

Spotlight

Maximieren Sie den Nutzen Ihres Projektportfolios



Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf projektmagazin.de erschienenen Artikel, Methoden und Tipps

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Maximieren Sie den Nutzen Ihres Projektportfolios

Mit den richtigen Projekten die Unternehmensstrategie umsetzen - wie geht das? Als Portfolio-, Programm- oder Projektmanager erhalten Sie in diesem E-Book Lösungsansätze und Best Practices für diese Aufgabe. Sie erfahren, wie Sie Projekte priorisieren, das Portfolio agil managen, die richtigen Vorgehensweisen bestimmen und vor allem, wie Sie sich und Ihrem Team einen schnellen Überblick über die Projektlandschaft verschaffen können. Jetzt liegt es an Ihnen, das Projektportfolio mit der Strategie zu synchronisieren!

Inhalt

Mit Best Practices das Portfolio effektiv steuern

1. Projektportfoliomanagement in der Praxis
Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices Seite 4
2. Projektportfoliomanagement in der Praxis
Rollen, Organisation und Nutzen.....Seite 13
3. Projektportfolio-Priorisierung
So bewerten Sie Projekte mit einheitlichen Kriterien objektiv.....Seite 21
4. Wenn alle Projekte "Prio 1" haben
5 Best-Practice-Ansätze zur effektiven PortfoliosteuerungSeite 31

Die Projektlandschaft gestalten

5. Programm-Management
So gewährleistet ein Program Management Office den Erfolg eines Programms.....Seite 43
6. Professionalisierung des Projektportfolio-Managements
Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuernSeite 58
7. Multiprojektmanagement im Unternehmen aufbauen
Mit welchen Mitteln lässt sich die Projektlandschaft steuern?Seite 73

Agiles und hybrides Portfoliomanagement

8. Projektportfoliomanagement ganz praktisch
Mit der Stacey-Matrix zur richtigen PM-MethodeSeite 83
9. Agiles Portfoliomanagement einführen
Organisationsentwicklung mit dem Company Kanban Board.....Seite 96
10. Quartalsweise Planung, aktive Auftraggeber und Project Tailoring
3 Erfolgsfaktoren für agiles Portfoliomanagement..... Seite 119
11. Agilität einen Rahmen geben
Mit bewusst einfachem Phasenmodell zum erfolgreichen Portfolio Seite 127

Mit Projekten die Strategie umsetzen

Projektportfoliomanagement in der Praxis

Teil 1: Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices



Reinhard Wagner

Geschäftsführer der Projektivisten GmbH. Berater, Trainer, Coach.

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.

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 vor-

handen 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 Verbesserungsideen 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 Entschei-

Steuergremium 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 Projektportfolios, 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).

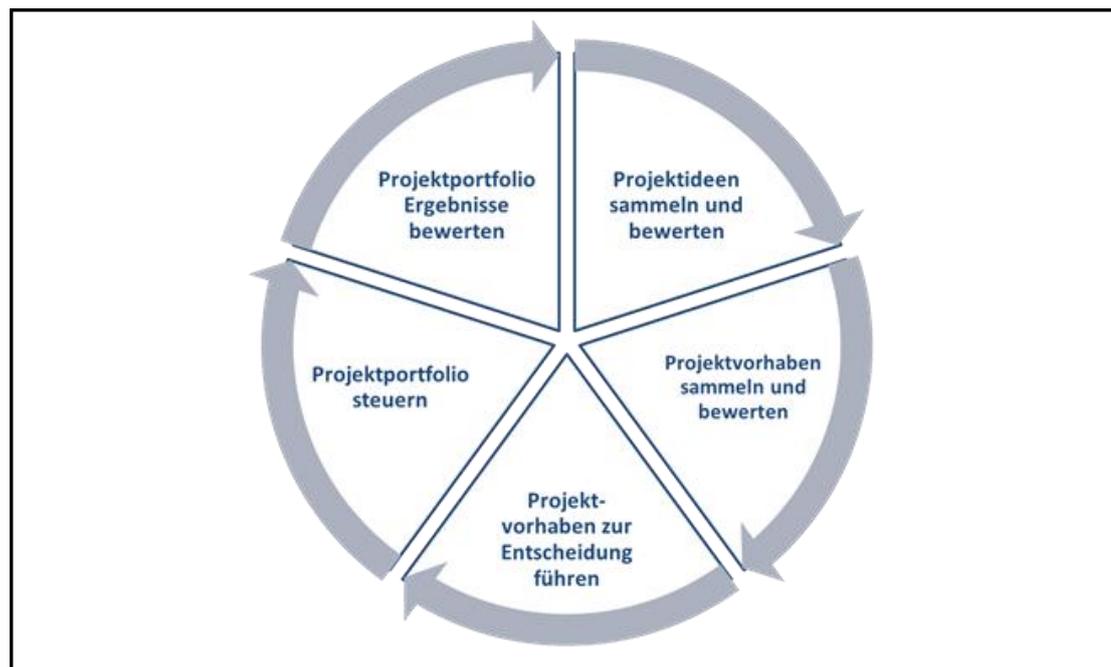


Bild 1: Phasen des Projektportfoliomanagements

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 Bewer-

tung 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 Multiprojekt-steuerung: 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

Mit Projekten die Strategie umsetzen

Projektportfoliomanagement in der Praxis

Teil 2: Rollen, Organisation und Nutzen



Reinhard Wagner

Geschäftsführer der Projektivisten GmbH. Berater, Trainer, Coach.

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 ("**Projektportfoliomanagement in der Praxis. Teil 1: Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices**", Projekt Magazin, Ausgabe 14/2016) 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
- **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, projektMANAGEMENT aktuell, 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

Projektportfolio-Priorisierung

So bewerten Sie Projekte mit einheitlichen Kriterien objektiv



Jobst Scheuermann
GF der Unternehmensberatung Scheuermann Consulting GmbH

In meinem ersten Artikel "**Professionalisierung des Projektportfolio-Managements. Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuern**" (Projekt Magazin 06/2014) habe ich anhand eines fiktiven Beispiels gezeigt, wie der Projektmanager Marc ein Projektportfolio-Management mit dem dazugehörigen Board in seiner Organisation einführte. Marc verantwortete damals erst seit anderthalb Jahren das Anforderungsmanagement der SBZ Automotive AG und bildete so die Schnittstelle zwischen der umsetzenden IT und den anfordernden Geschäfts- und Fachbereichen, den sog. "Business-Partnern" (Bild 1).

Neben der IT wurde das Projektportfolio der SBZ Automotive AG von den Bereichsleitern der Geschäftsbereiche "Elektronik", "Sicherheitskomponenten" und "Engineering" gesteuert. Aber auch die Querschnittsbereiche "Finanzen", "Einkauf", "Vertrieb" und "Human Resources Management" stellten wichtige Stakeholder dar. Die Leiter dieser Bereiche entschieden im monatlich stattfindenden Portfolioboard, in welche Projekte das zur Verfügung stehende Budget investiert wurde.

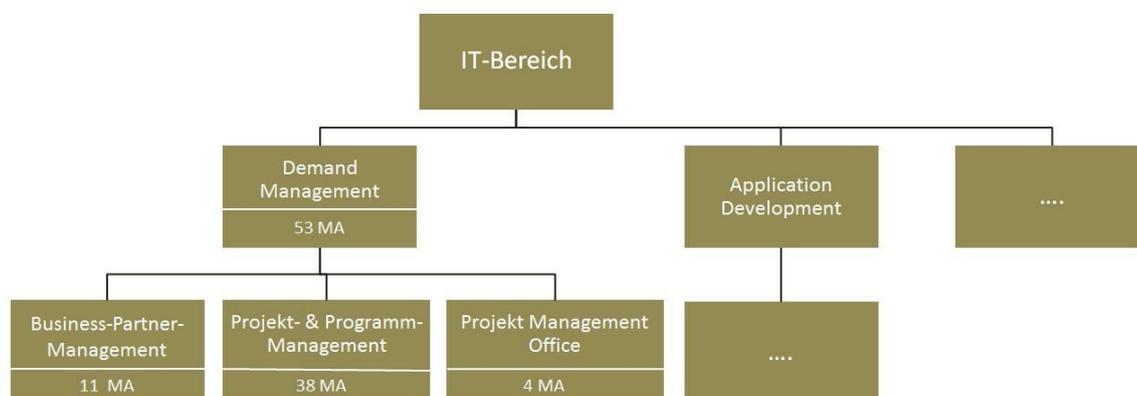


Bild 1: Marcs Demand-Management-Organisation.

Ausgangssituation: Der Einflussreichste setzt sich durch

In den durch Marc etablierten Portfolioboard-Meetings ging es bei den Entscheidungsprozessen nicht immer rational und sachlich zu. Die Basis für gute Entscheidungen legten das Projektportfolio-Management und die entsprechenden Rollen im Portfolio-Prozess: die Business-Partner, die Projektleiter, das PMO und der Projekt-Sponsor. Die Entscheidungen fällte dann das Portfolioboard.

Die Diskussionen, die sich während der Portfolioboard-Meetings entwickelten, verloren jedoch oft den Fokus darauf, ob die jeweiligen Projektinvestitionen wichtig und dringlich waren, und der gerade einflussreichste oder durchsetzungsstärkste Manager setzte seine favorisierten Projekte durch.

Deshalb wollte Marc als Entscheidungshilfe für die Portfolioboard-Meetings möglichst objektive Priorisierungs-Kriterien entwickeln, die den Managern bei der Entscheidung helfen würden. Diese Priorisierungskriterien sollten sehr früh im Projektportfolio-Prozess zur Verfügung stehen, Sonderfälle berücksichtigen (z.B. gesetzliche Vorschriften), möglichst einfach zu ermitteln und transparent für alle Stakeholder sein.

Marc bildete aus seinen prozessverantwortlichen Mitarbeitern und einigen Projektportfolio-Managern, nämlich den Vertretern der wichtigsten beteiligten Geschäftsbereiche, ein sechsköpfiges Projektteam. Die Teammitglieder überlegten gemeinsam, wie sie die Priorisierung verbessern könnten.

Entwicklung eines Priorisierungsschemas

Ziele setzen

Nach einigen Diskussionen identifizierte das Projektteam fünf Ziele, die das Priorisierungsschema erfüllen sollte. Das Priorisierungsschema sollte

1. die strategische Ausrichtung der Projektinvestitionen fördern,
2. die Maximierung des Nutzens über das gesamte Portfolio ermöglichen,
3. eine transparente und objektive Entscheidungsfindung unterstützen,
4. schon früh im Portfolioprozess, nämlich bei der Portfolioplanung, eingesetzt werden können (Bild 2) und
5. die Verteilung des Budgets auf die verschiedenen Projekte optimieren.

Dabei war allen klar, dass die daraus abgeleitete Priorisierung nur einen Vorschlag darstellen würde, den das Management und die Anforderungsverantwortlichen immer noch ändern könnten.

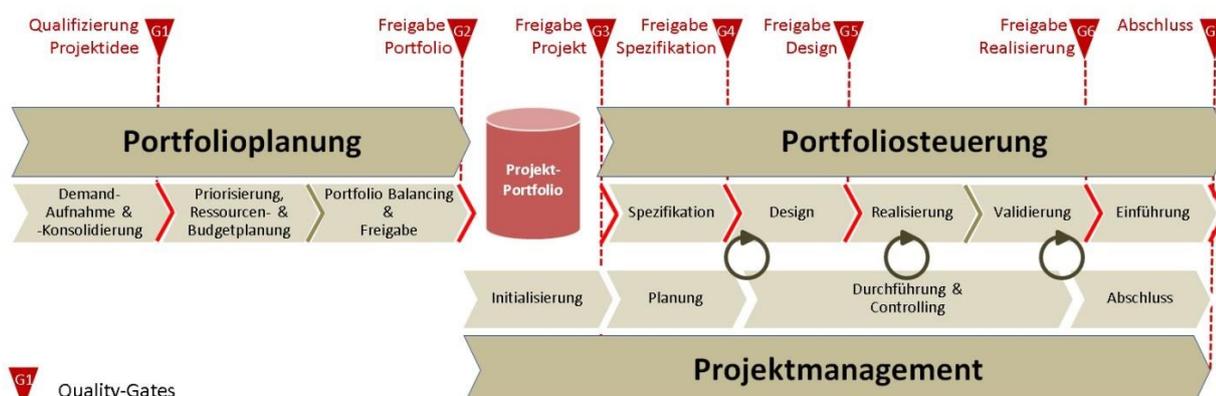


Bild 2: Grafische Darstellung des integrierten Portfolio-Managements. (Details zum Prozess finden Sie im Artikel "Professionalisierung des Projektportfolio-Managements. Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuern", Projekt Magazin 06/2014.)

Anforderungen ableiten

Aus diesen Zielen entwickelte Marc mit seinem Team die Anforderungen an das Priorisierungsschema. Ihnen war wichtig, dass das Schemaso einfach wie möglich, aber so aussagekräftig wie nötig war,

- eine Gewichtung nach verschiedenen Kriterien zuließ,
- möglichst Zahlen, Daten und Informationen nutzte, die bereits im Portfolioplanungsprozess verfügbar oder mit wenig Aufwand zu ermitteln waren,
- Sonderparameter (z.B. gesetzliche Anforderungen) berücksichtigte.

Da die Priorisierung im Portfolioplanungsprozess und damit vor dem Projektstart stattfinden sollte, waren bei den meisten Projekten viele Rahmenbedingungen noch unklar. Das Priorisierungsschema sollte aber schon in dieser frü-hen Phase für viele Projektanforderungen Kennwerte für ein Ranking und einen Vergleich liefern. Das schien Marc und seinem Team keine leichte Herausforderung zu sein. Sie machten sich dennoch mit hohem Engagement ans Werk.

Grundlagen eines Priorisierungsschemas

Marc recherchierte in der Literatur und fand Priorisierungsschemas und Beispiele anderer Firmen (z.B. Intels sog. "Business Value Index", Wolff, 2008, und Brodley-Scott; Brache, 2009). Dabei entdeckte er, dass die meisten Schemas einige Gemeinsamkeiten hatten.

Marc fasste seine Recherche-Ergebnisse für das Team und das Portfolioboard in einer Grafik zusammen (Bild 3).

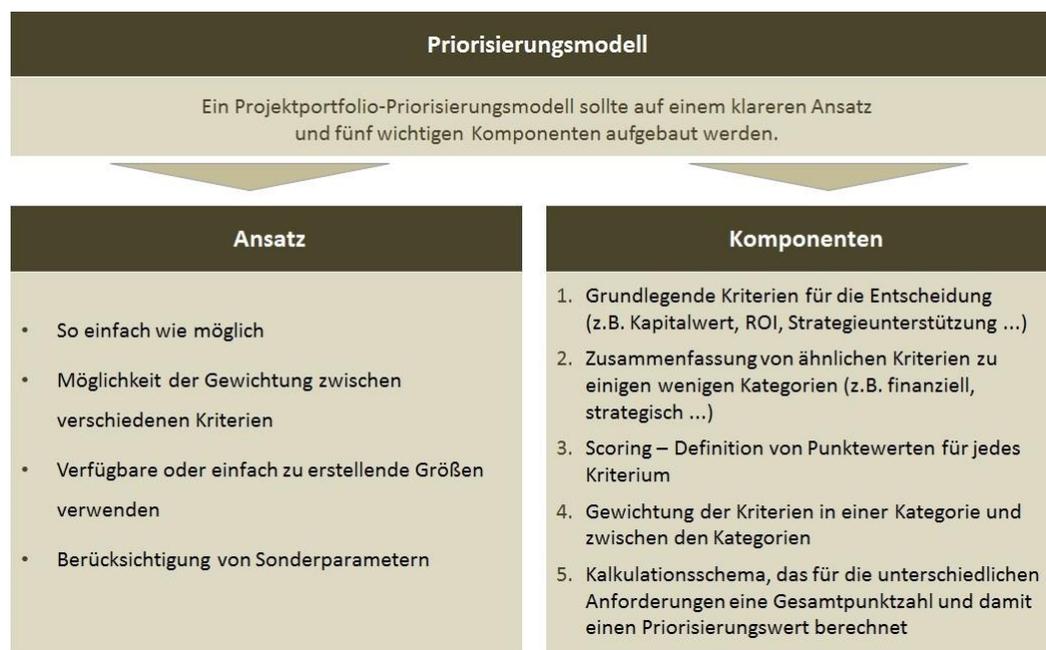


Bild 3: Grundlagen eines Priorisierungsschemas im Projektportfolio-Management-Prozess (angelehnt an Krohn, 2010).

Exkurs: Entscheidungsfindung in Gruppen

Um besser zu verstehen, wie die manchmal nicht rationalen Entscheidungen in den Management-Meetings zustande kamen, beschäftigte sich Marc auch mit dem Thema "Entscheidungsfindung in Gruppen". Offenbar spielten da verhaltenspsychologische Aspekte eine größere Rolle, als er bisher gedacht hatte.

So beobachtete Marc immer wieder, dass sich im Zuge des Priorisierungsprozesses Diskussionen entwickelten, in denen sich die Teilnehmer am Board-Meeting scheinbar zufällig und nicht vorhersagbar auf wenig zielführende Themen konzentrierten und nicht stringent die relevanten Aspekte zur Bewertung berücksichtigten.

Bei manchen Kollegen stellte Marc fest, dass sie immer wieder annahmen, ihre Kollegen hätten dieselben Präferenzen wie sie, und deshalb auch davon ausgingen, dass diese Kollegen ihre Sicht der Dinge teilten. Außerdem fiel ihm auf, dass die Kollegen sich bei ihrer Entscheidung scheinbar wohler fühlten und auch schneller zu einer Entscheidung kamen, wenn die zu beurteilenden Projekte solchen ähnelten, die sie bereits durchgeführt hatten.

Wie die Wahrnehmung Entscheidungen beeinflusst

Zu den letztgenannten Verhaltens-Phänomenen fand Marc in der Verhaltensforschung einige Erklärungsansätze.

Wir Menschen neigen dazu, von uns auszugehen, d.h. unsere Wahrnehmung als absolut und unsere Einschätzung als allgemein und damit auch für alle anderen Menschen gültig anzusehen (Egozentrik).

- Auch nehmen wir an, dass Sachverhalte, Konstellationen oder Erlebnisse, die in einer Hinsicht ähnlich sind, auch in anderer Hinsicht Parallelen aufweisen (Repräsentativheuristik).
- Und die Verfügbarkeitsheuristik verführt uns dazu, uns auf die Dinge zu konzentrieren, die uns zuerst in den Sinn kommen. Entweder, weil sie uns besonders eingängig sind oder weil wir aus anderen Gründen einen Bezug dazu haben.

Maßnahmen gegen die Wahrnehmungsverzerrung ergreifen

Das von Marc vorgeschlagene Priorisierungsschema sollte diese Phänomene berücksichtigen und das Board durch wichtige Kennzahlen befähigen, ausgewogenere Entscheidungen zu treffen. Hierbei sollten folgende Maßnahmen helfen:

- Um der Egozentrik und Repräsentativitätsheuristik entgegenzuwirken, sollten die Informationen über die Projektanforderungen kurz und übersichtlich dargestellt werden und vor allem sollten die Risikobewertung und eine unabhängige Kosten-Nutzen-Schätzung mit in die Priorisierung einfließen. Die Risikobewertung und die Kosten-Nutzen-Schätzungen erstellte der Projektsponsor in Zusammenarbeit mit Marcs Team, den Anforderungsmanagern. Um die Unabhängigkeit der Kosten-Nutzen-Betrachtung zu gewährleisten, wurde diese unter Mitwirkung eines Controlling-Mitarbeiters aus dem Finanzbereich erstellt. (Nur wenn diese Parameter mit einbezogen werden, lässt sich beurteilen, ob das Projekt wirklich so ähnlich gelagert ist wie bereits abgeschlossene Projekte und welchen Nutzenbeitrag es für das Unternehmen stiftet.)
- Um der Verfügbarkeitsheuristik zu begegnen, sollten im Zuge der Priorisierung die Projektanträge in eine eindeutige Reihenfolge gebracht werden. "Eindeutig" hieß für Marc, dass es nicht vorkommen durfte,

dass mehrere Projekte die gleiche, z.B. die höchste Priorität, erhielten. Erst dadurch wurde eine objektivierte Basis für die zu diskutierenden Themen und Projekte geschaffen, welche dem Board die Entscheidungen erleichterte.

Kategorien festlegen

Nachdem entsprechende Maßnahmen gegen die Wahrnehmungsverzerrung im Priorisierungsprozess verankert worden waren, entwickelte Marc mit seinem Team aus den Zielen und Anforderungen ein Priorisierungsschema aus vier Kategorien: "Strategie", "Nutzen", "Risiko" und "Obligatorisch".

Kategorie "Strategie"

Die wichtigste Aufgabe des Projektportfolio-Managements ist es, eine Brücke von der übergeordneten Unternehmensstrategie zur operativen Umsetzung in den Projekten zu schlagen. Daher war klar, dass eine der Hauptkategorien die Bewertung der Relevanz des jeweiligen Projekts für die Unternehmensstrategie sein musste. Die Kategorie sollte aber nicht nur die Business-Strategie umfassen, sondern auch der IT-Strategie Rechnung tragen. Die IT-Strategie enthielt wichtige Informationen für die Abbildung der Geschäftsanforderungen in der IT und lieferte damit zusätzlich wichtige Informationen, wie z.B. technologische oder inhaltliche Abhängigkeiten.

Kategorie "Nutzen"

In dieser Kategorie sollte sowohl der monetäre als auch der nicht-monetäre Nutzen eines Projekts bewertet werden. Mit nicht-monetärem Nutzen sind jene Effekte gemeint, die sich nicht immer durch Geld direkt darstellen lassen. Dies können z.B. Imagegewinn, gesetzliche Vorgaben oder Prozessverbesserungen sein. Dass man dazu auch die Kostenseite benötigte, verstand sich von selbst. Es gab im Team einige Diskussionen, ob man die zweite Kategorie nicht "Finanzen" statt "Nutzen" nennen sollte. Es war Marc jedoch wichtig, besonders auf den Nutzenaspekt, der auch nicht-monetärer Art sein konnte, hinzuweisen und das Nutzenmanagement in der SBZ Automotive AG stärker zu fördern und einzufordern.

Kategorie "Risiko"

Das Thema "Risiko" hatte sich schon aus Marcs Voruntersuchungen ergeben. Hier mussten verschiedene Kriterien einfließen, die sowohl organisatorische als auch technische und finanzielle Projektrisiken betrachteten und bewerteten. Außerdem sollte in die Risikobetrachtung die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen und Skills einfließen.

Kategorie "Obligatorisch"

Die Kategorie "Obligatorisch" sollte den Sonderparameter abbilden, der benötigt wurde, um Projekte zu berücksichtigen, die z.B. aus rechtlichen Gründen notwendig waren. Dieser Parameter übersteuerte alle anderen Kategorien.

Beurteilungskriterien für die Kategorien entwickeln

Die einzelnen Kriterien der Kategorien wurden durch verschiedene Interviews verifiziert, welche das PMO mit Bereichsleitern, Projektspensoren, aber auch Projektleitern führte. Es wurden 20 Interviews durchgeführt, die jeweils eine halbe Stunde dauerten.

Daraus ergab sich ein längerer Kriterienkatalog. Dieser wurde nach vielen Diskussionen und einer Entscheidung durch das Portfolioboard in einem halbtägigen Priorisierungs-Meeting, das Marc moderierte, zusammengekürzt. Tabelle 1 zeigt das Ergebnis. Die Teilnehmer vergaben dabei Punkte und gaben so ihre Wertung ab. Dies war der mühsamste Schritt während der Erstellung des Priorisierungsschemas.

Nr.	Kategorie	Kriterien	Skalenwerte
1	Strategie	Das Projekt wird für die Umsetzung der Business-Strategie benötigt (darzustellen über Strategie-Map) und/oder die Lösung wird als Grundlage für einen Veränderungsprozess im Business benötigt. ➔ Business-Strategie	Unterstützt = 10 Teilweise = 5 Keine Unt. = 0
2	Strategie	Die zu erstellende Lösung ist in der IT-Strategie verankert (darzustellen über IT-Strategie-Map). ➔ IT-Enabler	Unterstützt = 10 Teilweise = 5 Keine Unt. = 0
3	Strategie	Die Lösung ist Bestandteil der Enterprise-Architektur (darzustellen über die IT-Zielarchitektur, d.h. die IT-Zielsysteme und Applikationen der SBZ Automotive AG) ➔ Zielarchitektur	Unterstützt = 10 Teilweise = 5 Keine Unt. = 0
4	Nutzen	Das Projekt hat einen quantifizierbaren positiven monetären Nutzen (darzustellen als NPV). ➔ Positiver NPV	Stark Positiv = 10 Positiv = 5 Negativ = 0
5	Nutzen	Das Projekt hat einen quantifizierbaren positiven nicht-monetären Nutzen (darzustellen über KPIs). ➔ Nutzen über KPIs	KPI-Nutzen = 10 Kein KPI-Nutzen = 0
6	Risiko	Die Projektziele und die Lösung sind klar definiert und ein Projekt-Sponsor ist vorhanden. ➔ Stabilität der Lösung und Ziele	Die Stabilität wird als prozentualer Wert in 5%-Schritten angegeben. Je höher die Stabilität, desto geringer ist das Risiko. Beispiel: $(100-75)/10 = 2,5$. D.h. Eine Stabilität von 75% entspricht einem Risikowert von 2,5 Punkten.
7	Risiko	Die einzusetzenden Technologien sind bekannt und entsprechende Erfahrungen im Umgang damit sind vorhanden. ➔ Technologie	Neu = 10 Bekannt = 5 Standardprodukt = 0
8	Risiko	Einschätzung der Projektkomplexität (darzustellen über Komplexitätswert aus Projektaufwand, Projektteamgröße, involvierte Parteien/Schnittstellen) ➔ Komplexität	Nicht Komplex = 1 bis Sehr Komplex = 6
9	Risiko	Die notwendigen Ressourcen und Skills sind verfügbar. ➔ Ressourcen & Skills	
10	Risiko	Notwendige organisatorische Rahmenbedingungen sind gegeben und die Organisation ist für die Veränderung bereit (Change Readiness). ➔ Organisation	Nicht Vorh. = 10 Teilweise = 5 Vorhanden = 0
11	Obligatorisch	Es gibt eine gesetzliche oder sonstige Compliance-Vorgabe.	Nicht Vorh. = 10 Teilweise = 5 Vorhanden = 0

Tabelle 1: Kategorien und Kriterien des Priorisierungsschemas.

Scoring-Modell mit gewichteten Kriterien erarbeiten

Zur besseren Kommunikation und als Basis für das notwendige Rechenschema entwickelte Marc mit seinem Team aus den Kriterien der verschiedenen Kategorien ein Scoring-Modell. Dabei erkannte das Team, dass nicht alle Kriterien gleichberechtigt auf einer Ebene standen, sondern dass es gewisse Abhängigkeiten gab. Es ergab sich zum Schluss ein Modell mit definierten Kategorien und mit zwei Kriterien-Ebenen (Bild 4).

Außerdem wurden noch zwei weitere Punkte deutlich:

- Obligatorische Projektanforderungen wurden immer gesondert behandelt. Wenn ein Projekt wirklich durchgeführt werden musste, erhielt es automatisch den höchsten Scoring-Wert.
- Bei der Kalkulation des Risikos musste die Berechnung bei einem hohen Risiko einen niedrigen Wert ergeben und bei einem niedrigen Risiko einen hohen Scoring-Wert. Der Risikowert wurde dabei von den Strategie- und Nutzen-Werten abgezogen.

Das Priorisierungsschema war für Marc der erste Schritt zu Entscheidungsfindung.

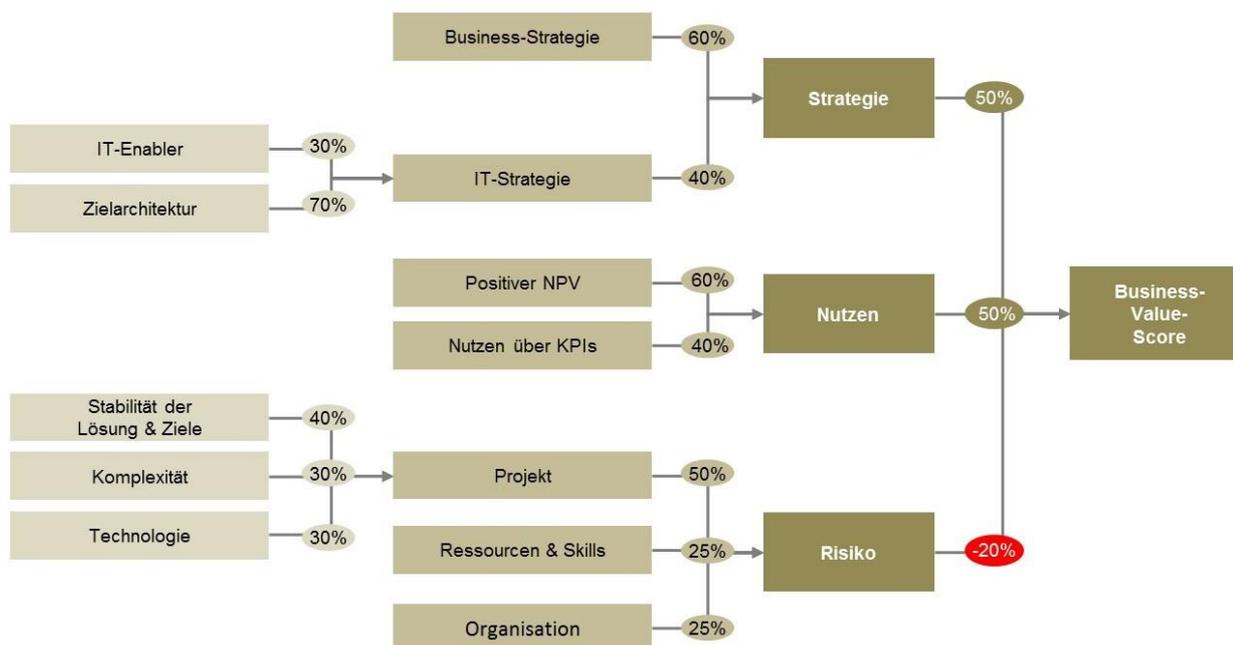


Bild 4: Scoring-Modell zur Berechnung der Priorisierung.

Anwendung des Priorisierungsschemas

Marc setzte das Priorisierungsschema im Piloten, einer unterjährig erforderlichen Repriorisierung aufgrund der Budgetkürzung, das erste Mal mit Erfolg ein. Es half dem Portfolioboard, schnell eine gute Übersicht über

die anstehende Repriorisierung zu gewinnen und auf dieser Basis zu entscheiden, welche Projekte aus dem Portfolio zurückgestellt werden mussten.

Marc entwickelte für die Pilotierung folgenden Ablauf:

1. Der Projektsponsor bewertete die Business-Strategie. Hier musste er die strategische Relevanz fachlich begründen.
2. Auch nahm der Projektsponsor mit Unterstützung des Projektleiters und der Business-Partner-Manager die Nutzen-Bewertung (NPV und KPI) vor. Eine Verifizierung und Plausibilitätsprüfung erfolgte durch das Controlling.
3. Der Projektleiter und die Business-Partner-Manager aus Marcs Bereich schätzten die Risiken ein und bewerteten die Unterstützung der IT-Strategie durch das Vorhaben. Die Ergebnisse stimmten sie nochmals mit dem Projekt-Sponsor ab.
4. Die Business-Partner-Manager trugen die jeweiligen Ergebnisse in eine Excel-Vorlage ein und berechneten den Business-Value-Score. Einen Auszug daraus zeigt Bild 5.
5. Marcs Team stimmte die priorisierte Projektliste nochmals final mit den Projektsponsoren ab.

Projekt-Information			Risiko					Nutzen		Strategie			Business-Value-Score
Nr.	Projekt-ID	Projekt-Name	Projekt			Ressourcen & Skills	Organisation (Veränderungsbereitschaft)	NPV	KPIs	Business-Strategie	IT-Strategie		
			Stabilität der Lösung + Ziele [%]	Technologie	Komplexität						IT-Enabler	Zielarchitektur	
1	FB-1.1	aa	100	Commodity	1	Vorhanden	Vorhanden	Stark Positiv	KPI-Nutzen	Unterstützt	Unterstützt	Unterstützt	79,00
3	FB-1.10	jj	75	Commodity	3	Vorhanden	Vorhanden	Stark Positiv	KPI-Nutzen	Unterstützt	Keine Unt.	Teilweise	59,50
2	FB-1.6	ff	25	Commodity	1	Vorhanden	Vorhanden	Stark Positiv	KPI-Nutzen	Unterstützt	Teilweise	Keine Unt.	58,50
5	FB-1.9	ii	10	Bekannt	3	Nicht Vorh.	Vorhanden	Positiv	Kein KPI-Nutzen	Unterstützt	Unterstützt	Keine Unt.	34,20
6	FB-1.5	ee	50	Neu	3	Nicht Vorh.	Vorhanden	Positiv	Kein KPI-Nutzen	Unterstützt	Teilweise	Keine Unt.	29,00
8	FB-1.7	gg	25	Bekannt	6	Vorhanden	Teilweise	Positiv	Kein KPI-Nutzen	Teilweise	Teilweise	Keine Unt.	13,00
...
...
...
4	FB-1.2	bb	25	Neu	2	Teilweise	Teilweise	Positiv	KPI-Nutzen	Keine Unt.	Keine Unt.	Unterstützt	11,50
7	FB-1.4	dd	75	Bekannt	6	Teilweise	Teilweise	Positiv	KPI-Nutzen	Teilweise	Teilweise	Keine Unt.	11,50
9	FB-1.3	cc	25	Commodity	2	Vorhanden	Teilweise	Negativ	Kein KPI-Nutzen	Teilweise	Teilweise	Keine Unt.	9,00
11	FB-1.8	hh	75	Bekannt	3	Teilweise	Nicht Vorh.	Negativ	Kein KPI-Nutzen	Keine Unt.	Teilweise	Keine Unt.	- 15,00
10	FB-1.11	kk	0	Neu	6	Nicht Vorh.	Nicht Vorh.	Positiv	Kein KPI-Nutzen	Keine Unt.	Keine Unt.	Keine Unt.	- 16,00

Bild 5: Beispiel-Priorisierung mit Business-Value-Score (mit den Scalen-Werten aus Tabelle 1).

Beispiel

Die Berechnung des Business-Value-Score möchte ich hier am Beispiel von Projekt Nr. 6 (ID FB-1.5) verdeutlichen:

Risiko

Die angestrebte Lösung und die Ziele wurden mit 50% noch nicht als stabil eingeschätzt (entspricht einem Wert von 5).

Das Projekt wurde als nicht sehr komplex eingestuft. Zur Einstufung wurden der geschätzte Projektaufwand, die geschätzte Projektteamgröße und die involvierten Parteien/Schnittstellen betrachtet und der Wert 3 vergeben.

Die geplante Technologie war in der IT noch nicht im Einsatz (Wert 10).

Die Ressourcen & Skills waren für die angestrebte Lösung nicht vorhanden (Wert 10).

Dafür wurde die Veränderungsbereitschaft der Organisation (Change Readiness) als gut erachtet (Wert 0).

Mit den entsprechenden Faktoren berechnet (Bild 4) ergab sich für das Projekt ein Risikowert von 3,5.

Nutzen

Der finanzielle Nutzen ergab in der Kalkulation durch den Projektsponsor und die Business-Partner-Manager einen leicht positiven Wert (Wert 5).

Es war kein KPI-Nutzen vorhanden (Wert 0).

Mit der entsprechenden Gewichtung berechnet (Bild 4) ergab sich für das Projekt ein Nutzwert von 3.

Strategie

Da das Projekt vom Projektsponsor aus strategischen Gründen vorangetrieben wurde, war die Unterstützung der Business-Strategie gegeben (Wert 10).

Die IT-Strategie wurde dabei aber nur teilweise (Wert 5) unterstützt und die Lösung war nicht Bestandteil der IT-Zielarchitektur (Wert 0).

Mit der entsprechenden Gewichtung berechnet (Bild 4) ergab sich für das Projekt ein Strategiewert von 6,6.

Business-Value-Score

Aus dem Strategie-, dem Nutzen-, und dem Risikowert ergab sich mit der entsprechenden Gewichtung (Bild 4) ein Business-Value-Score von 29.

Die Ergebnisse überraschten auch die Projektsponsoren. Sie waren teilweise mit ihrer "Bauch"-Schätzung zu einer anderen Projektpriorisierung gekommen und fanden das Vorgehen auch für sich selbst sehr hilfreich, um eine objektivere Bewertung zu erzielen. So gelang es Marc für seine Methode breite Akzeptanz zu erhalten.

Zusammenfassung

Damit Projektentscheidungen nicht auf dem Zufallsprinzip basieren bzw. nach Einfluss oder struktureller Macht getroffen werden, sind ein professionelles Projektportfoliomanagement und eine professionelle Priorisierung der Projektinvestitionen erforderlich.

Projektportfolios sind auch wegen der zunehmenden Relevanz für das Unternehmen, wie z.B. der Umsetzung der Unternehmensstrategie, anstehender Reorganisationen, Innovationen und gezielter Investitionen, von entscheidender Bedeutung. Um eine gute und möglichst objektive Priorisierung und Entscheidungsfindung im Portfolioboard zu gewährleisten, hilft ein Priorisierungsschema.

Das fiktive Praxisbeispiel von Marc stellt die nach meiner Erfahrung typischen Herausforderungen im Projektportfolio-Management dar. Es zeigt eine mögliche Lösung für die Entwicklung und den Einsatz eines Priorisierungsschemas im Rahmen des Projektportfolio-Management-Prozesses.

Dieser bildet die Grundlage für eine strategische Ausrichtung der Projektinvestitionen, eine Maximierung des Nutzens über das gesamte Portfolio und eine objektive und transparente Entscheidungsfindung. Schon früh im Projektportfolio-Prozess eingesetzt, dient dieses Vorgehen einer optimalen Verteilung des Budgets.

Literatur

- Brodley-Scott, Sam; Brache, Alan P.: **Which Initiatives Should You Implement?**, in: Harvard Business Review, February, the 18th, 2009 (zuletzt geprüft am 29.07.2015)
- Intel Cooperation (ed.): **Managing IT Investments. Intel's Business Value Metrics Program**, Whitepaper, USA, 2003 (PDF zum Download, zuletzt geprüft am 29.07.2015)
- Krohn, Andreas: "Define a method to prioritize and decide about best portfolio mix", Management Challenge submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science, Henley Business School, 2010
- Sunstein, Cass R.; Hastie, Reid: Die intelligente Gruppe, in: Harvard Business Manager, Februar 2015
- Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R.: Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt, Berlin 2010

Wenn alle Projekte "Prio 1" haben

5 Best-Practice-Ansätze zur effektiven Portfoliosteuerung



Daniel Fried

Dipl. Kaufmann, PMP,
PfMP und Scrum Master

Management Summary

- Eine objektive Projektbewertung sollte sich in erster Linie am größtmöglichen Nutzen für die Organisation orientieren.
- Dieser Ansatz stößt in der Praxis an Grenzen, da Projektverantwortliche durch betriebliche Anreizsysteme auch Individualinteressen verfolgen.
- Bei der Projektbewertung haben Projektverantwortliche einen Wissensvorsprung gegenüber dem Portfoliomanagement, der zu mangelndem Priorisierungswillen führt ("Alle Projekte haben Prio 1").
- Sinnvolle Priorisierungen und optimale Projekt-Scopes lassen sich erreichen, indem das Portfoliomanagement die Priorisierung zurück an die Projektverantwortlichen überträgt.
- Die vorgestellten Lösungsansätze basieren auf diesem Grundgedanken und erleichtern – individuell eingesetzt – eine optimale Portfoliosteuerung.
- Eine dauerhaft erfolgreiche Portfoliosteuerung erfordert eine geeignete Positionierung in der Unternehmenshierarchie sowie Kontinuität für einen optimalen Wissensaufbau.

Die Disziplin der Projektportfoliosteuerung ist nicht neu. Dennoch geben immer noch zwei Drittel der Unternehmen an, dass ihre Projekte nicht wirklich mit ihrer Strategie konform sind (Wrike, 2015). Zudem verschwinden die meisten unternehmensweiten PMOs, in denen in der Regel auch das Portfoliomanagement angesiedelt ist, in weniger als drei Jahren wieder (Jelley, 2016). Dieser Beitrag bietet einen Blick hinter die Kulissen der Portfoliosteuerung, zeigt die Grenzen des Standardansatzes auf und ergänzt diesen um bewährte Praxistipps aus dem Alltag eines Portfoliomanagers.

Wie funktioniert die Portfoliosteuerung nochmal genau ...?

Es gibt zahlreiche Portfoliomanagement-Zertifizierungen und sogar einen ISO-Standard (ISO 21504 – Guidance on Portfolio Management), die das Thema ausführlich behandeln (Tabelle 1). Die Theorie der Portfoliosteuerung ist in ihren Ausprägungen zwar vielschichtig, das Grundprinzip aber hinreichend einfach. Neben Setup- und Governance-Fragen folgt es grundsätzlich fünf logischen Schritten:

1. Transparenz über alle laufenden und geplanten Projekte im Unternehmen herstellen
2. Laufende und geplante Projekte nach thematisch ähnlichen Fragestellungen gruppieren
3. Kriterien entwickeln, um die einzelnen Vorhaben zu bewerten (z.B. Strategiekonformität, Umsetzungsrisiko, wirtschaftlicher Nutzen etc.)
4. Eine priorisierte Projektliste mit Hilfe dieser Kriterien erstellen
5. Benötigte und vorhandene Ressourcen abgleichen (finanziell, technologisch, Mitarbeiter) und aus dem Ergebnis ermitteln, welche Projekte umgesetzt werden können und welche zurückgestellt werden müssen

Dieser Prozess soll sicherstellen, dass die Projekte mit dem größten Nutzen für die Organisation angegangen und bestehende Ressourcen möglichst optimal eingesetzt werden.

Organisation	Beschreibung
PMI	Portfolio Management Professional (PfMP) [®] Bescheinigt Expertenkompetenz auf dem Gebiet des koordinierten Portfoliomanagements zum Erreichen strategischer Ziele
IPMA	Zertifizierung IPMA [®] Level A beinhaltet u.a. Zusammenwirken von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, ist aber nicht explizit auf Portfoliomanagement ausgelegt
Nischenanbieter (beispielhafter Auszug)	
Global Knowledge	Project Portfolio Management
Ryerson University	Program and Portfolio Management
Project Management Leadership Group Inc.	The Program & Portfolio Management Certification (PPMC)

Tabelle 1: Übersicht über Portfoliomanagement-Zertifizierungen

Wenn der Standardansatz an Grenzen stößt

Als mir nach langjähriger Praxiserfahrung das Portfoliomanagement eines großen Finanzdienstleisters übertragen wurde, startete auch ich mit dem oben beschriebenen Standardansatz voller Elan ins Portfoliomanagement. Im ersten Schritt herauszufinden, welche Projekte aktuell umgesetzt werden bzw. geplant sind, bedeutete zwar viel Aufwand, erwies sich aber als machbar. Nach einiger Recherchearbeit hatte mein Team nach gut zwei Monaten eine rudimentäre Liste aller bereits laufenden und geplanten Vorhaben erstellt. Die Vielzahl der Vorhaben überraschte uns, dennoch ließen wir uns nicht irritieren.

Die Vorhaben anschließend nach thematisch ähnlichen Fragestellungen zu gruppieren sowie Bewertungskriterien zu entwickeln, gelang vergleichsweise schnell – zumal bereits hinsichtlich der Bewertungskriterien einige Best-Practice-Beispiele existieren.

Die Grenzen der reinen Theorie wurden uns erstmalig im vierten Schritt der Priorisierung bewusst. Das Ergebnis unserer Priorisierungsversuche war ernüchternd, da ein Großteil der ohnehin sehr langen Projektliste mit der Priorität 1 versehen wurde – jeweils mit konkreten und

auf den ersten Blick gut nachvollziehbaren Angaben von Gründen. Diese fielen nahezu ausnahmslos in eine der drei folgenden Kategorien:

- Gesetzlich absolut notwendig – sonst drohen hohe Strafen
- Für den Betriebserhalt zwingend erforderlich – sonst funktionieren die Systeme nicht mehr
- Für die Einhaltung der Ertragsziele unabdingbar – sonst verdienen wir nichts mehr

Nach einer langen Reihe von mitunter mühsamen Gesprächen zu teilweise Kleinstthemen mussten wir feststellen, dass an der ursprünglichen Priorisierung kaum etwas zu ändern war. Was genau war hier passiert?

Unternehmensziele konkurrieren mit Individualinteressen

Um zu verstehen, warum wir an dieser Stelle nicht weiterkamen, mussten wir eine Kernhypothese des Portfoliomanagements kritisch hinterfragen: Handeln die Akteure wirklich im besten Interesse des (Gesamt-)Unternehmens? Ein Blick auf die Anreizsysteme von Organisationen hilft, diese Frage zu beantworten.

In vielen Unternehmen haben sich mittlerweile Gehaltsmodelle durchgesetzt, die das Erreichen persönlicher Ziele sowie den Gesamtunternehmenserfolg als Bewertungskriterien heranziehen.



Bild 1: Die Identifikation mit den Unternehmenszielen sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße

Bei der Projekt-Priorisierung kann dies zu Konflikten führen, z.B. wenn ein Manager zwischen einem Projekt für den eigenen Bereich und einem für das Gesamtunternehmen (mit nochmals besserem Business Case) entscheiden muss. Je nach Gewichtung der beiden Ziele fällt seine Entscheidung entweder im Sinne des Gesamtunternehmens aus oder sie folgt der eigenen Agenda. Grundsätzlich ist die Identifikation mit den Gesamtunternehmenszielen und damit die Bereitschaft für eine objektive Bewertung der Projekte neben anderen Faktoren größer, je kleiner ein Unternehmen ist (Bild 1, schematische Darstellung).

Zumindest für große Organisationen lässt sich daher festhalten, dass der eigene Erfolg für die Projektverantwortlichen oft im Vordergrund steht. Die Grundannahme der Portfoliosteuerung – "Akteure der Portfoliosteuerung handeln im besten Interesse des (Gesamt-)Unternehmens" – ist in vielen Fällen nicht zu halten.

Wissensvorsprung verleiht den Projektverantwortlichen Macht

Um beurteilen zu können, wie Individualinteressen die Projektbewertung beeinflussen, sehen wir uns zunächst typische, zur Projektbewertung verwendete Kriterien an und betrachten, wo jeweils das fachliche Wissen zu deren Einschätzung liegt.

Die klassische Portfolio-Lehre nennt u.a. folgende Kriterien:

- Strategiekonformität der Projekte
- Projekttyp (regulatorisch, strategisch etc.)
- Ertragspotenzial
- Erwartete Umsetzungskosten
- Erwartete laufende Kosten
- Qualitativer Nutzen
- Umsetzungsrisiko
- Konsequenz bei Nichtumsetzung
- Benötigte Key-Ressourcen
- ...



Bild 2: Das Portfoliomanagement ist bei vielen der Bewertungskriterien auf den Input der Projektverantwortlichen angewiesen (Zuordnung auf Basis eigener Erfahrungswerte)

Bei welchen dieser Kriterien hat die Portfoliosteuerung genügend Wissen, um Angaben kritisch zu hinterfragen? Und bei welchen Kriterien ist sie auf den Input der Projektverantwortlichen angewiesen?

Bild 2 zeigt schematisch, wo jeweils die Wissenshoheit zu den genannten Bewertungskriterien liegt. Dabei ist deutlich zu erkennen, dass eine Wissens-Asymmetrie zugunsten der Projektverantwortlichen existiert. Vor allem Informationen, die als "Killerkriterien" wirken (Strategiekonformität, Ertragspotenziale etc.), befinden sich allesamt in der Wissenshoheit der Projektverantwortlichen. Somit fehlt der Portfoliosteuerung jegliche Möglichkeit eines ernsthaften "Challenging" bei der Projektbewertung. Dieser Vorteil erlaubt den Projektverantwortlichen, die eigenen Interessen in den Vordergrund zu stellen – wobei das vor allem auf die nachfolgend beschriebene Weise geschieht.

Mangelnder Priorisierungswille

Zunächst und primär wird die Wissens-Asymmetrie in mangelnden Priorisierungen ausgespielt. Im oben beschriebenen Beispiel zeigt sich das am Phänomen durchweg hoher Priorisierungen (was faktisch einer Nicht-Priorisierung entspricht).

Keine klare Fokussierung auf wirkliche Muss-Themen

"Muss"-Themen werden oft – bedingt durch Partikularinteressen der Projektverantwortlichen – nicht klar abgegrenzt und der Projektumfang wird um Umsetzungen erweitert, die "immer schon mal angegangen werden sollten". Bestes Beispiel sind regulatorische Anforderungen, die Prozess- und Systemanpassungen erfordern. Oft wird dann nicht nur der betroffene Prozess-Ausschnitt analysiert und optimiert, sondern gleich der komplette Prozess. Neben den absolut notwendigen Systemanpassungen werden somit weitere System-Optimierungen vorgenommen.

Diese Ansätze zur Scope-Erweiterung mögen durchaus sinnvoll und nachhaltig sein – allerdings sollten sie nicht unter dem Deckmantel der Regulatorik vorgenommen werden. Besser wäre es, die Aufwände aufzuzeigen, die zur reinen Umsetzung der Regulatorik notwendig sind (Minimal-Anpassungen an Prozess und Systemen) und Ergänzungen als separate Option transparent zu machen. Nur so können die optionalen Elemente als solche diskutiert und im Vergleich zu anderen optionalen Vorhaben priorisiert werden.

Zu hohe Budgetangaben (Bunkern von Budgets)

Neben dem Scope kann auch die Budgethöhe durch Wissens-Asymmetrien und divergierende Interessen einseitig erweitert werden. Das "Bunkern von Budgets" kann dabei auf zwei Ebenen passieren:

- Bei der Budgetverteilung werden Schätzungen um unverhältnismäßig große Puffer erweitert. Dies kann sowohl auf Arbeitspaket-Ebene passieren als auch pauschal auf Gesamtprojektebene. (Anmerkung: Das Einplanen von Puffern kann durchaus seine Berechtigung haben, hier sind jedoch unverhältnismäßig hohe Puffer gemeint.)
- Die Mittel können aber auch über die Projektlaufzeit gebunkert werden. Erkennen die Projektverantwortlichen im Rahmen der Umsetzungen frühzeitig, dass Teile des Budgets nicht benötigt werden bzw. gebildete Puffer nicht angetastet werden müssen, besteht oft kein Wille, das Budget frühzeitig freizugeben. Für die Portfoliosteuerung wird diese Unterauslastung erst bei Projektende sichtbar. Von den Projektverantwortlichen wird diese dann schlimmstenfalls noch als Spar-Erfolg gefeiert.

Beide Fälle haben zur Konsequenz, dass weitere, sinnvolle Projekte nicht bzw. nicht rechtzeitig gestartet werden können. Somit ergibt sich ein negativer Effekt für das Gesamtunternehmen.

Nachdem wir mit unserem Standard-Ansatz gelernt hatten, dass die Projektverantwortlichen durch ihren Wissensvorsprung in der Lage sind, sich einer wirklichen Priorisierung zu entziehen, Themen beliebig zu erweitern und Budgets ungeahndet zu blockieren, stellten wir uns die Frage, ob die klassische Projektportfoliolehre in eine Sackgasse führt, oder ob es lediglich notwendig ist, diese um ein paar Tricks und Kniffe zu erweitern.

Lösungsansätze

Den initialen Anstoß, um entsprechende Lösungsansätze zu entwickeln, gab ein Seminarbesuch, bei dem der Referent auf das Buch "The One Minute Manager" hinwies (Blanchard, Johnson, 1982). Der Autor beschreibt darin das Bild des "Klammeröffchens", das uns im Alltag ständig auf die Schulter gesetzt wird. Das Äffchen steht für Aufgaben, die im Kern überhaupt nicht bei uns liegen sollten, aber trotzdem auf unserer Agenda landen.

Genau dieses Phänomen begegnete uns auch in der Portfoliosteuerung: Das Dilemma der Projektverantwortlichen – trotz limitierter Ressourcen alle Projekte umsetzen zu wollen – landete ständig auf unserem Tisch.



Portfoliosteuerung

Projekte

Bild 3: Manche Aufgaben landen immer wieder auf unserem Tisch, obwohl sie dort im Kern nicht hingehören – genau wie ein Klammeröffchen nicht so leicht von der Schulter zu bekommen ist, wenn es erst einmal dort sitzt

Mit diesem Bild vor unserem inneren Auge entwickelten wir verschiedene Ansätze, um das Klammeröffchen den eigentlich Verantwortlichen wieder zurück auf die Schulter zu setzen. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der verschiedenen Lösungsansätze, die nachfolgend genauer beschrieben sind.

Herausforderung	Lösungsansatz	Gut einsetzbar, wenn	Schwierig, wenn	Umsetzungsaufwand / direkt spürbarer Effekt / Nachhaltigkeit der Lösung
Mangelnder Priorisierungswille	Kampf um die beste Idee (Pitches der besten Ideen)	Bei gut abgrenzbaren Themenclustern	Sehr heterogenes Portfolio, sehr divergierende Interessensgruppen oder eine sehr konsensgetriebene Unternehmenskultur	● ● ●
	Vertrauen auf die ohnehin bestehende Leistungsgrenze im "Change"	Interne Keyplayer limitieren die Leistbarkeit. Ein gutes Kostentracking ist vorhanden	Portfolien, bei denen kaum weitere limitierende Faktoren außer dem Budget existieren – ein externes Budget also nahezu unbegrenzt einsetzbar ist	● ● ●
	Priorisieren auf Basis eines effizienten Multiprojektmanagements	Bedingt gut etabliertes Multiprojektmanagement	Starke Partikularinteressen mit entsprechendem Eskalationswillen	● ● ●

Keine Fokussierung auf wirkliche Muss-Themen	Top-Down-Vorgabe der Projektbudgets ("Haircut")	Als erster "Quick Win" mit entsprechendem Überraschungseffekt	Nicht dauerhaft einsetzbar, da Budgetschätzungen angepasst werden	
Zu langes Festhalten an Budgets	"Blaming and Shaming" der Budgetbunkerer	Hohe Transparenz über tatsächliche Auslastungen der Budgets	Keine Betroffenheit bei den handelnden Parteien	

Tabelle 2: Übersicht der beschriebenen Lösungsansätze

Lösung 1: Kampf um die beste Idee

Wie bereits beschrieben, liegt das entscheidende Wissen für eine sinnvolle Priorisierung bei den Projektverantwortlichen. Daher gilt es, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter welchen die Verantwortlichen zu einer Priorisierung zwischen verschiedenen Projektinvestitionen gezwungen sind. Beim "Kampf um die besten Ideen" stellt die Portfoliosteuerung ein vorher festgelegtes Budget und/oder interne Ressourcen zur Verfügung und lässt Projekte auf Basis festgelegter Kriterien gegeneinander antreten. Auch die Entscheidung, welches Projekt am Ende den Zuschlag erhält, wird von den Projektverantwortlichen am Ende selbst gefällt (Äffchen verbleibt auf der Schulter der Projektverantwortlichen).

Voraussetzungen

Damit diese Lösungsoption angewendet werden kann, sind folgende Voraussetzungen notwendig:

- Die Vorhaben müssen gut vergleichbar sein. Tritt beispielsweise ein Regulatorik-Projekt gegen eine Strategieinvestition an, ist es kaum möglich, eine wirklich sinnvolle Entscheidung zu treffen. Aus diesem Grund werden die Projekte in einigen Unternehmen oft in Kategorien einsortiert, z.B. regulatorisch notwendige Vorhaben, Investitionen in den Betriebserhalt und strategische Investitionen. Besonders innerhalb der strategischen Investitionen ist ein Kampf um die beste Idee gut möglich.
- Die Firmenkultur muss auch Entscheidungen gegen ein Thema erlauben. Eine Entscheidung für ein Thema bedeutet gleichzeitig auch die Entscheidung gegen ein anderes Thema. Basiert die Unternehmenskultur auf Harmonie und Konsens, besteht die Gefahr, dass im Zweifelsfall doch alle Optionen angestoßen werden und man "schaut, wie es dann so in einem halben Jahr aussieht". Die Firmenkultur muss also auch Entscheidungen gegen ein Thema erlauben.

Sind beide Voraussetzungen erfüllt, kann die Glocke für den Kampf um die besten Ideen geläutet werden. Als Setting können bereits fest installierte Entscheidungsgremien genutzt oder spezifische Pitch-Termine installiert werden.

Lösung 2: Vertrauen auf die ohnehin bestehende Leistbarkeitsgrenze im "Change"

Priorisierungen werden oft auf Basis des Engpassfaktors "externes Projektbudget" geführt. Abhängig von der betrachteten Industrie handelt es sich dabei aber oft nur um Scheindiskussionen, da der wirklich entschei-

dende Engpassfaktor nicht das Geld, sondern die benötigten internen Schlüsselressourcen sind. Im Finanzdienstleistungssektor z.B. geben die Change-Kapazitäten der IT regelmäßig auch die Leistungsgrenze des Projektportfolios vor – unabhängig davon, wieviel externes Budget investiert wird.

Diskussionen lassen sich also auch entschärfen, indem die Portfoliosteuerung auf Basis von Erfahrungswerten mehr Budget freigibt, als streng genommen verfügbar ist. Das geschieht in dem Wissen, dass die echte Leistungsgrenze "Mensch" dafür sorgen wird, dass sich das freigegebene Budget am Ende des Tages nicht in wirkliche Ist-Kosten niederschlägt. Auch hier setzt die Portfoliosteuerung das Klammeräffchen wieder von der eigenen Schulter auf eine fremde. Aber auf wessen Schulter landet es dann – sprich wer muss die Priorisierung letzten Endes übernehmen?

Die Priorisierung verlagert sich in dem beschriebenen Szenario auf die Einheiten, in denen der Engpassfaktor ausschlaggebend wird (im Falle von Softwareentwicklung also vor allem auf die betroffenen IT-Einheiten). Dies kann zu zwei Effekten führen:

- Es liegen eine effiziente Ressourcensteuerung und ein stringenter Priorisierungsmechanismus innerhalb der umsetzenden Einheiten vor (im agilen Umfeld z.B. durch klar benannte **Product Owner**) und es herrscht jederzeit Transparenz darüber, welche Umsetzung wann erfolgt:
Die Verlagerung der Priorisierung ist sinnvoll, es werden stets die wichtigsten Dinge erledigt (im Zweifelsfall durch Streckungen auf der Zeitachse).
- Liegen die oben beschriebenen Rahmenbedingungen nicht vor, verlagert sich die Priorisierung auf das letzte Glied in der Kette, beispielsweise den einzelnen Programmierer, der täglich entscheiden muss, welche Umsetzung für ihn heute Priorität hat. Dadurch ergeben sich neben den bekannten Task-Switching-Ineffizienzen vor allem Priorisierungen, die eher dem Zufall als der eigentlichen Firmenstrategie entsprechen. In diesem Szenario ist es nicht sinnvoll, dass die Diskussion durch die Portfoliosteuerung in die umsetzenden Einheiten verlagert wird.

Lösung 3: Priorisieren auf Basis eines effizienten Multiprojektmanagements

Dieser Ansatz geht ebenfalls von der Grundhypothese aus, dass Budgetdiskussionen in Teilen Scheindiskussionen sind. Er greift den eben beschriebenen Lösungsansatz auf ("Die Leistung ist vor allem durch interne Schlüssel-ressourcen bestimmt, weniger durch das Budget") und erweitert ihn um zusätzliche Dimensionen, wie z.B. Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Vorhaben (technologisch oder inhaltlich/fachlich). Diese alleine sorgen oft schon dafür, dass Umsetzungen zeitlich versetzt vorgenommen werden müssen.

Beispiel – Priorisierung anhand von Abhängigkeiten

Als ich in einer großen Organisation das Multiprojektmanagement als eigenes Instrument einführte (bisher liefen Abhängigkeitsanalysen eher am Rande mit), erarbeiteten wir als ersten

Schritt eine High-Level-Roadmap. Diese enthielt neben den externen Kosten auch einen groben Ressourcenbedarf und Abhängigkeiten. Nach mehreren (teilweise ganztägigen) Workshops mussten wir feststellen, dass zwar jeder betroffene Bereich für seine Vorhaben schlüssige und realistische Pläne für die nächsten Jahre erarbeitet hatte, in Summe hätten diese die Organisation allerdings in allen oben genannten Dimensionen überfordert.

Zum Glück verfielen wir an dieser Stelle nicht in einen Priorisierungs-Aktionismus, sondern legten die gewonnenen Ergebnisse "eine Ebene tiefer". Den Ankerpunkt der Planung bildete ein bereits gestartetes Programm, über dessen sehr hohe Priorität Konsens herrschte. Entlang dieses "Ankers" ergab sich bei genauem Hinsehen eine klare Roadmap, die sich durch faktische Abhängigkeiten und nicht durch (subjektive) Priorisierungen herleiten lies.

Dank der nachvollziehbaren Herleitung ließen sich die Auftraggeber (bis hin zu Vorständen) vergleichsweise problemlos von resultierenden Verschiebungen überzeugen, wenn ihre Vorhaben auf Basis der neuen Roadmap de-priorisiert wurden. Dadurch kam es auch nicht wie sonst bei Priorisierungen üblich zu "Verlierern", die eine solche De-Priorisierung im Sinne von "ich habe mich nicht durchgesetzt" an das Management berichten mussten. Somit ließ sich auch eine (in solchen Fällen durchaus übliche) Eskalation bzw. Gesamtvorstandsdiskussion vermeiden.

Priorisierungen über ein professionelles Multiprojektmanagement stellen aus meiner Sicht den Königsweg dar, um zu nachhaltigen Priorisierungen zu kommen. Dieser setzt aber einen relativ hohen Reifegrad in der Portfoliosteuerung voraus und funktioniert nicht, wenn starke Partikularinteressen – notfalls auch gegen logisch herleitbare Priorisierungen – sinnvolle Schlussfolgerungen überstimmen.

Lösung 4: Top-Down-Budgetkürzungen ("Haircut")

Oft werden "Muss-Vorhaben" verwendet, um weitere Umsetzungen im selben Kontext vorzunehmen. Vermutet die Portfoliosteuerung bei einem Projekt optionale Elemente bzw. unnötige Veredelungen, kann sie grundsätzlich auf zweierlei Weise damit umgehen:

- Inhaltlicher oder methodischer Projekt-Review ("Äffchen" bleibt bei der Portfoliosteuerung)
- Top Down Budgetkürzungen ("Äffchen" wird auf die Schulter der Projektleiter/ Auftraggeber gesetzt)

Im Weiteren gehe ich näher auf die Möglichkeit von Top Down Budgetkürzungen ein, da ich damit in der Vergangenheit immer wieder gute Erfahrungen gemacht habe. Je nach Kontext und Umfeld können auch Erfolge durch (interne und externe) Projektreviews erzielt werden.

Das Prinzip der Top Down Budgetkürzung ("Haircut") ist hinreichend trivial: Einem oder einer Reihe von Projekten wird das Budget beispielsweise um ein Drittel gekürzt. Die Priorisierung, was von den Inhalten genau umgesetzt wird, wird dabei den Projekten selbst überlassen.

Wer nun denken mag, dass dies nicht sachgerecht sei und bei Muss-Projekten schon gar nicht möglich ist, liegt falsch. Ich wendete dieses Mittel unter anderem bei Projekten zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben immer wieder an. Die Projekte reagierten dabei ganz unterschiedlich. Das typische Vorgehen kann in einer von vier Kategorien einsortiert werden:

- Gekürztes Budget kann durch Auflösen von Puffern eingehalten werden
- Gekürztes Budget kann durch Scope-Kürzung eingehalten werden
- Gekürztes Budget kann durch Streckung auf der Zeitleiste eingehalten werden
- Gekürztes Budget kann nicht eingehalten werden und es wird ein Change Request gestellt

In den ersten beiden Fällen war der Haircut erfolgreich, da die absolut notwendige Umsetzung mit weniger Budget erreicht wird. Ob es sinnvoll ist, das Projekt auf der Zeitachse zu strecken, wie im dritten Fall, hängt von der Roadmap der folgenden Jahre ab.

Im zuletzt genannten Fall scheint das Projekt in der Tat keine Möglichkeit zu haben, eine entsprechende Kürzung vorzunehmen (nachvollziehbar, z.B. wenn sich das Projekt bereits in der Testphase befindet und keine Verschiebungen/ Scope-Änderungen mehr möglich sind). Der Change Request sollte daher kritisch geprüft und wenn gerechtfertigt auch genehmigt werden.

Der Einsatz von Top-Down-Kürzungen ist vor allem dann erfolgreich, wenn er unerwartet kommt. Gehen die Projektleiter bereits bei Abgabe der Planung von einer Kürzung aus, bauen sie entsprechende Puffer ein. Somit findet keine Priorisierung von Inhalten statt, sondern es werden lediglich die Puffer aufgelöst.

Lösung 5: "Blaming und Shaming"

Wie gerade beschrieben (Lösung 4) gibt es Möglichkeiten, unverhältnismäßig hohe Puffer oder zu lange gebunkerte Budgets noch während der Projektlaufzeit anzugehen. Alternativ kann durch entsprechende Visibilität der "Schuldigen" (hier als "Blaming und Shaming" bezeichnet) eine Kultur geschaffen werden, in der Budgetdisziplin grundsätzlich gefördert und honoriert wird.

Beispiel – Monitoring der Budgetauslastungen

Bei einem Beispiel aus meinem eigenen Erfahrungsfeld wurden Projektleiter grundsätzlich eher gelobt, wenn Budgets nicht ausgeschöpft wurden und "sogar noch Geld eingespart wurde". Dies sorgte für überhöhte Planungen und regelmäßige Change Requests, um auf jeden Fall "auf der sicheren Seite" zu stehen. Um dieser Kultur entgegenzuwirken, erstellte die Portfoliosteuerung einen Monitor, der mehrmals im Jahr die aktuellen Budgetauslastungen auswies (in diesem Fall mit Fokus auf Unterauslastungen).

Eine umfangreiche Übersicht am Jahresende machte transparent, wer wieviel Budget beantragt, nachgefordert und tatsächlich ausgegeben hat. Wir stellten diese Übersichten regelmäßig auch der obersten Führungsebene im Unternehmen zur Verfügung und bewerteten sie entsprechend. (Tenor: viel geäußertes Bedarf, wenig tatsächliche Investitionen). Dieser Monitor sorgte für so viel Aufmerksamkeit, dass teilweise Einzelgespräche in der obersten Führungsebene geführt wurden und daraufhin klare Erwartungen an die jeweilige nachstehende Ebene geäußert wurden, diszipliniert mit dem Budget umzugehen.

Dementsprechend kann dieser Lösungsansatz auch nur dann Erfolg haben, wenn im Top-Management eine entsprechende Empfänglichkeit für das Thema herrscht und nicht andere Themen in diesem Moment Priorität genießen.

Fazit: Best-Practice-Ansätze erweitern die reine Lehre

Als Fazit lassen sich drei Thesen festhalten, die sich in meiner Erfahrung bewährt haben:

1. **Die reine Lehre der Portfoliosteuerung stößt bei Partikularinteressen der Beteiligten an ihre Grenzen**
Sofern alle Beteiligten das Gesamtinteresse der Organisation als oberste Maxime anerkennen und darauf basierend objektive Projektbewertungen vornehmen, funktioniert das System. Anreizsysteme und das menschliche Wesen widerstreben aber diesen Rahmenbedingungen und erfordern ein Umdenken.

2. **Die Lösung für die Portfoliosteuerung liegt darin, das Klammeröffchen zurück auf die Schultern der Projektverantwortlichen zu setzen**
Aufgrund der Informationsasymmetrie (Bild 2) ist es für die Portfoliosteuerung schwer, sinnvolle Priorisierungen oder optimale Projekt-Scopes zu erzielen. Das Wissen liegt bei den Projektverantwortlichen und dort sollten auch die wesentlichen Entscheidungen gefällt werden. Dies ist mithilfe der fünf vorgestellten Lösungsansätze möglich.
3. **Um ein Ausmanövrieren der Portfoliosteuerung zu verhindern, gilt es, stets einen Schritt voraus zu sein und unberechenbar zu bleiben**
Die vorgestellten Lösungsansätze sind weder als vollständig, noch als Prozess mit einer klaren Reihenfolge anzusehen. Sie funktionieren nicht in allen Situationen. Besonders gut funktionieren sie allerdings, wenn sie unerwartet eingesetzt werden. Darum ist die Hauptaufgabe einer effektiven und effizienten Portfoliosteuerung, eine individuelle Situation immer wieder neu zu bewerten und dann zu entscheiden, welches Mittel aktuell am besten helfen kann, das Portfolio optimal zu steuern.

Exkurs: Wie kann die Portfoliosteuerung dauerhaft erfolgreich sein?

Geeignete Positionierung der Portfoliosteuerung

Die Portfoliosteuerung lässt sich im Unternehmen keinem Bereich eindeutig zuzuordnen. Bei der Positionierung sind zwei grundsätzliche Ansätze denkbar, die beide Vor- und Nachteile haben. Zum einen kann die Portfoliosteuerung sehr umsetzungsnah angesiedelt werden, also dort, wo ein Großteil der Projekte abgewickelt wird. Im Finanzdienstleistungssektor ist dies i.d.R. beim COO (z.B. in der IT oder in der Organisationsentwicklung). Dadurch besteht eine natürliche Nähe zu den Projekten und ein vergleichsweise guter Zugang zu den Projektverantwortlichen.

Steht eine möglichst große Unabhängigkeit des Portfoliomanagements im Vordergrund, kann diese umsetzungsnaher Ansiedelung zu Interessenkonflikten führen. Die zweite Möglichkeit ist daher, die Portfoliosteuerung in einem möglichst neutralen, unabhängigen Umfeld anzusiedeln, zumeist beim CEO. Dort ist die gewünschte Neutralität gegeben. Allerdings besteht dabei die Gefahr, von "einem Elfenbeinturm" aus zu steuern und die Akzeptanz der Projektverantwortlichen zu verlieren.

Kontinuierliche Weiterentwicklung

Ein Hauptgrund für den vergleichsweise niedrigen Reifegrad der Portfoliosteuerung in vielen Unternehmen ist das Fehlen einer konstanten Entwicklung über viele Jahre hinweg.

Ein typischer Lebenszyklus der Portfoliosteuerung sieht wie folgt aus: In Zeiten hoher Komplexität und einer Vielzahl von Projektideen wird der Bedarf einer professionellen Portfoliosteuerung i.d.R. am offensichtlichsten. Unternehmen implementieren dann z.B. ein Enterprise PMO und beheimaten dort die Portfoliosteuerung. Im Laufe der Zeit jedoch treten Herausforderungen auf, die eine kontinuierliche Verbesserung gefährden. Entweder wird die ganze Funktion (nicht Teil der Wertschöpfungskette) im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen in Frage gestellt und schlimmstenfalls wieder eliminiert. Oder es werden Verantwortlichkeiten verschoben und es wird ein neuer Ansatz implementiert. Bereits erworbenes Wissen und Erfahrungen werden in beiden Fällen verworfen.

Oberstes Ziel sollte daher sein, die Portfoliosteuerung an einem Ort nachhaltig zu verankern und auf dieser Basis Schritt für Schritt weiterzuentwickeln.

Dafür sind vor allem drei Faktoren ausschlaggebend:

1. Pragmatismus und absolute Nähe zu den Projekteinheiten

Verwaltet die Portfoliosteuerung die zur Verfügung stehenden Mittel aus einem Elfenbeinturm heraus, wird sie schnell als realitätsferner Wasserkopf wahrgenommen und verliert wichtige Fürsprecher. Es gilt daher, z.B. über entsprechende Veranstaltungen oder Feedbackgespräche, nahe an den Themen und Nöten der Projektleiter zu bleiben und pragmatischen Lösungen im Zweifelsfall den Vorrang vor starren Prozessen und Rollen zu geben.

2. Enge Einbettung in die Organisation

Agiert die Portfoliosteuerung isoliert von den bestehenden Organisationseinheiten und Prozessen (Strategie, Einkauf, Controlling, IT etc.), wird sie von der Restorganisation als Fremdkörper wahrgenommen. Ein rundes Gesamtbild entsteht erst dann, wenn die Prozesse, Genehmigungsregeln, Rollen, (Projekt-)Daten etc. eng mit den weiteren relevanten Einheiten verwoben werden.

3. Übernahme von relevanter Linienverantwortung

Mit der Übernahme von operativer Linienverantwortung – z.B. die Verwaltung von Projekträumlichkeiten oder Kostenstellen, das Durchführen von Projektanalysen oder das regelmäßige Erstellen von Vorstandsberichten – wird der Mehrwert der Portfoliosteuerung spürbarer und die Wahrscheinlichkeit für ein dauerhaftes Bestehen deutlich erhöht.

Literatur

- Wrike, Collection of Project Management Statistics, 2015
<https://www.wrike.com/blog/complete-collection-project-management-statistics-2015/>
- Jelley, Guy, "Three Steps to Stop your PMO become a Statistic (50% close in 3 years!)", 2016
<https://www.go2ppo.com/articles/lessons-learnt/stop-your-pmo-become-a-statistic-50-close-in-3-years/>
- Blanchard, Ken; Johnson, Spencer; "The One Minute Manager"; HarperCollins, London, 198

Programm-Management

So gewährleistet ein Program Management Office den Erfolg eines Programms



Thorsten Luig

Diplom-Volkswirt und PMP;
Engagement Manager

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, so dass 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](#), projektmagazin 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.

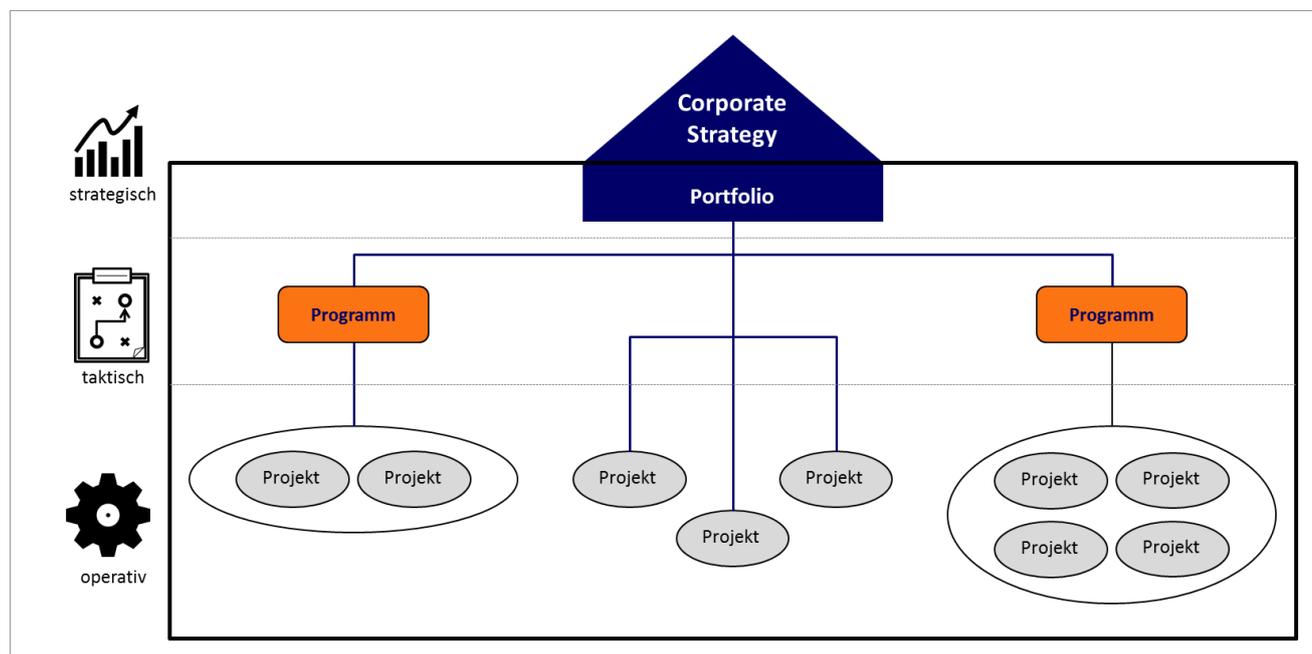


Bild 1: Zusammenhang von strategischem Portfolio, Programmen und Projekten.

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 Orga-

nisation. 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 unter-

stützenden 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 direktive 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 Kapitalmarktbeurteilung der Konzernmutter hatte.

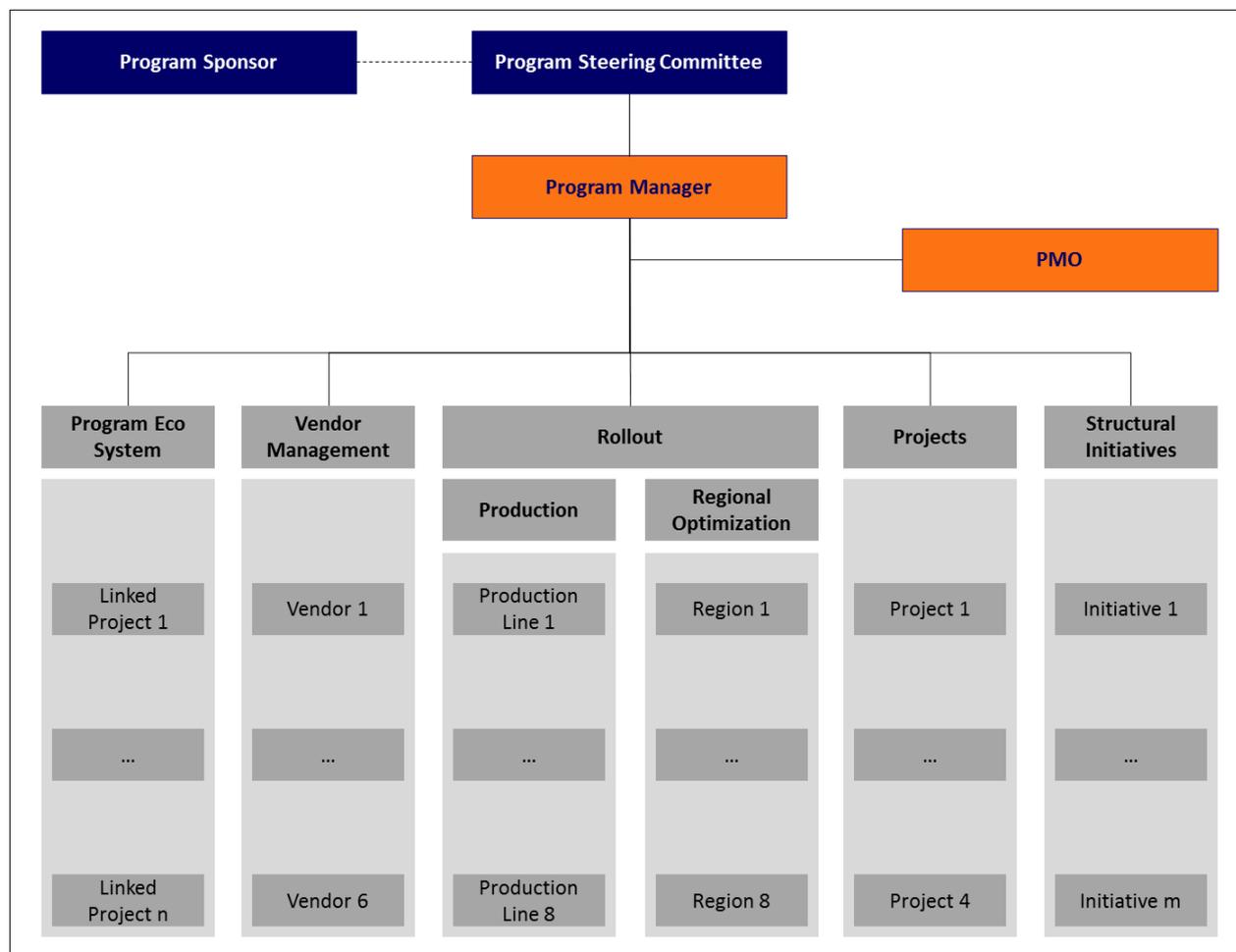


Bild 2: Vereinfachte Struktur des Beispiel-Programms.

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 erfolgversprechendsten Methoden gesteuert wird.



Bild 3: Die zehn Kernaktivitäten des PrgMO.

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 Ausbautzahlen 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 unterneh-

mensinterne 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 ausreichend 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.

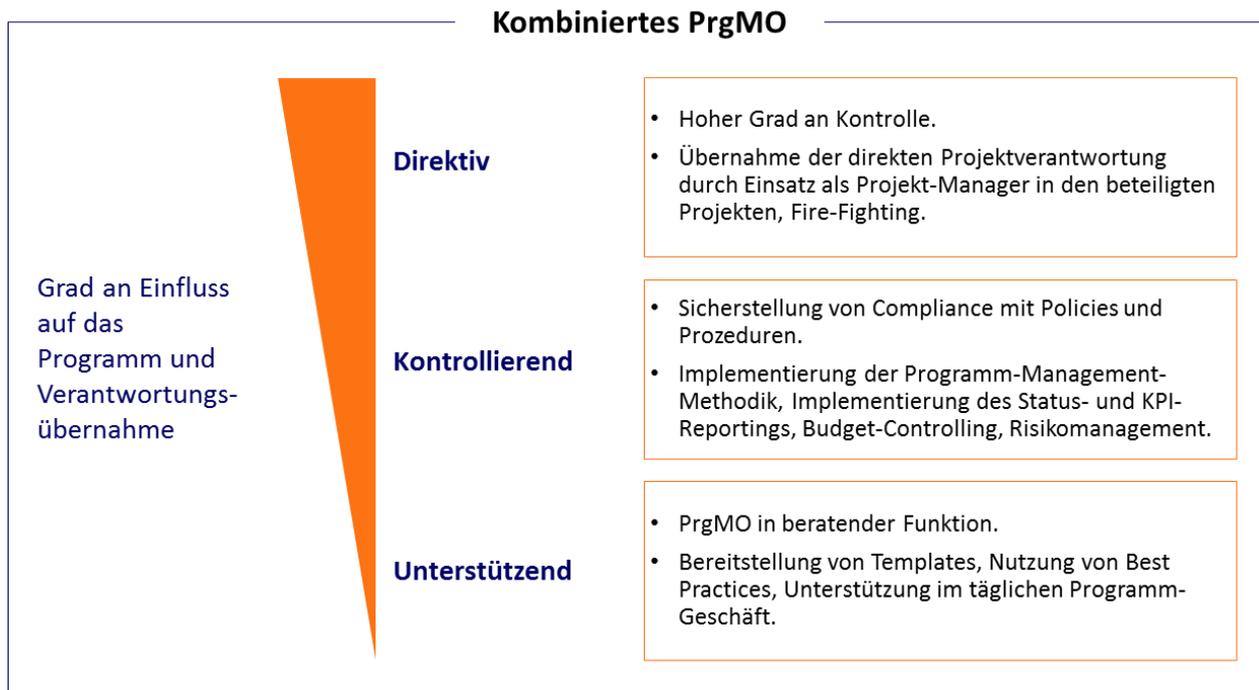


Bild 4: Kombiniertes PrgMO.

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.

Professionalisierung des Projektportfolio-Managements

Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuern



Jobst Scheuermann

GF der Unternehmens-
beratung Scheuermann
Consulting GmbH

Marc legt den Telefonhörer auf und atmet tief durch. Gerade hat sein Chef ihn beauftragt, bis Donnerstag eine Übersicht über alle laufenden internen Projekte zu erstellen. Und zwar mit Budget, Status und einer Auflistung der bereits entstandenen Kosten. Minutenlang ziehen vor Marcs innerem Auge die anstehenden Aufgaben vorbei. Er hat keine Ahnung, wie er diese innerhalb von zwei Tagen bewältigen soll. Er lässt das Gespräch noch einmal Revue passieren. "Bitte erarbeiten Sie doch auch gleich einen Vorschlag, welche Projekte man stoppen, im Budget kürzen oder verschieben kann", hat sein Chef kurz angebunden gesagt. Marc weiß, so redete sein Chef immer, wenn er unter Druck ist. Dann hat dieser noch hinzugefügt: "Wir müssen mindestens 15% der bisher geplanten IT-Investitionen streichen, auch die IT muss einen Teil zur Kostenreduzierung beitragen – Vorgabe vom Vorstand. Außerdem läuft das neue CRM-Projekt des Vertriebsvorstands finanziell 'aus dem Ruder' und benötigt mehr Budget, voraussichtlich um die 350.000 Euro, aber das ist noch nicht ganz klar. Bitte erarbeiten Sie doch gleich eine Präsentation, in der Sie Ihre Vorschläge für die Budgetreduzierung, die zusätzliche Finanzierung des CRM-Projekts und die Auswirkungen von beidem auf das Projektportfolio darstellen." Und so schnell, wie sein Chef gesprochen hat, beendet er das Telefonat auch schon wieder.

Dieses Beispiel beruht auf meiner Erfahrung und ich möchte es nutzen, um zu zeigen, welche Probleme in Organisationen ohne strukturiertes Projektportfolio-Management auftreten und wie ein integriertes Projektportfolio-Management das Projektmanagement und die Prozesse in einer Organisation professionalisiert.

Marc's Chef leitet den IT-Bereich der SBZ Automotive AG, die als Zulieferer Elektronik und Sicherheitskomponenten für die Automobilindustrie anbietet. Marc selbst verantwortet erst seit einem Dreivierteljahr das Anforderungsmanagement und bildet so die Schnittstelle zwischen der umsetzenden IT und den anfordernden Geschäfts- und Fachbereichen, den sog. "Business-Partnern" (Bild 1). Von den Geschäftsbereichen sind neben dem Bereich "Elektronik" vor allem die Bereiche "Sicherheitskomponenten" und "Engineering" wichtige Anforderungssteller. Bei den Fachbereichen stellen die Bereiche "Finanzen", "Einkauf", "Vertrieb" und "Human Resource Management" die wesentlichen Stakeholder dar.

Marc verantwortet außerdem das Projekt- und Programmmanagement und das Projekt-Management-Office der IT, da er als Leiter des Anforderungsmanagements die Verantwortung für die Umsetzung der Anforderungen gegenüber seinen internen Kunden trägt. Er ist für rund 180 Projekte mit einem Investitionsvolumen von rund 38 Millionen Euro pro Jahr verantwortlich.

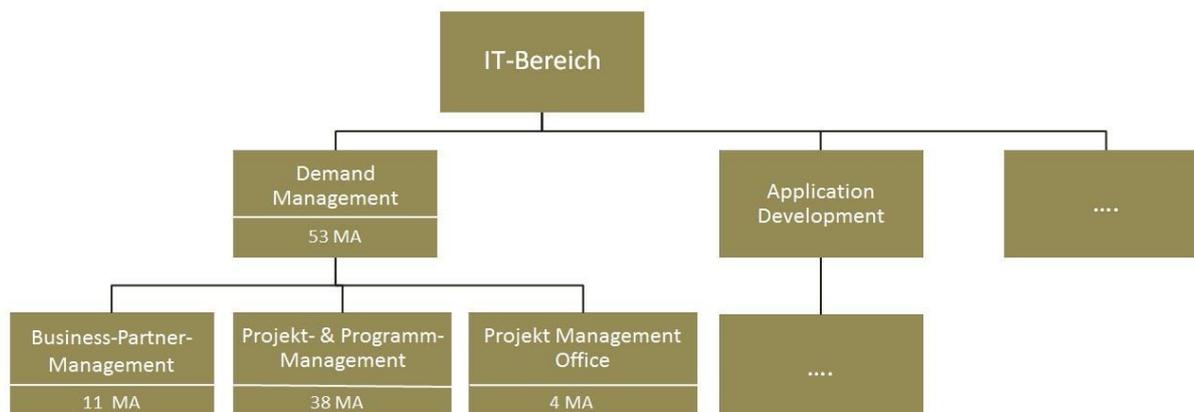


Bild 1: Marcs Demand-Management-Organisation.

Marc hat sich zwar schon einen groben Überblick über die anstehenden Anforderungen und auch über die großen Projekte verschafft. Es gibt aber bisher kein strukturiertes Projektportfolio-Management. Dieser wesentliche Missstand fällt ihm jetzt auf die Füße. Er weiß nicht, welche Projekte mit welcher Priorität in welcher Entwicklungsphase sind, welchen Status sie haben und wie viel vom Projektbudget schon freigegeben, beauftragt oder bereits ausgegeben wurde.

Die Verantwortlichkeiten für Projektentscheidungen sind nicht klar geregelt. Viele Projekte werden in direkter Absprache zwischen den Mitarbeitern aus den Geschäfts- und Fachbereichen mit den Entwicklungsverantwortlichen aus der Abteilung "Application Development" in der IT an ihm vorbei initiiert. Diese wiederum beauftragen teilweise eigenständig und ohne Abstimmung mit ihm ggf. externe Dienstleister. So kann Marc unmöglich einen projektbezogenen Kostenüberblick bekommen. Bei den noch nicht begonnenen Projekten, die er kennt, kann er beim besten Willen nicht sagen, ob sie nach der Kürzung über genügend Budget verfügen werden, um sie noch in diesem Geschäftsjahr zu starten.

Zudem hat das Unternehmen zwar ein Jahr zuvor eine Projektmanagement-Software (PM-Software) eingeführt, die Qualität der Projektdaten, welche die Projektleiter in dieses System einpflegen, ist jedoch miserabel. Viele Projektleiter dokumentieren den Fortschritt ihrer Projekte immer noch in Excel-Dateien, die sie lokal auf ihrem Rechner ablegen. Andere, welche die PM-Software bereits nutzen, pflegen ihre Projektdaten nur unregelmäßig.

Außerdem ist Marc nicht klar, welche Projekte den größten strategischen und finanziellen Nutzen stiften und deshalb realisiert werden müssen und welche er auf das nächste Geschäftsjahr verschieben kann. Marc überlegt weiter: Es sollen auch keine Investitionsruinen entstehen. Wenn bei schon gestarteten Projekten das Budget gekürzt werden muss, dann wenigstens bei denen, die erst in der Anfangsphase stecken, bei denen bisher relativ wenig Kosten aufgelaufen sind und die für das Unternehmen den geringsten strategischen Nutzen bringen. Sinnvoll kann es auch sein, die Projekte noch zu stoppen, die zwar schon weiter fortgeschritten sind, für die aber kein strategischer, finanzieller oder regulatorischer Nutzen nachgewiesen werden kann. Auch muss er sich ja noch wegen der Kürzungsvorschläge mit den Fachbereichen abstimmen. Im Geiste hört er schon den empörten Aufschrei, denn natürlich wird niemand an "seinem" Projekt sparen wollen.

Und nach welchen Kriterien soll er die Projekte bewerten? Es existiert ja nicht einmal für jedes Projekt ein fundierter Business Case und damit die Möglichkeit, den strategischen, finanziellen oder regulatorischen Nutzen eines

Projekts für das Unternehmen zu beurteilen. Bisher sind die Vorstände und die Geschäfts- und Fachbereichsleiter der SBZ AG nicht so konsequent gewesen, formale Freigabekriterien für alle IT-Projekte einzufordern.

Marc macht eine Aufstellung der wichtigsten Aufgaben für die anstehende "Tag-und-Nacht-Aktion":

Um eine Übersicht über den jeweiligen Status der 35 wichtigsten laufenden Programme und Projekte zu erhalten, muss er:

1. noch heute den Projektleitern ordentlich Druck machen, damit diese ihm bis zum nächsten Morgen ihre Statusberichte abliefern,
2. mit den Demand Managern klären, welche wichtigen Anforderungen noch in der Pipeline sind und wie sie deren strategischen, finanziellen und regulatorischen Nutzen einschätzen,
3. anhand der Rückmeldungen der Projektleiter sowie der Anforderungsmanager bewerten, wo wie viel gekürzt werden kann,
4. diese Kürzungen mit den Fachbereichen abstimmen und
5. seinen Kürzungsvorschlag in einer Entscheidungsvorlage für die Vorstände und Geschäfts- und Fachbereichsleiter strukturiert zu Papier bringen.

Er vergäbt den Kopf in den Händen: Eine realistische Bewertung aller wichtigen Projekte und offenen Anforderungen als Basis für ein sinnvolles Management der Projektlandschaft ist in zwei Tagen beim besten Willen nicht hinzubekommen.

Was ein systematisches Projektportfolio-Management ausmacht

Analysieren wir an dieser Stelle das fiktive Beispiel von Marc und seiner SBZ AG einmal aus der Außenperspektive. Marc ist zwar ein zertifizierter Projektmanager, der jahrelang selbst große IT-Projekte erfolgreich geleitet hat. Das reicht aber nicht aus, um die Multiprojektlandschaft seines Unternehmens erfolgreich zu managen. Dafür benötigt seine Organisation dringend ein strukturiertes und professionelles Projektportfolio-Management, das im Unternehmen verankert ist.

Wesentliche Bereiche eines Projektportfolio-Managements

Für dieses systematische Projektportfolio-Management sind drei wesentliche Bereiche zu betrachten: die Planung und Priorisierung, die Genehmigung sowie die Steuerung des Projektportfolios.

Planung und Priorisierung

Um ein Projektportfolio zu planen, müssen die Projekte ausgewählt werden, in die investiert werden soll. Aber welche sind das? Kleine Projektportfolios mit 10 bis 20 Projekten pro Jahr können die verantwortlichen Geschäfts- oder Fachbereichsleiter mit der IT-Leitung selbst planen und priorisieren. Werden jedoch regel-

mäßig Entscheidungen über ein größeres Projektportfolio mit einem Investitionsvolumen von einigen Millionen Euro getroffen, benötigt die Organisation eine strukturierte, übergreifende und strategisch ausgerichtete Portfolioplanung und Projektpriorisierung durch einen Projektportfolio-Manager.

In den meisten Fällen wird die Portfolioplanung dabei parallel zum Geschäftsjahr verlaufen, um die Finanzplanung zu unterstützen. Sie muss aber auch unterjährig durchgeführt werden, um bei anstehenden strategischen Änderungen, neuen Anforderungen oder auch Budgetkürzungen, so wie hier im Beispiel, entsprechend reagieren und die Projekte neu priorisieren zu können.

Genehmigung

Der zweite Bereich betrifft die Genehmigung des gesamten Projektportfolios aber auch der einzelnen Projekte. Es ist zu klären, wer in der Organisation wann was genehmigen und freigeben darf. Hier hat es sich bewährt, als wichtigstes Entscheidungsgremium für das Projektportfolio ein Projektportfolio-Board aus Verantwortlichen aller Stakeholder zu etablieren, hier aus den Leitern der wichtigsten Geschäfts- und Fachbereiche und der IT-Leitung. Dieses Board tritt z.B. monatlich zusammen und trifft alle wichtigen Portfolioentscheidungen zur Portfolioplanung, Projektpriorisierung, Projektfreigabe und Kontrolle der Quality-Gates (Bild 3). Als höchstes Gremium in der Organisation übernimmt es die Verantwortung für das Projektportfolio.

Steuerung

Wenn anhand der Portfolioplanung und Projektpriorisierung geklärt ist, welche Projekte durchgeführt werden sollen, muss das Projektportfolio-Board die Abarbeitung des Projektportfolios strukturieren und organisieren. Es geht darum, eine ganze Projektlandschaft mit inhaltlichen Abhängigkeiten zwischen den Projekten, konkurrierenden Anforderungen und begrenzten Budgets und Ressourcen zu steuern.

Hierzu ist es wichtig, dass die Projektleiter den Status ihrer einzelnen Projekte transparent und regelmäßig kommunizieren. Der Projektportfolio-Manager verdichtet mit Unterstützung des Projekt-Management-Office, das die Auswertungen zur Verfügung stellt, die einzelnen Projektstatus zum Gesamtportfoliostatus. Sinnvoll ist es nicht nur, für alle Projekte den Projektfortschritt zu erheben, sondern auch weitere Key-Performance-Indikatoren wie die Performance oder den Forecast für das Gesamtportfolio (Siehe hierzu Abschnitt "Reporting" und Bild 4).

Es gilt, entsprechende Mechanismen und Maßnahmen zur Steuerung (Optimierung, Modifizierung, Qualitätskontrolle) des Portfolios zu etablieren. Neben dem Projekt- und Portfoliostatus ist es wichtig, dass die IT in Abstimmung mit allen wichtigen Geschäfts- und Fachbereichen transparente Entscheidungskriterien für das erfolgreiche Passieren von Quality-Gates für alle Projekte festlegt und gemeinsam mit dem Projektportfolio-Board abstimmt. So soll z.B. an die Budgetfreigabe eines Projekts das Vorhandensein eines durch den Finanzbereich geprüften und für tragfähig befundenen Business Case verpflichtend sein.

Ziele des Projektportfolio-Managements

Ziele eines solchen Projektportfolio-Managements sind:

- eine transparente, fachbereichsübergreifend einheitliche Planung und Priorisierung aller Projekte des Portfolios anhand der Geschäftsstrategie
- eine Integration der Portfolioplanung in die strategische Geschäftsplanung und die operative Umsetzung der daraus resultierenden Projekte. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Projekte des Portfolios realisiert werden, welche die strategischen Ziele der Organisation unterstützen.
- eine transparente Budget- und Ressourcenplanung, um alle hochpriorisierten Projekte im Portfolio zu realisieren. Das heißt: Budget und Ressourcen zur Projektrealisierung sind begrenzt und die Summe aller Anforderungen ist in der Regel größer als die Möglichkeiten der Realisierung. Eine transparente Planung und Priorisierung gibt einen Überblick, welche Anforderungen mit welchem Budget und Ressourcenbedarf umgesetzt werden können.
- eine Verbesserung der organisatorischen Projektmanagement-Kompetenz und -Reife durch Transparenz hinsichtlich der Projektstatus, eine klare Steuerung und Regelung des Projektmanagement-Vorgehens und der einzusetzenden Methoden und die Festlegung strukturierter Vorgaben, wie z.B. Freigabekriterien bei Quality-Gates in Form von Dokumenten und Ergebnissen

Sehen wir uns nun am Beispiel von Marc an, wie er die Anforderungen, die sein Chef an ihn gestellt hat, ohne eine professionelles Projektportfolio-Management erfüllte: Marc hat innerhalb von zwei Tagen auf Basis der eingegangenen Rückmeldungen der Projektleiter und Demand Manager einen Vorschlag zur Budgetkürzung erstellt, es aber nicht mehr geschafft, diese Kürzungen mit den Fachbereichen abzustimmen. Es fehlen ihm Aussagen zum strategischen und finanziellen Nutzen einiger großer Projekte, aber auch die finanzielle Situation einzelner Projekte ist nicht transparent. Er kann nicht mit Sicherheit sagen, wie viel Geld wirklich schon für die Projekte freigegeben und ausgegeben wurde.

Das Top-Management hat so keine vernünftige Entscheidungsgrundlage und Marc erntet aufgrund seiner aus dem Bauch heraus erarbeiteten Kürzungsvorschläge viel Kritik von den Kollegen der anderen Bereiche. Solch eine Zuspitzung will Marc nicht noch einmal erleben. Darin ist er sich mit seinem Chef einig.

Integriertes Projektportfolio-Management

Um in Zukunft jederzeit aussage- und steuerfähig zu sein, führt Marc in Zusammenarbeit mit den Geschäfts- und Fachbereichsleitern, einem internen Projektteam und einem Berater ein integriertes Projektportfolio-Management in seiner Organisation ein.

Dieses soll zwei Sichtweisen berücksichtigen:

- Einerseits soll horizontal der gesamte Projektlebenszyklus unterstützt werden. Das heißt, das Projektportfolio-Management steuert und überwacht den gesamten Projektablauf, von der ersten Projektidee bis zur erfolgreichen Umsetzung und dem Roll-out.
- Andererseits sollen vertikal die Prozesse durchgängig ineinandergreifen: von den strategischen Zielen der Organisation, über die Projektauswahl und das Projektmanagement bis zur operativen Projektumsetzung.

Die Einführung wird also auf Initiative von Marc in Abstimmung mit seinem Chef gestartet und durch den Vorstand freigegeben. Das Projektteam besteht aus vier Mitarbeitern, die aus der IT und aus dem Anforderungsmanagement kommen und durch sieben Vertreter der Geschäfts- und Fachbereiche und einen externen Berater unterstützt werden. Im Laufe von sechs Monaten erarbeiten die Beteiligten schrittweise die Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten für ein integriertes Projektportfolio-Management, das es dem Vorstand und den Geschäfts- und Fachbereichsleitern jederzeit erlaubt, sich einen Überblick über die Projektinvestitionen zu verschaffen und systematisch und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Im ersten Schritt legt das Projektteam auf Basis der Ist-Situation die Ziele für ein integriertes Projektportfolio-Management und den Rahmen fest, innerhalb dessen es etabliert werden soll.

Ziele eines integrierten Projektportfolio-Managements

So werden als wichtigste Ziele definiert:

- eine klare Ausrichtung der Anforderungsplanung an der Geschäftsstrategie,
- mit dem Anforderungsmanagement **eine** zentrale Stelle zur Konsolidierung und Koordinierung aller Projektideen und -anforderungen zu schaffen,
- die Etablierung einer auf alle Projektanforderungen und Projekte anzuwendende Priorisierungs-, Budget- und Ressourcenverteilungs-Methode und
- die Entwicklung einer effizienten Budget- und Ressourcensteuerung durch transparente Budget- und Ressourcenplanung, IST- und Forecast-Werte (siehe hierzu im Detail den Abschnitt "Reporting" und Bild 4) sowie standardisierte Quality-Gates zur Projektsteuerung

Der Rahmen: Im ersten Schritt soll das IT-Projektportfolio betrachtet werden, eine spätere Ausweitung auf weitere Unternehmensprojekte soll später überprüft werden.

Arbeitspakete des Projektportfolio-Einführungsprojekts

Aus diesen Zielen leitet das Projektteam folgende Arbeitspakete für das Projektportfolio-Management-Einführungsprojekt ab:

1. Festlegung der Ziele, des Nutzens und der strukturellen Verankerung des Projektportfolio-Management
2. Analyse der Projektlandschaft und Begriffsabgrenzung "Demand", "Projekt", "Programm" und "Portfolio"
3. Entwicklung des Prozessmodells
4. Festlegung und Etablierung des Entscheidungsgremiums
5. Entwicklung eines Priorisierungsmodells
6. Entwicklung des Reportings und der Key-Performance-Indikatoren
7. Erarbeitung von Guidelines und Regelungen
8. Einführung, Kommunikation und Transformation

Im Folgenden sehen wir uns diese acht Aufgabenpakete genauer an. So werden die zentralen Aufgaben eines erfolgreichen Projektportfolio-Managements deutlich:

Festlegung der Ziele, des Nutzens und der strukturellen Verankerung des Projektportfolio-Managements

Zuerst gilt es, die Ziele und den Nutzen des Projektportfolio-Managements zu definieren und dafür die "politischen" und organisatorischen Rahmenbedingungen zu analysieren. Dies ist wichtig, die gesteckten Ziele in der SBZ AG umzusetzen. Marc wird bei der Analyse klar: Gerade für die Umsetzung seiner wichtigsten Ziele, der Etablierung eines gemeinsamen Projektportfolio-Boards und der Sicherstellung transparenter Projektstatus braucht er auf jeden Fall die Unterstützung des Vorstands.

Auch gilt es, alle Bereichsleiter "ins Boot" zu holen. Einige sind von der Idee, eine gemeinsame Portfoliosteuerung zu etablieren, nicht begeistert, das weiß er. Es herrscht ein starkes Bereichsdenken, und der Drang, die eigenen Interessen über die der anderen zu stellen – ganz nach dem Motto: Wer am lautesten schreit, setzt sich durch und bekommt "seine" Projekte umgesetzt.

So ist es für Marc das wichtigste Ziel, ein gemeinsames Projektportfolio-Board aus allen wichtigen Bereichsleitern aus den Geschäfts- und Fachbereichen und der IT zu etablieren, um gemeinsam mit ihnen über die Anforderungen an die IT und deren Priorisierung zu entscheiden. Zweites wesentliches Ziel ist es, einen Überblick über die Projektstatus und den Budget- und Ressourceneinsatz zu bekommen. Er will und muss in seiner Rolle als Leiter Demand Management gegenüber seinen internen Kunden und seinem Chef Aussagen über alle IT-Projekte treffen zu können. Zugleich stiftet diese Transparenz auch einen wesentlichen Nutzen für die SBZ AG. Nur so können inhaltliche Abhängigkeiten der Projekte erkannt, Doppelentwicklungen vermieden und strategische Ziele effizient unterstützt werden.

Hinsichtlich der Positionierung ist es für Marc und sein Projektteam wichtig, sicherzustellen, dass das grundlegend neue Vorgehen bei der Anforderungsplanung und der Portfoliosteuerung und damit auch die Veränderungen bei der Budgetverteilung über die neuen Prozesse und die Einrichtung eines Projektportfolio-Boards durch den Vorstand mitgetragen werden. Durch Einzelgespräche mit den Vorständen, in denen er den Nutzen und die Ziele darlegt und eine Effizienzsteigerung von mindestens 10% verspricht, kann er diese überzeugen. Eine entsprechende Entscheidungsvorlage im Vorstand durchzubringen, das Projektportfolio-Management einzuführen, ist dann nur noch Formsache.

Analyse der Projektlandschaft und Begriffsabgrenzung "Demand", "Projekt", "Programm" und "Portfolio"

Für das Projektportfolio-Modell wird eine Analyse der Projektlandschaft benötigt. Es gilt zu klären, was die typischen Projekte in der Organisation sind. Das Analyseergebnis: Die 35 wichtigsten

Programme und Projekte machen ca. 70% des Budgets aus und jedes hat ein Investitionsvolumen von über 500.000 Euro. Die meisten der übrigen Projekte (ca. 100) liegen bei 50.000-90.000 Euro. Dann gibt es noch einige Kleinstprojekte mit einem Investitionsvolumen von 20.000-30.000 Euro. Die durchschnittliche Projektlaufzeit beträgt zwischen vier Monaten und einem Jahr.

Im Rahmen des Arbeitspakets werden wichtige begriffliche Festlegungen getroffen: Es wird definiert, was ein Portfolio, ein Programm, ein Projekt und ein Demand ist. Marc und sein Projektteam entwickeln folgende Definitionen:

Als Demand werden alle allgemeinen Geschäfts-, Prozess-, technischen, rechtlichen und Security-Anforderungen aus den Bereichen bezeichnet, unabhängig davon, wie diese in der IT umgesetzt werden.

Alle Anforderungen, für deren Umsetzung mehr als 20 Personentage veranschlagt werden, werden als Projekt realisiert. Kleinere Anforderungen von bis zu 20 Personentagen werden dem Service und Support übergeben. Dieser ist in der IT der SBZ AG für die Wartung und Pflege der IT-Systeme zuständig und muss sowohl technische (z.B. Release-Updates) als auch funktionale Service-Requests bearbeiten. Solche kleineren Demands sind z.B. Änderungen an Reports im Datawarehouse oder Konfigurationsänderungen im ERP-System. Ein Projekt leitet sich also aus einem Demand ab und bildet den Rahmen für die Planung und Realisierung der Anforderung. Es gelten die allgemeinen Definitionen für Projekte, wie z.B. dass ein Projekt temporär, einmalig, komplex, interdisziplinär ist, einen definierten Inhalt und Umfang etc. hat.

Ein Programm koordiniert mehrere Projekte und u.U. weitere Aufgaben, die gemeinsam ein Ziel verfolgen und einen Nutzen für die Organisation stiften.

Das IT-Projektportfolio wird als die Menge aller geplanten Demands und aller laufenden IT-Programme und -Projekte definiert. Die koordinierte Planung und Priorisierung erfolgt auf Basis der Demands. Im Gegensatz zum Programm und Projekt existiert das Projektportfolio zeitlich unbegrenzt. Zur Strukturierung des Portfolios, wird dieses noch in Subportfolios unterteilt, die z.B. nach Prozessen oder Fachbereichen strukturiert sind. Ein weiterer wichtiger Schritt ist es, die limitierenden Faktoren für das Projektportfolio zu identifizieren. Im Marcs Fall sind es die Key-Ressourcen, vor allem die Projektleiter und wichtige Business-Analysten, die zur Entwicklung und Bewertung des Umsetzungskonzepts und der Kostenschätzung zur Verfügung stehen müssen, und außerdem das verfügbare Investitionsbudget pro Geschäftsjahr.

Schon allein dies ist für das Projektteam eine fordernde Aufgabe, doch für Marc lediglich der erste Schritt, um die Unterstützung und Freigabe für das Projekt der Einführung des Projektportfolio-Managements in der IT durch seinen Chef und das Management zu erhalten. Nach der Abstimmung und Diskussion der Grundüberlegungen mit dem Vorstand und einigen Bereichsleitern stellt Marc das geplante Portfoliomanagement, d.h. die Ziele, den verfolgten Nutzen, das Projektportfolio-Board und seine Zusammensetzung sowie den High-Level-Ablauf allen Bereichs- und Abteilungsleitern vor. Dann gehen Marc, das Projektteam und der Berater daran, das Portfolio-Prozessmodell im Detail zu entwickeln.

Entwicklung des Prozessmodells

Das Portfolio-Prozessmodell besteht aus vier Bereichen: dem Stage-Gate-Prozess, der Portfolioplanung, der Portfoliosteuerung und dem Projektmanagement.

Stage-Gate-Prozess

Der übergeordnete Stage-Gate-Prozess ist ein Freigabeprozess zur Strukturierung der Projektpipeline und Optimierung des Durchsatzes. Er stellt sicher, dass zu definierten Zeitpunkten in der Organisation bewusste Entscheidungen zu den Projekten und zum gesamten Portfolio getroffen werden. Der Stage-Gate-Prozess kennzeichnet als Entscheidungspunkt an einem Gate den Übergang eines Demands bzw. Projekts in die entsprechende nächste Entwicklungsphase. Wichtig sind klar definierte Entscheidungskriterien für jedes Gate und klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten für die Entscheidung.

Es werden die Gates "Qualifizierung Projektidee", "Freigabe Portfolio", "Freigabe Projekt"; "Freigabe Spezifikation", "Freigabe Design", "Freigabe Realisierung" und "Abschluss" definiert. Zu den Gates werden neben

formalen Entscheidungskriterien, wie z.B. eines Business Case zum Passieren des Gates "Freigabe Projekt", auch definierte Dokumente gefordert, wie z.B. Spezifikation und Designdokumente für das Gate "Freigabe Realisierung".

Die Freigabe erfolgt durch das Projektportfolio-Board, es werden jedoch über Mitzeichnungen weitere Verantwortliche mit einbezogen. So muss z.B. der Business Case zum Gate "Freigabe Projekt" vorab durch das Controlling und Marc als verantwortlichem Demand Manager geprüft werden. Zur Qualitätskontrolle muss immer zuvor eine Prüfung durch einen Mitarbeiter des Projekt-Management-Office erfolgen. Das Projekt-Management-Office stellt so die Qualität der Gate-Anträge sicher.

Portfolioplanung

Die Portfolioplanung umfasst die jährliche und unterjährige Priorisierung, Planung und Konsolidierung aller Demands. Die Konsolidierung dient dazu, Anforderungen mit ähnlichem oder gleichem Inhalt zusammenzuführen und dadurch zu vermeiden, dass in verschiedenen Projekten Lösungen für das gleiche Problem entwickelt werden.

Im Portfolioplanungs-Prozess werden auch die Budget- und Ressourcenplanung und die Festlegung der Budget-Zielwerte parallel zur Finanzplanung der gesamten Organisation erarbeitet. Für den Portfolioplanungs-Prozess sollen die Demand Manager verantwortlich sein, da sie, wie bereits erwähnt, die Schnittstelle zwischen den Geschäfts- und Fachbereichen und der IT bilden und mit diesen die Planung gemeinsam erarbeiten sollen (Bild 2).

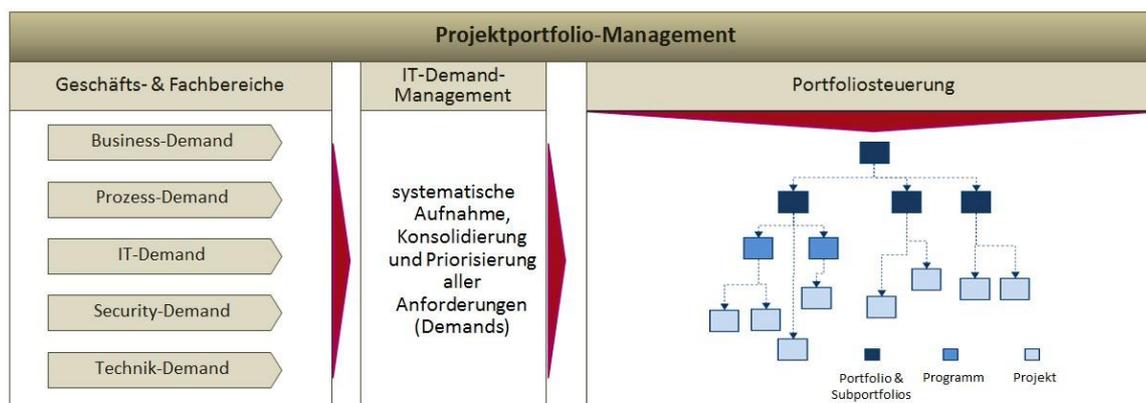


Bild 2: Zusammenspiel von Geschäfts- und Fachbereichen und der IT.

Marc weiß: Kein Plan ist stabil und es kommt immer anders, als man denkt. Eine Anpassung der Planung an eine geänderte Businessstrategie, neue Anforderungen, bei Budgetkürzungen oder Ressourcenengpässen wird bei Bedarf nötig sein. Der Portfolioplanungs-Prozess soll deshalb eine unterjährige, rollierende Planung unterstützen. Diese erlaubt die quartalsweise Überprüfung des Portfolios und bei Bedarf die Aufnahme neuer Demands, die Umpriorisierung bestehender oder das Löschen nicht mehr benötigter. So kann jederzeit auf veränderte Voraussetzungen reagiert werden.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Priorisierung der Projekte und die Budgetallokation entsprechend eines Priorisierungsmodells, das noch entwickelt werden muss. Kernelemente der Priorisierung sollen eine Abschätzung des Kapitalwerts (NPV) über 5 Jahre, eine Risikobetrachtung der Anforderung (technische und organisatorische Risiken) und die Unterstützung der Geschäfts- und IT-Strategie sein.

Portfoliosteuerung

Wesentliche Aufgabe dieses Prozessteils ist die Steuerung des Gesamtportfolios entlang der Entwicklungsphasen einer Softwareentwicklung. Basis dafür ist der übergeordnete Stage-Gate-Prozess, der eine Portfoliosteuerung und Überwachung durch die Gates entlang dieser Software-Entwicklungsphasen strukturiert und ermöglicht. Wichtig ist Marc, dass die Softwareentwicklungsphasen so allgemeingültig festgelegt sind, dass sie auf alle IT-Projekte im Portfolio angewendet werden können. Marc und sein Team einigen sich auf die bei ihnen typischen Software-Entwicklungsphasen: Fachspezifikation, Lösungsdesign, Lösungsrealisierung, Validierung und Einführung.

Die Aufgaben und Verantwortung des Projekt-Management-Office werden um die Portfoliosteuerung und Qualitätssicherung erweitert. Es wird ein Projekt-Management-Office etabliert, das die Aufgaben für Projektmanagement und Projektportfolio-Management übernimmt. Im Wesentlichen geht es neben der Qualitätssicherung entlang der Gates auch um das Management des Projektportfolio-Boards und die Erstellung und Kommunikation des Portfolio-Reportings.

Projektmanagement

Die nächste Herausforderung besteht darin, die bestehenden, am PMBOK[®] Guide (Projektmanagement-Standard des Project Management Institutes) ausgerichteten Projektmanagement-Prozesse in den Projektportfolio-Prozess zu integrieren. Die Projektinitialisierung mit Projekt-Charter, Zielen, Scope und der Festlegung des Projektleiters erfolgt **nach** Verabschiedung des Portfolios, aber **vor** der Projektfreigabe durch das Projektportfolio-Board. Basis der Projektplanung ist die zuvor erstellte Projektidee oder der Projekt-Demand. Der Projektmanagement-Prozess muss das Projektportfolio-Management durch eine Strukturierung der Ergebnisse entsprechend der Gate-Anforderungen unterstützen.

Konkret sieht die **Aufgabenverteilung** in Marcs Abteilung so aus:

Die Demand-Manager aus seiner Gruppe "Business Partner Management" bilden die Schnittstelle zu den Geschäfts- und Fachbereichen und führen mit diesen zusammen die Portfolioplanung durch. Dabei nehmen sie Demands auf, beschreiben sie entsprechend eines vordefinierten Steckbriefs und führen sie bei Bedarf mit bereits vorhandenen Anforderungen zusammen. Außerdem werden erste Kosten- und Nutzenschätzungen durchgeführt. Jährlich einmal wird die Portfolioplanung für das jeweils nächste Jahr durchgeführt und quartalsweise das Portfolio angepasst. Soll ein Projekt gestartet werden, benennt Marc einen Projektleiter.

Die Projektmanager aus Marcs Bereich "Projekt & Programm Management" werden von ihm vor der Freigabe durch das Projektportfolio-Board mit der Projektinitiierung und ersten Grobplanung beauftragt. Ein kleines Projekt (Budget: 20.000 bis 30.000 Euro) oder ein mittleres Projekt (Budget: 30.000 bis 100.000 Euro) wird jeweils bis zum Projektabschluss geplant. Das Gesamtbudget kann auf einmal beim Projektportfolio-Board beantragt und freigegeben werden. Die ca. 35 großen TOP-Projekte werden nur phasenweise, z.B. die Fachspezifikation, das Lösungsdesign oder die Realisierung, geplant und freigegeben. Es muss zwar eine Grobplanung und -

schätzung für das gesamte Projekt vorliegen, eine detaillierte Planung und Initiierung wird aber nur für jeweils die nächste Phase durchgeführt. Es wird für jede Phase erneut geplant und geprüft, ob die Projektziele und Ergebnisse den Anforderungen und Zielen genügen. Grundsätzlich haben alle Projektleiter die Projektergebnisse so zu planen, dass die Anforderungen der Gates erfüllt werden und die geforderten Informationen zum Gate bereitgestellt werden.

Das Projekt-Management-Office unterstützt die Projektleiter bei der Vorbereitung auf die Gates und überprüft die Gate-Entscheidungsanträge. Außerdem bereitet es die Projektportfolio-Boards vor und erstellt die Standard- und Ad-hoc-Reports.

Zur Präsentation und Verdeutlichung des integrierten Projektportfolio-Managements entwickelt das Projektteam eine grafische Darstellung, die das Ineinandergreifen der vier Bereiche Stage-Gate-Prozess, Portfolioplanung, Portfoliosteuerung sowie Projektmanagement illustriert (Bild 3).

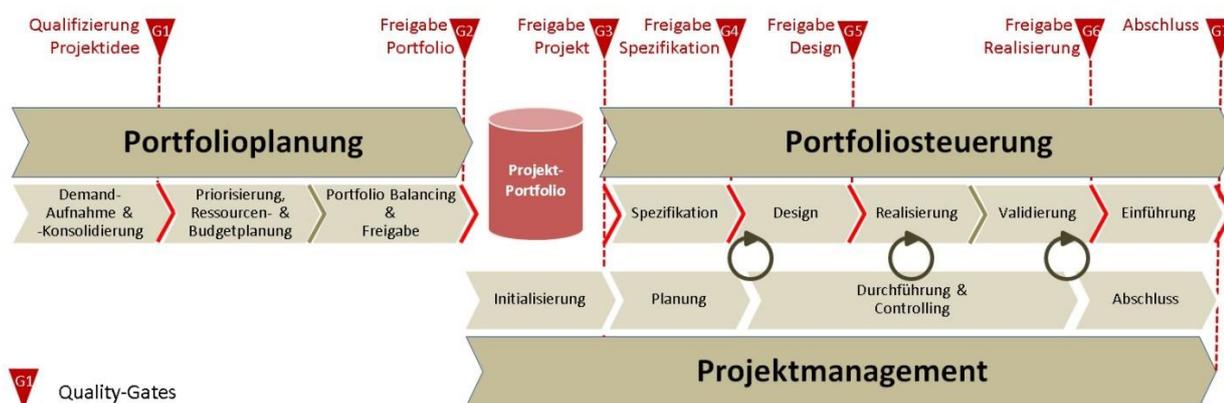


Bild 3: Grafische Darstellung des integrierten Projektportfolio-Managements.

Festlegung und Etablierung des Entscheidungsgremiums

Längere Diskussionen gibt es um die Frage: Wer darf was entscheiden? Marc und der Berater führen hier mit verschiedenen Stakeholdern aus dem Management, wie z.B. den Bereichsleitern aus den Geschäfts- und Fachbereichen und dem IT-Bereichsleiter, Workshops durch. Auf der einen Seite gilt es, in den Entscheidungsprozess alle wichtigen Stakeholder einzubinden. Zugleich will man aber noch handlungs- und entscheidungsfähig bleiben, d.h. das Projektportfolio-Board und die Mitzeichnungslisten bei den Freigaben dürfen nicht zu groß werden.

Das Projektportfolio-Board trifft alle Portfolioentscheidungen, wie z.B. die Portfolioplanung, Budgetierung, Ressourcenzuteilung und Re-Priorisierung der Projekte, aber auch die Gate-Freigabe der Projekte, wobei nur die TOP-Projekte alle Gates durchlaufen und im Projektportfolio-Board präsentieren müssen. Alle anderen Projekte müssen sich nur das Gate zur Freigabe und den Abschluss im Projektportfolio-Board freigeben lassen. Die übrigen Gates dieser Projekte werden lediglich intern in der IT geprüft und durch Marc freigegeben.

Entwicklung eines Priorisierungsmodells

Wichtigste Aufgabe und Ziel des Priorisierungsmodells ist für Marc die Ausrichtung der Investitionen an der Strategie der Organisation. Marc will die Entscheidungen bei der Portfolioplanung und bei der Re-Priorisierung der Projekte objektivieren. Er braucht eine Basis, auf der die Projektideen, aber auch die laufenden Projekte miteinander hinsichtlich ihres Wertbeitrags für die Organisation verglichen werden können. Sein Ziel ist es, die Projektanforderungen auszuwählen, die sich aus der Strategie und Unternehmensarchitektur ableiten, den höchsten Wertbeitrag liefern und darüber hinaus das Portfolio im Hinblick auf die begrenzten Ressourcen, das limitierte Gesamtbudget und mögliche Risiken optimal auszubalancieren.

Die Herausforderung ist, ein möglichst einfaches Modell mit verschiedenen Kriterien und Dimensionen zu entwickeln, das finanzielle (Kosten und Nutzen), strategische, IT- und Compliance-Aspekte berücksichtigt. Außerdem soll das Risiko und die Ressourcensituation in die Planungen einfließen. Als Ergebnis wird ein Priorisierungsschema erarbeitet, das die Dimensionen Business-Strategie, IT-Strategie (Unternehmensarchitektur), Finanzen (Kosten und Nutzen) sowie Risiko miteinander verknüpft. Mit Hilfe dieses Priorisierungsschemas bewertet das Projektportfolio-Board alle geplanten und laufenden Projekte im Portfolio.

Reporting

Um die Reportingaufwände zu minimieren und die notwendige Transparenz sicherzustellen, definiert Marcs Projektteam die wichtigsten Berichtsgrößen für das Standardreporting, wie im Folgenden beschrieben. Dies soll als Regelreporting durch das Projekt-Management-Office erhoben und kommuniziert werden. Auf Basis der Einzelprojektberichte, die jeweils zweiwöchentlich durch die Projektleiter zu erstellen sind, werden diese durch das Projekt-Management-Office überprüft und ein Gesamtbericht für das Portfolio erstellt. Dieser Portfoliobericht enthält neben den Finanzzahlen (Bild 4) die konsolidierten Angaben zu den Projektstatus (zur Einhaltung von Time, Budget und Scope). Er wird an das Projektportfolio-Board und das IT-Management verschickt, ist Basis der Diskussion und wird für weitere Entscheidungen im Board herangezogen. Quartalsweise berichtet Marc in seiner Funktion als PMO-Leiter zusätzlich an den Vorstand.

Durch den Stage-Gate-Prozess ist es möglich, das Projektportfolio als Pipeline darzustellen und die wesentlichen Werte entlang der Gates zu erheben. So wird als Eingangsgröße der Gesamtbedarf (alle Ideen und Demands) für das aktuelle Jahr definiert (Bild 4). Zweiter wichtiger Wert ist das zur Verfügung stehende Budget (Target Budget) in Euro. Durch die expliziten Gate-Freigaben können die Freigabewerte ("Projekt Freigabe Summe") pro Stage und die Gesamtprojektsumme der laufenden Projekte (Gesamtprojekt Volumen) erhoben werden. Über das Finanzsystem wird anschließend die Verausgabung ergänzt, also die IST-Werte (Actual) und OBLIGO-Werte (Verfügt = IST + OBLIGO).

Portfolio [Angaben in Mio. €]	Demand	Target Budget	Δ Budget/ Bedarf	Projekt-Freigabe-Summe	Δ Budget/ Freigabe	Gesamt-Projekt-Volumen	Δ Budget/ Gesamt-Projekt	Verausgabungsgrad (Freigabe/ Budget)	Actual	Verfügt
Subportfolio 1	7.345	6.956	-389	467	6.489	2.249	4.707	6,7%	0	0
Subportfolio 2	7.474	7.201	-273	4.198	3.003	6.288	913	58,3%	3.210	3.876
Subportfolio 3	3.970	3.500	-470	1.239	2.261	2.423	1.077	35,4%	99	150
Subportfolio 4	12.294	11.452	-842	1.569	9.883	3.234	8.218	13,7%	234	350
Subportfolio 5	9.345	9.002	-343	1.304	7.698	3.459	5.543	14,5%	15	30
Summe	40.428	38.111	-2.317	8.777	29.334	17.653	20.458	23%	3.558	4.406

Bild 4: Portfolio-Reporting (Angaben in Mio. Euro).

Die Spalte "Demand" enthält die Budgets aller Anforderungen nach dem jeweiligen Portfolio gemäß der aktuellen Portfolioplanung. Aufsummiert ist das ein Gesamtbudget von 40,4 Mio. Euro. Die Spalte "Target Budget" gibt das zur Verfügung stehende Budget für den Planungszeitraum wieder, das mit 38,1 Mio. Euro Gesamtsumme niedriger angesetzt ist. Um das Target Budget einzuhalten, muss das Projektportfolio-Board unterjährig weitere Priorisierungen vornehmen, da mit dem Ziel-Budget nicht alle Anforderungen realisiert werden können.

Die bereits freigegebenen Budgets der gestarteten Projekte können der Spalte "Projekt Freigabe Summe" entnommen werden. Die Gesamtsumme beträgt in diesem Fall 8,8 Mio. Da bei den TOP-Projekten das Projektbudget nicht gleich für alle Phasen freigegeben wird, ist das Gesamtbudget aller gestarteten Projekte (17,65 Mio. Euro) größer als das bereits freigegebene Budget. Durch diese Art von Projektportfolio-Reporting bekommt das Projektportfolio-Board einen einfachen, aber wirksamen Finanzsteuermechanismus für das gesamte Projektportfolio an die Hand.

Erarbeitung von Guidelines und Regelungen

Parallel zur Erarbeitung des Projektportfolio-Modells und des Prozessmodells werden die entsprechenden Guidelines mit den wichtigsten Regelungen erstellt. Neben dem detaillierten Prozessmodell wird eine Guideline mit den wichtigsten Portfoliomanagement-Themen, einer Prozessübersicht, den Verantwortlichkeiten, den Rollen und den notwendigen Regeln erarbeitet. Es werden z.B. die Themen Gate-Freigabekriterien und der Umgang mit Eskalation und Budgetveränderungen beschrieben und verbindlich definiert. Für einzelne Aspekte, wie z.B. die Mitzeichnung und Freigabe, werden spezifische Prozessbeschreibungen ausgearbeitet. Die Guidelines sowie die notwendigen Templates, wie z.B. ein Projektfreigabeantrag, werden über das Intranet allen Beteiligten zugänglich gemacht.

Einführung, Kommunikation und Transformation

Die entscheidende Frage für Marc ist, wie er die neuen Prozesse und Vorgehensweise in der

Organisation einführen und verankern kann. Marc wusste aus seiner langen Erfahrung, dass bei der Einführung neuer Prozesse und Tools eine Kombination aus inhaltlicher Begründung und Überzeugung, positivem Anreiz und konsequentem Vorgehen der Hebel für den Erfolg ist.

Die inhaltliche Begründung ist die Grundlage für das Grundverständnis und die Akzeptanz des neuen Vorgehens. Hier ist es wichtig, die Ziele und den Zweck, die hinter dem neuen Portfolio-Prozessmodell stehen, den Kollegen zu vermitteln. Dies will Marc zum einen in Schulungen und Trainings leisten, zum anderen durch Newsletter und Informationsveranstaltungen. Außerdem ist es die Aufgabe des PMO, hier auch als Coach für alle Prozessbeteiligten zu fungieren.

Die Zielvereinbarungen sollen genutzt werden, um sowohl bei den beteiligten Managern aus den Geschäfts- und Fachbereichen, als auch bei den Prozessbeteiligten einen positiven Anreiz zur Unterstützung der Einführung zu schaffen. Um auch ein konsequentes Vorgehen zu etablieren, werden einige Teile des Prozesses automatisiert, so dass z.B. keine Bestellung mehr ausgelöst werden kann, ohne dass eine Freigabe durch das Projektportfolio-Board vorliegt. Neben entsprechenden Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen gilt es nun, die definierten Rollen und Gremien sowie die neue Freigabemechanismen zu etablieren.

Für die erfolgreiche Einführung sind vor allem das vorab eingeholte Commitment des TOP-Managements, die Etablierung eines geschäftsbereichsübergreifenden Boards und das Stage-Gate-Modell ausschlaggebend. Weitere Erfolgsfaktoren sind eine angemessene Detaillierung der Prozesse, eine verständliche und klare Kommunikation der verbindlichen Regelungen und Abläufe sowie das Aufsetzen kontinuierlicher Verbesserungsmaßnahmen. So werden Guidelines für die Portfolioprozesse erstellt, die den Ablauf (Bild 2 und 3) und wesentliche Regelungen erklären, wie z.B. der Gate-Antrag.

Das PMO informiert mit Hilfe von Newslettern die Projektleiter und -mitarbeiter sowie die Demand Manager über die im Intranet hinterlegten Guidelines. Außerdem vermitteln die PMO-Mitarbeiter in Schulungen von jeweils 10 Teilnehmern, wie die Prozesse und Guidelines anzuwenden sind. Auf diese Weise wird allen Demand- und Projektmanagern die Anwendung der neuen Prozesse vermittelt, und die Mitarbeiter in den Geschäfts- und Fachbereichen erfahren in Einführungsveranstaltungen von den neuen Prozessen und den wichtigsten Regelungen.

Und Marc? Am Ende der Einführung ist er hochzufrieden mit der Entwicklung, sowohl im Portfolio als auch im Projektmanagement, und hat eine vollkommen andere Einschätzung der anstehenden Herausforderungen: Alle weiteren Entwicklungen werden auf Basis einer soliden Projektportfolio-Struktur aufbauen und er fühlt sich weiteren überraschenden Telefonanrufen seines gestressten Chefs ganz anders gewachsen als noch ein Jahr zuvor.

Seine Einschätzung lässt sich auch belegen: Das Projektportfolio ist transparent in der Projektmanagement-Softwarelösung abgebildet und auf dem aktuellem Stand. Die Optimierung der Budget- und Ressourcensituation durch die Portfoliosteuerung hat zu einer verbesserten Ausnutzung der verfügbaren Ressourcen geführt. So kann das Projektportfolio-Budget wesentlich besser und zielgerichteter ausgenutzt werden und es wurde eine Effizienzsteigerung von 15% erreicht. Auch das operative Projektmanagement in der Organisation hat sich sichtbar weiterentwickelt und der Reifegrad hat sich verbessert. Er liegt bei den wichtigen IT-Prozessen inzwischen bei Level 3 – Established (COBIT).

Marc kann jederzeit Aussagen über den Status und die Abarbeitung aller IT-Projektinvestitionen treffen und auch darüber, welchen strategischen und finanziellen Nutzen die Organisation davon hat. Auch kurzfristige Umplanungen, Budgetkürzungen oder notwendige strategische Anpassungen schrecken ihn nicht. Er hat die vollständige Kontrolle über die Projektinvestitionen.

Zusammenfassung

Die Umsetzung der Unternehmensstrategie, anstehende Reorganisationen, Innovationen und gezielte Investitionen, wie z.B. in der IT, erfordern eine immer größere Anzahl von parallelen Projektvorhaben in Organisationen. Engpässe bei geeigneten Mitarbeitern oder beim benötigten Budget und andere limitierende Faktoren wie etwa die Belastungs- und Veränderungsfähigkeit der jeweiligen Organisation erfordern eine langfristige Planung, Priorisierung und Steuerung des Projektportfolios.

Wesentliche methodische Bausteine sind die Definition der Portfolioplanung, Portfoliosteuerung, Autorisierung und Priorisierung. Eine Integration der Projektmanagement-Prozesse mit dem Projektportfolio-Management und dem Stage-Gate-Modell sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das Stage-Gate-Modell unterstützt dabei nicht nur die Strukturierung des Projektportfolio-Managements entlang des Produkt-Life-Cycle, sondern verbessert sichtbar die organisatorische Verankerung und Reife im Projektmanagement.

Das fiktive Praxisbeispiel von Marc stellt die nach meiner Erfahrung typischen Herausforderungen im Projektportfolio-Management dar. Es zeigt einen möglichen Lösungsansatz auf, der in vielen Organisationen geeignet ist, klare Strukturen und den Überblick über Projekte und das gesamte Projektportfolio zu schaffen.

In meiner Praxis wird mir immer wieder neu deutlich: Ohne eine Übersicht über die geplanten und laufenden Projekte in der Organisation kann keine Aussage über die Verfügbarkeit und Auslastung von Budget und Ressourcen getroffen werden. Projektentscheidungen basieren dann auf dem Zufallsprinzip oder werden nach Einfluss oder struktureller Macht vergeben. Entscheidungen über Projekte werden nicht auf Basis definierter Kriterien, sondern als willkürliche Managemententscheidungen getroffen. Eine transparente Steuerung und erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie und der Projektinvestitionen ist so kaum möglich.

Ein strukturiertes, integriertes und professionalisiertes Projektportfolio-Management kann dieser Entwicklung entgegensteuern und sie durch fachlich fundierte Prozesse und Entscheidungen ersetzen. So wählen die Verantwortlichen jederzeit fachlich und kaufmännisch fundiert die richtigen Projekte aus und steuern professionell die Durchführung.

Multiprojektmanagement im Unternehmen aufbauen

Mit welchen Mitteln lässt sich die Projektlandschaft steuern?



Dr. Jörg Seidl
geschäftsführender
Gesellschafter der Bonventis
GmbH

Management Summary

- Eine Multiprojektsituation besteht, sobald im Unternehmen mehrere Projekte durchgeführt werden. In einer solchen Projektlandschaft treten typische Probleme wie Ressourcenengpässe, sich verändernde Prioritäten, verzögerte Zulieferungen oder weitere Abhängigkeiten zu anderen Projekten auf.
- Multiprojektumgebungen lassen sich mit einfachen Mitteln steuern – auch ohne hohen PM-Reifegrad oder administrativen Overhead. Ein Schwerpunkt des Projektportfoliomanagements sollte die Steuerung der Zugänge ins und Abgänge aus dem Portfolio sein, der zweite die Überwachung und Steuerung der laufenden Programme und Projekte durch Priorisieren.
- Input und Output des Projektportfolios sollten in ein angemessenes Gleichgewicht gebracht und dort gehalten werden. Dazu sind agile und Kanban-Methoden sinnvoll, z.B. um den Work-in-Progress zu begrenzen.
- Die Priorisierung von Projekten dient als Vorratsentscheidung u.a. bei Ressourcenkonflikten, und hilft, zeit- aufwendige Eskalationen zu vermeiden. Sie ist aber nur wirksam, wenn in der Folge auch die Ressourcen- zuteilung entsprechend der festgelegten Prioritäten erfolgt.
- Methoden und Werkzeuge sind bei der Gestaltung und Steuerung wichtig, viel wichtiger ist aber die Entwicklung einer gelebten Projektkultur.

Im Gespräch mit Projektleitern und Managern höre ich häufig, im eigenen Unternehmen sei noch gar kein Multiprojektmanagement eingeführt oder etabliert worden. Dann frage ich gerne mal nach, ob und wie viele Projekte denn im Unternehmen im letzten Jahr durchgeführt wurden oder wie viele gerade parallel laufen.

Das ist häufig der Funke, der ein intensives Gespräch über die aktuellen Probleme im Projektgeschäft entfacht: Nun wird über Ressourcenkonflikte gesprochen, über Verzögerungen aufgrund fehlender Zulieferungen, über Projektstopps aufgrund veränderter Prioritäten und ähnliches mehr. Ich kann mir dann meist nicht verkneifen zu konstatieren, dass man das Multiprojektmanagement gar nicht einführen muss, es gleichwohl im Unternehmen "einfach so" schon angekommen ist.

Mit **Multiprojektmanagement** hat jedes Unternehmen und jede Organisation zu tun, in der gleichzeitig mehrere oder gar viele Projekte durchgeführt werden und diese in irgendeiner Form in Beziehungen zueinander stehen. Es stellt sich also meistens nicht die Frage "Wie kann ich Multiprojektmanagement einführen?", sondern eher: "Wie kann ich die bestehende Multiprojektsituation am besten gestalten und verbessern?"

Typische Herausforderungen in Mehrprojektsituationen

Sowohl der Austausch innerhalb der GPM-Fachgruppe Multiprojektmanagement als auch meine Erfahrungen aus der eigenen Management- und Beratungstätigkeit zeigen, dass in Mehrprojektsituationen typische Probleme und Herausforderungen auftreten, die sich in gleicher oder ähnlicher Form weitgehend unabhängig von Branche oder Projektart mehr oder wenig stark ausgeprägt immer wieder zeigen. Dies belegen auch die wenigen empirischen Studien in diesem Bereich.

Ressourcenkonflikte

Ressourcenkonflikte treten entweder zwischen den einzelnen Projekten oder zwischen Projekt- und Linienorganisation auf. Durch die Überlastung einzelner Mitarbeiter kann es sogar zu intrapersonellen Konflikten kommen, d.h. ein Mitarbeiter hat so viele parallele Aufgaben zu bewältigen, dass er schlicht damit überfordert ist, eine sinnvolle Abarbeitungsfolge festzulegen und einzuhalten.

Abhängigkeiten

Abhängigkeiten zwischen den Projekten wirken sich stark auf die Umsetzung von Projekten im Portfolio aus. Interessant dabei ist, dass nicht nur überraschend auftretende bzw. neu erkannte Abhängigkeiten zu Problemen führen, sondern auch lange bekannte Interdependenzen zu "überraschenden" Effekten führen, weil sie z.B. nur einem Teil der Stakeholder präsent sind, ausgeblendet oder gar totgeschwiegen werden.

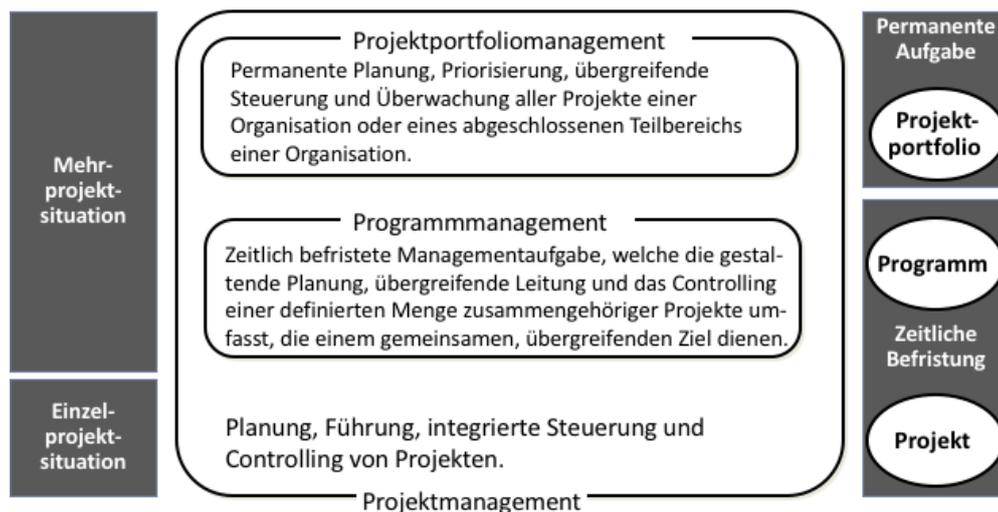


Bild 1: Begriffe und Ausprägungen im Multiprojektmanagement (eigene Darstellung des Autors)

Bild 1 verdeutlicht die Begriffe und unterschiedlichen Formen des Multiprojektmanagements: In Programmen werden Projekte mit einer gemeinsamen übergeordneten Zielsetzung zusammengefasst. Diese Form des Multiprojektmanagements ist zeitlich befristet. Demgegenüber steht das Projektportfoliomanagement – die zweite Form des Multiprojektmanagements – eine dauerhaft wahrzunehmende Aufgabe, die sich mit dem übergreifenden Management aller Projekte und Programme innerhalb eines klar definierten Verantwortungsbereichs befasst.

Wie kann man Projektlandschaften wirksam beeinflussen?

Es gibt inzwischen eine Reihe von brauchbaren Ansätzen und Konzepten, um Multiprojektmanagement in einem Unternehmen zu etablieren, organisatorisch und methodisch zu gestalten und weiterzuentwickeln.

In der Praxis ist es aber meist so, dass sich konkrete Verflechtungen ergeben, die aufgrund einer oder mehrerer der eingangs beschriebenen Herausforderungen Handlungsbedarf erfordern. Dann stellt sich die Frage: Was kann man denn konkret tun? In dieser Situation will man schnelle Erfolge und keine Konzepte, die erst nach längerfristigen Vorbereitungen und Schulungen irgendwann in ferner Zukunft Wirkung und erste Früchte zeigen. Es geht also darum, die passenden Stellschrauben zu finden, die in einer konkreten Problemsituation schnell eine wirksame Verbesserung ermöglichen.

Betrachtet man das aktuelle Projektportfolio als eine Einheit, gibt es dazu aus systemischer Sicht zwei Möglichkeiten: Man kann **einerseits die Zu- und Abgänge aus dem Portfolio betrachten und steuern** und **andererseits Maßnahmen zur Steuerung und Optimierung der gerade laufenden Projekte ergreifen**.

Input und Output des Projektportfolios steuern

Die Verantwortung für das Projektportfolio liegt beim Management des Unternehmens oder des Unternehmensbereichs, dessen Projektportfolio ganzheitlich betrachtet und gesteuert wird. Die Aufgabe lautet, aus der Gesamtheit der Projekte einen möglichst hohen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen. Deshalb sollten diese Manager im Rahmen ihrer Arbeit und in Ihrer Funktion als Portfoliomanager und/oder Lenkungsgremiumsmitglieder nicht nur auf den Fortschritt und Ergebnisbeitrag einiger weniger "Leuchtturmprojekte" achten, sondern auch das Projektportfolio insgesamt betrachten und überwachen.

Um den Status des Projektportfoliomanagements zu erfassen, ist es in diesem Kontext sinnvoll, ein paar einfache Indikatoren zu betrachten.

Die Anzahl neu gestarteter und erfolgreich beendeter Projekte vergleichen

Eine wesentliche, aber häufig vernachlässigte Kennzahl ist das Verhältnis von neu gestarteten und erfolgreich beendeten Projekten im Portfolio in einem bestimmten Betrachtungszeitraum, z. B. dem aktuellen und dem vorangegangenen Jahr. Übersteigen die Zugänge in das Portfolio in einem bestimmten Zeitraum deutlich die Abgänge, ist es sehr wahrscheinlich, dass es zu Engpässen, Überlastungssituationen oder Blockaden kommt, sofern nicht auch die Rahmenbedingungen signifikant an die erhöhte Projektlast angepasst werden. Zu viel Last im Portfolio führt in der Regel auch zu längeren Projekt-

laufzeiten. Dies wirkt sich nachteilig auf die Produktivität aus, da längere Laufzeiten zu mehr parallel zu bearbeitenden Aufgaben und damit zu höheren Einarbeitungs- und Rüstzeiten führen. Lesen Sie dazu auch den Beitrag "**Mehr Gewinn durch weniger Effizienz?**", projektmagazin, Ausgabe 22/2017.

Die aktuelle Aufgabenlast (Work in Progress) sinnvoll begrenzen

Im Critical Chain Management bezeichnet man die Abarbeitung von mehreren Aufgaben zur gleichen Zeit sehr treffend als "schädliches Multitasking". Im Englischen wird die aktuell zu bewältigende Aufgabenlast als "Work in Progress" (WIP) bezeichnet. Ob ein einzelner Mitarbeiter zu viele Aufgaben gleichzeitig bearbeiten muss oder in einem Portfolio zu viele Projekte gleichzeitig umgesetzt werden sollen – in beiden Situationen sind die Symptome, aber auch die möglichen Lösungen, sehr ähnlich!

Hier kann und sollte man von Kanban lernen: Eine Begrenzung des WIP ist einfach umzusetzen und zu überwachen und führt in aller Regel zu signifikanten Produktivitätsverbesserungen. Diese Begrenzung ist eigentlich nichts Neues: Schon die **Priorisierung der persönlichen Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip** folgt dem Grundsatz, sich auf Wesentliches zu beschränken. In Kanban oder bei agilen Ansätzen wie **Scrum** wird die Anzahl der gleichzeitig zu bearbeitenden Aufgaben im Team begrenzt. Was liegt also näher, als die Anzahl parallel laufender Projekte auf ein vernünftiges Maß zu begrenzen und neue Projekte erst dann zu starten oder wieder aufzunehmen, wenn andere erfolgreich beendet, unterbrochen oder auch abgebrochen wurden.

Ein Kanban-Board für das Portfolio erstellen

Wie setze ich das einfach und unkompliziert um? Wenn das Portfolioboard oder ein Projekt-(Lenkungs-)Ausschuss regelmäßig tagt, bietet es sich an, ein Kanban-Board für das Portfolio zu erstellen und im Konferenzraum fest oder auf einer mobilen Wand zu präsentieren. Das Board initiiert in der Regel ein Portfolio-Manager oder Portfolio-Koordinator, manchmal ist diese Rolle aber (noch) nicht explizit definiert. Stattdessen wird oft eine geeignete Person durch die Geschäftsleitung mit der Vorbereitung und Durchführung der Portfolio-Board-Sitzungen beauftragt. Dies sind zuweilen Assistenten oder Stabsstellen auf Geschäftsleitungsebene, oft wird aber auch die IT-Leitung damit beauftragt, weil IT-Projekte in vielen Unternehmen die größte projektübergreifende Koordination erfordern.

Das Kanban-Portfolio-Board trägt auch zur Sitzungskontinuität bei, da sich die Teilnehmer sofort wieder an vergangene Aussprachen erinnern können und schnell wieder im Thema sind. Mithilfe des Boards können die konkreten Projektzu- und -abgänge in anschaulicher Form verfolgt, diskutiert und ggf. auch über sie entschieden werden. Die Anzahl der parallel laufenden Projekte kann durch die Begrenzung des WIP auf eine Maximalanzahl von Projekten begrenzt werden. Dies begrenzt die Ressourcenbelastung und wirkt sich erfahrungsgemäß positiv auf die Projektdurchlaufzeiten und den Projekterfolg aus. Konsequenterweise sollten Projekte auch nur dann neu gestartet bzw. umgesetzt werden, wenn eine ausreichende Ressourcenausstattung zur Bearbeitung gegeben ist (Bild 2).

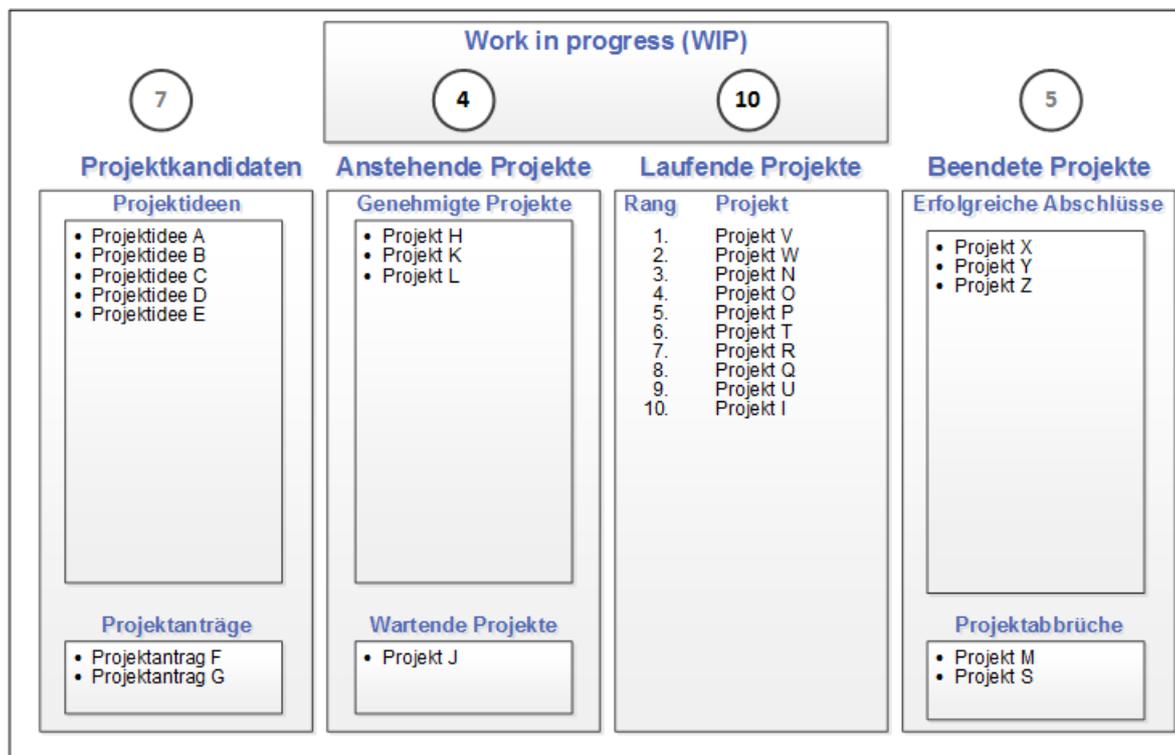


Bild 2: Ein Kanban-Board für das Portfolio visualisiert die einzelnen Projekte über ihren zeitlichen Verlauf hinweg

Tasten Sie sich an die angemessene Größe des WIP empirisch heran. Der Handlungsbedarf hinsichtlich einer projektübergreifenden Koordination wird in der Praxis meistens ohnehin erst wahrgenommen, wenn Ressourcenkonflikte zu Verzögerungen und Reibungen in der Projektarbeit führen. Ermitteln Sie dann den Status-Quo, also die Anzahl der parallel laufenden Projekte, und senken den ermittelten Wert in einem ersten Schritt deutlich ab. Erfahrungen aus dem Critical Chain Management zeigen, dass Absenkungen zwischen 25 und 35% aussichtsreich sind, um Ressourcenkonflikte drastisch zu entschärfen und die Gesamtsituation signifikant zu verbessern.

Dennoch sollten Sie den WIP gerade in der Anfangsphase regelmäßig überprüfen und ggf. adaptieren. Auch solche Adaptionen können im Rahmen des Projektportfoliobords besprochen werden, ggf. sollte man hierzu zusätzliche Teilnehmer einladen, etwa Linienverantwortliche und Pool-Manager von Ressourcengruppen, die regelmäßig überlastet sind.

Laufende Projekte effizient steuern

Sind Projekte einmal auf dem Weg, entwickeln sie eine eigene Dynamik, die eine Steuerung erschwert. Das Bild der Karawane, die unbeirrt weiterzieht, beschreibt Projekte treffend: Ist erst einmal ein Auftrag erteilt, eine Projektorganisation und ein Projektteam gebildet, dann entwickelt ein Projekt ein gewisses Eigenverständnis und Beharrungsvermögen. Projektleiter und -team identifizieren sich (hoffentlich!) mit ihrer Aufgabe und möchten diese auch zu einem erfolgreichen Ende bringen.

Wie kann eine Organisation also Projekte wirksam steuern, die bereits gestartet sind? Die Mitglieder der Projektteams stehen tagtäglich vor der Entscheidung, welche Aufgabe sie als nächstes bearbeiten. Dabei gibt es

zwei Möglichkeiten: Entweder sie treffen diese Entscheidung selbst oder sie erhalten eine Anweisung, was als nächstes anzugehen ist. Letzteres kann entweder durch ein intensives und damit zeitaufwändiges Management der Projekt- und Portfolioverantwortlichen erfolgen oder es werden Regeln für die Abarbeitung entwickelt und kulturell so verankert, dass sich die Mitarbeiter daran orientieren und ihre Arbeit danach ausrichten.

Wenn man bei der Steuerung laufender Projekte auf Regeln verzichtet und eher auf das intensive Management setzt, ist der Erfolg stark von den handelnden Personen abhängig. Ein wesentlicher Vorteil dabei: Eine Entscheidung ist in einer konkreten Problemsituation womöglich besser auf das aufgetretene Problem zugeschnitten als eine vorab getroffene Priorisierung, bei der das konkrete Problem noch nicht bekannt war. Ein Nachteil ist, dass der Manager das Problem oder den Konflikt erst bearbeitet, wenn dieser eingetreten ist. Dabei geht Zeit verloren, während der die betroffenen Ausführungsverantwortlichen nicht wissen, wie sie sich verhalten sollen. Zudem bringen Manager ihre individuellen Konzepte mit, mit denen sie bislang erfolgreich waren. Unstimmigkeiten zwischen Managern führen u.U. aber schnell dazu, dass die Mitarbeiter auf der Arbeitsebene nicht mehr wissen, ob sie zunächst Projekt A oder Projekt B bearbeiten sollen. In solchen Situationen treffen sie dann eigene Entscheidungen – es bleibt ihnen auch nichts anderes übrig.

Eine klare Priorisierung als Basis für Entscheidungen festlegen

Eine wirksame Regel kann das **Festlegen klarer Prioritäten** für die anstehenden Aufgaben sein, mit dem Ziel, eine Vorratsentscheidung für Situationen und Konflikte zu treffen, die zum Zeitpunkt der Priorisierung noch nicht bekannt sind. Anders gesagt: Die Priorisierung stellt den Versuch dar, den Umsetzungsverantwortlichen bereits im Vorfeld zu sagen, wie sie in einer alltäglichen Konfliktsituation entscheiden und welche Arbeit sie entsprechend vorrangig durchführen sollen. Damit das funktioniert, muss die Priorisierung den Mitarbeitern bekannt sein, sie müssen wissen, was damit beabsichtigt wird und sie akzeptieren sowie ihr Handeln daran ausrichten. Dazu sollte die Priorisierung so klar und verständlich sein, dass die Mitarbeiter sich auch praktisch daranhalten können.

Eine Priorisierung hat das Ziel, eine eindeutige Rangfolge zu ermitteln. Denn nur so lässt sich bei Konflikten oder der Abarbeitung von Aufgaben nach dem Pull-Prinzip – wie es in agilen Methoden und Kanban vorherrscht – eine eindeutige Entscheidung treffen bzw. ableiten. "Alle Projekte haben Priorität A" ist keine Priorisierung! Eine Priorisierung ist nur erreicht, wenn für jeden möglichen Konflikt, der zwischen zwei beliebigen Projekten im Portfolio auftreten kann, geklärt ist, welches Projekt in diesem Konfliktfall vorrangig behandelt wird.

Der Aufwand zur Erstellung einer eindeutigen Projektrangfolge lässt sich durch einige methodische Kniffe deutlich reduzieren und ist dann nur noch bei einer Erstbewertung der Projekte hoch. Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, wenn der Priorisierungsprozess durch einen neutralen und fachkundigen Moderator begleitet wird.

Betrachtet man erneut das Portfolio-Board in Bild 2, ist eine Priorisierung nur innerhalb der einzelnen Spalten möglich. Zudem kann man eine eindeutige Rangliste zunächst nur für die Spalte der laufenden

Projekte und in einem nächsten Schritt für die anstehenden Projekte erarbeiten. Innerhalb der laufenden Projekte hat man so eine Vorratsentscheidung für Ressourcenkonflikte getroffen, innerhalb der anstehenden Projekte eine Rangfolge festgelegt, welche Projekte als nächstes angegangen werden sollen. Eine Priorisierung stellt dabei keine zeitliche Reihenfolge dar, sondern sagt lediglich aus, welches Projekt bei einer Auswahl aus mehreren Projekten als erstes bedient werden soll.

Die so festgelegten Prioritäten müssen **hinreichend stabil** gegen täglich auftretende Veränderungen und neue Erkenntnisse sein. Eine Priorität ist schließlich eine Vorratsentscheidung, die für einen gewissen Zeitraum gültig sein muss. Ist sie das nicht, ist wieder der Manager gefragt, der eine Entscheidung trifft oder als Eskalationsinstanz fungiert. Damit wird aber zusätzliche Analyse- und Entscheidungszeit benötigt, die letztlich für die Projektarbeit insgesamt verloren geht.

Ressourcenzuteilung an den Prioritäten ausrichten

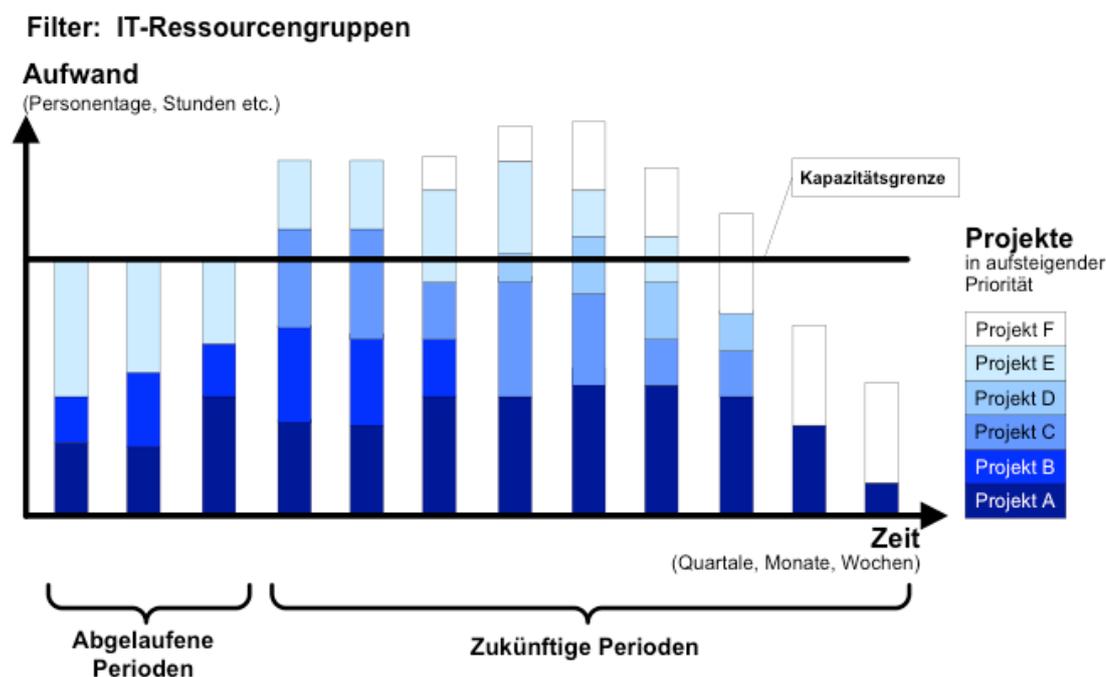


Bild 3: Eine prioritätsorientierte Ressourcenzuteilung zu den Projekten stellt sicher, dass die Projektpriorisierung eingehalten wird

Eine Priorisierung der Projekte kann nur wirken, wenn die **Ressourcenzuteilung** an den Projektprioritäten ausgerichtet ist. Es ist wichtig, die Ressourcenzuteilung entsprechend zu **überwachen**. Dies kann nach einem recht einfachen Schema erfolgen, das in Bild 3 verdeutlicht wird.

Die Ressourcenzuteilung der Projekte ist hier in einem "Ressourcengebirge" dargestellt. Diese Darstellung ist sowohl für zukünftige Perioden (anhand der Plandaten) als auch für vergangene Perioden (anhand der Ist-Daten) möglich. Die Ressourcenbindung der Projekte wird dabei je Periode kumuliert, wobei die einzelnen Segmente von unten nach oben nach Projektpriorität angeordnet werden. Die Darstellung einer Kapazitätsgrenze zeigt anschaulich, was in einer Periode geleistet werden kann und was nicht.

Ein solches Ressourcengebirge können Sie ohne großen Aufwand auch in Unternehmen erstellen, für die Multiprojektmanagement Neuland ist. In diesem Fall sollte sich die Auswertung zunächst auf solche Ressourcen beschränken, bei denen immer wieder schmerzhaft Engpässe zwischen den Projekten auftreten. Das reduziert den Aufwand für die Zusammenstellung der notwendigen Plan- und Ist-Daten erheblich. Die Aufbereitung der Zahlen selbst erfordert kein hochspezialisiertes Projektmanagement-Tool, sondern kann zunächst mit "Bordmitteln" wie MS

Excel erstellt und visualisiert werden. Erst wenn das Vorgehen erfolgreich erprobt wurde und Akzeptanz gefunden hat, lohnt es sich, über eine weitergehende Tool-Unterstützung und technische Integration nachzudenken.

Die prinzipielle Darstellung ist sehr flexibel in ihren Anwendungsmöglichkeiten, sie lässt sich mit unterschiedlichen Metriken wie Personentagen, Maschinenstunden, Aufwand in Tsd. Euro etc. nutzen. Zudem kann sie gleichermaßen global als auch für spezifische Ressourcengruppen genutzt werden, z.B. für Engpassressourcen, Abteilungen und Entwicklungsteams. Die Zeitachse lässt sich an unterschiedliche Planungshorizonte (3-Jahresplanung, Jahresplanung, rollende Planungen, Release- und Sprintzyklen) anpassen.

Bezieht sich die Darstellung z.B. auf eine spezifische Abteilung, kann ein Linienverantwortlicher oder Team-Manager sehr leicht erkennen, wann welche Projekte Ressourcenanforderungen an seinen Verantwortungsbereich richten. So kann er drohende Engpässe frühzeitig erkennen und ggf. abwenden. Dies wird erleichtert, weil aus der Darstellung unmittelbar sichtbar wird, welche Projekte ggf. nicht bedient werden können bzw. welche Projekte eine Überbeanspruchung von Ressourcen auslösen. Somit ist klar, mit welchen Projektleitern eine Abstimmung erforderlich ist.

Die Überwachung der Ressourcenzuteilung sollte eine dedizierte Rolle wie z.B. ein **Projektportfoliokoordinator** übernehmen, der etwa im Rahmen der Jahresplanung eine grobe Machbarkeitsprüfung anstellt und dann für die nächsten 12 Monate alle internen Ressourcen gegen die Projektbedarfe abgleicht. Wenn im Unternehmen eine solche Rolle noch nicht existiert, kann es zweckmäßig sein, einen Linienverantwortlichen damit zu betrauen, in dessen Verantwortungsbereich die Steuerung von Projektengpassressourcen liegt, z.B. die IT-Leitung oder den Manager von Ressourcenpools.

Priorisierung legt die Abarbeitung der Arbeitspakete fest

Die Darstellung in Bild 3 lässt sich **ggf. bis auf die Arbeitsebene** herunterbrechen. Dann werden statt der Projekte Arbeitspakete angezeigt und der Bearbeiter erhält eine Übersicht der durch ihn zu erledigenden Anforderungen sortiert nach Priorität. Sobald Kapazitäten für eine neue Aufgabe frei sind, kann der Bearbeiter mit der Aufgabe beginnen, die als nächste gemäß der Priorisierung ansteht. Zusätzlich kann er dabei prüfen, ob die eigene Kapazität für die Abarbeitung der Aufgabe ausreicht. So lässt sich eine Abarbeitung von Aufgaben nach dem Pull-Prinzip umsetzen, wie es in agilen Teams üblich ist. Um die operative Umsetzung effizient zu gestalten, sollte ein Unternehmen allerdings geeignete Prozesse und unterstützende Werkzeuge einführen. Dabei kann man physische oder elektronische Kanban-Boards wie **Trello** oder **Kanbanier** nutzen sowie klassische Projektmanagement-Tools.

Für das Top-Management bietet die dargestellte Systematik noch einen weiteren Vorteil: Werden sowohl abgelaufene als auch künftige Perioden dargestellt, erkennt man sofort, ob auch entsprechend der vorgegebenen Prioritäten gearbeitet wurde; sprich ob die Weisungen des Managements auf der Arbeitsebene angekommen sind und umgesetzt wurden. In Bild 3 ist das in der ersten abgelaufenen Periode eher zweifelhaft. Dort beanspruchte das nachrangig priorisierte Projekt E mehr als die Hälfte des geleisteten Aufwands. Der visuelle Effekt wird deutlicher, wenn wie im Beispiel abnehmende Prioritäten in abnehmenden Farbstufen dargestellt werden.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Multiprojektmanagement ist ein offener Umgang!

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine Managementrolle im Multiprojektmanagement wahrnehmen, bemühen Sie sich um Transparenz: Machen Sie deutlich, was Ihre Prioritäten sind und versuchen Sie, die Prioritäten anderer zu verstehen. Arbeiten Sie gemeinsame, tragfähige Positionen heraus. Werben Sie für offenen und ehrlichen Umgang.

Betrug und Selbstbetrug sind der Feind jeder effizienten Unternehmenssteuerung. Das kennen Sie nicht? Ich schon: Es beginnt mit dem Weglassen relevanter Informationen und kann zu kunstvollen Auswüchsen wie dem "taktischen" Aufschreiben falscher Zeiten und Aufwandszahlen im Berichtswesen führen. Solche Katz-und-Maus-Spiele binden unproduktive Kapazitäten und nutzen letztlich niemandem.

Fazit

Das Management sollte anstehende Projekte und Aufgaben so priorisieren, dass im Fall von Ressourcenkonflikten immer vorab geklärt ist, welche der möglichen Alternativen den Vorzug erhalten soll. Die strategische und operative Zuteilung von Ressourcen sollte an den so geklärten Prioritäten ausgerichtet werden.

Die Bearbeitung von Projekten und Aufgaben sollte auf allen Kommunikationsebenen (Management, Teams, Bearbeiter) transparent sein. Dies erreichen Sie durch Projektportfolio-, Projekt-, Team- und Taskboards. Neue Aufgaben werden anhand der vorab geklärten Prioritäten von den Bearbeitern ausgewählt und nach dem Pull-Prinzip angegangen, sobald die Kapazität zur Bearbeitung verfügbar ist.

Eine regelmäßige Kommunikation auf Basis der Boards führt zu einem besseren Wissens- und Erfahrungsaustausch. Gleichzeitig wird so vermieden, dass sich Verantwortliche hinter Statusberichten, Status-Ampeln oder Bergen zu detaillierter oder nicht relevanter Daten "verstecken". Eine offene Kommunikation ist ein wesentlicher Baustein für eine gelebte Projektkultur, ohne die eine erfolgreiche Steuerung einer Projektlandschaft letztlich nicht gelingen kann.

Literatur

- Cronenbroeck, Wolfgang: Projektmanagement, Reihe Training International, Cornelsen, Berlin, 2008
- Felchlin, Johannes: 3 Erfolgsfaktoren für agiles Portfoliomanagement, projektmagazin Ausgabe 04/2018
- Hirzel, M; Kühn, F; Wollmann, P: MultiProjektManagement. Strategische und operative Steuerung von Projektportfolios, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt / Main, 2002
- Hüselmann, C.; Seidl, Jörg (Hrsg.): Multiprojektmanagement - Herausforderungen und Best Practices. Hardcover, inkl. E-Book, Symposium, 2015
- Pennypacker, J; Dye, L: Managing Multiple Projects – Planning, Scheduling and Allocating Resources or Competitive Advantage, New York, Basel, 2002

- Seidl, Jörg: Projekte als Instrument der Strategieumsetzung, in: Frick A, Kerber G, Lange D, Marre R (Hrsg.): Dokumentationsband zur interPM 2004 – Konferenz zur Zukunft im Projektmanagement, GPM, Stuttgart, 2004, S. 243-258
- Seidl, Jörg: Konvergentes Projektmanagement (KPM). Konzepte der Integration von Projektportfoliosteuerung und operativem Programm- und Projektmanagement. Dissertation. Universität Bremen, 2007
- Seidl, Jörg: Multiprojektmanagement. Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement. Springer, Reihe: Xpert.press, 1. Aufl., 2011
- Seidl, Jörg: Multiprojektmanagement in der öffentlichen Verwaltung. in: Silke Schönert, Michael Münzberg, Dieter Staudt (Hrsg.): Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Symposion, 2016
- Seidl, Jörg; Ziegler, T: Management von Projektabhängigkeiten, in: Steinle, C. et. al. (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling - Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2008, S. 93-108
- Seidl Jörg, Baumann, D.: 3.03 Projektportfolioorientierung, in: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement / GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline V. 3.0, 1. Aufl. 2009, Nürnberg, Bd. 4, S. 2205 – 2242

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.

Ausgangspunkt ist eine Positionierung von Aufgaben anhand der



Prof. Dr. Ayelt Komus

Professor an der Hochschule Koblenz, Coach, Management-Consultant



Sonja Schmidt

Expertin für (skalierte) agile Methoden und hybrides PM, PMO

- 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.

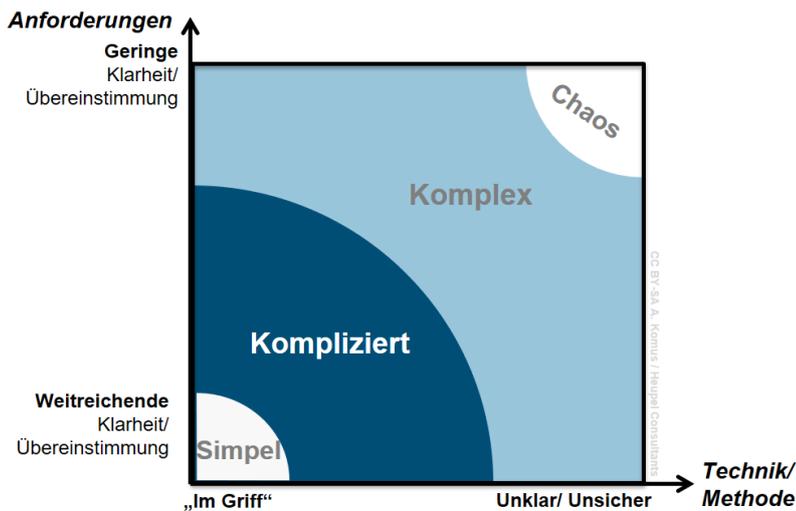


Bild 1: Stacey-Matrix (in Anlehnung an Ralph D. Stacey)

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

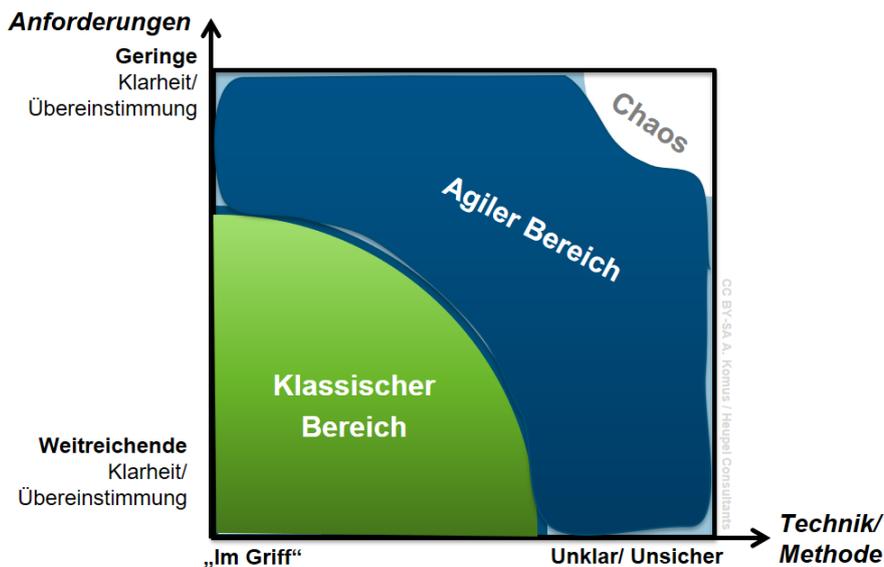


Bild 2: Anwendungsfelder agiler und klassischer Projektmanagementmethoden

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

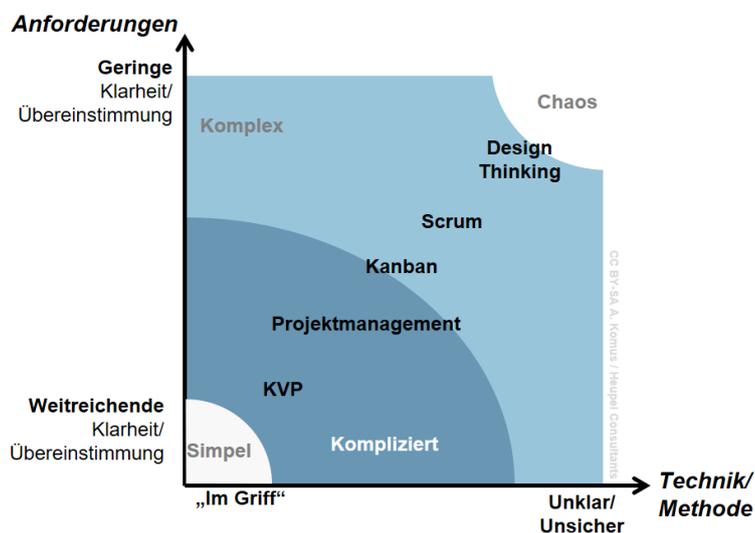


Bild 3: Handlungsräume und einzelne Methoden in der Stacey-Matrix

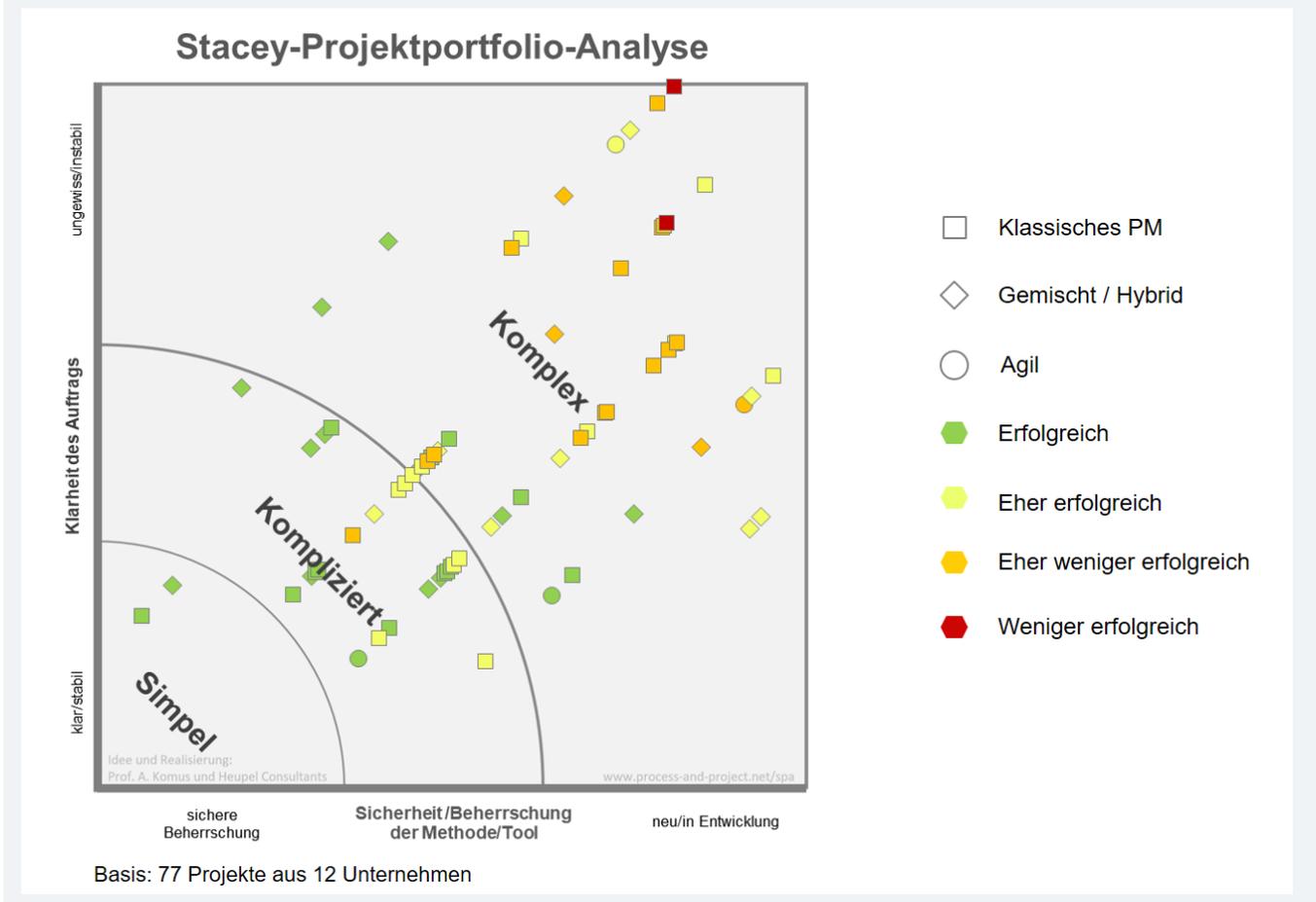
Ist eine erste Orientierung geschaffen, so lassen sich die Ideen mit Hilfe von Scrum-gesteuerten Aktivitäten weiter präzisieren und verfeinern. Bei der weiteren Ausgestaltung können Ansätze wie (IT-)Kanban, klassisches Projektmanagement und Lean in einem zunehmend eindeutigen Kontext die Methoden der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

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.



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

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 Doppelnennungen oder Überlappungen, so werden diese diskutiert und ggf. aufgesplittet und/oder umgehängt.

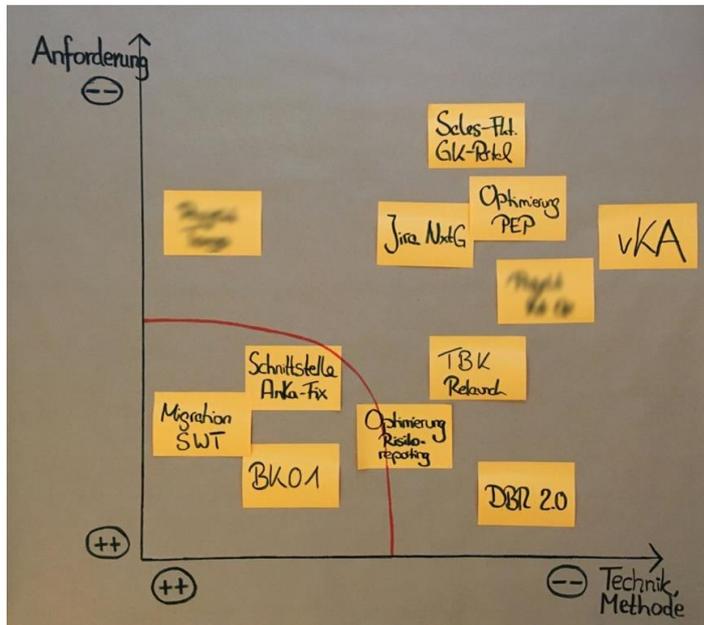


Bild 5: Aktivitäten auf der Stacey-Matrix in der Workshop-Praxis

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.

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.

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 einzubindender 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 Risikovorsorge 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 Projektportfoliomanagements. 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 Risikovorsorge, 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/>

Agiles Portfoliomanagement einführen

Organisationsentwicklung mit dem Company Kanban Board

Management Summary

- Vor allem große Unternehmen haben oft mit diesen Problemen zu kämpfen: Ein gemeinsames Modell für die Zusammenarbeit fehlt, Entscheidungen dauern lange und sind intransparent und Priorisierungen erfolgen nach Bauchgefühl.
- Ein agiles Portfoliomanagement kann diese Probleme lösen. Ein Company Kanban Board ist dabei ein gutes Mittel, um die Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen zu visualisieren und zu steuern.
- Um das Company Kanban Board aufzubauen, legt das Unternehmen als erstes die Arbeitsschritte und die daraus resultierende Spaltenanzahl sowie deren Namen im Board fest. Wichtig dabei: Auf Portfolio-Ebene geht es nicht darum, konkrete Arbeitsschritte zu benennen, sondern den Wertstrom der strategischen Initiativen abzubilden.
- Danach wird das Board mit sogenannten Initiativen befüllt. Initiativen sind die strategischen Vorhaben eines Unternehmens. Um als Karten auf das Company Kanban Board aufgenommen zu werden, müssen die Initiativen mit ausreichenden Informationen beschrieben werden.
- Ein Portfolio-Team arbeitet dann in einem festgelegten Takt am Board, z.B. in einer einfachen Form des Lean Coffee. Im Portfolio-Team sollten stets alle Personen vertreten sein, deren Bereiche auch betroffen sind.



Sebastian Schneider

Informatiker, Erfahrung im Automotive- und IT-Bereich, Scrum-Experte und Blogger



Lothar Fischmann

Senior Consultant für agile Transformationen und systemischer Coach

Ein Modell für die Zusammenarbeit fehlt, Entscheidungswege sowie Prioritäten sind intransparent und generell ist unklar, welche Projekte im Moment bearbeitet werden. Mit diesen Herausforderungen haben viele Unternehmen zu kämpfen, erst recht, wenn Sie mit mehreren Teams an mehreren Produkten arbeiten. Die Arbeit mit einem Company Kanban Board empfiehlt sich vor allem für diese Unternehmen. Mit einer agilen

Portfolioplanung greifen Sie die genannten Probleme auf und stellen eine Priorisierung des Projektportfolios anhand Ihrer Geschäftsstrategie sicher – uns sorgen gleichzeitig für Transparenz.

Dieser Artikel behandelt die praktische Umsetzung eines agilen Portfolios für beliebige Unternehmen. Wir verstehen unter einem Portfolio die Verwaltung von Initiativen, die in einem Unternehmen aus strategischer Sicht erfasst, verfeinert, analysiert und zu einer Umsetzungsreife gebracht werden. Innerhalb des gesteuerten Bereichs arbeiten einzelne Teams, mehrere Gruppen oder Abteilungen gemeinsam an der Umsetzung dieser Initiativen. Wir haben die Punkte empirisch zusammengefasst, die wir aus unserer Erfahrung und diversen Projekten als Schlüsselthemen für den Aufbau und die Steuerung eines Portfolios ansehen. Wir betonen dabei stark den agilen und Lean-Aspekt, weil wir glauben, dass Unternehmen es ohne diese Gesichtspunkte in Zukunft nicht schaffen, an volatilen Märkten Bestand zu haben. Wir berücksichtigen in unserem Portfoliomanagement aber, dass es viele Unternehmen gibt, deren Märkte aktuell beständig sind und wenig volatilen Einflüssen unterliegen.

Fokus des Artikels sind Unternehmen, die sich für ein agile bzw. Lean-Umsetzung entschieden haben. Auf die Entscheidungsfindung als solche und zugrunde liegende Argumente gehen wir nicht ein. Für ein gemeinsames Verständnis definieren wir die Begriffe, die wir in diesem Artikel verwenden.

Begriff	Bedeutung
Agil	Wir nutzen den Begriff in diesem Kontext als eine Eigenschaft des Unternehmens, flexibel und wendig auf Basis definierter (agiler) Prinzipien auf Änderungen des Markts reagieren zu können.
Portfoliomanagement	Strategische Steuerung der Produkte / Projekte eines Unternehmens, die eine Auswirkung auf weite Teile des Unternehmens (z.B. mehrere Abteilungen, Marktsegmente) haben.
Initiativen	Einträge, die über das Company Kanban Board hinweg mit Informationen angereichert werden. Sie werden nur bei ausreichender Wirtschaftlichkeit verfolgt. Häufig werden solche Initiativen auch Epics genannt.
Ebenen	Wir betrachten Ebenen nicht hierarchisch, sondern als Gliederungselement, das z.B. einen anderen Umfang oder ein anderes zeitliches Ziel haben kann. Eine Person kann demnach auf unterschiedlichen Ebenen aktiv sein.

Tabelle 1: Definitionen der im Artikel genutzten Begriffe

Aktuelle Probleme in Unternehmen

Um das Arbeitsfeld etwas einzugrenzen, werfen wir einen Blick auf aktuelle Probleme in großen Organisationen. Die empirische Betrachtung liegt bei Unternehmensgrößen von etwa 100 bis mehreren 1000 Mitarbeitern. Einzelne Aspekte können Ihnen aber auch in kleineren Organisationen oder Organisationseinheiten bekannt vorkommen:

Fehlendes Zusammenarbeitsmodell

Auch wenn man es von innen betrachtet oft nicht wahrhaben will: In vielen Organisationen

fehlt ein gemeinsames Verständnis, auf welche Art zusammengearbeitet werden soll. Hierbei geht es noch lange nicht um Frameworks oder Standards. Typische Probleme sind vielmehr bereits, dass

- nicht klar ist, wie unterschiedliche Projekte langfristig besetzt werden sollen. Wer am lautesten schreit, bekommt sein Projekt zuerst. Unterschiedliche Bereiche in Unternehmen greifen unabgestimmt auf Ressourcen zu. Oder die Zuteilungen verändern sich über die Projektlaufzeit, was interne Transaktionskosten erzeugt.
- nicht klar ist, welche Teams oder Mitarbeiter an einem Thema oder Projekt arbeiten. Wenn es Pläne gibt, weichen diese signifikant von der Realität ab. Im Umkehrschluss gibt es auch U-Boot-Projekte, die auf keinem Radar auftauchen.
- Entscheidungen lange dauern. Entscheidungswege und Bewertungsgrundlagen sind intransparent. Es ist oft nicht klar, wer die Entscheidung letztendlich trifft und die Informationen fließen unkoordiniert durchs Unternehmen. Auch dieses Muster kann ins Gegenteil umschlagen: Die Entscheidungsdynamik ist dann größer als die Umsetzungsgeschwindigkeit.

Kurz zusammengefasst arbeiten selten die richtigen Personen zur richtigen Zeit an den richtigen Themen.

Schwierige Entscheidungsfindung

Entscheidungen für oder gegen eine Umsetzung von Initiativen werden nicht objektiv getroffen. Oft geben Vertrieb oder Entwicklung (oder auch jede andere Organisationseinheit) – häufig nach Bauchgefühl oder Sympathie – im Unternehmen den Ausschlag, ob etwas entwickelt werden soll oder nicht. Wie diese Entscheidung zustande kommt, ist weder allen Personen im Unternehmen verständlich, noch ist die Entscheidungsgrundlage transparent.

Beispiele:

- **Keiner darf:** Es muss eine Entscheidung für das Produkt getroffen werden. Product Owner oder andere Personen mit ähnlichen Aufgaben im Unternehmen sind entweder nicht befähigt oder nicht berechtigt, diese Entscheidungen zu treffen.
- **Alle müssen:** Die Gewalten werden – wie in skalierten Portfolio-Umfeldern üblich – nicht getrennt. Werden neue Rollen eingeführt, bleiben die alten dennoch beibehalten. Das führt dazu, dass z.B. Projektleiter und Product Owner (PO) parallel existieren. Beide wollen "bestimmen". Statt einem Konsent (nichts spricht mehr dagegen) braucht es im schlimmsten Fall noch einen Konsens (alle sind dafür).

Unreife Aufgaben

Unausgegrenzte Ideen, die nicht fertig für die Bearbeitung sind, gelangen zu Entwicklungsteams. Die unklaren Rahmenbedingungen oder Entscheidungen sorgen für Verwirrung und verstopfen das System.

Beispiele:

- Es ist nicht klar, wie eine Anforderung aussieht. Es gibt grobe Überschriften oder Ideen von "wichtigen" Personen, die aber keine hilfreiche Arbeit in die Aufgaben stecken. Die Aufgaben bleiben groß und unreif.
- Unreife Aufgaben werden in die Teams gegeben, um "etwas zu explorieren" oder "einfach mal zu machen". Feste Zusagen für Budget und Zeitrahmen, Zielsetzung oder Kriterien für Erfolg oder Misserfolg fehlen.
- Es steht fest, was als nächstes gemacht werden soll. Die zu erledigende Arbeit ist allerdings nicht reif, um sie zu beginnen. Trotzdem wird die Arbeit begonnen. Wartezeiten erhöhen sich und binden Teammitglieder.

Falsche oder fehlende Kommunikationswege

Informationen wie z.B. Prioritäten werden unstrukturiert durch die Unternehmensstruktur verbreitet. Man erfährt signifikant zu viel oder zu wenig. Ein Mitarbeiter hört oft nur über zweite oder dritte Hand, was nun wichtig ist – wenn er es überhaupt erfährt. Der Mitarbeiter hat in beiden Fällen wenige Möglichkeiten, sich ein Gesamtbild zu machen.

Beispiele:

- Der Kreis der informierten Personen ist kleiner als die Gruppe der unmittelbar betroffenen Personen.
- Als Reaktion hat es sich eingebürgert, sicherheitshalber alle über so ziemlich alles zu informieren. Dieses Phänomen zeichnet sich dadurch aus, dass Meetings und Verteiler oft überbesetzt sind.

Falsch investierte Zeit

Experten können sich nicht auf Wertschöpfung konzentrieren: Sie werden auf zu viele Teams aufgeteilt oder müssen innerhalb eines Teams immer mehr Rollen und Aufgaben übernehmen, die nicht dem Produkt gelten. Die Verwaltung von Aufgaben, die nicht der Erzeugung von Wert dienen nimmt überhand. Dadurch existieren lange Durchlaufzeiten in der Organisation.

Beispiele:

- Wichtige Personen haben keine Zeit, weil sie in anderen Projekten oder Aufgaben "gefangen" sind.
- Mitarbeiter sind Projekten z.B. "zu 5%" zugeordnet, springen – hochgerechnet – also zwischen 20 Teams.

Warum brauchen wir ein agiles Portfoliomanagement?

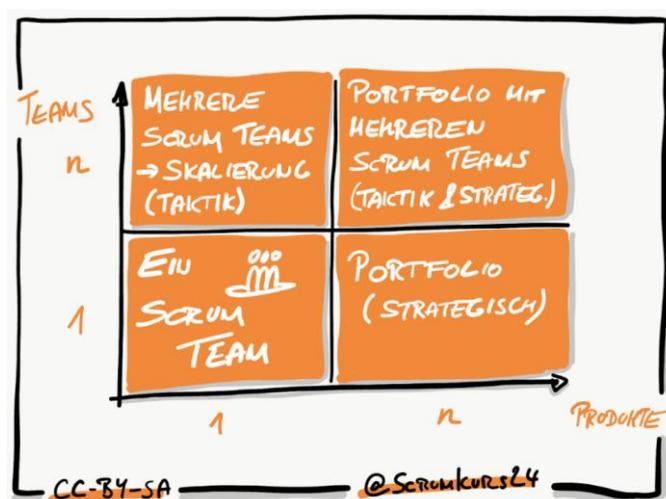


Bild 1: Die meisten großen Unternehmen haben ein Portfolio mit mehreren Produkten, das von mehreren Teams bearbeitet wird

- Ein Unternehmen bzw. eine Unternehmenseinheit bedient mehrere Kunden oder baut mehrere Produkte – mit mehreren Teams. Hier benötigt es neben dem "Was machen wir als nächstes?" auch eine Antwort auf die Frage des Skalierungsframeworks: "Wie arbeiten wir zusammen?" (in Bild 1 links)

- Ein einzelnes Team entwickelt mehrere Produkte. In diesem Fall benötigt das Team eine Portfolioplanung, aber keine Skalierungsaspekte (rechts unten).

In großen Unternehmen finden wir fast immer die Situation rechts oben "mehrere Produkte mit mehreren Teams" vor und konzentrieren uns deshalb nachfolgend darauf.

Und was, wenn es heißt „Agil braucht kein Projektportfoliomanagement, sondern nur reines Scrum“?

Häufig hören wir: Agil braucht kein Portfoliomanagement, wir brauchen nur reines Scrum, vielleicht noch LeSS und mehr nicht.

Wir sagen es gerne so: Wenn Sie bereits

- gute Product Owner in Ihrem Unternehmen haben, die
- dezentral entscheiden können, um
- die richtig geschnittenen Produkte mit cross-funktionalen Teams bedienen können;
- selbstorganisierte Teams haben, die
- den Produktentwicklungsprozess verantworten;
- alle Produkte in der Verantwortlichkeit dedizierter Teams liegen,
- die Organisation die Entwicklung unterstützt
- und sie oben genannte Probleme nur vom Hörensagen kennen ...

– ja dann müssen Sie sich nicht weiter mit den Prinzipien des agilen Portfoliomanagements beschäftigen.

Sollten Sie diese Punkte noch nicht abhaken können, empfehlen wir, die Prinzipien von Agilität auf eine agile Transition anzuwenden: Lasst uns in historisch hierarchisch gewachsenen Unternehmen mit kleinen inkrementellen Änderungen anfangen. Lasst uns Scrum für einen Change benutzen. Wir gehen Stück für Stück und verändern die Organisation. Wir bieten Zeit für eine Anpassung und geben den Mitarbeitern die Chance zu lernen. Wir haben es mit Mühe geschafft, in der Softwareentwicklung keine Big-Bang-Integrationen mehr zu haben, nun tun wir gut daran, diesen Fehler auch mit Organisationen zu vermeiden.

Viele, gerade größere Unternehmen sehen die Notwendigkeit, sich zu verändern. Die Schritte dazu können oder müssen inkrementell sein, denn zu Beginn treten zu viele hierarchische und politische Hindernisse auf. Es gibt selbstverständlich andere Vorgehensweisen, unsere basieren auf Empirie und haben sich für Unternehmen als erfolgreich erwiesen.

Kanban – die einfachste Steuerung des Wertstroms

Kanban bietet **einfache Werkzeuge und Erfahrungen** aus dem agilen und Lean-Köffchen, wenn es darum geht, mehrere Elemente effizient ans Ziel zu bringen. Ein **Kanban Board** bietet die Möglichkeit, die Zusammenarbeit innerhalb einer Organisationseinheit zu visualisieren und zu steuern. Gemeinhin gilt Kanban als Operationalisierung, also als das Umsetzungs- und Zusammenarbeitsmodell von Lean Management. Kanban wird heute oft als agile Methode genannt, hat seinen Ursprung jedoch in der Produktion beziehungsweise Produktionssteuerung. Es ist historisch betrachtet zwar nicht per Definition agil – eher dessen Großvater – lässt sich aber gut mit agilen Werten und Prinzipien verbinden. Durch die Implementierung eines agilen Kanban-Systems lassen sich agile Werte und Prinzipien wie "frühe und regelmäßige Lieferung", "Inspizieren und Anpassen", "Fokus" und "Transparenz" auf die Steuerung eines Wertstroms umlegen. Für eine **Übersicht zu**

Kanban, die **Einführung von Kanban** und **Hinweise zur Methode** lesen Sie die dazu veröffentlichten Beiträge im projektmagazin.

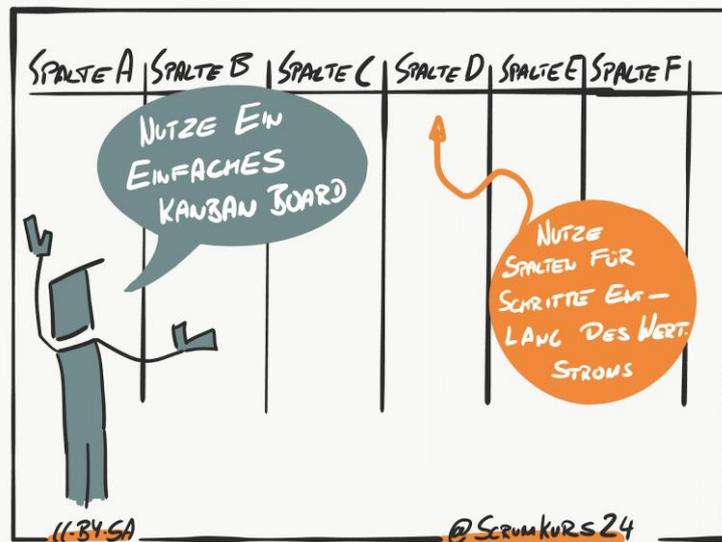


Bild 2: Ein Company Kanban Board visualisiert das Gesamtportfolio eines Unternehmens

Aufbau eines Company Kanban Boards

Kanban Boards bilden allgemein den Wertstrom eines Prozesses ab. Das **Company Kanban Board** bildet den Wertstrom eines ganzen Unternehmens – das Portfolio – ab. Alles, was Ihre Organisation (oder je nach Betrachtungsweise eine Einheit aus dem Unternehmen) umsetzt, ist auf diesem Board enthalten. Auf dem Company Kanban Board sind sog. **Initiativen** angeordnet.

Initiativen sind all das, was Sie strategisch in Ihrem Unternehmen umsetzen möchten. Initiativen benötigen dabei drei Eigenschaften:

1. Sie haben einen Zustand haben, in dem sie bearbeitet werden können.
2. Sie liefern Wert für einen oder mehrere interne oder externe Kunden, sind darauf basierend einer konkreten Organisationsebene zuordenbar und haben einen Owner.
3. Eine explizite relative Priorität, also die Abwägung, welche Initiativen Sie in welcher Reihenfolge angehen.

Die folgenden Punkte müssen nicht zwingend sequenziell ablaufen. Einige der Schritte haben aber eine zeitliche Abhängigkeit.

Aufbau des Boards festlegen

Der erste Schritt zu einem agilen Portfoliomanagement ist der Aufbau des Company Kanban Boards. Der reine Aufbau des Boards wird in der Regel als erster Schritt gewählt, da er typische Abläufe im Unternehmen visualisiert;

zum anderen sind Teams zu Beginn eines Projekts wie der Einführung eines Company Kanban Boards meist vor Ort. Die analoge und visuelle Arbeit eignet sich besonders für die erste Arbeit mit der verantwortlichen Gruppe.

Wie oben beschrieben behindert uns die fehlende Reife von Initiativen oft in der späteren Umsetzung. Demnach definieren wir im zweiten Schritt, wie wir die strategischen Initiativen zu einer Reife bekommen, mit der die Teams in der Lage sind, sie umzusetzen. Ist die Anreicherung der Initiative mit Information ein eigener Arbeitsschritt, gibt es hierfür eine eigene Spalte.

Schritte anhand des Wertstroms bestimmen

Das Company Kanban Board arbeitet mit Spalten. Jede Spalte entspricht dabei einem Arbeitsschritt, an dessen Ende ein spezifisches Ziel erreicht wird. Ordnen Sie die Schritte dem **Wertstrom** unter und fragen Sie sich dazu: "Wie müssen wir arbeiten, damit wir am Ende Wert für unseren Kunden erzeugen?".

Im Portfolio sind das von Unternehmen zu Unternehmen oft sehr ähnliche Schritte, da sie auf dieser Ebene noch keine Abläufe für die eigentliche Umsetzung enthalten. Der Fokus liegt vielmehr darauf, Initiativen abzuschließen, um (Teil-)Wert zu generieren. Diese Schritte (und damit die Anzahl der Spalten) ähneln sich zwar, sind im Detail trotzdem abhängig vom Unternehmen, dem zu entwickelnden Produkt und den Rahmenbedingungen des Marktes. Das bedeutet, dass alle Unternehmen einen Analyse-Prozess auf strategischer Ebene verfolgen, die spezifischen Aktivitäten innerhalb dieser Phase sich aber unterscheiden können.

Beispielhaft kann Ihr Company Kanban Board so aussehen:

- Schritt/Spalte 1: Ideen, Funnel, Sammler, "Frontsau"
- Schritt/Spalte 2: Assessment, Review, Voranalyse, "Gatekeeper"
- Schritt/Spalte 3: Analyse, "Touchdown"
- Schritt/Spalte 4: Portfolio-Backlog, Committed Backlog, Backlog
- Schritt/Spalte 5: (Bearbeitung durch Teams), Implementierung
- Schritt/Spalte 6: Fertig, done, erledigt

Aus der Diskussion über die einzelnen Arbeitsschritte lässt sich auch ableiten, was geschehen muss, damit eine Initiative aus einem Stadium entlang des Boards in ein anderes Stadium übergeht.

Initiativen entlang des Boards

Initiativen haben entlang des Boards unterschiedliche Reifestufen. In der Regel ist das erste Ziel, eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zu schaffen, in der ein wenig "Fleisch an den Knochen" wächst: Sie können eine grobe Abschätzung zur Priorität geben und wissen, wer an einen Tisch gesetzt werden muss, um die Idee zu besprechen. In unseren Augen reichen diese Informationen zu einer Initiative im ersten Schritt (Übergang "Frontsau" zu "Gatekeeper") aus.

Wie und welche der nachfolgend aufgeführten Felder Sie einsetzen, ist Geschmackssache und sollte sich an Ihren Anforderungen und Ihrem Nutzen orientieren. Je nach Unternehmen haben sich unterschiedliche Formate durchgesetzt, um den Inhalt einer Initiative zu bestimmen: **User Stories**, Value Statements oder **Elevator Pitches** sind gebräuchlich.

Während sich digitale Tools für uns auf Teamebene je nach Umständen als praktikabel erwiesen, machten wir auf Portfolioebene mit analoger Zusammenarbeit, also Papier und Stift, gute Erfahrungen. Wir arbeiten mindestens so lange analog, bis wir konkrete User Stories oder Aufgaben für die Teams erarbeitet haben. Ab dann setzen wir frühestens elektronische Werkzeuge ein.

Bild 3 zeigt, was bei Ihnen als Ergebnis dieser Betrachtung vorliegen sollte. Gegebenenfalls gibt es auch eine Definition der zum Übertritt in die nächste Spalte erforderlichen Eigenschaften und Informationen (Process Policies). Die Leitfrage hierfür lautet: "Welche Inhalte und Informationen werden zu einer Initiative benötigt, damit sie von Spalte 1 in Spalte 2 kann?" – im Umkehrschluss lässt sich daraus auch bereits ableiten, welche Personenkreise an welchen Stellen benötigt werden, um an den Initiativen zu arbeiten.

Um es für die Spalten noch einmal zu verdeutlichen: Auf Portfolio-Ebene geht es nicht darum, konkrete Arbeitsschritte oder deren Umfang festzulegen. Die Initiativen nehmen mehr oder weniger den gleichen Lauf durch jedes Unternehmen, sie gewinnen an Reife und werden dann von Teams (teilweise) bearbeitet und abgeschlossen.

Ziel: Board erstellt

Sie sollten nun eine Vorstellung von Ihrem Board und die Spalten diskutiert und festgelegt haben. Sehr wahrscheinlich ähneln Ihre Schritte denen in Bild 3.

Fehlt Ihnen noch der Einstieg? Dann starten Sie mit der oben vorgestellten Anzahl der Spalten und suchen sich jeweils einen passenden Begriff für die Spalten aus.

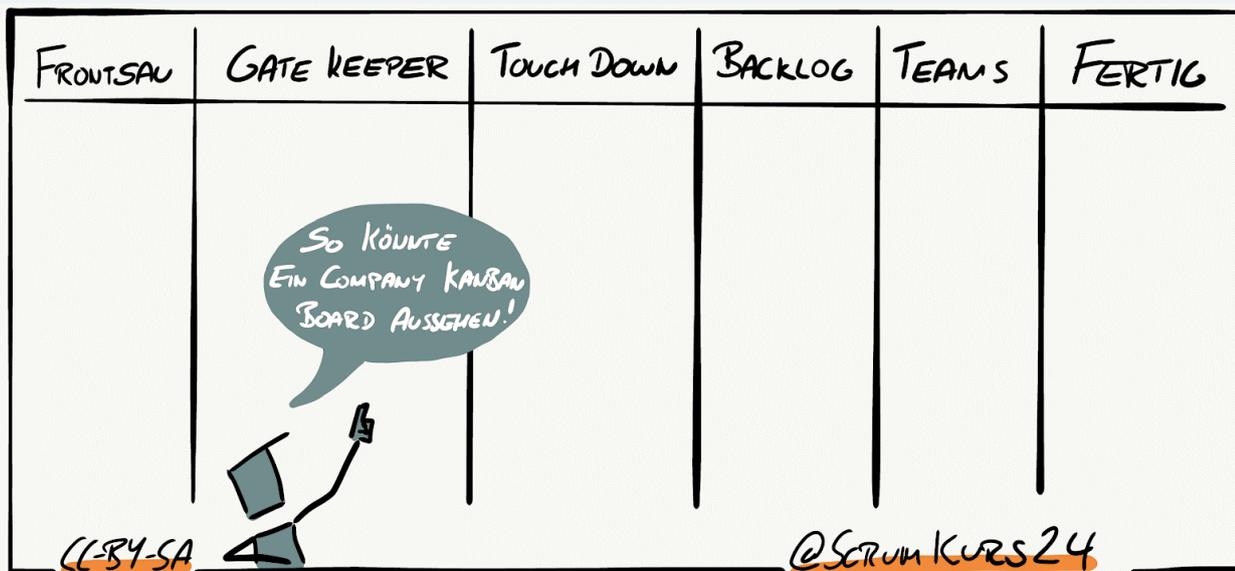


Bild 3: Die Spalten auf dem Company Kanban Board hängen vom Unternehmen, dem zu entwickelnden Produkt und den Marktbedingungen ab

Initiativen im Company Kanban Board

Nachdem Sie den Aufbau des Boards definiert haben, überlegen Sie sich den Inhalt (die Initiativen), den Sie über das Board laufen lassen. Gefällt Ihnen der Name "Initiativen" nicht, sind Änderungen natürlich möglich. Vermeiden Sie aber bereits existierende Begriffe, Doppeldeutigkeit oder "verbrannte Begriffe", die in der Organisation negativ belegt sind.

Inhalte der Initiativen bestimmen

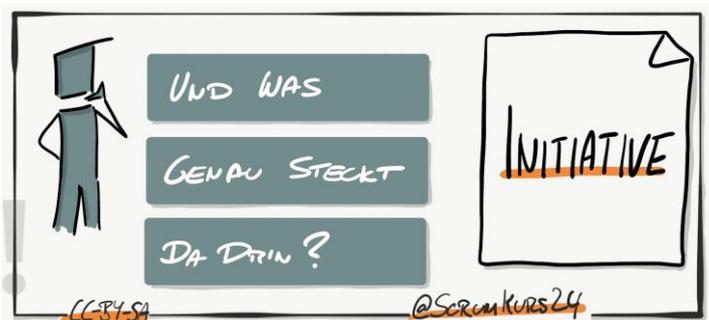


Bild 4: Zu Beginn sind für die Initiativen Papierform und ein einfaches Template sinnvoll

Die Erfahrung zeigt, dass bei den Initiativen einfache Templates in der Umsetzung sehr erfolgreich sind. Wir starten gerne mit generischen oder anonymisierten Templates, um die Organisation zur Reflexion einzuladen. Die Ergebnisse der Reflexion betrachten und diskutieren wir und kommen danach recht schnell in die Arbeit, bei der wir regelmäßig versuchen, die Vorlagen zu verbessern. Wir arbeiten an dieser Stelle noch analog, also mit gedruckten Templates oder Flipcharts, um die Initiativen zu be-

schreiben (Bild 4).

Verwenden Sie nicht zu viel Zeit darauf, das perfekte Template zu finden oder zu beschreiben. Bereits innerhalb eines Tages sollten Sie ohne Probleme einen 80%-Stand erreichen, den Sie benutzen können.

Ihre Initiativen beginnen sehr grob und können initiale Ideen oder sehr grobe Anforderungen

sein. Bevor die tatsächliche Arbeit der Teams beginnt, prüfen Sie die Initiativen auf Reife, beschreiben sie in laufenden Refinements weiter und entwickeln sie dadurch weiter. Die Reife spiegelt sich in den entsprechenden Feldern der Initiativkärtchen wider.

Die konkreten Felder (Inhalte) der Initiativen sind ebenso wie das Company Kanban Board abhängig von Ihren Rahmenbedingungen. Das Refinement und die Felder helfen Organisationen, zu reflektieren.

Diese beispielhaften Felder können Ihnen bei Ihrer Reflexion helfen:

- Von wem kommt die Idee für diese Initiative?
- Welche Beschreibung nutzen wir (wo möglich, möglichst einfaches und kurzes Format)?
- Mit welcher Hypothese arbeiten wir (Was soll passieren, wenn wir die Initiative angehen)?
- Wann ist die Initiative aufgenommen worden (Startzeit)?
- Wunschdatum für die Umsetzung

- Wer kann diese Initiative inhaltlich unterstützen und treiben? Wer schafft es, die Initiative mit dem Team herunterzubrechen?
- Was gehört zum minimalen Umfang, den wir umsetzen müssen, damit wir Wert generieren (Inkrement, MVP, MMF, ...) und was wären gute weitere Schritte? Dieser "potentielle" Umfang beinhaltet meist Themen, die oft genannt werden, aber nicht sofort umgesetzt werden können, Themen, die durch eine Zwischenfinanzierung ermöglicht werden oder Themen bei denen es sinnvoll ist, zwischendurch Marktfeedback einzuholen.

Im Laufe der Zeit und während des später durchgeführten Refinements finden Sie in der Regel die folgenden und weitere Punkte heraus, die Sie ebenso festhalten können, falls hilfreich:

Schätzungen

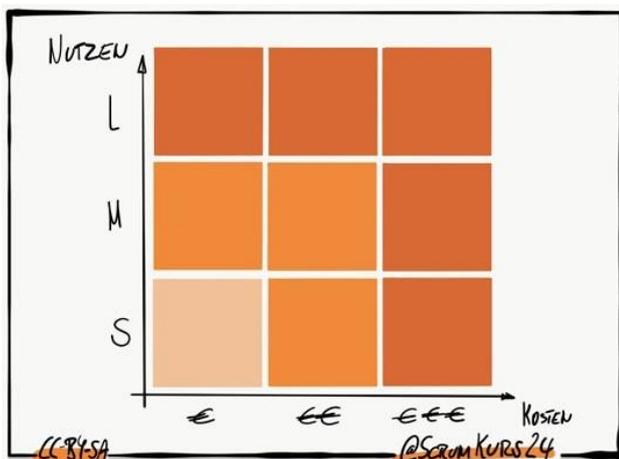


Bild 5: Mit einer einfachen Matrix können Sie eine Kosten- und Aufwandschätzung der Initiativen vornehmen

Schätzungen helfen den Portfolio-Teammitgliedern oft, eine Initiative zu besser einzusortieren. Wenn Ihre Organisation klassische Züge aufweist, nutzen Sie bestimmte Größen wie Aufwand und Kosten. Sie können diese vereinfacht weiterhin nutzen. Wir suchen Schätzungen, die uns wenig Zeit kosten. Schätzungen nehmen grundsätzlich nur die Teams selbst vor, die für die Umsetzung einer Initiative verantwortlich sind. In einer frühen Phase der Initiativen kann es sinnvoll und ausreichend sein, dass die **Product Owner** ggf. gemeinsam mit Senior Entwicklern auf Basis von Erfahrung und Intuition eine erste Einordnung vornehmen. Folgende Ausprägungen reichen für die Schätzung in der Regel aus:

- Aufwand / Kosten: Verwenden Sie nach Möglichkeit nur abstrakte Kategorien wie S,M,L oder ähnliches.
- Return: Auch hier geht es nur um die Kategorisierung in z.B. €, €€ und €€€.

Ziel ist eine schnelle, kostengünstige Abschätzung, um ein erstes Gefühl für die Kosten zu haben. Dabei reichen einfache Matrizen, um eine Kategorisierung und Gruppierung durchzuführen. Bereits eine einfache 3x3-Matrix (Bild 5) kann ausreichend sein. Nutzen Sie hier, was nützlich ist und tun Sie nichts nur wegen der Methode selbst.

Teams

Sehr häufig wird über den Prozess schon klar, welche Teams sich an der Initiative beteiligen können. Je nach Cross-Funktionalität findet eine "Zuweisung" im Prozess früher, später oder noch gar nicht statt. Wir unterscheiden dabei die folgenden typischen Situationen:

- Geringe Cross-Funktionalität: Viele Arbeiten können nur in bestimmten Teams gemacht werden. Es existiert (noch) keine Strategie, diese Situation aufzulösen. Sie erkennen diesen Sachverhalt daran, dass immer wieder klar wird, dass es bestimmte Experten für die entsprechenden Initiative braucht.

- **Gemischte Cross-Funktionalität:** Es gibt eine Anzahl von Teams, die sich grundsätzlich in der Arbeit unterstützen können. Dabei existieren oft Strategien, wie das Wissen verteilt werden kann oder zukünftig werden soll. In solchen Konstellationen können Sie teilweise beobachten, dass Teams gerne Wünsche äußern, an welchen Arbeiten sie teilhaben möchten.
- **Hohe Cross-Funktionalität:** Die Aufgaben können zu einem hohen Prozentsatz (häufig zu ca. 80%) von jedem Team erledigt werden. Wenn Sie dieses Stadium erreicht haben, werden Sie in der Regel keine Überlegungen mehr anstellen müssen, um Ihre Aufgaben im Vorfeld an Teams zu heften. Insofern haben Sie dann auch keine Notwendigkeit mehr für ein solches Feld.

Ein weiter verbreiteter agiler Mythos ist dabei, dass "alle alles können müssen". Das Prinzip lässt sich dabei vom einzelnen Teammitglied auf ganze Teams skalieren. – Fakt ist: Ein hoher Grad an Cross-Funktionalität verhindert, dass einzelne Teams zum Engpass im Gesamtsystem werden. Das verbessert den Durchfluss und stellt sicher, dass die wichtigsten bzw. wertvollsten Aufgaben bearbeitet werden können.

Abhängigkeiten

Grundsätzlich gilt: Sie können entweder das Produkt und/oder die Teams so schneiden, dass Sie keine Abhängigkeiten haben oder Sie verwalten die Abhängigkeiten. Agile Frameworks bauen auf dem Prinzip der Selbstorganisation und des Empowerments auf. Das verlangt, dass Teams (Produkteentwicklungs-)Prozesse möglichst ganzheitlich verantworten. Dies erhöht die Verantwortungsbereitschaft und reduziert Verschwendungen durch Transaktionskosten und Wartezeiten. Auch wenn Sie versuchen, das Verwalten von Abhängigkeiten als die klar schlechtere Wahl zu vermeiden, können sich manchmal teamübergreifende Abhängigkeiten ergeben. Versuchen Sie die Abhängigkeiten zu identifizieren und auszuweisen. Alles, was Sie transparent gemacht haben, ist auch allen bekannt und trägt zur gemeinsamen Informationsbasis bei. Alle (betroffenen) Teams können dann damit umgehen.

Abhängigkeiten können auch zum Markt, zu anderen Produkten oder Plattformen existieren. Nehmen Sie auf, was Sie als nützlich und wichtig erachten. Wichtig auch hier: kurz und prägnant. Hier muss keine tiefere Analyse stattfinden. Diese Arbeit wird erst später, z.B. im Rahmen einer gemeinsamen Planung, adressiert.

Risiken

Menschen in Organisationen finden immer viele Risiken, auch wenn diese oft unbegründet sind. Es ist hilfreich, diesen trotzdem einen Platz zu geben. Dadurch sind diese Gedanken gespeichert und geraten nicht in Vergessenheit, müssen aber auch nicht regelmäßig vorgebracht werden, um ihnen Raum zu geben.

In den meisten Fällen war das bei unseren Kunden eine einfache Stichpunktliste mit ein oder zwei Sätzen. Diese halfen später, um das Risiko zu gewichten.

Meilensteine

Ist die Entwicklung stark an externe Einflüsse wie Messen oder Zulieferungen gebunden, ist es sinnvoll, diese Meilensteine zu erfassen.

Initiativen sind keine Spezifikationen!

Initiativen haben, wie eingangs beschrieben, je nach Zeitpunkt eine unterschiedliche Reife. Die stufenweise Erhöhung der Reife und der damit verbundenen Werthaltigkeit ist das erklärte Ziel des Company Kanban Boards. Die vorgestellten Felder können die Kriterien sein, die es benötigt, eine solche Initiative aufs Board schreiben bzw. zu bewegen. Ein wesentlicher Unterschied zwischen agiler und klassischer Projektplanung ist, dass die Initiativen keine Spezifikationen sind. Initiativen ermöglichen es, wirtschaftlich flexibel zu bleiben und Vorhaben an Marktgegebenheiten und Feedback auszurichten. Wir verfolgen in der Arbeit mit Initiativen drei Ziele:

1. Wir können einen ungefähren und relativen **RoI** abschätzen und daraus eine relative Priorität bestimmen. Wir akzeptieren dabei das Fehlen absoluter Zahlen, können aber ableiten, durch welche nächsten Schritte unsere Einschätzungen konkretisiert werden können.
2. Wir wollen zu jeder Zeit nur die exakt notwendige Arbeit in die Analyse, Erarbeitung und Bearbeitung stecken. Ziel ist, laufende Vorhaben nicht durch Unklarheiten zu bremsen, andererseits aber auch keinen "waste" (Verschwendung) produzieren, indem wir Arbeit in etwas stecken, das wir nie umsetzen werden. Wir wissen schon sehr wahrscheinlich, dass diese Initiativen nie komplett umgesetzt werden und akzeptieren das.

Wir wollen schnell wissen, ob und wie wir mit dieser Initiative weiterarbeiten. Ein gemeinsamer Takt unterstützt uns dabei, inhaltliche Fortschritte zu messen und Synchronisationspunkte über die Organisation zu finden.

Woran erkennen Sie, dass es eine Initiative ist?

Eine effiziente Portfolio-Planung zeichnet sich dadurch aus, dass, nur wirkliche Initiativen über das Company Kanban Board laufen. Gelingt das nicht, verstopfen Sie das gesamte System mit Themen, deren Umsetzung nie passieren wird oder stecken unnötige Arbeit des Portfolio-Teams in Mikromanagement. Mögliche Kriterien für eine Initiative sind:

- Prüfen Sie die Entscheidungsgeschwindigkeit: Je schneller etwas entschieden werden muss, desto näher muss die Entscheidung dorthin, wo die Informationen für diese Entscheidung liegen und nicht ins Portfolio-Board. So sollten z.B. typische Fehler und Refactoring-Aufgaben in der Software nicht als Initiativen über das Company Kanban Board laufen.
- Prüfen Sie die Auftretenswahrscheinlichkeit: Alles, was nicht häufig vorkommt, kann ein Kandidat für eine Initiative sein. Die Entwicklung eines neuen Motors werden Sie z.B. in der Regel nicht häufig durchführen.
- Bewerten Sie Skaleneffekte: Betrifft etwas das ganze Unternehmen? Haben Sie nennenswerte finanzielle Aspekte in dieser Initiative? Wenn ja, sind das Indizien für eine Initiative.
- Liefert die Idee Wert? Gibt es einen (internen) Kunden bzw. jemanden, der bereit ist, dafür zu zahlen?
- Handelt es sich um Anpassungen, Bugs, Wartungsarbeiten, Maintenance, etc.? Prüfen Sie, ob diese Arbeiten nicht direkt im Team beim Product Owner für das Produkt erfolgen sollten. Regelmäßige Arbeiten sind keine Initiativen.

Die Arbeit mit einem Portfolio-Kanban impliziert nicht, dass alle Entscheidungen zentral getroffen werden, sondern strukturiert vielmehr, wie **Entscheidungen auf mehreren Ebenen** umgesetzt werden können.

Was aber sind dann Initiativen? Betrachten wir dazu das **Beispiel "Eroberung des chinesischen Markts"**.

Grundsätzlich wissen wir nicht, wie groß diese Initiative genau ist und was alles darin steckt. Sie ist aber groß und erstreckt sich in der Praxis über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Bezogen auf die obigen Kriterien können wir festhalten:

- Es muss keine sofortige Entscheidung getroffen werden, ob der chinesische Markt erschlossen werden soll; vielmehr ist dies eine weitreichende, strategische Entscheidung, die gut abgewogen werden muss.
- Diese Idee tritt nicht häufig auf – es handelt sich um eine einmalige Überlegung.
- Skaleneffekte werden auftreten: Aus finanzieller Sicht ist dies eine immense Investition, die mit Sicherheit nicht nur einzelne Teams, sondern mindestens ganze Unternehmensbereiche betrifft.

Bei der Eroberung des chinesischen Markts handelt es sich also um eine Initiative, die im Company Kanban Board diskutiert werden sollte.

Initiativen selbst gestalten!

Im Grunde spielt es nur eine untergeordnete Rolle, *wie* Ihre Initiativen aufgebaut sind. Natürlich wünschen sich Unternehmen am Ende des Tages, dass auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen werden kann. Dem gegenüber steht die Erfahrung, dass es in einem ersten Schritt deutlich leichter ist, den Menschen in den Organisationen etwas zu geben, an dem Sie sich orientieren können. Warum das sprichwörtliche Rad neu erfinden? Auf Basis unserer Erfahrungen lassen wir Organisationen in der Arbeit mit den Initiativen machen und ursprüngliche Vorlagen leicht ergänzen.

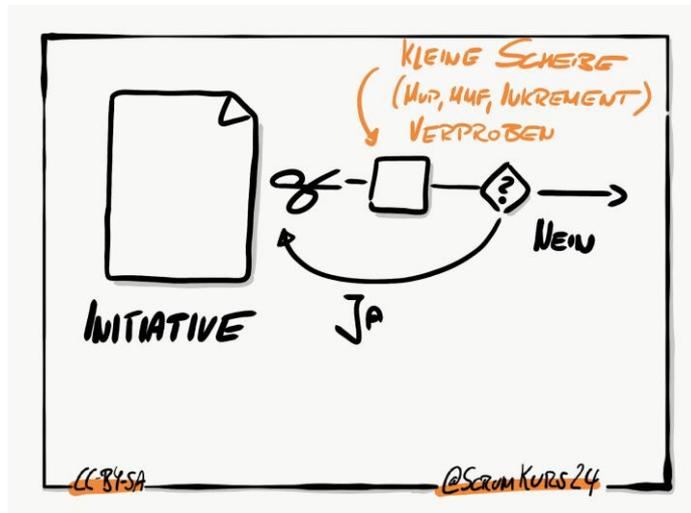
Manchmal ist der Aufschrei wegen des generischen Ausgangspunkts länger als die erste Lernschleife – dem Befüllen des ersten Templates: **Nutzen Sie schnell Ihre eigenen Erfahrungen** – innerhalb eines Tages haben Sie in der Regel schon eine angepasste Version, die ihren Bedürfnissen besser entspricht – und in den ersten drei bis fünf Refinements auf dieser Ebene finden Sie weitere Ergänzungspunkte und Streichkandidaten für die Felder der auf den Initiativen.

Auch wenn das Ganze etwas überspitzt dargestellt ist, ist unser Weg tatsächlich, eine Standardvorlage zu nutzen (dabei ist es fast egal welche) und damit mit Mitarbeitern in die Diskussion zu gehen, die Kenntnis über den Ablauf haben oder haben könnten. Die Kunst liegt nicht in der Auswahl des Templates, sondern darin, mit den Wissensträgern zu arbeiten und die richtigen Fragen zu stellen. In der Arbeit mit den unterschiedlichen Experten kommen wir durch gezielte aber offene Fragestellungen schnell auf eine 80%-Version. Genug, um erste Versuche zu machen. Änderungen und Verbesserungen an Vorlagen oder Vorgehensweisen erreichen wir grundsätzlich retrospektiv.

! In unseren letzten Projekten zeigte sich, dass sich ein einziges Template besser eignet (und dann pro Schritt/ Spalte unterschiedliche Felder davon ausgefüllt werden) als unterschiedliche Vorlagen. Während wir zu Beginn wenig Arbeit in die Initiativen stecken – es können rudimentäre Gedanken oder Ideen sein – brauchen wir gut ausgearbeitete Initiativen, wenn wir von jemanden eine Entscheidung darüber haben möchten, ob wir daran arbeiten oder nicht. Das Template für die Initiative "reift" und kann sich auch später im Portfolio-Backlog noch ändern. Es bleibt aber das gemeinsame Template zur Bearbeitung.

Lean Startup nutzen

Initiativen sollten für die weitere Arbeit so aufgebaut sein, dass sie iterativ nach dem Lean Startup Prinzip benutzt werden können. Das bedeutet, dass Sie die Initiative in kleine "Scheiben schneiden"



und sie sich scheinchenweise vornehmen, diese ausprobieren und verproben (Bild 6). Schnell wird klar, dass Sie auch für die Initiativen ein Review brauchen und relevante Stakeholder, die in der Lage sind, das Resultat zu beurteilen und für das Ergebnis zahlen oder zumindest eine weitere Entwicklungsiteration subventionieren würden. Die Eignung dafür bildet neben den Abhängigkeiten das wichtigste Qualitätskriterium beim Schneiden von Initiativen.

Da Initiativen recht groß sein können, werden Sie z.B. die Schätzungen nie sinnvoll auf die ganze Initiative anwenden können. Beziehen Sie sich deshalb immer auf den nächstmöglichen Umfang, den Sie umsetzen können (vgl. Aufbau der Initiativen).

Bild 6: Die Prinzipien von Lean Startup unterstützen Sie bei der Arbeit mit den Initiativen auf Ihrem Company Kanban Board

Ziel: Template für die Initiativen ist definiert

Sie haben jetzt ein Template für sich gefunden, das noch nicht final fertiggestellt ist, mit dem Sie aber bereits arbeiten können.

Initiativen sind so gestaltet, dass sie schnelles Kundenfeedback zulassen.

Aufbau der Process Policies

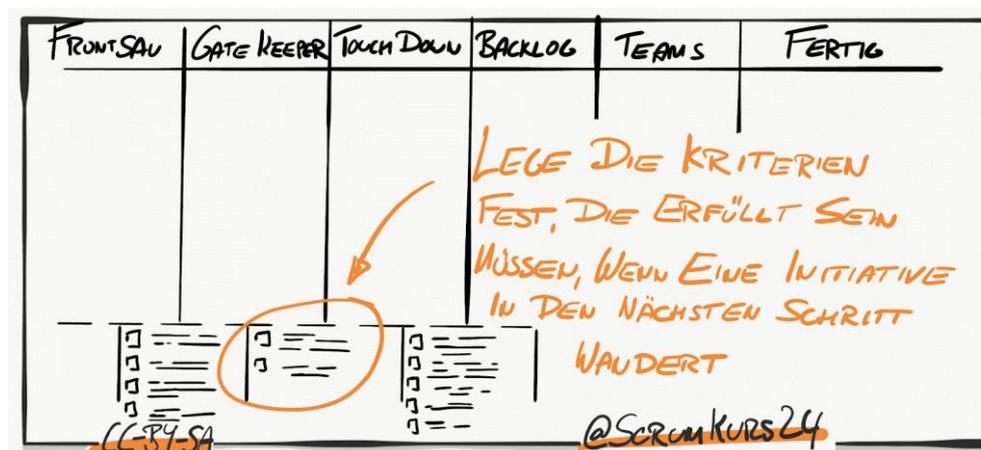


Bild 7: Unter Process Policies versteht man Regeln, die bei einem Übergang von einer Spalte in die nächste beachtet werden müssen

Als Process Policy bezeichnen wir eine Regel, die beim Übergang von einem Schritt im Company Kanban Board zum nächsten beachtet werden muss. Je nach Betrachtungsweise handelt es sich damit um eine Art **Definition of Done**, die regelt, ab wann Initiativen eine Spalte

verlassen dürfen oder eine Definition of Ready, die definiert, was es benötigt, damit eine Initiative in die nächste Spalte eintreten darf (Bild 7).

Betrachten Sie Ihr Company Kanban Board mit den Spalten einmal genauer. Überlegen Sie sich, wie ein Übergang von einer Spalte zur anderen aussehen muss. Anders gefragt: Was muss alles erledigt sein, damit eine Initiative von einem Schritt in den anderen darf? Das können u.a. folgende Dinge sein:

- Das Template ist verwendet
- Ein 4-Augen-Review fand statt
- Mögliche Teams sind identifiziert
- Die Initiativen wurden priorisiert

Werden Sie kreativ und überlegen Sie, was für Sie und Ihren Kontext wichtig ist. Wir empfehlen, diese Kriterien direkt auf das Board zu bringen und damit zu visualisieren.

Den Wertstrom untersuchen

! Wenn es Ihnen nicht leicht fällt, die Process Policies zu finden oder Sie auch noch an Spalten hängen, analysieren Sie Schritt für Schritt, was genau Sie aktuell tun. Wie kommen Anforderungen zu Ihnen und wann erzeugen Sie Wert? Verfolgen Sie diese Kette und nehmen Sie auf, welche Schritte Ihnen über den Weg laufen und was dort für Qualitätsrichtlinien existieren.

Das Company Kanban Board und die Teams

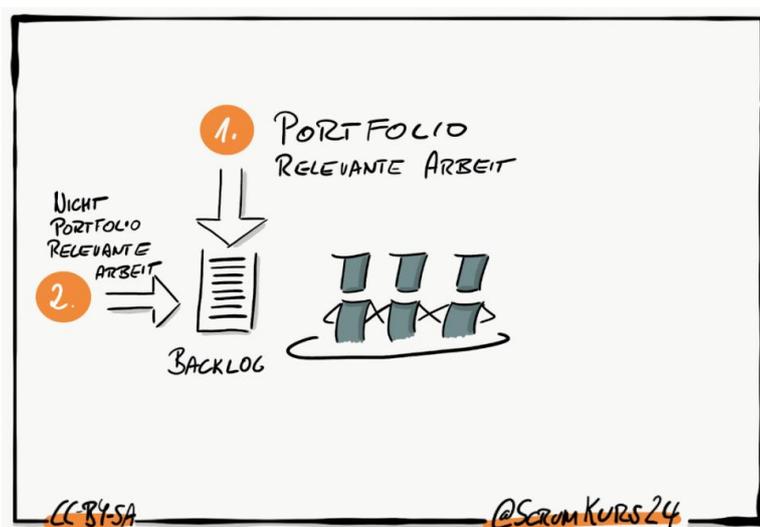


Bild 8: Nicht alle Arbeiten eines Teams kommen aus dem Company Kanban Board, ein Team erledigt auch Arbeiten, die nicht portfoliorelevant sind

Decken sich Informationsangebot und Informationsbedürfnis der Teams? Und bleibt den trotzdem Teams ausreichend Luft, um de-

zentral zu reagieren? Wie oben dargestellt, gibt es Kriterien, die Sie für die Eingruppierung der Initiativen nutzen können. Dem gegenüber steht aber auch Arbeit, die nicht über das Portfolio abgebildet werden muss. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass eben nicht alles über das Company Kanban Board zu den Teams kommt, sondern nur eine bestimmte Menge an Arbeit (Bild 8). Die Teams brauchen "Luft zum Atmen" und wenn der oder die Product Owner bei den Teams nur noch User Stories verwalten und nichts mehr priorisieren können, ist ein agiler Grundgedanke ausgehebelt. Deswegen arbeiten wir gerne mit bestimmten Verhältnissen, die anzuwenden sind.

Ein Beispiel:

- 75% der Arbeit kommt aus dem Portfolio
- 25% der Arbeit liegt im Ermessen des Product Owners

Die Zahlen sind beispielhaft und auch hier gilt: Sie hängen von Ihren Rahmenbedingungen und Produkten ab. Andere Verteilungen sind möglich und nicht selten.

Zu Beginn ist es oft nicht leicht, dieses Verhältnis zu bestimmen. Zum einen, weil Sie noch keine Erfahrung gemacht haben, was das Verhältnis sein sollte, zum anderen kennen Sie zu Beginn die Geschwindigkeit der Teams nicht. Wir setzen dabei ausschließlich auf Intuition und Empirie. Mit ersterer versuchen Sie, das Verhältnis "einfach mal zu bestimmen", mit zweiterer betrachten Sie, welche Erfahrungen die Teams machen – in der Regel schleift sich das Verhältnis nach drei Iterationen ein.

Realistische Erwartungen des Portfolios

Die Teams brauchen "Luft zum Atmen". Das ist ein wichtiger Aspekt, dem gerne zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Wir verweisen hier auf die Erkenntnisse von Donald Reinertsen, der in seinem Buch "The Principles of Product Development. Flow: Second Generation Lean Product Development" einen wichtigen Aspekt zum Ausdruck bringt:

- Entscheidungen sollen dezentralisiert stattfinden, wenn es um schnelle Entscheidungen geht.
- Entscheidungen sollen zentralisiert werden, wenn es um Skaleneffekte geht.

Konkret bedeutet das, dass Sie Ihre strategischen Initiativen über das Portfolio einsteuern. Aber nicht jede Arbeit, die erledigt wird, zählt auf eine strategische Initiative ein. Jeder Product Owner benötigt in den Teams auch Kapazität, über die er verfügen kann. Nehmen wir z.B. Wartungsaufgaben oder dringende Fehler – beides wollen Sie nicht anhand eines Portfolios klären, denn das wäre langsam und nicht an der richtigen Stelle. Die Goldene Regel besagt, **Entscheidungen dort zu treffen, wo auch die Informationen dazu sind.**

Beim Setup eines agilen Portfolios empfiehlt es sich, in Ruhe darüber nachzudenken, welche Aufgaben abgebildet werden sollen und welche nicht. Sie werden bestimmte Kategorien von Aufgaben finden: Bugs, Supportanfragen, Entwicklung, Prüfberichte, Strategie, Marketing, ... Überlegen Sie in Ihrem konkreten Fall, wo die Informationen

sind und ob Skaleneffekte vorliegen. Besprechen Sie die Themen transparent und ebenso, wo Sie diese künftig platzieren wollen.

Die Arbeit des Portfolio-Teams

Das Portfolio-Team verhilft den Initiativen zu einer Reife über die entsprechenden Prozessschritte. Hauptziel des Teams ist, das Backlog auf dem Company Kanban Board zu füllen. Dieses Backlog muss eine entsprechende Reife besitzen, damit die Initiativen durch operative Umsetzungsteams bearbeitet werden können. Sehr oft ist das Portfolio-Team oder ein Teil davon mit denselben Personen besetzt, die eine Bewertung der Initiativen vornehmen.

Wie alle agilen Teams beinhaltet auch das Portfolio-Team eine Person, die ein Mandat zur Priorisierung hat. Bei großen Unternehmen liegt dieses Mandat in der Regel bei einem Vorstand oder eine Ebene darunter.

Orientiert man sich bei der Rollenbesetzung an Skalierungsframeworks, stellt man fest, dass das Äquivalent zum Agility Master auf Portfolio-Ebene fehlt. Rein prinzipiell passiert jedoch auch auf dieser Ebene Prozessverbesserung. Und rein praktisch gesehen würde niemand auf die Idee kommen, ein unternehmensweites agiles Portfolio-Management ohne Moderation und methodische Expertise zu implementieren. Vergessen Sie also bei der Besetzung des Portfolio-Teams nicht einen erfahrenen Agility Master.

Die richtigen Personen finden

Meist ist es nicht schwer, Personen zu finden, die sich in der strategischen Planung einbringen möchten; es melden sich schnell recht viele. Von denen verabschieden sich in der Regel auch wieder einige, nachdem sie erkannt haben, welche Arbeit hinter dem Board steckt. Als groben Richtwert können Sie ein Team zwischen fünf bis zehn Personen anpeilen. Da unsere Portfolio-Planung nie beendet oder fertig ist, versteht sich der Begriff Team als eine dauerhafte Institution, die sich regelmäßig zum Bearbeiten von Initiativen trifft.

Wenn Sie planen, eine strategische Arbeitsgruppe über alle Bereiche, Hierarchieebenen und Produktgruppen agil aufzusetzen, bewegt das nicht nur für das beteiligte Team. Es strahlt auch in die restliche Organisation. Es ist ratsam, einen Coach hinzuzuziehen, der bereits Erfahrungen mit dieser Art von Veränderung hat und durch geeignete Fragen und Methoden bei einer nachhaltigen Lösung unterstützen kann.

Portfolio-Teams sind in der Regel recht divers und bilden unterschiedliche Hierarchie-Stufen und alle Schritte der Wertschöpfungskette ab. Oft finden sich im Portfolio-Team Product Owner, Abteilungsleiter (wenn es die noch gibt), das Produktmanagement, Personen von Vertrieb, Entwicklung und so weiter. Gibt es mehrere Wertströme, sollten Sie als Faustregel berücksichtigen, dass aus allen betroffenen Bereichen Personen vertreten sind. Auch hier spielt der Grad der Cross-Funktionalität eine Rolle. Je unterschiedlicher Ihre Wertströme sind, desto unterschiedlichere Expertisen werden im Portfolio-Team benötigt.

Es ist wichtig, Vertreter der Entwicklungsteams im Portfolio-Team einzubinden. Dabei kann es sich um Product Owner oder Senior Entwickler handeln. Die Verbindung in die Teams hilft Ihnen, den richtigen Detaillierungsgrad zu finden und eine grobe Abschätzung über die Initiativen zu erhalten. So ist in der Regel im dritten Schritt (Touchdown/Analyse) ein Teamvertreter dabei. Wichtig ist, die Teams nicht übermäßig mit Arbeit auf dieser Ebene zu belasten, andererseits nicht von den Informationen abzuschneiden.

Zuständigkeiten sichtbar machen

Benutzen Sie für die Rollen in den entsprechenden Spalten auf Ihrem Company Kanban Board eine einfache Kreuztabelle. Dabei notieren Sie die Rollen/Namen auf der einen Seite und die Spalten nutzen Sie als Überschriften. Damit legen Sie visuell und transparent fest, wer wo aktiv ist (Bild 9).

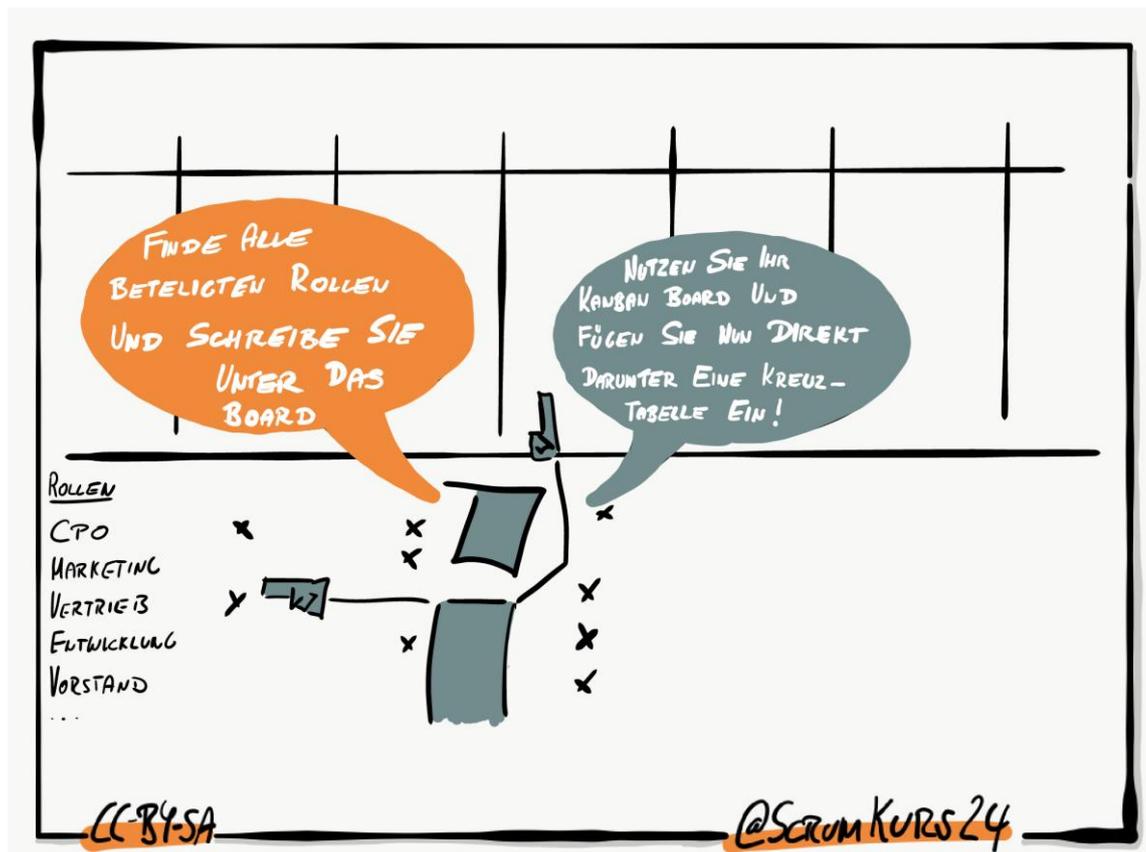


Bild 9: Mit einer einfachen Kreuztabelle visualisieren Sie, wer aus dem Team in welcher Spalte des Company Kanban Boards beteiligt ist

Takt & Synchronisation

Können wir kleine Initiativen schneiden, die schnelles Marktfeedback ermöglichen, müssen wir deren Erkenntnisse vergemeinschaften. Gelingt es uns nicht, kleine unabhängige Arbeitspakete zu definieren, ergeben sich Abhängigkeiten, zu denen wir uns abstimmen müssen. Durch einen Takt legen Sie fest, wann Sie sich treffen und durch die Synchronisation, welche Informationen ausgetauscht werden. Für den Takt können Sie einen recht großen Meeting-Kalender benutzen, der für alle visualisiert, wo und wann sich wer trifft. Mit dem Meeting-Kalender wird nämlich schnell klar, welche Takte Sie benötigen. Das Portfolio-Team plant und arbeitet häufig in einem loserem Takt als ein Scrum Team mit z.B. zwei Wochen Sprintlänge. Sie können eine sehr enge Kopplung fahren und Portfolio- und Scrum Team arbeiten im gleichen Takt – das kann sinnvoll sein, ist häufig aber nicht nötig.

Initiativen im Portfolio bewegen sich oft in der Größe von drei Monaten bis mehrere Jahre. Teams planen und arbeiten in anderen Takten. Auch hier müssen Sie das richtige Verhältnis finden. Oft reicht eine Überprüfung auf Portfolio-Ebene

jedes Quartal. Genaue und verbindliche Größen gibt es nicht. Diese sollten Sie daran anpassen, wie schnell Sie Feedback auf Initiativen einfahren können. In der Praxis hat sich die Arbeit in **drei unterschiedlichen Takten** bewährt.

Vorbereitungen für die Arbeit des Portfolio-Teams

Versuchen Sie die Refinements immer an einem Standort mit allen Beteiligten abzuhalten. Natürlich ist uns bewusst, dass das nicht immer möglich ist. Sie sollten dennoch mit dem 100%-Ansatz starten. Hier heißt es hartnäckig bleiben: "Wir können das nicht machen", "Das war schon immer verteilt", "Wir dürfen die Externen nicht integrieren" sind (zunächst) alles richtig erscheinende Gründe. Im Weg stehen solche Aussagen trotzdem, da das Know-How der verteilten Kollegen bzw. der Austausch mit ihnen früher oder später erforderlich ist. Auch wenn wir schon funktionierende verteilte Implementierungen gesehen haben und das auch unterstützen, bevorzugen wir die Zusammenkunft des gesamten Teams.

Für das gemeinsame Refinement gibt es auch hinsichtlich der Raumauswahl und Ausstattung einige Punkte zu beachten:

- Durch die Arbeit des Portfolio-Teams entstehen Arbeitsergebnisse wie ein physisches Company Kanban Board und ein Initiativen-Backlog. Es funktioniert nur sehr schlecht, mit allem umzuziehen. Der Raum wird folglich kontinuierlich benötigt, nicht nur temporär.
- Der Raum sollte am besten öffentlich sein; es hilft, wenn jeder Zugang hat. Das schafft Vertrauen durch Transparenz. So entsteht nicht der Gedanke, "es passiere was hinter verschlossenen Türen". Sie können auch einen Flur nehmen oder halboffene Räume, das unterstützt in der Regel immer das agile Arbeiten.
- Infrastruktur: beschreibbare Wände, Flipcharts, Pinnwände und weitere Kleinigkeiten wie (funktionierende!) Stifte, (klebende!) Klebezettel und was das Arbeiten sonst unterstützt. Nichts ist schlimmer, als Menschen die arbeiten wollen und keine Materialien dazu haben.

Synchronisationspunkte des Portfolio-Teams

Das Portfolio-Team ist – abgesehen von Flughöhe und Taktlänge – ein "normales" agiles Team. Es plant, arbeitet und optimiert Arbeitsergebnisse und -prozesse laufend. Portfolio-Initiativen sind in der Regel relativ komplex und weisen eine gewisse Neuartigkeit auf. Die Arbeit an einem agilen Portfolio hat ähnliche Rahmenbedingungen wie in einem Scrum Team. Es empfiehlt sich daher, alle Meetings und Rollen des Scrum-Frameworks für die Arbeit im Portfolio-Team zu nutzen.

Ziel: Takt ist etabliert

Sie haben nun initial alle wichtigen Meetings / Events in einen Takt gebracht. Das umfasst die Refinements für die Initiativen, aber auch alle zusätzlichen Events / Termine, die Sie mit allen Teams innerhalb des Arbeitsbereichs der Initiativen haben, z.B. die Abstimmungen der Product Owner und Scrum Master als SoS (Scrum of Scrums), die Planungen der Teams, Teamevents,

Die Arbeit im Refinement

Die Arbeit in diesem Termin ist sehr fokussiert. Wenn keine Erfahrungswerte vorhanden sind, starten Sie mit zweimal drei Stunden die Woche. Das Team trifft sich (zu Beginn unbedingt mit Coach oder Moderator) und bearbeitet die Initiativen auf dem Board. Dabei wird immer in der Spalte vor dem Portfolio-Backlog ("Analyse" oder "Touchdown") begonnen (Bild 10). Die Initiativen in den Spalten sind priorisiert (siehe auch den [Anhang "Priorisierung anhand der Wirtschaftlichkeit"](#)), Sie beginnen also **immer oben mit dem Wichtigsten**. So haben Sie eine einfache Regel etabliert: *Von oben rechts, nach unten links* arbeiten Sie die Initiativen ab!

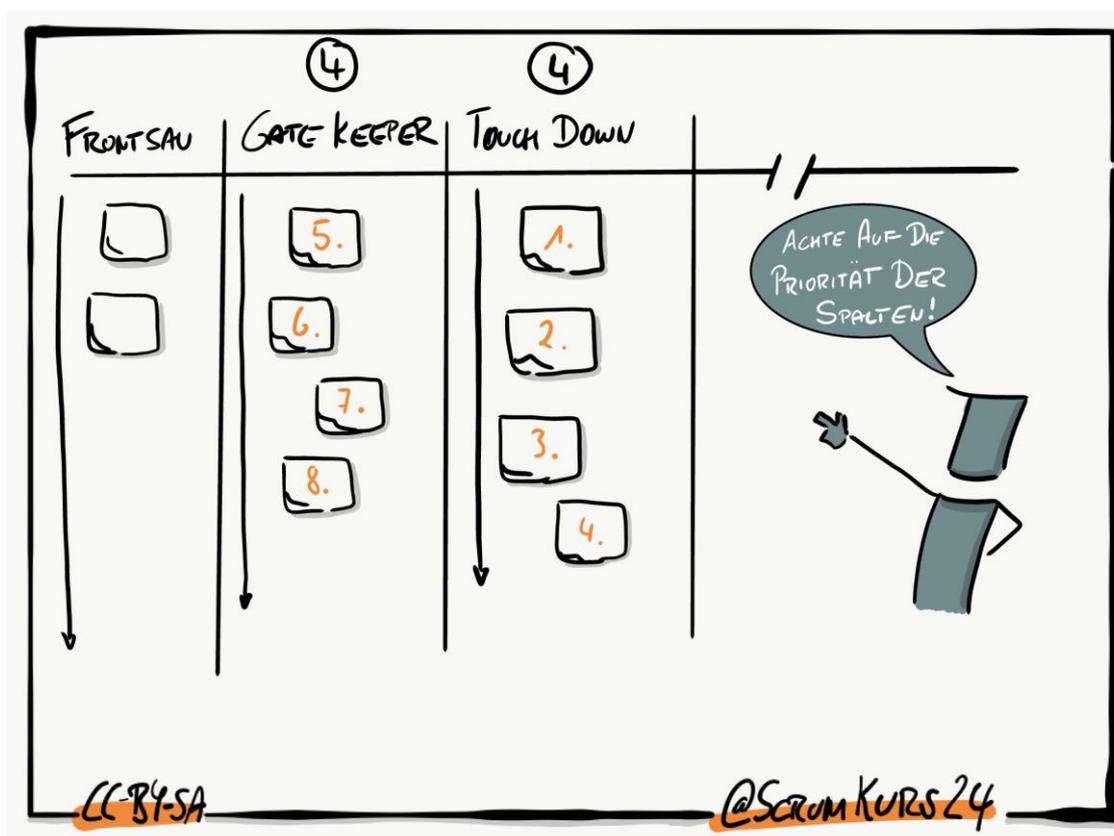


Bild 10: Das Portfolio-Team startet die Arbeit in jedem Refinement von rechts und arbeitet an den priorisierten Initiativen entlang weiter

Wir nutzen hier gerne "ad-hoc"-Teambuilding: Wen brauchen wir zu dieser Initiative, um mehr Reife herbeizuführen? Aus dem Portfolio-Team findet sich ein kleines Team, in dem alle dabei sein können oder nur wenige. Sind nicht alle in dem kleinen Team untergekommen, versuchen wir uns mit den restlichen Personen um die nächst-wichtigere Initiative zu kümmern. Und so weiter. Nach kurzer Findungszeit gehen wir direkt in die Umsetzung und die Personen versuchen das entsprechende Template für die Initiative weiter mit Reife anzureichern.

Dabei gilt: Es werden sich meist nicht mehr als zwei Teams bilden. Gerade wenn eine Organisation mit dem Portfoliomanagement beginnt, finden sich häufig viele Abhängigkeiten oder das Bedürfnis der Beteiligten, überall mitsprechen zu wollen. Die Folge: Es bilden sich wenige kleine Teams. Vom Gedanken der Priorisierung ist das auch richtig: Wenn Sie mit vielen Teams an unterschiedlichen Dingen arbeiten, werden Sie wieder langsam und schaffen letztendlich nichts. Oft sind ein oder zwei Teams im Refinement also durchaus vertretbar.

Arbeitsform „Lean Coffee“

Als Arbeitsformat können Sie eine einfache Form des "Lean Coffee" nutzen. Ziel dieser Methode ist es, Themen ein ausreichendes, wenngleich kein ausuferndes Maß an Zeit einzuräumen: Ein Timer wird auf 15 Minuten gestellt. Nach 15 Minuten fragt sich jedes kleine Team, ob es weiterhin signifikante Reife zu den Initiativen beitragen kann. Lautet die Antwort "nein", kann entweder das Problem gelöst oder weitergearbeitet werden. Jetzt kommen häufig folgende Dinge zum Vorschein:

- Wir brauchen noch eine Person, die nicht im Raum anwesend ist. Wir stellen uns die Frage, ob und warum wir diese Person brauchen und wieso sie nicht im Portfolio-Team ist. Das kann zu Beginn einfache und logische Gründe haben und ermöglicht uns zu reflektieren, ob wir überhaupt das richtige Portfolio-Team haben.
- Wenn wir nach 15 Minuten nicht weitergekommen sind und das Gefühl haben, wir kommen auch nicht weiter, versuchen wir den Grund zu finden. Wenn es nicht die fehlenden Personen sind, was ist es dann?
- Wir kommen z.B. nicht weiter, da eine der anwesenden Personen noch eine Arbeit zu leisten hat, bevor wir in der Initiative weitere Reife erlangen können. Markieren Sie die Initiative und gehen – wenn nötig und möglich – zur nächsten über. Die Markierung lässt Sie im nächsten Termin erkennen, dass Sie hier nicht weitergekommen sind. Bei mehreren Markierungen haben Sie als Team die Aufgabe, das Problem mit Unterstützung durch den Agile Coach bzw. Scrum Master zu verfolgen.

Es darf kein "Durchwechseln" der Initiativen geschehen: Wenn Sie eine Reihenfolge bestimmt haben, sollten Sie immer am Wichtigsten arbeiten. Bei Problemen steht die Lösung dieser Probleme im Vordergrund. Das erreichen Sie durch ein geringes WIP-Limit in den Spalten.

Die Anzahl der Schritte, die eine Initiative in einem Termin zurücklegen kann, müssen Sie nicht begrenzen. Auch die Anzahl der bearbeiteten Initiativen muss nicht begrenzt sein. Nach dem Pull-Prinzip reichern Sie weitere Initiativen mit Informationen an:

- Ein kleines Team kann sich nach der Bearbeitung einer Initiative eine weitere nehmen. Hier ist die Reihenfolge wichtig, denn Sie arbeiten nach der Priorität.
- Ein kleines Team (oder die ganze Gruppe) kann auch eine Initiative über mehrere Schritte hinweg bearbeiten. Wenn alle Personen und alle Informationen vorhanden sind, kann das vorkommen.
- Mittelfristig sollte sich der Output an durch das Portfolio-Team vorbereiteten Initiativen mit der Abarbeitungsgeschwindigkeit der Teams decken.

Fazit

Sie haben Gestaltungsprinzipien kennengelernt, nach denen Sie ein agiles Portfolio etablieren können. Die Lösungen sind dabei an den individuellen Kontext Ihres Unternehmens anzupassen. Gerade in größeren Unternehmen,

die sich historisch mit mehreren Stakeholdern, doppelt belegten Rollen und ähnlichen Konstrukten auf eine Reise hin zu einer flexibleren Welt machen wollen, hilft das Vorgehen aus unserer Sicht sehr gut, Probleme des Portfolio-Managements zu adressieren. Es gibt Ihnen einen Rahmen, in dem Sie sich entwickeln können. Der vorgestellte Ansatz funktioniert in den beschriebenen Unternehmen, die in einer Transition stecken und kleine, inkrementelle Änderungen auf dem Weg zur agilen Organisation machen. Das Company Kanban Board ermöglicht Ihnen eine Steuerung der strategischen Initiativen von übergeordneten Organisationseinheiten und stellt dabei sicher, dass Sie effizient immer am wertvollsten Thema arbeiten und die Planung an den Bedürfnissen der operativen Umsetzung ausgerichtet wird.

Anhang: Priorisierung anhand der Wirtschaftlichkeit

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die Initiativen im Company Kanban Board zu priorisieren und jede hat in einem bestimmten Umfeld Vor- und Nachteile. Wir befinden uns in der Wirtschaft und das Hauptziel eines jeden Unternehmens sollte sein, einen möglichst großen Nutzen für die Kunden zu erbringen. Dazu folgen wir dem **Konzept der Verzögerungskosten**. Mehr dazu auch im Artikel "[Mehr Gewinn durch weniger Effizienz?](#)".

Im Portfolio-Team findet die Bewertung grundsätzlich nach diesem Verfahren statt. Es gibt Unternehmen, die bei der Bewertung gerne noch weitere Personen dazu ziehen, die sonst nicht im Portfolio-Team dabei sind. Unser Rat: Das kann von Fall zu Fall sinnvoll sein, achten Sie aber darauf, dass diese Personen entsprechendes Wissen über die Komponenten des **WSJF (Weighted Shortest Job First)** haben, die verschiedene Aspekte des geschäftlichen Nutzens einer Aufgabe berücksichtigen und diese in Relation zum Aufwand stellen.

Es wird vorkommen, dass Sie es im Refinement nicht immer schaffen, eine Einigung bei der Schätzung zu erzielen. Um ein Lösungsszenario zu geben, tauchen wir kurz in die Methodik ab: Wir verwenden dabei eine Mischung aus Magic Prioritization und **Team Estimation Game**.

Dazu orientieren wir uns an diesem Ablauf:

- Jede der zu besprechenden Initiativen wird durch den Owner kurz und knapp vorgestellt (in der Regel wenige, ca. 5 Minuten)
- Danach werden die Initiativen an alle Mitglieder des Raums verteilt. Sind mehr Initiativen als Teilnehmer da, bekommen Teilnehmer mehr als eine Initiative. Haben Sie weniger Initiativen als Teilnehmer, verteilen Sie willkürlich und manche Teilnehmer bekommen keine Initiative.
- Dann legen die Teilnehmer die Initiativen in Relation zu den anderen auf den Tisch, den Boden oder wo auch immer eine größere Fläche für die Methode zur Verfügung steht. Sie sprechen dabei nicht.
 - Der Erste legt seine Karte einfach auf den Boden.
 - Der Zweite legt seine Initiative in Relation zur liegenden Initiative (je nach gerade betrachteter Komponente des WSJF). Dabei ist oben immer "mehr" und unten ist "weniger".
 - Umlegen ist noch nicht erlaubt.

- Wenn alle Karten liegen, erlauben Sie das Umlegen. Sollte einer Person die Position einer Karte nicht gefallen, darf sie einen Strich machen und das Team wartet ab. Bekommt die Karte drei Striche, gibt es zwei Möglichkeiten:
 1. Rausnehmen und Nachschätzen, z.B. mit **Planning Poker**, um die Annahmen aufzudecken
 2. Wir setzen den Wert auf 100 (sonst ist 40 das Maximum). Damit wissen alle Beteiligten, dass wir uns ohne Einigung schnellstens um genau diese Karte kümmern müssen. Wir adressieren damit das Risiko, des "nicht einigen Könnens". Das nutzen wir auch beim Verharren auf Positionen bei den Planning Poker-Annahmen.
- Die kleinste Karte ist die "1", die anderen Karten werden dann mit aufsteigenden Werten belegt, wobei die Reihenfolge einzuhalten ist. Das Maximum ist die 40 auf unserer angepassten Fibonacci-Reihe.
- Eine relative Reihenfolge zu bilden, um das kleinste Element zu finden, geht in der Regel ohne Probleme durch. Dazu verwenden wir das angesprochene Magic Prioritization für jede der Komponenten des WSJF (Business Value, Time Criticality, Risk/Opportunity und Job Size).

Das Ergebnis, die Priorisierung ergibt sich aus dem errechneten Wert. Dabei gilt: Je größer der Wert, desto höher die Priorität.

Weitere Infos zum Thema "Agiles Portfoliomanagement" finden Sie auch unter <http://www.wibas.de/agile-portfoliomanagement>.

Quartalsweise Planung, aktive Auftraggeber und Project Tailoring

3 Erfolgsfaktoren für agiles Portfoliomanagement



Johannes Felchlin
Leiter Projektportfolio
Management bei den Basler
Versicherungen Schweiz

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.

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 Auftraggebenden 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 befürworteten 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/Programmscheide 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-Reservierungen 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 Auftraggeber-schaft.
- 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.

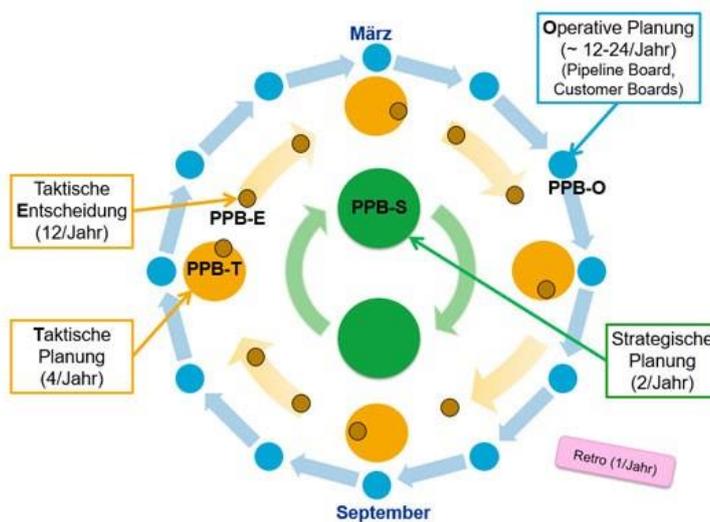


Bild 1: Der agile Planungs- und Entscheidungszyklus beinhaltet verschiedene Entscheidungsebenen

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 suboptimalen 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 vermeiden. 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?

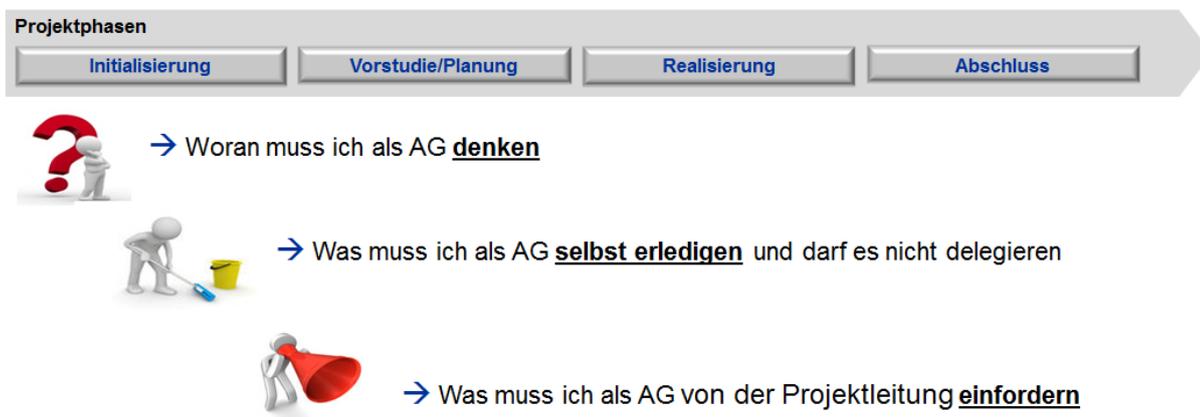


Bild 2: Die Auftraggebenden (AG) sollten sich bewusst machen, an was sie in ihrer Rolle denken müssen, was sie selbst erledigen und was sie delegieren

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 Projektraum mit Abgrenzungen und Schnittstellen nochmals mit der Auftraggeberschaft und Projektleitung besprochen und ggf. geschärft. Ziel ist, die Wahrschein-

lichkeit 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 Eigeninitiative, 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 Prozessverbesserungen, 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 Liniovorgesetzter 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.

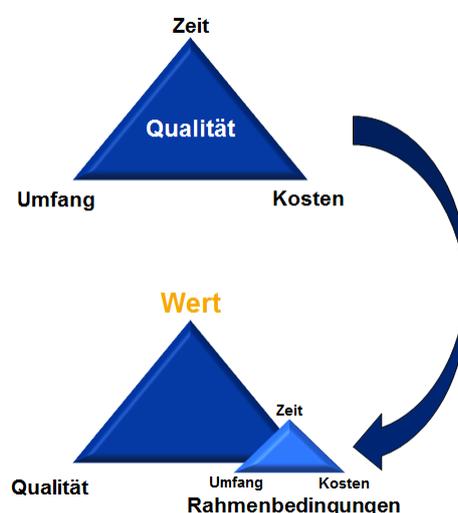


Bild 4: Im Zuge der Agilisierung ist es wichtig, das magische Dreieck des Projektmanagements um den Gedanken der Wertschöpfung (Wirkungsziele/Nutzen) zu erweitern

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 Geschäftsvorsitzenden 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.

Auf der **PM Welt 2018** gehe ich in meinem Vortrag "**Vom strategischen Ziele-Poker zur agilen Projektportfolio-Quartalsplanung**" ausführlich auf den Wertbeitragspoker ein.

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.

Agilität einen Rahmen geben

Mit bewusst einfachem Phasenmodell zum erfolgreichen Portfolio



Carsten Prieb

Leiter IT-Masterplan der DB Netz AG

Um die Digitalisierung verlässlicher voranzutreiben und schneller auf ein sich änderndes Marktumfeld reagieren zu können, wollte die DB Netz AG die Ziel-erreichung ihrer IT-Projekte (agil und Wasserfall) und die Reaktions-fähigkeit 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.

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 Detaillierung 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

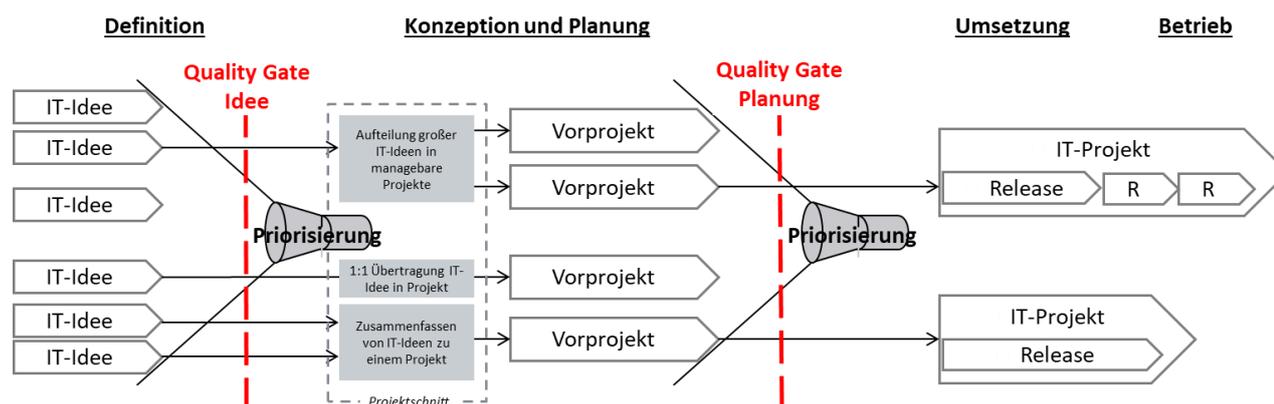


Bild 1: Phasenmodell mit zwei gegenläufigen Quality Gates, die IT-Ideen sammeln und für die Umsetzung filtern

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 üblicher-weise 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 ein-bringen, 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 (Waterfall/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 Projektinhalte 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 ver-arbeiten. 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 Projekt-ergebnisses 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 resources-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.