Wie Projekte Ihrer Organisation in der Vergangenheit einzuordnen gewesen wären und wie erfolgreich Sie mit dem gewählten Methodenansatz waren, können Sie mithilfe der Stacey-Projektportfolio-Analyse transparent und auf einen Blick darstellen.

Auf Wunsch können Sie das kostenlose Werkzeug auf Process and Project nutzen, um Ihr individuelles Projektportfolio darzustellen (s.a. "Aus der Praxis"). Den dafür auszufüllenden Fragebogen können Sie alleine oder im Team bearbeiten. Die Auswertungen mit Ihrer persönlichen Stacey-Projektportfolio-Analyse erhalten Sie im Anschluss in digitaler Form.

Die einfache Visualisierung hilft, bisherige Projekterfolge besser zu verstehen und wichtige Erkenntnisse für die zukünftige Projektausrichtung abzuleiten.

Mehr Informationen unter: <https://www.process-and-project.net/studien/stacey-projektportfolio-analyse/>

Best Practice

Agilität einen Rahmen geben

Mit bewusst einfachem Phasenmodell zum erfolgreichen Portfolio

Um die Digitalisierung verlässlicher voranzutreiben und schneller auf ein sich änderndes Marktumfeld reagieren zu können, wollte die DB Netz AG die Zielerreichung ihrer IT-Projekte (agil und Wasserfall) und die Reaktionsfähigkeit des Portfolios deutlich erhöhen. Das Ergebnis ist ein erstaunlich einfaches Phasenmodell mit nur zwei Quality Gates, die gegenläufig arbeiten: Eines sammelt möglichst viel Wissen für Portfolioentscheidungen; das andere filtert – es lässt nur durch, was reif ist. Dieses Modell fokussiert sich auf Ergebnisse und lässt den Projekten die Freiheit, wie diese sie erreichen. Es gibt agilen Projekten einen Rahmen, um mit einem Mindestmaß an Planung erfolgreich zu sein. Zudem fördert das Modell die Kommunikation und Nutzung von Freiheitsgraden und trägt so zum Kulturwandel bei.

Autor



Carsten Prieb

Dipl.-Wirt.-Ing., als Leiter IT-Masterplan der DB Netz AG u.a. verantwortlich für die Umsetzung der

Digitalisierungs-Roadmap des Eisenbahninfrastrukturunternehmens der DB

Kontakt:

carsten.pribs@deutschebahn.com

Mehr Informationen unter:

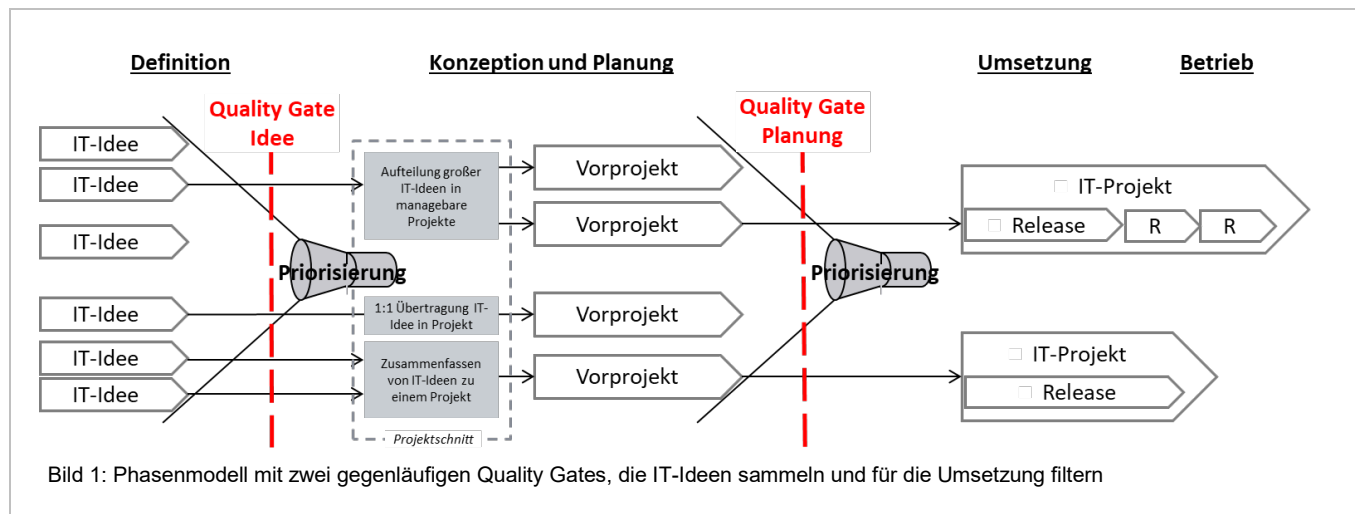
projektmagazin.de/autoren

Die üblichen Verdächtigen

Jeder, der sich mit der Durchführung von Projekten in Unternehmen auskennt, weiß um die üblichen Ursachen, warum Projekte nicht so erfolgreich sind, wie sie sollten. Für die Entwicklung des Phasenmodells waren vorrangig drei Schwachstellen ausschlaggebend:

- Viele Projekte waren auf viele Jahre und mit hohem Budget geplant, während die Produktivsetzung oftmals am Ende erfolgte. Das Phasenmodell sieht eine maximale Projektdauer von zwei Jahren und ein maximales Budget im niedrigen einstelligen Millionenbereich vor. Dazu müssen Großprojekte völlig anders angegangen und im Vorfeld in kleinere, unabhängige Einheiten zerlegt werden – mit dem Vorteil, dass die Ergebnisse früher zu Nutzen führen, das Lernen früher einsetzt und die Risiken minimiert werden.
- Es gab vor dem Modell praktisch nur einen einzigen Detaillierungsgrad der Projektanmeldungen. Mit dieser Anmeldung wurde ein Projekt genehmigt und ging damit unverzüglich in die Durchführung. Wurde das Projekt abgelehnt, war dieser Detaillierungsgrad verlorener Aufwand. Wurde das Projekt genehmigt, war diese Informationslage für den Start der Software-Entwicklung meist zu ungenau. Im Phasenmodell sind daher zwei Quality Gates mit zwei unterschiedlich detaillierten Projektanmeldungen vorhanden, die jeweils nur die zum jeweiligen Zeitpunkt sinnvollen Informationen verlangen. Vor dem zweiten Quality Gate reift die Idee durch ein Vorprojekt zu einem effektiv und effizient ausführbaren Projekt.
- Das Portfolio wurde einmal jährlich festgelegt. Die Reaktionsfähigkeit auf geänderte Umweltbedingungen oder Prioritäten war gering. Projektideen, die nach dem Abschluss des Portfolioprozess aufkamen, mussten im schlimmsten Fall mehr als ein Jahr warten, bis das Projekt starten konnte. Mit dem Modell können nun in einer vierteljährlichen Portfolioüberprüfung zum einen Vorprojekte aus einem Innovationsbudget finanziert werden, zum anderen wird geprüft, welche Projekte ausreichende Reife – und immer noch ausreichende Attraktivität – besitzen, um in die Umsetzung zu gehen.

Das Phasenmodell für IT-Projekte



Ziel des Phasenmodells war, die identifizierten Schwachstellen zu beseitigen, um ein effektiveres Projektmanagement und ein reaktionsfähigeres Portfoliomanagement zu erreichen. Der Weg dorthin bestand nicht darin, neue Vorschriften aufzustellen oder die Anwendung der vorhandenen Regeln stärker zu überwachen, sondern wenige entscheidende Meilensteine in Form von Quality Gates und Auslieferungsterminen festzulegen, zwischen denen das Projekt auf die Weise arbeiten kann, wie es jeweils am besten ist und seine Freiheitsgrade nutzen kann. Wir entwickelten das Phasenmodell in rund vier Monaten mit 50% FTE. Besonders viel Zeit investierten wir in die Abstimmung mit den unterschiedlichen Stakeholdern, was eine termingerechte Verabschiedung durch den Vorstand und eine glatte Einführung ermöglichte.

Eine besondere Herausforderung war, dass das Phasenmodell sowohl für die tendenziell abnehmenden Wasserfallprojekte als auch für Projekte nach agiler Vorgehensweise passen sollte. Die Projektvorgehensweise ergibt sich aus den Präferenzen des jeweiligen Fachbereichs, dem Rahmen des Vorprojekts oder dem Projektinhalt; ein Ausschreibungsprojekt zum Einkauf von Standard-Software wird z.B. wasserfallartig durchgeführt.

Bestandteile und Phasen im Modell

IT-Ideen

IT-Ideen stellen neue, mit IT umzusetzende Anforderungen i.d.R. des Fachbereichs dar. Auch die IT selbst kann IT-Ideen in das Portfolio einbringen, um z.B. neue Technologieplattformen einzuführen. Damit werden auch diese aus einer Investitionssicht mit Business Case betrachtet und im Rahmen der üblichen Portfoliopriorisierung behandelt.

Das IT-Budget wird weiterhin jährlich in der Gesamtunternehmensplanung durch den Vorstand festgelegt und üblicherweise ist ein relevanter Anteil bereits durch Projekte aus Vorjahren belegt. Das vierteljährlich zusammenkommende Portfoliogremium, das sich aus dem Gesamtvorstand zusammensetzt, wählt IT-Ideen aus, die mit Budgetmitteln weiter ausgearbeitet werden sollen, und bereits ausgearbeitete Ideen, die in die Umsetzung gehen sollen. Das Gremium entscheidet somit über die Initiativen, die jeweils das Quality Gate "Idee" oder "Planung" abgeschlossen haben.

Definitionsphase und Quality Gate "Idee"

Ziel des Quality Gate "Idee" ist es, möglichst viele im Unternehmen vorhandene Ideen zu priorisieren. Daher sind die Anforderungen des Quality Gate vergleichsweise gering. Die Informationen zu einer IT-Idee müssen aber ausreichen, um eine Beurteilung im Portfoliogremium zu ermöglichen. Z.B. müssen die Projektziele grob beschrieben sein (siehe Tabelle 1).

Beispiel: Es soll ein deutschlandweites Bestellportal für Service-Einrichtungen eingeführt werden, die bisher per Formular bestellt wurden. Hier sind als Projektziele zu nennen: eine zunächst noch nicht quantifizierte aber qualitativ vorhandene Kostenreduktion sowohl im Unternehmen als auch beim Kunden sowie eine höhere Benutzerfreundlichkeit, die zu erhöhter Prozessqualität und Anwenderzufriedenheit führt.

Durch die geringen Anforderungen an die IT-Ideen kann mit verhältnismäßig wenig Aufwand eine möglichst vollständige Bedarfssituation des Unternehmens aufgestellt werden: Ein ggf. vorhandener Innovationsstau oder Digitalisierungsdruck wird deutlicher und entsprechende Maßnahmen können eingeleitet werden. Darüber hinaus geht im Falle der Ablehnung eines Vorhabens nur ein überschaubarer Aufwand verloren.

Die Themenfelder des Quality Gates "Idee"

Themenfeld	Quality Gate "Idee"
Projektziele	Grob beschrieben
Wirtschaftlichkeit und Projektnutzen	Grober Business Case: Nutzen und Aufwand (erwarteter Budgetbedarf), getrennt nach Vorprojekt und IT-Projekt, grob geschätzt
Anforderungen	Grobe fachliche Anforderungen wurden aufgenommen
Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten	Grob identifiziert und beschrieben
Geschäftsprozesse	Benennung der betroffenen Geschäftsprozesse und grober Änderungsbedarf sowie prinzipielle Machbarkeit geprüft
Risiken	Wesentliche Risiken identifiziert und bewertet
Architektur	Architektur wurde eingebunden
Planung	Wesentliche Eckdaten und Termine identifiziert
Personalressourcen	Für Konzeptions- und Planungsphase zugesagt
Einführungsplan	Grober fachlicher Einführungsplan

Tabelle 1: Die Anforderungen an Projektideen sind im ersten Quality Gate des Modells recht gering

Das Portfoliogremium wählt nach Abwägung von fachlicher/strategischer Notwendigkeit und Ergebnis des **Business Case** IT-Ideen zur Ausarbeitung aus. Diese Ideen werden bis zu einem festgelegten Höchstbetrag aus dem reservierten Innovationsbudget ausgestattet, damit sie im Rahmen der Phase "Konzeption und Planung" inhaltlich detailliert und projektmanagementmäßig grob geplant werden.

Da die Enterprise Architekten aus der IT bei allen IT-Ideen bereits grob einbezogen wurden, können sie Synergien identifizieren und im Vorfeld durch Abstimmung mit den Projekten Vorschläge zur Optimierung des Portfolios einbringen, z.B. zwei Anforderungen für eine ähnliche Technologie gemeinsam zu untersuchen.

Projektschnitt

IT-Ideen können umfangreiche Projekte nach sich ziehen, z.B. die Einführung einer technischen Plattform für die Digitalisierung der Kundeninteraktion. Aufgrund der negativen Erfahrung mit langen und umfangreichen Projekten wird durch die Enterprise Architekten gemeinsam mit dem Fachbereich eine Aufteilung derart großer Ideen in steuerbare Projekte vorgenommen, die die Größen- und Laufzeitrestriktionen des Phasenmodells einhalten (Projektschnitt). Ebenso können IT-Ideen in ein Projekt zusammengeführt werden, wenn dies sinnvoll erscheint.

Dieser Projektschnitt bedeutet oft eine völlig andere Herangehensweise an IT-Projekte als früher. Er zwingt zu einer echten strategischen Auseinandersetzung mit dem Projektziel, den Geschäftsprozessen und dem Unternehmensumfeld. Das Großprojekt wird in Teile aufgeteilt, die einzelne Geschäftsfunktionen erzeugen und über die Zeit verteilt produktiv gesetzt werden – und so frühzeitig Nutzen schaffen, Lernen fördern und Risiken mindern.

Es geht hierbei weniger um Programm- und Multiprojektmanagement, das nötig ist, um personelle und andere Abhängigkeiten zu managen. Durch den architektonischen Projektschnitt sollen so weit wie möglich unabhängige Projekte parallel arbeiten. Vorhandene Abhängigkeiten werden in sequentiellen Projekten abgebildet. Diese Entflechtung kann auch Interimslösungen oder Koexistenzphasen mit abzulösenden Altanwendungen nötig machen. Das kann zusätzlichen Aufwand bedeuten, gleichzeitig aber erreicht das Unternehmen seine Business-Ziele schneller und mit einer höheren Wahrscheinlichkeit.

Konzeptions- und Planungsphase und Quality Gate "Planung"

Vor jedes dieser Projekte wird in der Phase "Konzeption und Planung" ein Vorprojekt geschaltet, in dem mit festgelegtem Budget – im Vergleich zum späteren Umsetzungsprojekt niedrig, ca. 10% – die IT-Idee so ausgearbeitet wird, dass der Nutzen (auch nicht-monetär) des späteren Einsatzes von erheblichen Budgetmitteln und Personalkapazität bewertet werden kann.

Ein grober Projektplan mit wichtigen Release-Terminen und -Inhalten ist ebenfalls Ergebnis des Vorprojekts. Hierdurch erhält das spätere Projekt regelmäßige, prüfbare Meilensteine, an denen über Fortsetzung oder vorzeitige Beendigung entschieden wird. Oberstes Gebot ist die Einhaltung dieser Termine – eine Parallele zu **Scrum**, bei dem die Länge des Sprints stets gleich bleibt, auch wenn die Erreichung des Scopes gefährdet ist. Die Release-Inhalte werden hierbei nicht durch exakte Anforderungen beschrieben, sondern durch die grundsätzlich zu liefernde Geschäftsfunktionalität. Diese grobe Festlegung ermöglicht auch die quasi "geplante" Durchführung von agilen Projekten.

Waren die Anforderungen an den Reifegrad der Idee beim Quality Gate "Idee" noch relativ gering, muss das Projekt für das Bestehen des Quality Gate "Planung", das die Umsetzung freigibt, einen deutlich höheren Reifegrad aufweisen (siehe Tabelle 2). **Im Beispiel des Bestellportals** müssen für dieses Quality Gate die erwarteten Einsparungen quantifiziert werden, so dass diese ab dem Zeitpunkt der produktiven Nutzung auch in die Unternehmensplanung einfließen. Die Entscheidung für die Umsetzung der IT-Idee hängt wesentlich von der Vorteilhaftigkeit des Business Case ab.

Die Themenfelder des Quality Gates "Planung"

Themenfeld	Quality Gate "Planung"
Projektziele	Detailliert beschrieben, mit Projektscope verknüpft
Projektauftrag	Projektauftrag gezeichnet
Wirtschaftlichkeit und Projektnutzen	Detaillierter Business Case: Nutzen und Aufwand detailliert ermittelt und in Beschlussvorlage festgelegt
Anforderungen	Fachliche Anforderungen entsprechen Detaillierungsniveau je nach Vorgehensmodell (Wasserfall/agil)
Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten	Projektumfeld geklärt, Abhängigkeiten zu anderen Projekten, Services geklärt und Liefertermine festgelegt
Geschäftsprozesse	Detaillierter Änderungsbedarf und Zustimmung der beteiligten Bereiche
Risiken	Risikomanagement aufgesetzt, als hoch identifizierte Risiken gemanagt
Architektur	Architekturweiche mit Betrachtung der Lebenszykluskosten vorhanden
IT-Sicherheit	Schutzbedarfsfeststellung vorhanden
Planung	Detaillierte Planung Gesamtprojekt, Releases sind terminiert und mit Geschäftsfähigkeiten definiert
Personalressourcen	Für Umsetzungsphase zugesagt
Objektmodell	Für Projekthinhalte und Schnittstellen abgestimmt
Einführungsplan	Detaillierter fachlicher und technischer Einführungsplan, Change Management-Konzept

Tabelle 2: Um das zweite Quality Gate zu passieren, muss das Vorprojekt einen höheren Reifegrad aufweisen

Priorisierung der Umsetzungsprojekte

Über die Fortsetzung der Vorprojekte in Umsetzungsprojekten entscheidet erneut das Portfoliogremium. Dem Gremium steht nun ein detaillierter Business Case zur Verfügung sowie aussagefähigere Begründungen für strategische Zielbeiträge und gesetzliche oder regulatorische Anforderungen.

Für die Priorisierung der Projekte hat sich bewährt, zwei Alternativszenarien zu prüfen. Eine Alternative stellt die Option dar, eine Anforderung, insbesondere eine gesetzliche oder regulatorische Vorgabe, ohne IT-Mittel zu lösen. Zum Teil kann durch geringen Personalaufbau ein millionenschweres IT-Projekt ersetzt werden. Das kann zur Abwendung von sehr langen Amortisationsdauern führen und noch wichtiger, es setzt IT-Kapazitäten frei, die mit einem höheren Nutzen in andere Projekte investiert werden können. Die zweite Alternative ist die Option, gar nichts zu tun – sie stellt damit die Baseline für die Business Case-Berechnung dar. Somit können z.B. die finanziellen Auswirkungen von nicht umgesetzten rechtlichen Vorgaben (z.B. Strafzahlungen) ein Projekt mittels Opportunitätskosten – richtigerweise – auch zahlenmäßig attraktiver erscheinen lassen.

Umsetzungsphase

Bis zum Quality Gate "Planung" ist die Logik, nur so viel Aufwand im Vorprojekt zu erzeugen, wie für eine Priorisierungsentscheidung nötig ist. Nach der Entscheidung zur Durchführung des eigentlichen Projekts fällt somit neben den administrativen Themen wie Beschaffung der bereits angefragten und idealerweise reservierten Räumlichkeiten, personellen und technischen Ressourcen vor allem die Überarbeitung der Planung an. Je nach Vorgehensmodell wird eine Feinplanung durchgeführt oder das agile Projekt mit dem Aufbau des **Product Backlogs** gestartet.

Aufgrund der Vorbereitungen zum Projektstart ist die erste Produktivlieferung nach sechs Monaten obligatorisch und jede weitere nach drei Monaten. So erhält das Projekt nachprüfbare Meilensteine in einem überschaubaren Zeitraum, die sowohl dem Fachbereich die Möglichkeit zum Lernen und besseren Beeinflussen des weiteren Projektverlaufs geben, als auch eine Einschätzung über das Erreichen des Gesamtprojektziels und das frühzeitige Einleiten adäquater Maßnahmen erlauben.

Ist das noch agil?

Durch das Phasenmodell werden auch agile Projekte mit einem Vorprojekt und einem bei Beginn der Umsetzung vorgegebenen Raster aus Release-Terminen und -Inhalten durchgeführt. Denn auch eine agile Umsetzung einer Geschäftsfunktion hängt nicht im luftleeren Raum. Die Process Owner der zuliefernden und abnehmenden Geschäftsprozesse (was auch Unternehmensexterne, also Kunden und Lieferanten, sein können) werden im Vorprojekt eingebunden. Diese Gespräche sorgen dafür, dass der Product Owner noch mehr über die erfolgskritischen Anforderungen lernt und ggf. neue, bessere Ideen bekommt – bevor die ersten, schwer zu ändernden Richtungsentscheidungen durch das Projektteam umgesetzt werden. Das Vorprojekt trägt somit wesentlich zum Lernen bei und erhöht sowohl Effektivität als auch Effizienz des Projektergebnisses.

Meilensteinplanung auch für agile Projekte sinnvoll

Die vorangehende Festlegung von Release-Terminen und -Inhalten unterstützt die Zielerreichung des agilen Projekts und lässt ihm gleichzeitig Freiheit. Nach dem Vorprojekt sollte der Product Owner so viel über sein Ziel und den Projektauftrag gelernt haben, dass die groben Anforderungen stabil sind. Für das Bestellportal z.B. können an drei Release-Terminen die Geschäftsfunktionen Anzeige Produktkatalog, Pflege Warenkorb und Bestellung/Backend-Prozess festgelegt werden. Innerhalb jedes der drei Releases kann das Projekt agil die jeweilige Geschäftsfunktion entwickeln.

Im **magischen Dreieck Time-Scope-Quality** ist damit sichergestellt, dass Time und Scope eingehalten werden. Quality im Sinne von Benutzerfreundlichkeit (nicht Fehlerfreiheit, diese ist nicht verhandelbar!) ist variabel: Der Produktkatalog mag noch nicht der schönste sein – aber für die Kunden, die bisher Formulare gewohnt waren, ist das echter Fortschritt. Die Anbindung der Backend-Prozesse kann immerhin 80% aller Fälle automatisiert verarbeiten. Hier entspricht der Automatisierungsanteil dem Grad der variablen Qualität im magischen Dreieck.

In dieser Release-Taktung sind auch Abhängigkeiten zu anderen Projekten realisierbar. Sowohl zu liefernde als auch zu erhaltene Services können auf Termin gelegt werden, ebenso kann die Nutzung von Schlüsselpersonen zeitlich begrenzt werden.

Fazit – was hat's gebracht?

Das Phasenmodell sorgt dafür, dass der Macro-Scope für agile Projekte festgelegt ist und der Micro-Scope variabel bleibt. Somit wird man auf jeden Fall das gewünschte Ziel, z.B. eines durchgängigen Prozesses, erreichen, wenn auch nicht alle Prozessschritte gleich gut. Das ist in vielen Fällen sinnvoller, als am Projektende einen Teil der Anforderungen sehr gut erfüllt zu haben, das Versprechen des Business Case aber nicht erfüllen zu können.

Neben der Release-Taktung ist die erhöhte Kommunikation vor allem vor der Umsetzung ein wesentlicher Beitrag zu einem größeren Projekterfolg. Die Einbindung der Architektur, der IT-Sicherheit, des Datenschutzes, des Betriebsrats und der benachbarten Process Owner sorgt nicht nur für Anforderungen, die vom Projekt zu erfüllen sind, sondern sie fördert das Commitment, das Projekt gemeinsam erfolgreich durchzuführen. Da ein Projekt nicht erfolgreich ist, wenn es seinen Scope "in time and budget" ausgeliefert hat, sondern erst, wenn es durch die Anwendung des Projektergebnisses Nutzen einführt, ist die Mitarbeit dieser Bereiche essentiell. Ein Stopp der Nutzung z.B. wegen missachteter Sicherheitsauflagen, fehlender Betriebsvereinbarungen oder Verstößen gegen den Datenschutz macht jeden Business Case zunichte.

Auf Portfolioebene führte das Phasenmodell durch die gestiegene Transparenz sowohl bei den IT-Ideen als auch bei den zu genehmigenden Umsetzungsprojekten zu einer intensiveren inhaltlichen Auseinandersetzung und einem datenbasierten Entscheidungsprozess. In den IT-Projekten wird somit nicht nur mehr "richtig gemacht" – es wird auch mehr "das Richtige" gemacht.

Wohin geht die Reise?

Auch wenn das Phasenmodell viele Schwachstellen angeht, bleibt die Frage, ob es in Zeiten der Digitalisierung insbesondere für kundennahe IT-Projekte schnell und flexibel genug ist. Der Trend verstärkt sich weiter, dass ein beträchtlicher Anteil von IT-Budget nicht mehr über den IT-Bereich gesteuert wird: Fachbereiche beschaffen Hardware, beschäftigen Entwickler oder kaufen Cloud-Dienste.

Diese kundennahe IT setzt ihre Software-Entwicklung oft in einem mehr oder weniger kleinen Team um, das je nach Markt- und Wettbewerbssituation manchmal täglich die Entscheidung zwischen Feature-Entwicklung und Fehlerbeseitigung neu trifft. Damit verschmelzen Projekt- und Wartungsbudget. Es kommt zu einer dauerhaften Weiterentwicklung von digitalen Produkten, um im Markt zu bestehen.

Arbeiten Teams künftig in BizDevOps zusammen?

Eine Lösung können vollständig erfolgsverantwortliche Teams aus Business, Entwicklung und Betrieb – BizDevOps – sein. Diese Teams entwickeln eine Idee zunächst zu einem Minimum Viable Product. Ist es erfolgreich, entwickeln sie es weiter. Wenn nicht, versuchen Sie die nächste digitale Innovation (Fail Fast). Wenn das Produkt noch erfolgreicher wird, wird das Team größer und teilt sich, damit es nicht zu groß wird. Das IT-Budget geht auf im Budget und Business Case dieses Teams, das im Zielzustand disziplinarisch im Fachbereich angesiedelt ist – volle Profit&Loss-Verantwortung.

Die Kern-IT übernimmt in einem solchen Szenario die übergeordneten und shared ressources-Aufgaben: Governance, Enterprise Architektur, Plattformbetrieb, Beratung zu IT-Sicherheit und Datenschutz etc. Die Enterprise Architektur z.B. berät die Teams zum Einsatz von Technologie, beispielsweise zu den Betriebskosten unterschiedlicher Technologien, und sorgt für teamübergreifendes Lernen. Auch bei einer leichtgewichtigen Governance wird sie einige harte Leitplanken hinsichtlich Technologie und Prozesse setzen – damit erst wird Fail Fast sicher und akzeptabel.

Ein großer Teil der Komplexität im Portfolio- und Projektmanagement – und damit auch nutzlose Prozesskosten – wird durch eine solche Struktur abgebaut, gleichzeitig werden Kundennähe und Innovationsfähigkeit gewonnen. Der Kern des Phasenmodells – eine Idee reifen zu lassen und ein hartes Quality Gate einfügen, bevor man an die Umsetzung geht – bietet auch in einer dezentralen Struktur einen unschätzbaren Nutzen.

Best Practices

Erfahrungsbericht der BRITA Gruppe

Mit einem PMO zum perfekten PEP

Professionelles und standardisiertes Projektmanagement gilt in großen Unternehmen mittlerweile meist als selbstverständlich, in vielen kleineren und mittleren Betrieben hingegen werden Projekte oft noch "hemdsärmelig" abgewickelt. Spätestens durch die wachsende Anzahl der Projekte und die steigende Komplexität dieser kommen auch mittelständische Betriebe nicht mehr um eine Professionalisierung ihres Projektmanagements herum.

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um einen Erfahrungsbericht aus einem Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft. Wir beschreiben, wie wir bei dem Tisch-Wasserfilter-Produzenten BRITA ein PMO etabliert und ein professionelles Projektmanagement eingeführt haben. Damit möchten wir dem Leser konkrete Hinweise und Tipps zum Vorgehen bei solchen Einführungen liefern.

Über die Beschreibung unserer Beweggründe sowie des Nutzens unserer Maßnahmen geben wir Ihnen praktisch erprobte Argumente an die Hand, mit denen Sie Ihre Geschäftsführung von der Sinnhaftigkeit eines professionellen Projektmanagements für KMU überzeugen können. Dabei schildern wir den zeitlichen Ablauf und die einzelnen Phasen der Umsetzung, inklusive der verschiedenen Projekte. Anhand von Praxisbeispielen stellen wir dar, welche Hürden wir überwinden mussten und wie wir Akzeptanz bei allen Beteiligten erreichten.

Autoren



Stefan Hother

Chemie-Ing.,
verantwortet seit 2006
bei der BRITA GmbH
den Bereich
"Produktentwicklung

Home Produkte", zertifiz. Senior
Projektmanager (IPMA/GPM, Level B)

Kontakt: shother@brita.net



Kristina Kissel

Dipl. Wirt.-Ing., im PMO
der BRITA GmbH u.a. für
Mitarbeiterschulung und
Weiterentwicklung der
PM-Methodik

verantwortlich

Kontakt: kkissel@brita.net

Mehr Informationen unter:

> projektmagazin.de/autoren

BRITA GmbH

Mit einem Gesamtumsatz von 429 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2015 und 1.480 Mitarbeitern weltweit (davon 785 in Deutschland) ist die BRITA Gruppe eines der führenden Unternehmen in der Trinkwasseroptimierung. Ihre Traditionsmarke BRITA – in vielen Ländern ein Synonym für den Tisch-Wasserfilter – hat eine Spitzenposition im globalen Wasserfiltermarkt. Das Familienunternehmen mit Hauptsitz in Taunusstein bei Wiesbaden ist durch 23 nationale und internationale Tochtergesellschaften bzw. Betriebsstätten sowie Beteiligungen, Vertriebs- und Industriepartner in über 60 Ländern auf allen fünf Kontinenten vertreten. Es betreibt Produktionsstätten in Deutschland, Großbritannien, der Schweiz und Italien. Gegründet 1966, entwickelt, produziert und vertreibt der Erfinder des Tisch-Wasserfilters für den Haushalt heute ein breites Spektrum innovativer Lösungen für die Trinkwasseroptimierung, für den privaten (Tisch-Wasserfilter, leitungsgebundene Systeme sowie die BRITA Integrated Solutions für Elektroklein- und -großgeräte namhafter Hersteller) und den gewerblichen Gebrauch (Lösungen für Hotellerie, Gastronomie, Catering und Vending) sowie leitungsgebundene Wasserspender für Büros, Schulen, die Gastronomie und den hygiesensiblen Care-Bereich (Krankenhäuser, Pflegeheime).

Erste Professionalisierung des Projektmanagements

Wie in vielen Betrieben, die organisch gewachsen sind, waren unsere ersten Projekte wenig komplex und galten daher als überschaubar. Meistens wickelte eine einzelne Fachabteilung ein Projekt ab, das Vorgehen war "pragmatisch", d.h. es gab wenig Dokumentenvorlagen, die Projektmitarbeiter haben den Prozess größtenteils selbst definiert und die Projektabläufe waren nicht einheitlich.

Mit dem stetigen Wachstum des Unternehmens wuchs auch die Zahl, die Komplexität und die unterschiedlichen Arten an Projekten. Aus diesem Grund führte BRITA Anfang 2000 erste Hilfsmittel zur Projektabwicklung ein.

Überarbeitung des Produkt-Entstehungs-Prozesses

Dazu wurde u.a. ein Projektteam (PEP-0-Team) gegründet und mit der Überarbeitung des originären Produkt-Entstehungs-Prozesses (PEP) betraut, der als Leitfaden für die Projektabwicklung diente. Seitdem waren im PEP die einzelnen Projektphasen definiert, Phasenübergänge festgelegt und dort war festgeschrieben, dass jedes Projekt im Phasenmodell abgewickelt werden muss.

Produktmanager erhielten die Aufgabe, Produktideen zur Bewertung aufzubereiten und vorzustellen. Das PEP-0-Team führte standardisierte **Projektanträge** ein, die über den Nutzen einer Projektidee für das Unternehmen informierten und von der Geschäftsleitung freigegeben werden mussten.

Ferner wurden Mitarbeiter aus den Fachbereichen, die über erste Erfahrungen im Projektgeschäft verfügten, zu Projektleitern für die Projekte Ihres Bereichs ernannt. Als weiteres Hilfsmittel wurden **Projektpläne** zur Steuerung der Abläufe vorgegeben.

Jedes Projekt (ab dem Ideenstadium) musste regelmäßig beim alle vier Wochen stattfindenden "Produktprojektetag" der Geschäftsleitung präsentiert werden, um mögliche Korrekturen vornehmen zu können, die sich z.B. aus der Überprüfung des Terminplans oder der Projektziele ergeben konnten. Einen Überblick über den überarbeiteten Produkt-Entstehungs-Prozess liefert Bild 1.

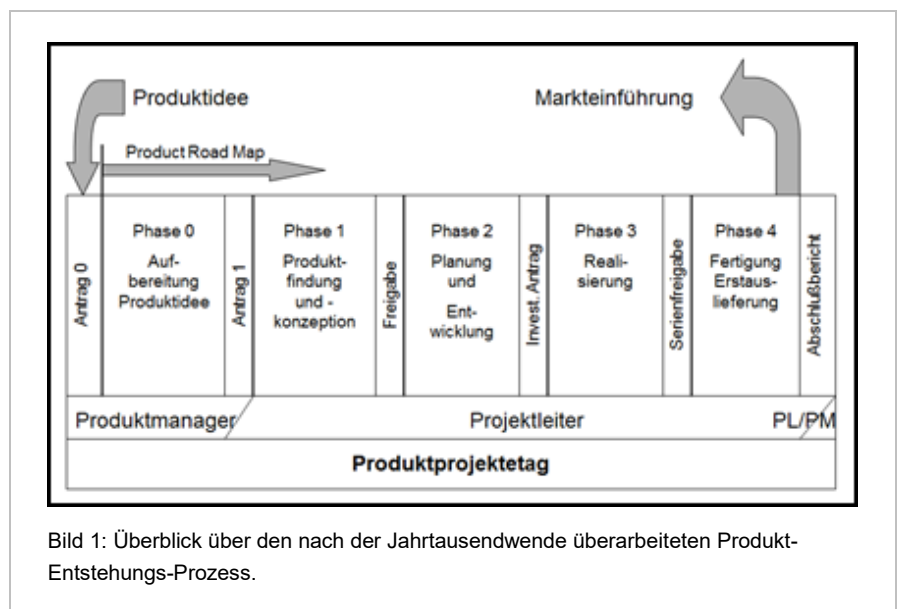


Bild 1: Überblick über den nach der Jahrtausendwende überarbeiteten Produkt-Entstehungs-Prozess.

Die Idee: ein zentrales PMO

Die Einführung eines gelenkten Projektmanagements mit Vorlagedokumenten und Gate-Reviews führte dazu, dass Projekte wesentlich strukturierter und transparenter abgewickelt werden konnten.

Doch schon nach wenigen Jahren stieß BRITA an neue Grenzen: Die Projekte wurden deutlich komplexer, immer häufiger waren im Verlauf eines Projekts unterschiedliche Bereiche des Unternehmens involviert, und die zunehmende Anzahl von Projekten machte eine noch genauere Ressourcenplanung erforderlich.

Daraus entstand bei der Geschäftsleitung die Idee, ein zentrales Project Management Office (PMO) einzurichten; dieses sollte folgende Aufgaben übernehmen:

- Einen Überblick über die aktiven Projekte im Unternehmen schaffen.
- Durch eine Priorisierung der Projekte eine klare Reihenfolge bei der Abarbeitung von Projekten in der BRITA Group festlegen.
- Sicherstellen, dass die vorhandenen Ressourcen sinnvoll auf die einzelnen Projekte verteilt werden.

Der Plan: ganz oder gar nicht

2009 gab die Geschäftsleitung den Startschuss für die Einführung eines professionellen Projektmanagements und den Aufbau eines PMO, das die Projektarbeit im gesamten Konzern unterstützen und koordinieren sollte. Gestartet wurde mit zwei neu eingestellten internen Mitarbeitern, die mit Hilfe eines externen Beraters dieses Ziel verwirklichen sollten.

Dabei entschied BRITA sich, die gesamten Prozesse anzupassen, ein gesamtverantwortliches PMO einzurichten und "hauptamtliche" Projektleiter einzustellen. Ziel war:

- ein zentrales PMO zur Steuerung der divisionseigenen Projektbüros
- die Entwicklung und Weiterentwicklung der Projektmanagement-Methodik
- Aufbau und Verwaltung eines Projektleiter-Pools, die zwei neu eingestellten Projektleiter sollten in die beiden Divisionen (Consumer / Professional) eingebunden bleiben
- Aufbau eines Multiprojektmanagements (MPM), als organisatorischer und prozessualer Rahmen für das Management mehrerer einzelner Projekte

Um die Praxistauglichkeit der überarbeiteten Projektmanagementprozesse zu testen, wurde das Produktentwicklungsprojekt "Countertop" als Pilotvorhaben ausgewählt.

Der Start: der Weg zum PMO und MPM

2011: "Go-Live" des Programm- & Projektmanagements

Der neue Projektmanagement-Prozess bestand seinen Testlauf: Das Projekt Countertop wurde so erfolgreich durchgeführt, dass die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. es mit dem **Deutschen Project Excellence Award 2011 auszeichnete**.

Im Sommer 2011 beschloss die Geschäftsführung die unternehmensweite Einführung des MPM unter Leitung des PMO. Dieses hatte nun die Aufgabe, möglichst schnell und effektiv den Projektmitarbeitern das MPM und den neuen PEP zu veranschaulichen. Hier stellte sich die Frage, wie das am besten gelingen kann.

Kollegen schulen Kollegen

Die Idee war, Mitarbeiter durch Kollegen zu schulen. Hierfür wurden vier engagierte Kollegen ausgewählt, die eine Projektmanagement-Schulung durchlaufen hatten um wiederum die eigenen Kollegen in kleinen Gruppen von max. zehn Teilnehmern zu schulen. Diese Vorgehensweise führte zu einer hohen Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei der Einführung des neuen MPM.

Parallel zur Mitarbeiterschulung wurden vier Mitarbeiter zum Projektmanagement-Fachmann (GPM) / IPMA Level D ausgebildet und standen nach Bedarf allen Projektmitarbeitern als Coach zur Seite.

Das damals direkt an die Geschäftsleitung angebundene PMO steuerte die in den Fachabteilungen angehängten Projektleiter und war für die Entwicklung und Durchführung von PM-Trainings für Projektmitarbeiter sowie die Zertifizierung von Projektmitarbeitern verantwortlich (siehe Bild 2).

Die Erkenntnis: Weniger ist mehr!

Die anfängliche Akzeptanz für die Einführung eines zentralen PMO nahm im Zuge der Umsetzung der angepassten Prozesse in die Praxis schnell ab und es musste bei den Mitarbeitern, die in Projekten arbeiteten, viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Dies lag zum einen daran, dass nun eine zentrale Stelle die Einhaltung der Prozesse einforderte, zum anderen wurden die Abläufe und neuen Prozesse als zu komplex und intransparent wahrgenommen.

Dies lag insbesondere daran, dass der seit 2000 gewachsene Projektmanagement-Prozess nun auch wirklich gelebt werden sollte. Früher

wurden die Prozesse pragmatisch umgesetzt, d.h. jeder Projektverantwortliche entschied selbst, welche Bausteine/Prozesse er in seinem Projekt wirklich nutzen wollte. "Plötzlich" wurden vom PMO Milestones und Gate-Reviews eingefordert, dies führte dazu, dass die neuen Prozesse nur zögerlich angenommen wurden. Die Projektmitarbeiter empfanden die neuen Prozesse als zu formal und fühlten sich bevormundet.

Dies hätte zur Folge haben können, dass die Geschäftsleitung sich von der Institution des PMO trennt. Stattdessen ging sie in die Offensive und stockte das PMO um zwei neue Mitarbeiter auf. Zusätzlich wurden die hauptamtlichen Projektleiter, die bisher disziplinarisch in die Fachabteilungen integriert waren, fachlich und disziplinarisch an das PMO angehängt (siehe Bild 3).

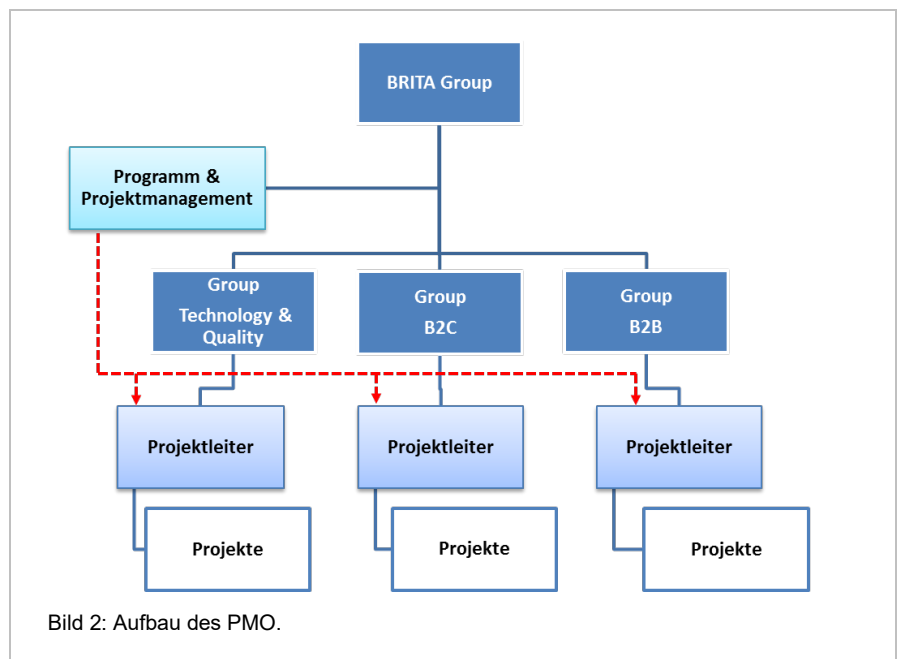


Bild 2: Aufbau des PMO.

Dies führte dazu, dass sich die Kommunikation und der Erfahrungsaustausch zwischen den Projektleitern intensivierte. Bei den regelmäßigen Projektleitermeetings hinterfragten diese die Prozesse und passten sie an, mit der Konsequenz, dass diese stärker gelebt wurden. So wurden z.B. Schwierigkeiten beim täglichen Umgang mit den Projektdokumenten besprochen und diese optimiert.

Mit den erhöhten Kapazitäten startete das PMO Anfang 2013 die Projekte "PEP 2.0" und "MPM-Light". Diese hatten zum Ziel, die Akzeptanz für Projektmanagement Prozesse im Unternehmen zu steigern sowie das Multiprojektmanagement auszubauen.

Zweck dieser Projekte war es, die Projektprozesse auf ein Minimum zu reduzieren und anwenderfreundlicher zu gestalten sowie Projektdokumente zu vereinheitlichen und verständlicher zu gestalten. Dazu wurde u.a. ein zentrales Archiv mit allen erforderlichen Dokumentenvorlagen eingerichtet, um sicherzustellen, dass in allen Projekten mit einheitlichen Dokumenten gearbeitet wird.

Des Weiteren war es der Geschäftsleitung wichtig, einen Prozess zu etablieren, mit dem bereichsübergreifende Projekte zentral erfasst und priorisiert werden sollten.

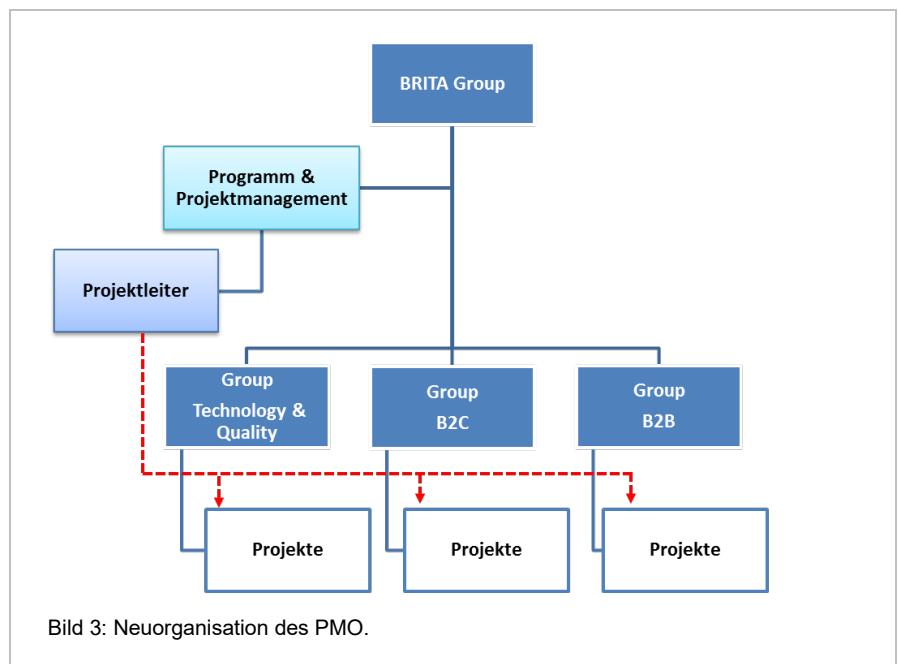


Bild 3: Neuorganisation des PMO.

Die Optimierung: Vereinfachung der Prozesse

Die Optimierung fing zunächst bei den Prozessen rund um das PMO an. In den einzelnen Projektphasen wurden Prozesse zusammengefasst bzw. ganz gestrichen, um den Projektablauf zu beschleunigen. Das PMO wird durch die PMO-Koordinatoren, die als Sprachrohr in die einzelnen Unternehmensbereiche dienen, unterstützt. Diese sind in ihrer Linientätigkeit in den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens tätig und können so direkt die Methoden ins Unternehmen tragen, als auch Feedback zurück an das PMO geben. Um eine regelmäßige Kommunikation sicherzustellen, wurde für die Dauer der Optimierungsphase alle vier Wochen ein Meeting eingerichtet, in dem sich das PMO mit den PMO-Koordinatoren austauschte.

Des Weiteren wurden die vom PMO-Arbeitskreis – bestehend aus PMO-Mitarbeitern und Projektmitarbeitern aus der Linie – erarbeiteten neuen bzw. optimierten Prozesse und Methoden alle zwei bis drei Monate im Executive Board – bestehend aus der Geschäftsleitung und den Divisionsleitern – vorgestellt und dort verabschiedet. So konnte die Unterstützung und Identifizierung des Top Managements mit dem Themen sichergestellt werden.

Der Fokus bei der Erarbeitung der Prozesse, Methoden und Dokumente wurde dabei stets darauf gelegt, an welcher Stelle der größte Nutzen gestiftet werden kann. Dies wurde anhand der Rückmeldungen von den Projektlei-

tern, den Projektmitarbeitern, den PMO-Koordinatoren und dem Management abgeleitet. Es wurden Checklisten erarbeitet, anhand derer die Projektmitarbeiter durch die einzelnen Phasen geführt werden. Außerdem wurden neue, vereinfachte Dokumentenvorlagen erstellt.

PEP 2.0: Optimierung des Produkt-Entstehungs-Prozesses

Außer den Prozessen um das PMO herum mussten natürlich auch die Prozesse zum Projektmanagement angepackt werden. Hierzu wurde für den Produkt-Entstehungs-Prozess (PEP) das Projekt PEP 2.0 mit einer Laufzeit von 24 Monaten aufgesetzt, das von einem Projektleiter aus dem PMO durchgeführt wurde.

Nach den Erfahrungen rund um die PMO-Etablierung lag unser Augenmerk hier früh darauf, Akzeptanz für die neuen Prozesse herzustellen. Dazu riefen wir die sogenannte PEP-O-Runde (Produkt-Entstehungs-Prozess-Optimierungsrunde) ins Leben.

Die Arbeit der PEP-O-Runde

Diese bestand neben Mitarbeitern aus dem PMO auch aus insgesamt drei bis vier Experten aus den einzelnen Fachbereichen. Die Gruppe traf sich wöchentlich für ca. eine Stunde, um die Prozesse und Dokumente zu diskutieren sowie anzupassen. Die Runde existiert weiterhin und dient nun der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse.

Im ersten Schritt erfasste die PEP-O-Runde alle Dokumente mit den dazugehörigen Prozessen, um den IST-Stand des Projektmanagements transparent aufzuzeigen. Anschließend veranstaltete sie einen Workshop mit Projektmitarbeitern aus den Fachbereichen, welche Dokumente sinnvoll aufeinander aufbauen bzw. voneinander abhängig sind.

Daraus ergaben sich die wichtigsten Dokumente des Produkt-Entstehungs-Prozesses, wie z.B. Projektantrag, Aktivitätenlisten, Freigabedokumente, etc. Diese wurden von der PEP-O-Runde inhaltlich überarbeitet und in ansprechende Vorlagen überführt.

Ziel hierbei war:

- eine klare Reduktion der zu nutzenden Dokumente (um mind. 25%)
- eine klare Definition der Prozesse
- eine stärkere Einbindung der Fachbereiche bei der Erarbeitung

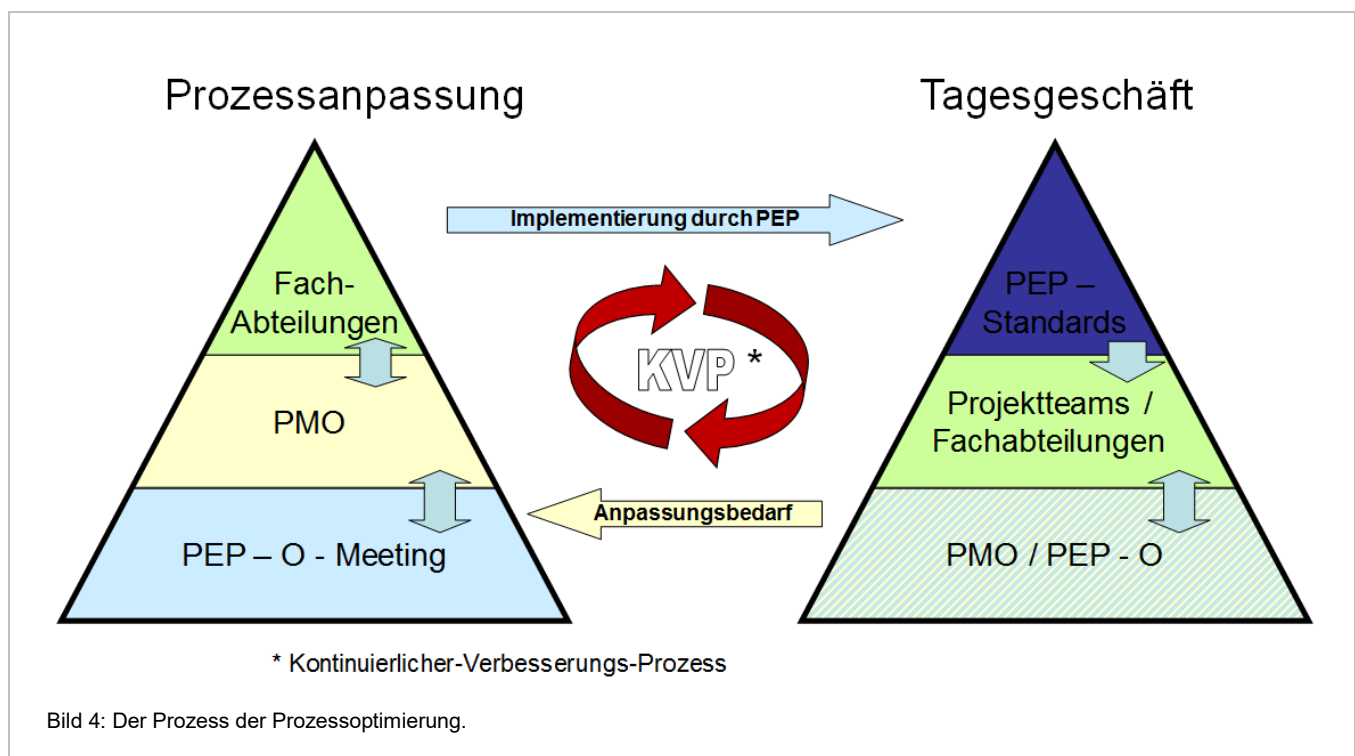
Zweck der Maßnahmen war:

- Reduzierung der Komplexität
- Transparenz bei den Prozessen zu schaffen
- Erhöhung der Akzeptanz in Bezug auf Prozesse und Dokumente bei den Projektmitarbeitern

Alle Prozessanpassungen wurden in das Projekttagesgeschäft überführt und so direkt in der Praxis getestet. Die Zahl der Templates, bzw. Projektdokumente wurde (von anfänglich etwa 180) halbiert. Änderungsvorschläge und

-wünsche von Projektleitern und -mitarbeitern wurden über eine neu eingerichtete E-Mail Adresse im PMO gesammelt und zeitnah vom Optimierungsteam geprüft.

Auf diese Weise entstand ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der dazu führte, dass Prozessanpassungen mindestens eine Optimierungsschleife durchliefen. Wurde ein Änderungsvorschlag vom PEP-0-Team angenommen, wurde dieser auch direkt in der aktuellen Form im Projektmanagementhandbuch als Standard festgeschrieben. Dieser Prozess ist in Bild 4 dargestellt.



MPM "Light": Implementierung von Portfoliomanagement

Im Anschluss an die Optimierung des PEP prüften wir im Projekt "MPM Light", wie wir das 2011 eingeführte Multiprojektmanagement/Portfoliomanagement bei BRITA vereinfachen könnten. Das Projekt gliederten wir in drei Teilprojekte:

1. Multiprojektmanagement "Light"
2. Weitere Standardisierung des Einzelprojektmanagements (als Voraussetzung für Multiprojektmanagement)
3. Ausbauoptionen des Multiprojektmanagements

Die ersten beiden Teilprojekte wurden innerhalb von MPM Light betrachtet, die Ausbauoptionen sollten in einem eigenen Projekt untersucht werden, dessen Durchführung wir auf einen späteren Zeitpunkt verschoben um uns im ersten Schritt auf die bestehenden Prozesse zu konzentrieren (siehe auch Bild 5).

Das MPM Light Konzept

Im ersten Teilprojekt, der Erarbeitung des MPM Light Konzepts, erstellte das Projektteam – bestehend aus PMO-Mitarbeitern – zunächst eine zentral geführte Projektliste, um die Transparenz der im Unternehmen laufenden Projekte zu erhöhen. Die Liste liefert Informationen u.a. über die Art des Projekts, den Start- und Endtermin sowie den aktuellen Status. Auf Basis der Liste wurden vom PMO monatliche Reports für die Geschäftsleitung erstellt, mit denen sich das Management über den Fortschritt der einzelnen Projekte informieren konnte.

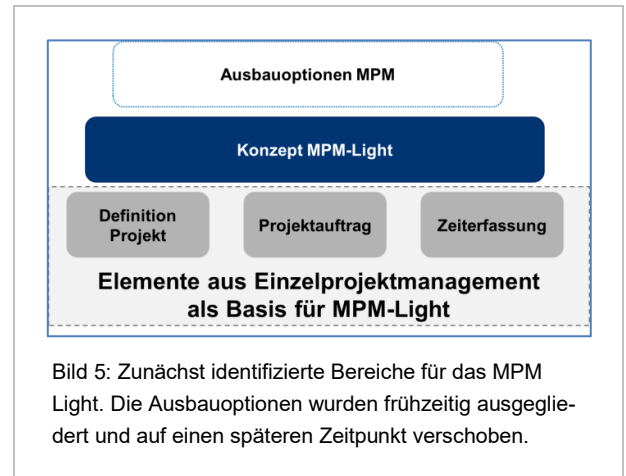


Bild 5: Zunächst identifizierte Bereiche für das MPM Light. Die Ausbauoptionen wurden frühzeitig ausgeglichen und auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.

Zudem erarbeitete das Projektteam einen einheitlichen Prozess für den Start von Projekten. Dazu führten wir ein zusätzliches Meeting ein, den **Produkt-Projekte-Tag (PPT)**. Alle vier Wochen können hier die Projektleiter ihre Projektideen vor dem Lenkungsausschuss präsentieren, der die Ideen sogleich bewertet und freigibt oder ablehnt.

Außerdem entwickelte das Team mit der "BRITA Scorecard" ein Werkzeug zur Priorisierung der Projekte innerhalb einer Portfolio-Betrachtung. Damit kann der Lenkungsausschuss die Projekte im Portfolio rasch bewerten und vergleichen (siehe Bild 6).

CRITERIA	IMPACT OF PROJECT				Select Rating from Pull Down	Score
	3	2	1	0		
1. Schedule	Compressed	Moderate	Routine	Discretion	Discretion	0
2. Product Technology	New	Evolution	Minor Upgrade	No Change	No Change	0
3. Manufacturing & Process Technology	New	Major Upgrade	Minor Upgrade	No Change	No Change	0
4. Business Impact	Major	Moderate	Minor	Minimal	Minimal	0
5. Human Resources	Add Unique Skills	Product and Process Technology Training	Product and Process Training	No Training Required	No Training Required	0
6. Product Performance	Potential Effect on Product Safety or Regulatory	Potential Impact on Warranty / Reliability	Impact on Customer Perception	Minimal Impacts	Minimal Impacts	0
7. Risk Assessment	Major	Moderate	Minor	Minimal	Minimal	0
8. Supplier Impact	New Supplier, New Part	Current Supplier, New Product for Supplier	New Supplier and Current Part or Current Supplier and	Current Supplier and Current Part	Current Supplier and Current Part	0
9. Competitive Position	Innovative Lead	Product Line Expansion	Upgrade	Repeat Product	Repeat Product	0
10. Product Sale	Worldwide	Major Countries	Some Countries	No Release required	No Release required	0
					Total Score:	0
					Category:	C

Bild 5: Die BRITA Scorecard.

Vereinheitlichung der Prozesse für alle Projekte

Auch das zweite Teilprojekt, die Schaffung eines standardisierten Vorgehensmodells für das Einzelprojektmanagement, diente dazu, die Projekte miteinander vergleichen zu können.

Mit dem optimierten Prozess aus PEP 2.0 verfügten wir bereits über ein standardisiertes Vorgehen für das Einzelprojektmanagement – allerdings nur für die produktspezifischen Projekte.

Für alle anderen Projekte, intern Businessprojekte benannt, gab es dies noch nicht. Daher wurde für diese Art von Projekten ein schlankes Vorgehensmodell mit den wichtigsten Dokumenten (z.B. Projektauftrag, Checkliste für Quality Gates) entwickelt, der "Business Stage Gate-Prozess" (BSG).

Elementarer Inhalt des BSG ist der Projektauftrag, der auch für alle PEP-Projekte übernommen wurde. Dieser dient als "schriftlicher, aggregierter Vertrag" zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter mit dem Ziel:

- das Projektvorhaben zu skizzieren
- das Ziel des Projekts zu beschreiben
- abzugrenzen, was das Projekt nicht adressieren soll
- die am Projekt beteiligte Personen zu definieren
- einen groben Zeitplan aufzustellen
- die benötigten Ressourcen (Budget) zu beziffern
- Kriterien zum Messen des Projekterfolgs zu schaffen

Q-Net: zentrale digitale Anlaufstelle für alle Templates

Damit alle Templates plus zugehöriger Prozessbeschreibungen zentral für die Mitarbeiter verfügbar sind, erweiterten wir unser Intranet um das sogenannte "Q-Net" (Qualitäts-Net). Dieses konzipierten wir als eine interaktive Schaltfläche, sodass die einzelnen Dokumente hinter Schaubildern liegen, die den Prozess verdeutlichen (siehe Bild 7).

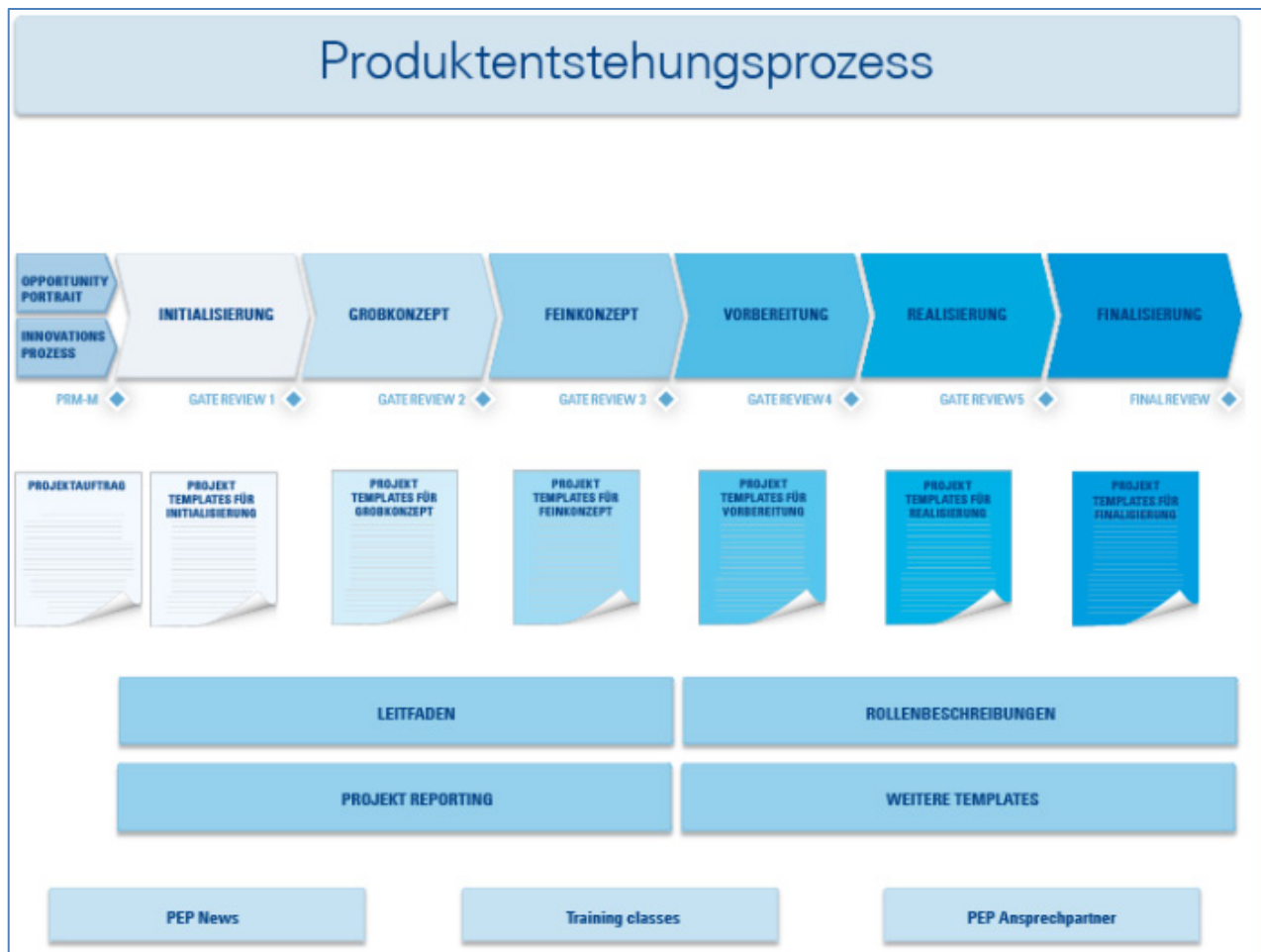


Bild 6: Darstellung Produkt-Entstehungs-Prozess im Q-Net.

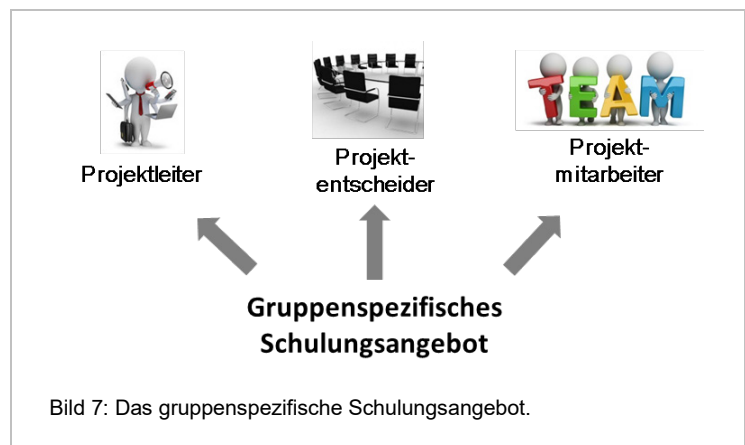
Das Q-Net dient nicht nur als Plattform für den Produkt-Entstehungs-Prozess, sondern beinhaltet alle relevanten Prozesse des Unternehmens. Der Anwender kann durch einfaches Anklicken der Phasen durch den Prozess navigieren und findet hier alle erforderlichen Arbeitsanweisungen und Projektdokumente. Damit unterstützt es die Qualitätsstandards, die auch für externe Zertifizierungen (z.B. nach DIN EN ISO 9001) erforderlich sind. Gepflegt wird es von der Qualitätsabteilung, die außer für die Produktqualität auch für die Pflege der Prozesslandschaft verantwortlich ist.

Erfolgsfaktor Mitarbeiterschulung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor, damit sich die Prozesse im Projektalltag schnell etablierten, stellte die Schulung der Mitarbeiter dar. Vor allem für die Projektleiter setzte das PMO in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister ein umfangreiches Schulungsprogramm auf, das Projektmanagement sowohl theoretisch als auch auf einer praktischen Ebene vermittelt, über konkrete Beispiele und Dokumente. Die Schulung ist in drei Module gegliedert, die in Summe zwischen zwei und drei Tagen dauern.

Des Weiteren bieten wir Projektmitarbeitern und Projektentscheidern den Besuch einer Kurzschulung an. Diese dreistündige Schulung basiert auf dem Schulungsprogramm für Projektleiter und unterstützt das gemeinsame Verständnis von Projektmanagement im Unternehmen, z.B. in Bezug auf den Einsatz von Methoden sowie Dokumenten, und das Verständnis von Prozessen.

Alle drei Schulungsangebote werden sehr positiv aufgenommen, was sich an den Fragen und Rückmeldungen der Teilnehmer messen lässt und steigern merklich die Akzeptanz der Projektmanagement-Thematik im Unternehmen. Dies liegt insbesondere daran, dass das Schulungsangebot auf die jeweilige Gruppe abgestimmt wurde (siehe Bild 8). Das Interesse ist so groß, dass jedes Schulungsmodul inzwischen zwei bis drei Mal jährlich für jeweils ca. zehn Teilnehmer angeboten wird.



Der Nutzen der Professionalisierung des PM für BRITA

Seit den ersten Schritten zur Einführung des professionalisierten PM bis heute wurden einige Optimierungsschleifen durchlaufen bevor das Projektmanagement und der PEP in seiner heutigen Form zur Anwendung kommen.

Nach einigen Jahren Erfahrung mit den neuen strukturierten Prozessen liegt der Nutzen für das Unternehmen klar auf der Hand:

- Definierte, durchgängige Prozesse ermöglichen eine bessere Steuerung der Projekte.
- Minimierung der Reibungsverluste durch abteilungsübergreifende Steuerung der Projekte.
- Durch übergeordnete Ressourcenplanung besteht bessere Transparenz über die zur Verfügung stehenden Ressourcen und dadurch weniger Konflikte bei der Zuteilung der Ressourcen.
- Portfoliomanagement ermöglicht Vergleiche zwischen einzelnen Projekten und die Gegenüberstellung von deren Nutzen für das Unternehmen.
- Es wurde ein gemeinsames Projektmanagement-Verständnis aufgebaut und eine Sensibilisierung der Projektleiter und Projektmitarbeiter für die Prozesse erreicht.
- Durch Implementierung eines Änderungsmanagements ist eine frühzeitige, klare Kommunikation von Veränderungen sichergestellt.
- Durch klar definiertes Schnittstellenmanagement wird Informationsaustausch sichergestellt.
- Klares Bekenntnis des Topmanagements zum Projekt, klarer Auftrag an das Projektteam und Sicherheit für das Projektteam, bei Bedarf die notwendige Unterstützung zu erhalten.

Ausblick: Praxisnahes Multiprojektmanagement

Obwohl wir bereits einiges bewegt haben, arbeiten wir weiter an der Weiterentwicklung des Projektmanagements bei BRITA. Für die Zukunft haben wir uns eine Reihe weiterer Ziele gesteckt:

- einen einheitlichen Priorisierungsprozess über alle Projekte und Bereiche hinweg etablieren (Momentan ist dies nur innerhalb einer Portfolio-Betrachtung gegeben.)
- Weiterentwicklung vom Multiprojektmanagement und Projektmanagement durch den Kontinuierlichen-Verbesserungs-Prozess
- Weiterentwicklung der Vorlagen und Methoden
- weitere Vereinfachung der PEP Prozesse durch Fortsetzung des PEP 2.0 Projekts
- kontinuierliche Harmonisierung der zwei vorhandenen Projektmanagement Prozesse PEP und BSG, durch weitere Vereinheitlichung von Prozessen, Methoden und Dokumenten

Zusammenfassung

2009: Start der Einführung von professionellem Projektmanagement und Aufbau des PMO

2011: Unternehmensweiter Start des Multiprojektmanagements und Einführung eines neuen PEP

2012: Sammeln der ersten Erkenntnisse bei der Einführung des MPM und der Umsetzung der angepassten Prozesse

2013: Start der Projekte "PEP 2.0" und "MPM Light"

2015: Transparente, vereinfachte Projektmanagement-Prozesse finden Akzeptanz bei den Projektmitarbeitern.

2016: Neues Projekt zur weiteren Vereinfachung der Prozesslandschaft (neuerliche Überprüfung der Prozesse)

In den verschiedenen Abschnitten der Einführung eines professionellen Projektmanagements sowie eines Multiprojektmanagements wurde uns klar, dass es essentiell ist, die späteren Anwender aktiv einzubinden. Innerhalb der Prozesse wurde verstärkt auf das Motto gesetzt: **Weniger ist mehr**. Dies hat unseres Erachtens wesentlich zum heutigen Erfolg der etablierten Prozesse beigetragen.

Methodensteckbrief für PMOs



Portfoliotechnik

S.102

Mach dein Projekt!

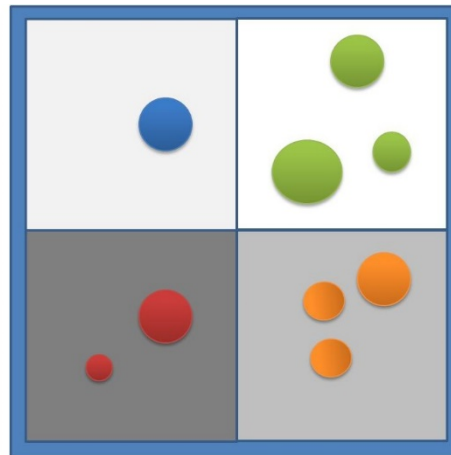
Wir liefern die Methoden – bereit für den Projekteinsatz:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>

Die Online-Versionen auf unserer Website bieten zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events

Portfoliotechnik



Englische

Bezeichnungen

Portfolio Technique, Portfolio Analysis Technique

Kurzdefinition

Die Portfoliotechnik ist eine Methode zur Visualisierung und Bewertung einer Menge von gleichartigen Objekten (z.B. Produkten, Projekten, Standorten, Aufgaben u.v.m.) in zwei frei definierbaren Dimensionen, die ein Achsenkreuz aufspannen. Jedes Objekt wird nach diesen beiden Dimensionen bewertet und als Kreis-Symbol in das Koordinatensystem eingetragen. Größe und Farbe der Kreise können weitere Parameter visualisieren. Die Portfoliodarstellung als 2x2-Matrix mit vier Quadranten ergibt sich, indem die Wertebereiche von x- und y-Achse in jeweils zwei Abschnitte aufgeteilt werden. Aus Lage und Größe der Objekte innerhalb der vier Quadranten lassen sich Strategieempfehlungen ableiten.

Einsatzmöglich-
keiten

Portfoliotechnik wird in verschiedenen Disziplinen eingesetzt, ihre Einsatzmöglichkeiten sind sehr vielfältig. Bekannte Standard-Portfolios (etwa aus Marktanalyse oder FuE-Programm-Management) weisen für jeden Quadranten im Portfolio sogenannte Normstrategien, d.h. standardisierte Strategie-Empfehlungen aus. Diese lassen sich auf Portfolios mit analoger Achsendefinition übertragen.

In der Projektarbeit wird die Portfoliotechnik standardisiert angewandt, z.B.

- im Multiprojektmanagement zur Projektauswahl und Projektsteuerung, z.B. als Attraktivitätsportfolio mit den Achsen Strategiebeitrag und Wirtschaftlichkeit
- im Multiprojektcontrolling, um die Entwicklung der Einzelprojekte zu verfolgen und daraus Maßnahmen abzuleiten
- im Risikomanagement, um zu beurteilen welche Projekte mit den größten Risiken behaftet sind (Risikoportfolio) und um daraus Maßnahmen abzuleiten
- im Stakeholdermanagement, um die "Großwetterlage" der Stakeholder eines Projekts zu visualisieren (Stakeholder-Landkarte) und um daraus eine passende Projektstrategie abzuleiten.

Je nach Projektart und Projekthalt lässt sich die Portfoliotechnik darüber hinaus sehr flexibel für unterschiedliche Zwecke anwenden. Beispiele für ihren Einsatz in der Produktentwicklung sind das Produkt-Markt-Portfolio und das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio.

Vorteile

- + Die Portfoliotechnik kann mit einfachsten Mitteln angewendet werden.
- + Die hohe Flexibilität bei Achsendefinition und Einsatzzweck erlauben vielfältige Einsatzbereiche
- + Prägnante Visualisierung eines Sachverhalts: Der Betrachter kann eine Vielzahl von Informationen "auf einen Blick" aufnehmen.
- + Sie ist branchenunabhängig verbreitet und anerkannt, so dass sie als Methode zur Visualisierung eines Sachverhalts meist ohne ausführliche Erklärungen verstanden wird.

Nachteile / Risiken / Grenzen

- Die betrachteten Gegenstände werden subjektiv bewertet. Werden die Kriterien nicht "hart" definiert, so entsteht eine große Unschärfe in der Darstellung.
- Das Portfolio kann nur zwei Dimensionen abbilden, ergänzt durch Größe und ggf. Farbe oder Schraffur der Kreisflächen. Die Einteilung in vier Quadranten vereinfacht das betrachtete System stark. Dadurch ist sie für komplexere Sachverhalte nicht geeignet.
- Die Portfoliotechnik berücksichtigt keine Abhängigkeiten und Synergien zwischen den Betrachtungsobjekten.
- Sind die beiden Dimensionen (nahezu) gleich oder besteht zwischen ihnen kein logischer Zusammenhang, ist eine Strategieableitung aus der Position der Objekte nicht sinnvoll möglich.
- Die aus den bekannten Portfolios stammenden Normstrategien lassen sich nicht pauschal auf andere Portfolios anwenden.
- Werden sehr viele Objekte (z. B. Risiken in einem sehr risikobehafteten Projekt) in einem einzigen Portfolio dargestellt, können Überlagerungen der Kreise entstehen. Das Portfolio verliert dadurch an Übersichtlichkeit.

-
- | | |
|-----------------|---|
| Voraussetzungen | <ul style="list-style-type: none">• Es müssen einheitliche Betrachtungsobjekte vorhanden sein, d.h. alle müssen dieselbe Gruppeneigenschaft besitzen (Produkte, Projekte, Kunden, Stakeholder, ...)• Die Daten für die Ermittlung der Koordinaten pro Dimension müssen für alle Betrachtungsobjekte vorhanden bzw. ermittelbar sein. |
|-----------------|---|
-

- | | |
|---------------|--|
| Qualifikation | <p>Für die Anwendung der Portfoliotechnik ist keine spezielle Qualifikation erforderlich. Nach Erklärung des Grundprinzips kann sie sofort angewendet werden.</p> <p>Erfahrung bei der Ableitung von Strategien (etwa durch die Benutzung bekannter Portfolios und deren standardisierte Interpretation der Quadranten) ist hilfreich.</p> |
|---------------|--|
-

- | | |
|-------------------------|---|
| Benötigte Informationen | <ul style="list-style-type: none">• Betrachtungsobjekte mit definierten Eigenschaften• Skalendefinitionen für mindestens zwei, maximal vier Dimensionen: Dimension 1 (x-Achse), Dimension 2 (y-Achse), optional: Dimension 3 (Symbolgröße), optional: Dimension 4 (Symbolfarbe)• Charakterisierung von jeweils zwei Bereichen der x- und y-Achse (Bestimmung des Trennungspunkts) und charakteristische Benennung der damit verbundenen Objekteigenschaft, z.B. "Großprojekte" für Projekte oberhalb der Trennlinie, die eine festgelegte Budgetgröße darstellt.• Strategieaussagen für jeden der so entstandenen Quadranten |
|-------------------------|---|
-

- | | |
|------------|--|
| Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none">• Portfoliodarstellung und Kategorisierung der betrachteten Objekte• Strategieempfehlungen zu Behandlung der Objekte (z.B. Genehmigung, Überprüfung, Rückstellung, Ablehnung) |
|------------|--|
-

- | | |
|-----------------------|--|
| Benötigte Hilfsmittel | <ul style="list-style-type: none">• Ein Portfolio kann mit sehr einfachen Mitteln (Flipchart / Pinnwand, Stift, Moderationskarten) im Rahmen einer Gruppenarbeit oder eines Workshops erarbeitet werden.<ul style="list-style-type: none">• Mit einem Tabellenkalkulationsprogramm lässt sich ein Portfoliodiagramm durch ein "Blasendiagramm" darstellen.• Softwaretools (etwa für Multiprojektmanagement) enthalten häufig die Möglichkeit einer Portfoliodarstellung für die in der Software geführten Projekte. |
|-----------------------|--|
-

Durchführung

Schritt 1: Legen Sie die Objekte und Zielsetzung des Portfolios fest!

Überlegen Sie sich, welchen Sachverhalt Sie mit dem Portfolio darstellen wollen und welche Betrachtungsobjekte verwendet werden.

Beispiel: Projektportfolio zur Entwicklung von Strategien für Personalentwicklung

Betrachtet werden sollen alle Entwicklungsprojekte, die derzeit im Unternehmen geplant sind. Kriterien für ihre Bewertung sind deren Technologiebezug zur Kern-technologie des Unternehmens, deren Laufzeit und deren Personalbedarf. Ziel des Portfolios ist es, darzustellen mit welcher (technologisch anspruchsvollen) Projektlandschaft in den drei internationalen Standorten das Unternehmen seine Marktstellung in Zukunft ausbauen möchte. Das Portfolio soll aufzeigen, welche Personalentwicklung in Bezug auf die Qualifikation und Verfügbarkeit des Personals weltweit erforderlich ist und soll dazu dienen, Strategien in der Personalentwicklung abzuleiten.

Schritt 2: Definieren Sie die Dimensionen des Portfolios!

Im obigen Beispiel können Sie dafür die folgenden Dimensionen wählen:

- Dimension 1 (x-Achse): Geplante Laufzeit der Projekte in Jahren, Wertebereich 1 bis 5. Dabei gelten Laufzeiten bis zu 3 Jahren als "kurz", Projekte mit längeren Laufzeiten als "Langläufer".
- Dimension 2 (y-Achse): Bezug der Projekte zur Kerntechnologie, fünfteilige Skala: 1=sehr gering bis 5=sehr hoch (s.u.). Projekte mit einem Technologiebezug von bis zu 3 als "Technologiefolger", Projekte mit hohem und sehr hohem Technologiebezug als "Technologietreiber".
- Dimension 3 (Größe des Kreises): Geplanter Gesamt-Personalbedarf des Projekts in Personenjahren, 10 Personenjahre entsprechen einem Radius von 1 cm.
- Dimension 4 (Farbe des Kreises): Regionale Zugehörigkeit des Projekts zu einem der drei Standorte des Unternehmens

Schritt 3: Ermitteln Sie die Koordinaten der Betrachtungsobjekte im Portfolio!

Ermitteln Sie für jedes Projekt seine Werte in den festgelegten Dimensionen. Ggf. müssen Sie hier weitere Spezialisten einbeziehen und entsprechende Bearbeitungszeiten berücksichtigen.

Im Beispiel führen die Leiter der jeweiligen Entwicklungsabteilungen die Bewertung der Projekte in den drei Standorten durch. Die Laufzeit der Projekte ergibt sich aus der Projektplanung. Der Personalbedarf errechnet sich anhand der Ressourcenplanung der Projekte für die technologischen Aufgabenstellungen je Projekt. Die Dimension „Technologiebezug“ wird anhand der technologischen Aufgabenstellung, die eine spezielle Qualifikation erforderlich machen, im jeweiligen Projekt in 5 Stufen bewertet: sehr niedrig = 1, niedrig = 2, mittel = 3, hoch = 4, sehr hoch = 5. Die Kriterien für diese Bewertung wurden zwischen den Standorten einheitlich definiert.

Die Standorte der Projekte zeigen die Farben: Europa = gelb, Asien = blau, USA = grün

Damit ergibt sich für das Beispiel die folgende Tabelle:

Projekte	Technologiebezug	Laufzeit (Jahre)	Größe (PJ)	Standort
Projekt 1	5	3	7,2	Europa
Projekt 2	5	2	14,4	Asien
Projekt 3	3	4	9,8	USA
Projekt 4	5	5	18,4	Asien
Projekt 5	2	3	2,1	USA
Projekt 6	1	4	5,0	USA
Projekt 7	4	3	3,1	Asien
Projekt 8	4	5	14,8	Europa
Projekt 9	1	3	8,9	Europa
Projekt 10	3	1,5	4,2	Asien

Tabelle 1: Rohdaten für Portfoliodarstellung in Bild 1

Schritt 4: Darstellung des Portfolios als Grafik

Sie erhalten daraus die folgende Portfoliografik:

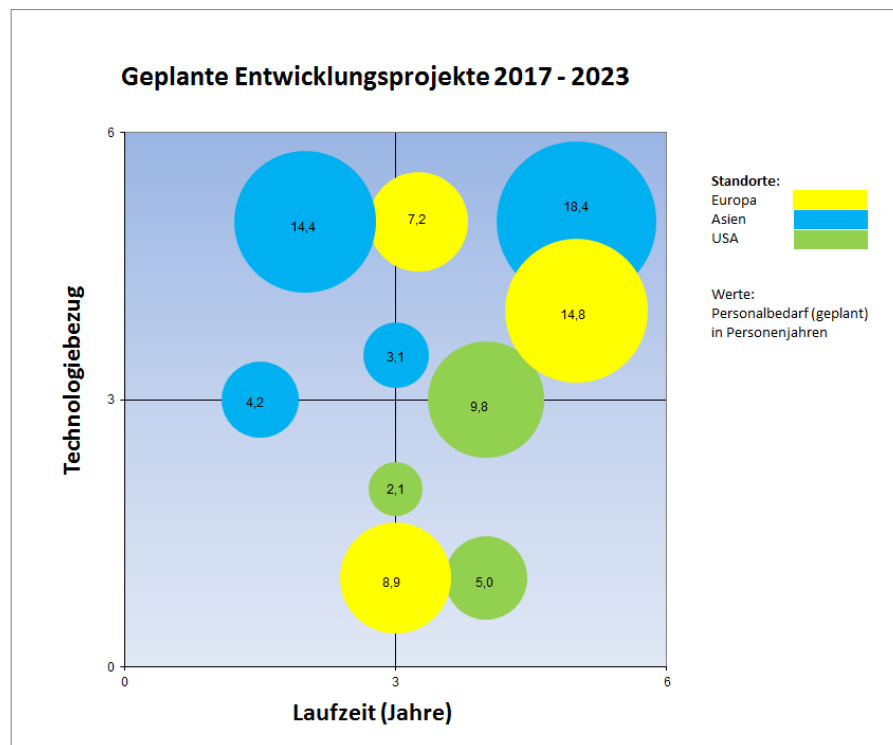


Bild 1: Portfolio zur strategischen Personalplanung

Schritt 5: Leiten Sie eine Strategie aus der Lage der Objekte innerhalb der Quadranten ab!

Die Achsen wurden frei definiert, so dass in diesem Fall keine Normstrategien verwendet werden.

In der Portfoliografik befinden sich die "Langläufer" in den beiden rechten Quadranten, die eher kurzen Projekte in der linken Hälfte. Die Projekte mit hohem Technologiebezug (Technologietreiber), die eine besondere Qualifikation der Projektmitarbeiter erfordern, sind dabei in der oberen Hälfte zu finden. Die Technologiefolger, die auch mit einer Standardqualifikation zu bearbeiten sind, befinden sich in der unteren Hälfte der Grafik.

Aus der Darstellung abgeleitet werden kann, dass die Projekte mit dem höchsten Technologiebezug eine langfristige Ressourcenbindung benötigen. Insbesondere in den Standorten in Asien ist langfristig hochqualifiziertes Personal in den Projekten eingeplant, gefolgt von Standorten in Europa.

Dieser Sachverhalt kann nun mit der Berücksichtigung der aktuellen Personalverfügbarkeit – in Bezug auf die Anforderungen der Projekte – zu folgenden Entscheidungen führen:

- Aufgrund der langfristigen Personalbindung sollen in erster Linie eigene Mitarbeiter qualifiziert werden, anstatt auf externe Ressourcen zuzugreifen, d.h. es wird sofort ein Qualifizierungsprogramm im Unternehmen aufgelegt werden.

- Es wird ein Wissenstransfer zwischen den Standorten angestrebt, um die Kenntnisse der in den USA stationierten hochqualifizierten Mitarbeiter in anderen Standorten verfügbar zu machen. Ein Trainee-Programm in den USA für Kandidaten aus anderen Standorten wird in Erwägung gezogen.
- Eine standortübergreifende internationale Zusammenarbeit soll in den geplanten Projekten realisiert werden, um kurzfristig die benötigten Kenntnisse je Projekt bereitzustellen. Dazu ist erforderlich, die jeweiligen Mitarbeiter durch Qualifikationsmaßnahmen auf die interkulturelle Zusammenarbeit vorzubereiten.

Tipps für die Praxis

- Im einfachsten Fall haben die Dimensionen nur zwei Ausprägungen (hoch und niedrig), so dass die Einteilung der Betrachtungsobjekte in die 4 Felder der Matrix sehr schnell möglich ist. Für eine detailliertere Betrachtung der Objekte in den relevanten Quadranten (hoch/hoch) kann danach eine differenziertere Bewertung angesetzt werden.
- Halten Sie die Kriterien für die Dimensionen so einfach wie möglich, um eine unstrittige Bewertung der Projekte zu ermöglichen. Es ist wichtig, dass von allen Beteiligten (also auch den Betrachtern) die Kriterien verstanden und akzeptiert werden.
- Für finanzielle Bewertungen (Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag) etc. eignen sich relative Werte (Anteil am Jahresumsatz des Unternehmens oder der Sparte, Anteil am Gewinn etc.) besser als absolute Werte, da sie längerfristig aussagefähig sind.
- Orientieren Sie sich, wenn möglich, an den bekannten Normstrategien, um sich mit der Portfoliotechnik vertraut zu machen.

Varianten

Reines Vier-Quadranten-Portfolio

Im einfachsten Fall haben die Dimensionen nur zwei Ausprägungen (niedrig / hoch, kurze Dauer / lange Dauer, etc.) so dass jedes Objekt exakt einem der vier Felder zugeordnet werden kann.

2D-Portfolio mit kontinuierlichen Werten

Beide Dimensionen besitzen mehr als zwei Ausprägungen, so dass die Positionen der Betrachtungsgegenstände innerhalb der vier Felder differenzierter sind als beim reinen Vier-Quadranten-Portfolio.

3D- oder 4D-Portfolio

In Kombination mit den genannten einfachen Varianten wird durch die Größe und die Farbe der Kreissymbole noch eine dritte und vierte Dimension im Portfolio dargestellt.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 3: Portfoliobewertung – sind Ihre Projekte attraktiv?

Artikel – Methode, Ausgabe 14/2007 – von Cornelia Niklas

Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 4: Portfoliobewertung – wie riskant sind Ihre Projekte?

Artikel – Methode, Ausgabe 15/2007 – von Cornelia Niklas

Blasendiagramme in Excel – Daten gekonnt präsentieren

Artikel – SW-Anleitung – Ausgabe 06/2016 – von Dieter Schiecke

weitere Artikel ...

(siehe unter: www.projektmagazin.de/methoden/portfoliotechnik)

Herkunft

Die Portfoliotechnik stammt aus den USA, wo sie um 1960 im Umfeld der Harvard Business School in Boston in erster Linie für Finanzstrategien entwickelt worden ist. Bekannt wurde die Portfoliotechnik unter anderem für Produktportfolios wie etwa das Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG), das die Quadranten mit "Question Marks", "Stars", "Poor Dogs" und "Cash Cows" bezeichnete. Weitere Standard-Typen sind das Produkt-Markt-Portfolio von Ansoff und das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio nach McKinsey.

Ein bekanntes Projektportfolio, das in der deutschen Projektmanagement-Fachliteratur sehr häufig zitiert wird, ist das FuE-Programm-Portfolio nach Technologie-druck und Marktsog von Dr. Martin G. Möhrle.

Ergänzende Methoden

Risikomatrix – Anwendung der Portfoliotechnik auf Risikomanagement

Autor: Cornelia Niklas

erstellt am: 09.10.2016