

Claus Hüsselmann

LEAN-ADAPTIVE PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

Ein prozess- und prinzipien-
orientiertes Referenzmodell

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Lean-Adaptive Project Portfolio Management

Claus Hüselmann

Lean-Adaptive Project Portfolio Management

Ein prozess- und prinzipienorientiertes Referenzmodell

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-5934-1 Bestell-Nr. 10966-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5935-8 Bestell-Nr. 10966-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5936-5 Bestell-Nr. 10966-0150

Claus Hüsselmann

Lean-Adaptive Project Portfolio Management

1. Auflage, September 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	11
Vorwort	13
Mitwirkende	15
Abbildungsverzeichnis	17
Tabellenverzeichnis	21
Abkürzungsverzeichnis	23
1 Einleitung – Hintergrund und Motivation	25
1.1 Kritik am klassischen Projektportfoliomanagement	25
1.2 Höhere Anforderungen an die Flexibilität	27
1.3 Lean-adaptive PPM als Konsequenz	31
1.4 Anwendung und Zielgruppe	32
2 Projektportfolio- und Lean Management – grundlegende Elemente	35
2.1 Projektportfoliomanagement	35
2.1.1 Management von Projektlandschaften	35
2.1.2 Begriffsdefinitionen	36
2.1.3 Kunden des PPMs	39
2.1.4 PPM-Wertströme – High-Level-Betrachtung	40
2.1.5 PPM als komplexes System	41
2.1.6 Aktuelle Entwicklungen im Projektportfoliomanagement	44
2.2 Lean Management und Agilität	46
2.2.1 Lean Management	47
2.2.2 Agilität	48
2.2.3 Zusammenführung beider Ansätze	50
2.3 Lean Thinking im PPM	51
2.3.1 Kunde und Wert im PPM	51
2.3.2 Flussprinzip	53
2.3.3 Pull-Prinzip	58
2.3.4 Perfektion	60
2.4 PPM als Managementsystem	61
2.4.1 Big Picture des PPM-Systems	61
2.4.2 Dimensionen des LAUP ² -Frameworks	62
2.4.3 Life Cycle&Domänen	65
3 Projektportfoliomanagement ausrichten – das Zielsystem	69
3.1 PPM-Vision	69
3.2 PPM-Balanced Scorecard	70
3.2.1 Aufbau	70
3.2.2 Receiving System	72
3.2.3 Processing System	73
3.2.4 Prozesse	75
3.2.5 Ressourcen	76
3.3 Kennzahlen für das PPM	77
3.3.1 Kennzahlen als Performance-Indikatoren	77
3.3.2 PPM-Kennzahlenkanon	78

3.3.3	Fokussierung des Kennzahlenkanons	82
3.3.4	Durchlaufzeit im Fokus	83
3.4	PPM-Erfolgsfaktoren	85
3.5	»Approach follows context«	89
4	Projektportfoliomanagement strukturieren – das prozessorientierte Referenzmodell ..	91
4.1	Corporate Development	91
4.2	PPM-Prozessmodell	93
4.2.1	High-Level-Prozessmodell	93
4.2.2	Geschäftsprozesse	94
4.2.3	Prozesssteckbriefe	99
4.2.4	Arbeitsvorgänge	113
4.2.5	Prozesse und Domänen	115
4.3	Rollenmodell	118
4.3.1	Identifikation der PPM-Rollen	118
4.3.2	Rollensteckbriefe	122
4.3.3	Zusammenhang PPM-Rollen und -Prozesse	136
4.3.4	Zusammenhang PPM- und Linienrollen	138
4.4	Praktiken	140
4.4.1	Methoden/Tools	140
4.4.2	Regel-Meetings	140
4.5	Daten und Informationssysteme	145
4.5.1	Datenmodell	145
4.5.2	Anwendungssysteme	150
5	Projektportfoliomanagement gestalten – die Prinzipien für Lean-adaptive PPM	155
5.1	Struktur der Lean-adaptive PPM-Philosophie	155
5.2	Verschwendung im PPM-Kontext	156
5.3	Kernprinzipien der Lean-adaptive PPM-Philosophie	159
5.3.1	Strategieorientierung	160
5.3.2	Kundenorientierung	160
5.3.3	Prozessorientierung	161
5.3.4	Engpassorientierung	162
5.3.5	Minimalität	163
5.3.6	Adaptivität	166
5.3.7	Menschenorientierung	166
5.4	Handlungsprinzipien der Lean-adaptive PPM-Philosophie	168
5.4.1	Überblick	168
5.4.2	Kurze Planungszyklen	170
5.4.3	Klarheit und Kohärenz	174
5.4.4	Dezentralisierung und Delegation	174
5.4.5	Partizipation	176
5.4.6	Pull und stabile Teams	176
5.4.7	Lernen in Iterationen	178
5.4.8	WiP-Limitierung	179
5.5	Gestaltung der PPM-Wertströme	181
5.5.1	Wertströme im PPM	181
5.5.2	Interpretation der Kern- und Handlungsprinzipien	186

6	Projektportfoliomanagement umsetzen – Praktiken für Lean-adaptive PPM	197
6.1	Einleitung	197
6.2	Praktiken zur PPM-Systemkonfiguration	209
6.2.1	SWOT-Analyse	209
6.2.2	PESTEL-Analyse	210
6.2.3	Capability Map	211
6.2.4	PPM-Balanced Scorecard	213
6.2.5	Prozesslandkarte	214
6.2.6	»Finde die Niere«	214
6.2.7	Lean Process Canvas	215
6.2.8	SICAR-Matrix	216
6.2.9	Projekt-Kategorisierung	216
6.2.10	Project Diamond	218
6.2.11	Agilometer (»Agil-O-Mat«)	219
6.2.12	Standardisierungspyramide	222
6.2.13	Retrospektive/Lessons-Learned-Workshop	224
6.2.14	Starfish-Methode	225
6.2.15	Italian Matrix	226
6.2.16	PPM-Sprint Retrospective	226
6.2.17	Projektaudit	228
6.2.18	Fehlersammelliste	228
6.3	Praktiken zur Projektpriorisierung	229
6.3.1	Project Portfolio (PP) Scoring	229
6.3.2	Monetäre Methoden	230
6.3.3	Investitionsrechnungen	230
6.3.4	Nutzwertanalyse/Scoring-Modell/Punktwert/-bewertungsverfahren	231
6.3.5	Weighted Shortest Job First	237
6.3.6	Gesamtnutzenfunktion	240
6.3.7	Strategieanbindungsmatrix der Projekte	245
6.3.8	Dringlichkeitsanalyse	246
6.3.9	Paarvergleich	246
6.3.10	Lean Paarvergleich	247
6.3.11	Sensitivitätsanalyse	248
6.3.12	Pareto-Analyse	248
6.3.13	Veto-Karte	248
6.3.14	Portfolio-Diagramm/Bubble Charts/Mehrfeld-Matrix	249
6.3.15	Projekt-/Programm-Roadmap	250
6.3.16	Now-Next-Later-Roadmap	251
6.3.17	Projektlandkarte	252
6.3.18	Release Planning	253
6.3.19	Product Backlog	254
6.3.20	PPM-Objectives/Key Results	254
6.4	Praktiken zur Anforderungs- und Auftragsklärung	262
6.4.1	Business Case	262
6.4.2	Lean Business Case	262
6.4.3	Epics	263
6.4.4	Project Canvas	265

6.4.5	Personas	266
6.4.6	User Stories	267
6.4.7	Voice of Customer	268
6.4.8	Benefits Expectation Story	269
6.4.9	Target Value Design	269
6.4.10	MuSCoW-Systematik	270
6.4.11	Minimum Viable Product	271
6.4.12	Story Points	273
6.4.13	Planning Poker	274
6.4.14	Magic Estimation	274
6.4.15	Big Room Planning	274
6.4.16	Synergiematrix	275
6.5	Praktiken zum Performance&Benefits Management	275
6.5.1	Ampeldarstellung	275
6.5.2	Projektstatusbericht	276
6.5.3	Status-Dashboard	276
6.5.4	Cumulative-Flow-Diagramm	277
6.5.5	Fieber-Chart	277
6.5.6	PPM-Durchlaufdiagramm	278
6.5.7	Burndown Chart	279
6.5.8	Burnup Chart	280
6.5.9	PPM-Kennzahlen	280
6.5.10	Project Management Waste Index	281
6.5.11	Earned-Value-Analyse (integriert)	282
6.5.12	Sprint Review	284
6.5.13	PPM-Sprint Review	284
6.5.14	PPM-Andon-Cord	285
6.5.15	Impediment Backlog	286
6.5.16	Auswirkungsanalyse	286
6.5.17	PPM-Spaghetti-Diagramm	287
6.5.18	5-Why-Fragetechnik	288
6.5.19	6W-Fragetechnik	289
6.5.20	Ishikawa-Diagramm	289
6.5.21	Getyptes Ishikawa-Diagramm	290
6.5.22	8D-Report	291
6.5.23	A3-Report	292
6.5.24	Abschlussbericht	292
6.5.25	Nutzenrevisionsplan	293
6.6	Praktiken zum Ressourcen-Management	294
6.6.1	Beyond Budgeting	294
6.6.2	Lean Budgets	294
6.6.3	Strategic Buckets	295
6.6.4	Einsatzmittelgang- und -summenlinie	297
6.6.5	Prioritätsorientierte Ressourcenallokation	299
6.6.6	Stehende Teams	299
6.6.7	PPM-Kanban-Board/Heijunka-Board	301

6.7	Praktiken zum Informations-, Stakeholder- und Risikomanagement	303
6.7.1	Kommunikationsmatrix	304
6.7.2	Task Board	304
6.7.3	Daily Stand-up-Meeting	305
6.7.4	Risikomatrix-/Portfolio	305
6.7.5	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse	306
6.7.6	Stakeholder-Register	307
6.7.7	Personal Level Check	307
6.7.8	Delegation Poker	308
6.7.9	PPM-One Point Lesson	309
6.8	Resümee	309
7	Projektportfoliomanagement erfahren – Praxisbeispiele der Agilisierung	311
7.1	Der Weg in die Agilität: Lean-adaptive Portfoliomanagement bei der HDI Leben	311
7.1.1	Jede erfolgreiche Veränderung beginnt mit dem »Warum?«	314
7.1.2	Viele Wege führen nach Rom	315
7.1.3	Wie verbindet man das »Was« mit dem »Wie«?	318
7.1.4	Think big – start small	328
7.1.5	Fazit	331
7.2	Stehende Teams als Schlüsselement: Der Weg der DB InfraGO AG zum Lean-adaptive Portfoliomanagement	332
7.2.1	Hintergrund	332
7.2.2	Organisation der Umsetzungsteams	334
7.2.3	Der Weg zur teamorientierten Finanzierung bei DB InfraGO Fahrweg	336
7.2.4	Fazit	342
7.3	Planung in Unsicherheit: Top-down geführtes adaptives PPM bei Helvetia	343
7.3.1	Multimodales Projektportfolio als Herausforderung und Startpunkt	343
7.3.2	Erfolgsfaktor »strategische top-down Investitionsplanung«	344
7.3.3	Erfolgsfaktor »kontinuierliche Priorisierung«	346
7.3.4	Erfolgsfaktor »taktische, kaskadierende Quartalsplanung«	350
7.3.5	Flankierende Maßnahme »organisatorische Einbettung der PPM-Funktion«	352
7.3.6	Flankierende Maßnahme »Kundenfokus im PPM/PMO«	353
7.3.7	Flankierende Maßnahme »Befähigungen«	355
7.3.8	Fazit	357
7.4	Projekt-Life-Cycle im Portfolio: Lean-adaptive PPM-Prozesssteuerung mit Kanban bei Migros	358
7.4.1	Unternehmenskontext	359
7.4.2	Der Wertstrom im PPM – Von der Projektidee zur Nutzenrealisierung	359
7.4.3	Hindernisse und Stolpersteine	378
7.4.4	Fazit	380
7.5	Die Schwierigkeiten des Wandels: Agiles Projektportfolio-Management in einem globalen Industriekonzern	380
7.5.1	Situation bei dormakaba	382
7.5.2	Elemente der Portfoliosteuerung bei dormakaba	383
7.5.3	Herausforderung beschränkter Entwicklungskapazitäten	384
7.5.4	Weiterführung des LPM-Piloten	385
7.5.5	Lessons Learned	386
7.5.6	Fazit	388

8	Projektportfoliomanagement einführen – ein evolutionärer Pfad	389
8.1	Bildung von Teilportfolien	389
8.1.1	Typisierung der Projekte und Initiativen	389
8.1.2	Zentrale und dezentrale Teilportfolien	391
8.2	Empfehlungen zum Aufbau eines Lean-adaptive PPM	395
8.3	Vorgehensmodell zur inkrementellen Einführung von LAUP ²	399
8.3.1	Abschnitt 1: Schaffung der richtigen Rahmenbedingungen	400
8.3.2	Abschnitt 2: Mehrstufige Einführung der Prozesse inkl. Methoden und Rollen	401
	Quellen und weiterführende Literatur	409
	Stichwortverzeichnis	427
	Der Autor	431

Geleitwort

Umbruchzeiten und Innovationen sind dadurch gekennzeichnet, dass eine wachsende Vielfalt neuer Designs um die Entstehung und Durchsetzung ringen und sich dann in großer Zahl ein dominantes Design durchsetzt. Ein dominantes Design erlaubt Produktivitätsfortschritte in der Herstellung und Nutzung und stellt in der Regel auch eine Plattform für eine neue Variantenvielfalt eines Grundtypus dar – sodass sehr unterschiedliche Nutzer-, Entwickler- und Herstellerbedürfnisse gut befriedigt werden können.

Dieses Grundgesetz der Innovationsforschung lässt sich nicht nur auf technische Innovationen anwenden, sondern auch auf kulturelle, soziale und organisatorische. Im Bereich der Managementinnovationen haben die agilen Methoden zum Managen komplexer Problemstellungen sowohl auf der Ebene einzelner Vorhaben (Projekte) als auch auf der übergeordneten Ebene von Bündeln solcher Vorhaben (Projektportfolios, Programme, Multiprojektmanagement) einen wahren Siegeszug angetreten. Es zeigte sich aber, dass sowohl die herkömmlichen Managementmethoden als auch die neuen agilen ihre Stärken und Schwächen aufweisen, und auch jeweils unterschiedliche Anwendungsbedingungen, für die sie besonders geeignet sind. Daher lag es nahe, dass recht bald auf beiden Ebenen die zwei unterschiedlichen Arten von Methoden kombiniert eingesetzt wurden – was als »hybride« Methodik angesehen wird. Die erhofften Vorteile hybrider Verfahren liegen darin, dass man eine größere Menge an Problemen besser, schneller, sicherer und/oder kostengünstiger lösen kann – und/oder dass die traditionellen und neuen Methoden positive Wechselwirkungen zeigen – und nicht additiv wirken, sondern sogar multiplikativ.

Die Umbruchzeiten dieser Managementinnovationen sind jedoch längst nicht abgeschlossen – vor allem wenn die neuen hybriden Konzepte auf der Ebene des Einzelprojektmanagements und des Multiprojektmanagements gleichzeitig hybride Varianten verfolgen. Dann kann die Lage sehr schnell unübersichtlich werden – und es kann lange dauern, bis erkannt wird, welche Kombinationen als gesichert überlegen angesehen werden. Denn es muss keineswegs sein, dass die am häufigsten angewandten Kombinationen die besten sind.

Vor diesem Hintergrund ist ein modernes Referenzmodell für Multiprojektmanagement ein wirklich wichtiger Beitrag, ohne den man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen wird. Das sehr systematisch abgeleitete und gut nachvollziehbare LAUP²-Modell von Claus Hüsselmann zeigt den Wald und die Wege, die man gehen kann. Es liefert aber nicht nur eine Landkarte und Orientierung, sondern gibt – durch die Formulierung von Gestaltungsprinzipien sowie die Bereitstellung eines Instrumentenkoffers – auch praktische Hilfen, wie die Umsetzung erfolgen kann. Insbesondere entsteht eine gemeinsam geteilte Begrifflichkeit, welche dem gegenseitigen Verstehen dient. Und gegenseitiges Verständnis ist die Basis für gegenseitiges Vertrauen und damit auch für gemeinsames Handeln, das durch gemeinsame Ziele, gemeinsam geplante Maßnahmen und gegenseitige Unterstützung geprägt ist.

Ich wünsche diesem Werk eine gute Leserschaft und eine starke Verbreitung.

Potsdam, im Januar 2024

Prof. Dr. habil. Dr. h.c. Hans Georg Gemünden, TU Berlin

Vorwort

Referenzmodelle für Projektportfoliomanagement gibt es wie Sand am Meer. Diesen Satz habe ich sinngemäß einleitend vor einigen Jahren in einem wissenschaftlichen Aufsatz gelesen. Doch meine eigenen Erfahrungen und natürlich auch eine systematische Recherche können diese Aussage nicht bestätigen. So lässt sich bspw. feststellen, dass vorhandene Prozessmodelle nicht umfassend und Rollenmodelle nicht oder nur rudimentär vorhanden sind. Dem soll das vorliegende Werk Abhilfe schaffen.

Gleichwohl ist das vorgestellte prozessorientierte Referenzmodell nur Mittel zum Zweck. Es dient als Ordnungsrahmen für die systematische Anwendung eines Prinzipienkanons, der als substanzieller Bestandteil des Konzeptes zu verstehen ist. Hierzu haben nicht zuletzt eine Vielzahl von Praxisberichten zur Agilisierung von Projektportfoliomanagement beigetragen, welche systematisch ausgewertet und durch Bezugnahmen bekannter Managementkonzepte – wie Lean Management oder der Theory of Constraints und nicht zuletzt dem agilen Management – im Sinne allgemein anwendbarer Grundsätze, aber auch konkreter Praktiken verallgemeinert wurden. So ist schlussendlich das Lean-adaptive Unified Project Portfolio Management Framework, kurz LAUP², entstanden. Nicht zuletzt die Möglichkeiten und der Einfluss der IT als vielfacher Treiber des Business und die damit zunehmende verbundene »Fluidität« von Projektvorhaben motivierten dabei die Entwicklung.

Das LAUP²-Framework ist kein Abklatsch von Frameworks wie SAFe oder Ähnlichen. SAFe ist bspw. vielmehr ein Framework zur Skalierung kontinuierlicher agiler Produktentwicklung, insbesondere von IT-Lösungen, auf der Basis von Scrum. Es verlässt damit den Kontext von Projektarbeit im eigentlichen Sinne, nämlich der Durchführung temporärer, einmaliger Vorhaben. Demgegenüber fokussiert LAUP² explizit den Projektgedanken, wenngleich auch hier eine Offenheit für den in bestimmten Kontexten sicherlich sinnvollen Wechsel hin zur kontinuierlichen Produktentwicklung besteht, z. B. in der Software-Entwicklung. Unter dem Strich ist das Konzept invariant gegenüber der Art und Weise, wie im Unternehmen auf operativer Ebene Projekte oder projektähnliche Vorhaben durchgeführt werden (plangetrieben, agil oder hybrid).

Ein Buch entsteht niemals im Alleingang. Mein Dank geht an meine Masteranden Janis Erbacher und Janek Hergenröder und die TH Mittelhessen für die Mittelbereitstellung für deren Arbeit. Ferner an meine geschätzten Sparringspartner Uwe Techt (VISTEM GmbH), Frank Orthey (DB Fernverkehr AG), Markus Götz (BAAINBw) und Mitglieder der Fachgruppe Multiprojektmanagement der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. Danke auch an Hans Georg Gemünden für das anerkennende Geleitwort und an Frank Baumgärtner, Traudl Kupfer und Heike Münzenmaier vom Schäffer-Poeschel Verlag für das Aufgreifen des Themas und die wieder sehr angenehme Zusammenarbeit.

Insbesondere hat eine Reihe von erfahrenen Projektportfoliomanagern¹ mit ihren Beiträgen aus der Praxis der Anwendung von agilem (Projekt-)Portfoliomanagement Kapitel 7 bereichert. An sie geht mein besonderer Dank für ihre Mitwirkung und den wertvollen Input.

Ich wünsche Ihnen als Leser viel Erkenntnisgewinn und hoffentlich auch ein wenig Spaß bei der Lektüre.

Bonn/Gießen, im Juli 2024

Prof. Dr. Claus Hüsselmann

¹ Gender-Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Rollenbezeichnungen beziehen sich stets auf alle Geschlechter. Lediglich in den Beispielen aus der Praxis werden die Gender-Richtlinien der jeweiligen Unternehmen befolgt.

Mitwirkende

Frank Willems ist Diplom-Mathematiker mit Schwerpunkten in mathematische Methoden der Physik und künstlicher Intelligenz in der Informatik. Mit über drei Jahrzehnten Erfahrung in der Versicherungsbranche hat er in verschiedenen Fachgebieten umfangreiche Führungs- und Projektleitungsaufgaben wahrgenommen, darunter die Entwicklung von Produkten und Anwendungssystemen, die Finanzsteuerung eines internen IT-Dienstleisters sowie die Koordination der Projektportfolien. Als langjähriger Leiter des Projektportfoliomanagements führte er in den Jahren 2020/2021 das agile Framework SAFe ein und transformierte die bislang klassische Portfoliosteuerung in ein Lean-Portfoliomanagement.

Robert Kahl ist Leiter des Bereiches Portfolio Management, Quality/Security Engineering und Transformation/Kommunikation des CIO/CDO Bereiches der DB Netz AG (ab 01.01.2024 DB InfraGO AG). Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und Operations Research an der RWTH Aachen arbeitete er als SAP/Geschäftsprozessberater, Programm- und Projektmanager. Während seiner weiteren Karriere war er bei einem globalen IT-Dienstleister (Atos) neben seinen Aufgaben im Projekt- und Programmmanagement komplexer, internationaler Projekte als COO von fünf Länderorganisationen und sechs Jahre als Head of Global Application Management Operations tätig. 2017 entschloss er sich, vom IT-Dienstleister zum internen CIO-Bereich der DB Netz AG zu wechseln, und trieb neben dem IT-Portfoliomanagement die Transformation des CIO/CDO-Bereiches zu einer SAFe-orientierten, vollagilen Organisation voran. In diesem Umfeld gestaltete er entscheidend den Aufbau eines Lean Portfolio Managements.

Johannes Felchlin ist seit 2022 Head of Project&Process Management bei der Helvetia Group Asset Management. Zuvor war er Lead Projektportfolio Manager bei der Helvetia Group und Leiter Projektportfolio Management bei den Basler Versicherungen Schweiz. In beiden Unternehmen verantwortete er das unternehmensweite, zentralisierte Projektportfolio. In früheren Jahren war er Geschäftsleitungsmitglied einer IT-Dienstleistungsfirma und PMO Officer und IT Strategy Planning Officer bei Swiss Re (Rückversicherung) in Zürich. Er verfügt über 25 Jahre PPM-Erfahrung. In seiner Ausbildung erwarb einen Bachelor in Marketing (CH), einen Executive MBA (USA&NL) und ist zertifizierter Projektleiter (PMP/PMI), Certified Portfolio Director (IPMA Level A), zertifizierter LeSS Practitioner sowie SAFe 5 Lean Portfolio Manager. Daneben ist er Dozent für Projektmanagement an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (zhaw) und Co-Autor des Buchs »Projektportfolio Management – Strategische Ausrichtung&Steuerung von Projektlandschaften«.

Christian Scherer blickt auf über 25 Jahre in der Informationstechnik zurück. Schwerpunkt­mäßig war er in Governance- und Managementfunktionen tätig. Unter anderem zeichnete er europaweit für IT Service Management, Strategie, Finance und Projektportfolio Management verantwortlich. Seit einigen Jahren beschäftigt er sich intensiv mit Agilität im skalier­ten Umfeld und gilt als einer der führenden deutschsprachigen Experten bei der Implementierung von Lean Portfolio Management. So hat er beim größten Schweizer Retailer mehrere Portfolios aufgebaut und die agile Journey maßgeblich mitgestaltet. Er ist heute Chapter Lead Lean Portfolio Management der Zurich Insurance in der Schweiz. Daneben ist er Experte an der Berufsakademie Lörrach und doziert an der KV Luzern Business Academy.

Jens Lippmann ist nach einem Meteorologiestudium an der Humboldt-Universität Berlin und einer Tätigkeit für den Deutschen Wetterdienst seit 1995 als Softwareentwickler und Projekt-/Programmmanager in vielfältigen Bereichen der Wirtschaft tätig. Er hat u.a. in Boulder, New York, London und Zürich Handelssysteme, Intranet-/Extranet-/Internetanwendungen und Riskmanagement-Lösungen für Unternehmen wie Axa, Firmenich, JPMorgan, Medco Health Solutions, Merrill Lynch, Swisscom, Roche Diagnostics konzipiert, implementiert, gemanagt und war u. a. für die Bereitstellung der notwendigen Entwicklungsumgebungen und Prozesse verantwortlich. Seine 20-jährige Erfahrung mit agilen Abläufen – seit seiner Begegnung mit den Unterzeichnern des agilen Manifests – bringt er in seiner Tätigkeit als Lead des Lean Agile Center of Excellence bei dormakaba ein.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Merkmale von Projektlandschaften	27
Abbildung 2-1:	Warum PPM?	36
Abbildung 2-2:	Gemeinsamkeiten Portfolio – Programm – Projekt	38
Abbildung 2-3:	Prozesszusammenhang PPM und Einzel-PM	39
Abbildung 2-4:	High-Level-Wertströme im PPM	40
Abbildung 2-5:	PPM im Kreuz der Komplexität	42
Abbildung 2-6:	Einordnung der Agilität	49
Abbildung 2-7:	Differenziertes Kundenverständnis	52
Abbildung 2-8:	Einfacher Projekt-Kanban zum Wertstrom »Von der Projektidee bis zur Nutzung«	56
Abbildung 2-9:	Der LAUP ² -Würfel – das »Big Picture«	61
Abbildung 2-10:	Perspektiven des PPM-Systems	66
Abbildung 3-1:	PPM-Balanced Scorecard, generische Sicht	71
Abbildung 3-2:	IPOO-Grundmodell (nach Geyer-Klingeberg & Steinmann)	72
Abbildung 3-3:	PPM-BSC, Dimension Geschäft	73
Abbildung 3-4:	PPM-BSC, Dimension Projekte	74
Abbildung 3-5:	PPM-BSC, Dimension Prozesse	76
Abbildung 3-6:	PPM-BSC, Dimension Ressourcen	76
Abbildung 3-7:	Kriterien zur Einführung einer Kennzahl	82
Abbildung 3-8:	Paarweiser Vergleich von Kennzahlenkriterien, Vorschlag	83
Abbildung 3-9:	Durchlaufzeit ist nicht gleich Durchlaufzeit	84
Abbildung 3-10:	Das PPM mithilfe des Referenzmodells lean-adaptiv ausgestalten!	89
Abbildung 4-1:	High-Level-PPM-Prozesslandschaft	93
Abbildung 4-2:	PPM-Prozesslandkarte, Ebene 2	95
Abbildung 4-3:	Wesentliche Outputs im PPM-Prozess	97
Abbildung 4-4:	SIPOC-Tabelle mit Artefakten – am Beispiel Prozess PP Authorization	114
Abbildung 4-5:	Einordnung von Prozessen – am Beispiel vom Project Demand Management ...	116
Abbildung 4-6:	Summarische Übersicht der Rollennennung in den Quellen	118
Abbildung 4-7:	LAUP ² -Rollenkanon	119
Abbildung 4-8:	»Zwiebel«-Metapher des SICAR-Modells	136
Abbildung 4-9:	PPM-SICAR-Matrix	137
Abbildung 4-10:	Mapping PPM-Rollen & Linien-Rollen	139
Abbildung 4-11:	PPM-Prozess im Geschäftsjahr	141
Abbildung 4-12:	Legende UML-Klassendiagramm	145
Abbildung 4-13:	Klassendiagramm »Projektstruktur«	146
Abbildung 4-14:	Klassendiagramm »Projektergebnisse«	146
Abbildung 4-15:	Klassendiagramm »PPM-Stakeholder«	147
Abbildung 4-16:	Klassendiagramm »Praktiken und Risiken«	147
Abbildung 4-17:	Klassendiagramm »Bewertung«	148
Abbildung 4-18:	Klassendiagramm »PPM-System«	148
Abbildung 4-19:	Klassendiagramm »Dokumentation«	148
Abbildung 4-20:	Klassendiagramm »Strategic Bucket«	149
Abbildung 4-21:	Ausgewählte Klassen	149
Abbildung 4-22:	Integration MPM- und ERP-Software	151

Abbildung 4-23:	Integriertes Risikomanagement	153
Abbildung 5-1:	Struktur der Lean-adaptive PPM-Philosophie	156
Abbildung 5-2:	Projekt- und projektportfoliotypische Arten der Verschwendung	158
Abbildung 5-3:	Die Kernprinzipien der Lean-adaptive PPM-Philosophie	159
Abbildung 5-4:	Die Anwendung des Pareto-Prinzips	165
Abbildung 5-5:	Differenzierung in allgemeine Lean-Handlungsprinzipien und zusätzliche Handlungsprinzipien für das PPM	168
Abbildung 5-6:	Für das PPM zusätzliche Handlungsprinzipien	170
Abbildung 5-7:	Ad-hoc-Umfrage 2022 zu Handhabung von Projektbudgets	172
Abbildung 5-8:	Autonomie und Ausrichtung – auf das richtige Maß kommt es an	175
Abbildung 5-9:	Team- statt Projektfinanzierung	177
Abbildung 5-10:	Identifizierte Wertströme im PPM	182
Abbildung 5-11:	WSK »Von der Projektidee zur Nutzenrealisierung« im Überblick	183
Abbildung 5-12:	WSK »Vom impliziten Wissen zur Anwendung« im Überblick	184
Abbildung 5-13:	WSK »Von der Unternehmensstrategie zum PPM-System« im Überblick	185
Abbildung 6-1:	SWOT-Analyse-Matrix	210
Abbildung 6-2:	Kriterien(gruppen) der PEST(EL)-Analyse	211
Abbildung 6-3:	Beispielhafte Capability Map	212
Abbildung 6-4:	PPM-BSC, generische Sicht	213
Abbildung 6-5:	Finde die Niere	215
Abbildung 6-6:	Kriteriengruppen im Agilometer	219
Abbildung 6-7:	Die Agilometer-Waage zum Projektvorhaben	222
Abbildung 6-8:	Standards& Best Practices – die Standardisierungspyramide	223
Abbildung 6-9:	Starfish-Methode für Lessons Learned	225
Abbildung 6-10:	Italian Matrix	226
Abbildung 6-11:	Statische und dynamische Investitionsrechnungsverfahren	230
Abbildung 6-12:	Aufbau des Portfolio-Scoring-Baums am Beispiel Wien Energie	233
Abbildung 6-13:	Scoringmodell mit Wirkungs- und Abwicklungskriterien	234
Abbildung 6-14:	Synthese eines ganzheitlichen Priorisierungsverfahrens	236
Abbildung 6-15:	Generisches Beispiel zur WSFJ-Ermittlung	239
Abbildung 6-16:	Beispielhafte Berechnung des SSPF	242
Abbildung 6-17:	Visualisierung der Projektbewertung in einer Portfoliodarstellung	243
Abbildung 6-18:	Beispiel für ein einfaches Score-Modell	244
Abbildung 6-19:	Strategieanbindungsmatrix	245
Abbildung 6-20:	Lean Paarvergleich	247
Abbildung 6-21:	Portfolio-Diagramme ohne (links) und mit (rechts) zeitlichen Veränderung	250
Abbildung 6-22:	Projekt-Roadmap (Gantt)	250
Abbildung 6-23:	Now-Next-Later-Roadmap (Beispiel)	251
Abbildung 6-24:	Projektlandkarte am Beispiel Six-Sigma-Projekt	253
Abbildung 6-25:	Ableitung der Projektziele und -ergebnisse aus Unternehmenszielen	256
Abbildung 6-26:	PPM-OKR im Authorization-Prozess	257
Abbildung 6-27:	PPM-OKR im Budgetierungsprozess	259
Abbildung 6-28:	PPM-OKR – Big Picture	260
Abbildung 6-29:	Darstellung eines Project Canvas	265
Abbildung 6-30:	Persona-Canvas	266

Abbildung 6-31: Schablone der kombinierten VoC/US-Methode im Beispiel	269
Abbildung 6-32: Kosten-Nutzen-Analyse mit Target Value Design	270
Abbildung 6-33: Atmender Scope mit der MuSCo(W)-Regel	271
Abbildung 6-34: Darstellung eines Cumulative-Flow-Diagramms	277
Abbildung 6-35: Portfolioübersicht im Fieber-Chart	278
Abbildung 6-36: PPM-Durchlaufdiagramm	279
Abbildung 6-37: Der Einsatz eines Burndown Charts	280
Abbildung 6-38: Performance-Betrachtung der Projekte mithilfe der EVA – Einzelprojektsicht ..	283
Abbildung 6-39: PPM-Andon-Cord: strukturelle Abbildung	285
Abbildung 6-40: Mögliches Ergebnis des PPM-Spaghetti-Diagramms	287
Abbildung 6-41: Darstellung des PPM-Spaghetti-Diagramms	288
Abbildung 6-42: Ursache-Wirkung-Diagramm für Projektmanagement	290
Abbildung 6-43: Getyptes Ishikawa-Diagramm	291
Abbildung 6-44: Die Teilportfolios bei Wien Energie	296
Abbildung 6-45: Beispiel einer Einsatzmittelgang- und -summenlinie	298
Abbildung 6-46: Prioritätsorientierte Ressourcenallokation	299
Abbildung 6-47: Handlungsprinzipien für Teamzusammenstellungen	300
Abbildung 6-48: Kanban-Board im PPM-Kontext	301
Abbildung 6-49: Kanban als Organisationsform des Portfolioplanungsprozesses	302
Abbildung 6-50: »Schlanke« Risikobewertung	306
Abbildung 7-1: Prozesse im Unternehmen – Soll-Vorstellung vs. Realität	312
Abbildung 7-2: Die Pyramide der Strategie	314
Abbildung 7-3: Stufen der agilen Transformation	316
Abbildung 7-4: Vorteile von Lean-adaptive Portfoliomanagement	317
Abbildung 7-5: Lauf eines Epics bei HDI Leben, Teil 1	319
Abbildung 7-6: Epic-Hypothese (Template)	320
Abbildung 7-7: Lean Business Case (Template)	320
Abbildung 7-8: Lauf eines Epics bei HDI Leben, Teil 2	321
Abbildung 7-9: Big Room Ranking – Aufbau	322
Abbildung 7-10: Big Room Ranking – Agenda (Muster)	323
Abbildung 7-11: Systemgestützte Bewertung in Echtzeit mit PowerBI	324
Abbildung 7-12: Lauf eines Epics bei HDI Leben, Teil 3	325
Abbildung 7-13: Zusammenwirken der verschiedenen Arbeitsebenen	326
Abbildung 7-14: Beispiel eines digitalen Portfolio-Kanban-Boards	327
Abbildung 7-15: Entwicklungspfad zur Einführung des Lean-adaptive PPM bei HDI Leben	329
Abbildung 7-16: Typisch schwankender Finanzbedarf bei einer projektorientierten IT-Vorhabenplanung	333
Abbildung 7-17: Umkehr des magischen Dreiecks des Projektmanagements in agilen Organisationen	335
Abbildung 7-18: Übergang von der Projekt- zur Prozessorganisation	337
Abbildung 7-19: Epic-Kanban-Workflow-System	339
Abbildung 7-20: Lean Portfolio Management bei der DB InfraGO Fahrweg	341
Abbildung 7-21: Helvetia Investitionsplanung ist rahmengebende Grundlage für den agilen Projektportfolioprozess	344
Abbildung 7-22: Grobe Kategorisierung der Personalressourcennachfragen	345

Abbildung 7-23: Vertikal gekoppelte Projekt-Kanban-Boards.....	347
Abbildung 7-24: Nutzenfunktion-Formel der Helvetia als Unterstützung der Freigabe- & Priorisierungsentscheide	348
Abbildung 7-25: Skalen der Nutzenfunktion von Helvetia	349
Abbildung 7-26: Organisatorischer und funktionaler Rahmen für die Strategiemsetzung in der Helvetia	352
Abbildung 7-27: Organisatorische Aufstellung von PPM/PMO in der Helvetia.....	353
Abbildung 7-28: PPM bedient diverse Kundengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen....	354
Abbildung 7-29: Checkliste mit den Aufgaben der Auftraggebenden	356
Abbildung 7-30: Portfolio-Kanban-Board	360
Abbildung 7-31: Entstehung von Vorhaben.....	360
Abbildung 7-32: Übergang Funnel zu Analyse und Identifikation der Portfoliorelevanz.....	362
Abbildung 7-33: Relevante Aspekte des Ideen-Pitches.....	362
Abbildung 7-34: Arten von Vorhaben	363
Abbildung 7-35: Kategorien von Vorhaben	364
Abbildung 7-36: Einbezug des Portfolios in den Produktlebenszyklus	365
Abbildung 7-37: Vorgehen zur Erarbeitung der Roadmap	367
Abbildung 7-38: Die Definition of Ready (DoR)	369
Abbildung 7-39: Aufbrechen von Epics in Features und Stories in der agilen Umsetzung	371
Abbildung 7-40: Definition of Done	377
Abbildung 7-41: Der Aufbau des Engineering Managements (Stand 15.12.2023)	381
Abbildung 7-42: Der (geplante) Weg in eine agile Zukunft bei dormakaba	382
Abbildung 7-43: Entwicklungsteams bei dormakaba	385
Abbildung 8-1: Charakteristik von Change-Initiativen	390
Abbildung 8-2: Fokussierung und Separation von Vorhaben	391
Abbildung 8-3: Bildung von crossfunktionalen Value Streams am Beispiel.....	393
Abbildung 8-4: Nutzung von Synergien	394
Abbildung 8-5: Entwicklungspfad des Lean-adaptive PPM-Konzepts.....	401

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1:	Zentrale Merkmale der PPM-Ansätze	32
Tabelle 2-1:	Gegenüberstellung von Produkt- und Projektportfolios.....	45
Tabelle 2-2:	Beispielhafte Aufgaben im PPM-Life Cycle.....	67
Tabelle 2-3:	Beispielhafte Aufgaben der PPM-Disziplin »Management von Wissen & Information«	68
Tabelle 3-1:	Beschreibungen ausgewählter PPM-Kennzahlen.....	80
Tabelle 3-2:	PPM-Erfolgsfaktoren	88
Tabelle 4-1:	PPM-Prozesssteckbrief PPM-System Strategy Determination.....	99
Tabelle 4-2:	PPM-Prozesssteckbrief PP Authorization.....	101
Tabelle 4-3:	PPM-Prozesssteckbrief PPM Governance.....	102
Tabelle 4-4:	PPM-Prozesssteckbrief Project Demand Management.....	103
Tabelle 4-5:	PPM-Prozesssteckbrief Performance Management.....	104
Tabelle 4-6:	PPM-Prozesssteckbrief Resource Management	106
Tabelle 4-7:	PPM-Prozesssteckbrief Benefits Management	107
Tabelle 4-8:	PPM-Prozesssteckbrief Development of PPM Methods & Tools.....	108
Tabelle 4-9:	PPM-Prozesssteckbrief PPM System Operations	110
Tabelle 4-10:	PPM-Prozesssteckbrief Information & Knowledge Management.....	111
Tabelle 4-11:	PPM-Prozesssteckbrief Client & Stakeholder Management	112
Tabelle 4-12:	PPM-Prozesssteckbrief Chancen- & Risikomanagement.....	113
Tabelle 4-13:	Mapping Domänen & Prozesse	117
Tabelle 4-14:	Kurzbeschreibung der PPM-Rollen	121
Tabelle 4-15:	PPM-Rollensteckbrief Strategy Sponsor.....	122
Tabelle 4-16:	PPM-Rollensteckbrief PPM Sponsor	123
Tabelle 4-17:	PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Manager	124
Tabelle 4-18:	PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Analyst	125
Tabelle 4-19:	PPM-Rollensteckbrief Project/Program Sponsor	125
Tabelle 4-20:	PPM-Rollensteckbrief Program Manager	126
Tabelle 4-21:	PPM-Rollensteckbrief Project Manager	127
Tabelle 4-22:	PPM-Rollensteckbrief Project Management Expert.....	128
Tabelle 4-23:	PPM-Rollensteckbrief Project Team Member	128
Tabelle 4-24:	PPM-Rollensteckbrief Subject Manager	129
Tabelle 4-25:	PPM-Rollensteckbrief Resource Coordinator	130
Tabelle 4-26:	PPM-Rollensteckbrief Knowledge Manager.....	130
Tabelle 4-27:	PPM-Rollensteckbrief Domain Authority	131
Tabelle 4-28:	PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Board	132
Tabelle 4-29:	PPM-Rollensteckbrief Program/Project Steering Committee	133
Tabelle 4-30:	PPM-Rollensteckbrief Strategisches Project Management Office.....	135
Tabelle 4-31:	PPM-Rollensteckbrief Operatives Project Management Office	136
Tabelle 4-32:	Übersicht typischer Methoden/Tools im PPM	140
Tabelle 4-33:	Regel-Meetings im PPM	143
Tabelle 5-1:	Top-10-Handlungsprinzipien des Lean Managements	169
Tabelle 5-2:	Rollierendes Ressourcenmanagement.....	173
Tabelle 5-3:	Teilwertstrom »Von der Projektidee zum Projektstart«.....	187

Tabelle 5-4:	Teilwertstrom »Vom Projektbericht zu den Entscheidungsmaßnahmen«	189
Tabelle 5-5:	Teilwertstrom »Vom Projektergebnis zur Nutzenrealisierung«	191
Tabelle 5-6:	Teilwertstrom: »Vom Projektwissen zum Organisationswissen«	192
Tabelle 5-7:	Teilwertstrom »Von der Unternehmensstrategie zum strategischen PPM-Konzept«	193
Tabelle 5-8:	Teilwertstrom »Vom strategischen PPM-Konzept zum etablierten PPM-System« ..	195
Tabelle 6-1:	Alphabetische Auflistung der Methoden und Prozesszuordnung	209
Tabelle 6-2:	Übersicht über mögliche Projektprioritätsklassen	217
Tabelle 6-3:	Mögliche Klassifizierung nach Konfektionsgrößen	217
Tabelle 6-4:	Typische Bewertungskriterien	232
Tabelle 6-5:	Likert-Skalen für den SSPF-Index	241
Tabelle 6-6:	Beispiel für eine spezifische Ausgestaltung der Likert-Skala für das Kriterium Dringlichkeit	242
Tabelle 6-7:	Vom Unternehmensziel zum Arbeitspaket mit OKR – ein Vorschlag	261
Tabelle 6-8:	Gegenüberstellung Kano-, Minimum-Viable- und MuSCoW-Ansatz	273
Tabelle 6-9:	Schema der 6W-Fragetechnik	289
Tabelle 7-1:	Zuordnung der Vorhaben auf Planungsebenen	363
Tabelle 7-2:	Rahmenbedingungen für die Roadmap	366
Tabelle 7-3:	Fachexperten in der Definition of Ready	370
Tabelle 7-4:	Entscheidungen aufgrund von Leading Indicators	374
Tabelle 7-5:	Aufgaben der Domain Authorities in der Definition of Done	376
Tabelle 8-1:	Project Scope in Entwicklungsstufe 0	402
Tabelle 8-2:	Project Scope in Entwicklungsstufe 1	404
Tabelle 8-3:	Project Scope in Entwicklungsstufe 2	405
Tabelle 8-4:	Project Scope in Entwicklungsstufe 3	406

Abkürzungsverzeichnis

Ø	Durchschnitt/durchschnittlich
A/K/V	Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten
AG	Auftraggeber
AV	Arbeitsvorgang/Arbeitsvorgänge
BRR	Big Room Ranking
BSC	Balanced Scorecard
BSI	Baseline Solution Investments
CoD	Cost of Delay
DoR	Definition of Ready
EPM	Einzelprojektmanagement
EVA	Earned-Value-Analyse
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
i. e. S.	im eigentlichen Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IPOO	Input – Process – Output – Outcome
ITD	Informationstechnologie und Digitalisierung
KPE	kontinuierliche Produktentwicklung
LACE	Lean Agile Center of Excellence
LAUP ²	Lean-adaptive Unified Project Portfolio Management
LBC	Lean Business Case
LPM	Lean Portfolio Management
LT	Lead time
MA	Mitarbeiter
MLP	Minimum Loveable Product
MPM	Multiprojektmanagement
MuSCoW	Must have – Should have – Could have – Won't have
MVP	Minimal Viable Product
MVProj	Minimum Viable Project
NWA	Nutzwertanalyse
OKRs	Objectives and Key Results
OPL	One Point Lesson
PDCA	Plan – Do – Check – Act
PESTEL	Political – Economic – Social – Environmental – Legal
PI	Program Increment
PMWI	Project Management Waste Index
PPB	Project Portfolio Board
PPM	Projektportfoliomanagement
PPM-BSC	Projektportfoliomanagement Balanced Scorecard
ROI	Return on Investment
SAFe	Scaled Agile Framework
SH	Stakeholder
SICAR	Served – Informed – Consulted – Accountable – Responsible
SIPOC	Supplier – Input – Process – Output – Customer

SSPF	Scored Shortest Project Fit
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
TOC	Theory of Constraints
TP	Throughput (Durchsatz)
TPS	Toyota Production System
TVD	Target Value Design
USP	Unique Selling Point (Alleinstellungsmerkmal)
VoC	Voice of Customer
vs.	versus
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität
WI	Waste Index
WiP	Work in Progress
WSJF	Weighted Shortest Job First
WSK	Wertschöpfungskette(n)

1 Einleitung – Hintergrund und Motivation

1.1 Kritik am klassischen Projektportfoliomanagement

In großem Umfang werden Projekte als flexible, temporäre Organisationsform zur Leistungserbringung durchgeführt. Der Anteil der Wertschöpfung, der in Form von Projekten erzielt wird, vereinnahmt in deutschen Unternehmen stabil mehr als ein Drittel der Arbeitskapazität. Viele Studien zeigen: Nahezu alle Unternehmen führen Projekte durch, i. d. R. mehr als eines. Hier zeigen empirische Erhebungen, dass – je nach Unternehmensgröße – sogar nicht selten mehr als 500 Projekte parallel laufen.¹ Das Management ganzer Projektlandschaften in Organisationen wird als Projektportfoliomanagement (PPM) bezeichnet. PPM ist eine junge Managementdisziplin. So wurde z. B. erstmals 2013 mit der DIN ISO 69 909 eine Norm für diese Domäne veröffentlicht. Das hierin formulierte »klassische« PPM ist als stabilitätsorientiertes Managementsystem zu charakterisieren – nicht zuletzt mit Blick auf die Budgetallokation. Wichtiger Bestandteil ist die systematische Autorisierung von Projekten. Dies geht üblicherweise von einem Projektantrag aus, der bereits in einem frühen Stadium so weit ausgestaltet ist, dass auf dessen Basis eine quantitativ-qualitative Nutzwertanalyse durchgeführt werden kann. Das bringt vielfach einige Probleme mit sich. So erfordert die Einbindung des Antragsprozesses in den i. d. R. jährlichen Budgetierungsprozess des Unternehmens eine sehr frühzeitige Bearbeitung. Dazu ein prozessuales Praxisbeispiel:

Um für das Geschäftsjahr 2025 die Budgetierung mit Wirksamkeit zum Januar diesen Jahres verabschiedet zu haben, müssen die Projektanträge für das Jahr 2025 bereits im August 2024 gestellt, zumindest initiiert werden. Es muss dann also Mitte des Jahres 2024 schon klar sein, welche Projekte im Jahr 2025 durchgeführt werden sollen/wollen. Spätestens Ende des Q3/2024 muss der Antrag vollständig vorliegen.

Die Erfahrung zeigt, dass das Topmanagement, das die Portfolioentscheidungen fällt, vielfach von den Antragsstellern konkrete und detaillierte Entscheidungsvorlagen (d. h. Projektantrag, Projekt-Business-Case) einfordert.

Der Erstellung eines vollständigen Projektantrags ist jedoch ein Problem immanent: Entscheidungsrelevante Kenngrößen, insbesondere das Budget, müssen vor der Projektdurchführung und dem damit verbundenen Erkenntniszuwachs angegeben werden. Es ist damit vorprogrammiert, dass (im Nachhinein) falsche Zahlen als Entscheidungsgrundlage verwendet werden – und im Grunde akzeptiert dies das Management sehenden Auges (Verschwendung).

Die vielfach fällige Korrektur der zentralen Kenngrößen der Projekte (Kosten, Termine) erfordert im Verlaufe des Geschäftsjahres/der Abwicklung des Projekts ein permanentes Nachsteuern inkl. Evaluation des Business Case. Bis hin zu ggf. einer völlig neuen Situation, die vielleicht sogar den Abbruch des Projekts erfordert/erfordern würde, was eine immense Verschwendung darstellt. Auch und gerade, wenn ein Projekt wider besseres Wissen nicht abgebrochen wird, entsteht im besonderen

¹ s. GPM 2015 & 2023; GPM/Universität Bremen 2009; Gemünden et al. 2011

Maße Verschwendung (Sunk-Cost-Thematik). Einige öffentliche, aber auch privatwirtschaftliche Großprojekte (BER, SAP-Einführungen bei Lidl, Haribo, Deutsche Post etc.) zeugen plakativ davon.²

Im klassischen PPM neigen die Organisationen – nicht zuletzt die Antragssteller – dazu, ihre Projektvorhaben möglichst groß zu machen, d. h. (vermeintlich) wichtig. Budgets fungieren nicht selten als Statussymbole und fördern eine »Wagenburg-Mentalität«. Das bringt folgende Probleme mit sich:³

- Die Komplexität des Vorhabens steigt und das Projektmanagement sowie die fachliche Arbeit werden dadurch schwieriger.
- Das Risiko des Scheiterns oder zumindest geringeren Erfolgs steigt – große Projekte scheitern häufiger.
- Mehr Mitarbeiter sind durch das Projekt gebunden,
 - die Projekte dauern länger
 - die Teams sind größer
 - der Abstimmungsaufwand wird (exponentiell) größer... und stehen nicht für andere Aufgaben zur Verfügung oder schädliches Multitasking ist die Folge.
- Aufgrund des größeren Scopes steigt die Wahrscheinlichkeit von Change Requests und damit der Aufwand für Scope-/Change-Request-Management.
- Die psychologische, ggf. politische Hürde für einen berechtigten Abbruch wird größer, da bereits viel Geld in das Projekt geflossen ist (Sunk Cost Bias).

Die geschilderten Aspekte führen oftmals zu folgenden unvorteilhaften Situationen im klassischen, stabilitätsorientierten PPM:

- Projektfreigaben werden aufgrund unrealistischer Annahmen getroffen – Nachsteuerungen sind nötig, aber oftmals schwierig oder aufwendig umzusetzen.
- Der Aufwand für Projektanträge ist groß – bei gleichzeitig vorhandener Unsicherheit zum frühen Zeitpunkt.
- Große Projekte »claimen« viele Ressourcen über einen verhältnismäßig langen Zeitraum – und blockieren diese damit für andere Projekte.
- Schädliches Multitasking findet vermehrt statt, um personelle Engpässe zu überwinden – nicht wertschöpfende Rüstzeiten und Verzögerungen für alle sind die Folge.
- Projekte liefern Ergebnisse, deren Nutzen sich ggf. im Laufe der Projektbearbeitungszeit verringert hat – weil das Umfeld oder die Technologie sich verändert haben.
- Eskalationen und Konfliktsituation sind die Regel, nicht die Ausnahme – und bedeuten Stress für die Menschen in der Organisation.

Auch wenn sicherlich nicht alle PPM-Organisationen mit diesen Aspekten in gleichem Ausmaß zu kämpfen haben und dies von den Randbedingungen und dem PPM-Reifegrad abhängt, ist es insgesamt evident, dass eine Weiterentwicklung der PPM-Theorie zur Fundierung einer modernen projektorientierten Unternehmensführung geradezu zwangsläufig ist.

2 s. z. B. Kroker 2018; Brandenburg et al. 2020

3 s. Tegtmeyer 2022, S. 9; Boehm/Turner 2009; Standish Group 2015

Die diesem Buch zugrunde liegende These zur Entgegnung der hier geschilderten Kritik am klassischen PPM lautet dabei:

Die Übertragung von agilen und Lean-Management-Prinzipien und -Praktiken trägt zu einem erfolgreichen Projektportfoliomanagement bei, das den Anforderungen an die projektorientierte Unternehmensführung in einer dynamischen Geschäftswelt hinsichtlich der strategieorientierten Steuerung der Projektlandschaft gerecht wird.

1.2 Höhere Anforderungen an die Flexibilität

Die Anforderungen, die eine Organisation an die Ausgestaltung ihres PPM-Systems hat, hängen dabei im signifikanten Maß von ihrem Umfeld, z.B. Marktumfeld, und den typischen Inhalten der durchgeführten Projekte ab. Als ausgeprägte Beispiele seien hier eine große Verwaltungsbehörde einerseits und ein Software-Start-up andererseits genannt. Auf der einen Seite ist Budgetplanungssicherheit ein wichtiger Zielfaktor, auf der anderen die flexible Reaktion auf Kundenanforderungen oder -reaktionen. Auch wenn eine Organisation sicherlich kaum diese beiden Extreme in sich vereinen wird, existieren i. d. R. in einem Unternehmen mehrere Varianten von Projekten in der gesamthaften Projektlandschaft nebeneinander. So hat auch die Behörde IT-Projekte und das IT-Start-up vielleicht ein Infrastrukturprojekt (z.B. Bezug eines neuen Gebäudes). Gegebenenfalls sind hier differenzierende Teilportfolien zu bilden (s. Kapitel 8.1).

Um zu verstehen, welche Charakteristik (und damit welche Anforderungen z.B. an die Flexibilität) die betrachtete Projektlandschaft der Organisation hat, mag die Metapher von Bergen, Tankern, Trucks und Booten dienen (s. Abb. 1-1).

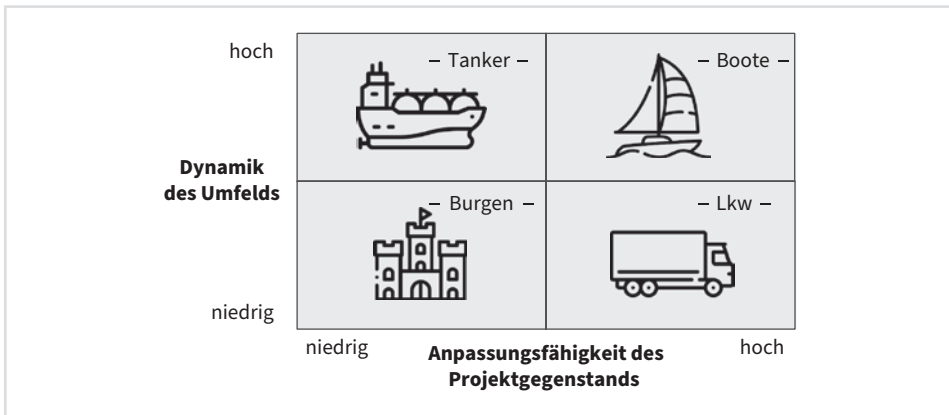


Abbildung 1-1: Merkmale von Projektlandschaften

Dabei wird in einer Vierfeldmatrix die Charakteristik über die Dimensionen »Anpassungsfähigkeit des Projektgegenstands« sowie »Dynamik des Umfelds« aufgespannt. Die erste Dimension charakterisiert ein Projekt nach der Eignung des Projektgegenstands, späte Änderungen umzusetzen. Dies ist z.B. bei einer App-Entwicklung gut ausgeprägt und die Änderungskosten sind i. d. R. recht klein. Bei Hardware- oder Bauprojekten sind die Kosten

später Änderungen groß – vielleicht zu groß, um ein iterativ-inkrementelles Vorgehen zu ermöglichen. Eine umfassende Planung »up-front« ist hier angebracht.

Auf der anderen Seite steht die Frage nach dem Umfeld. Gerade im IT-Bereich ist eine große bis sehr große Dynamik zu beobachten – denkt man z. B. nur an die Ende 2022 blitzartig ins Bewusstsein gerückten Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz »für jedermann«, die eine unmittelbare Reaktion der Unternehmen diesbzgl. erfordert. Und auch Nicht-IT-Unternehmen, z. B. Versicherungen, berichten von 80–90% ihrer Projekte, die einen IT-Bezug haben.⁴ Es liegt also auf der Hand, dass die durch die Matrix charakterisierten Burgen (starkes System in einem stabilen Umfeld), Tanker (fluides Umfeld, aber schwerfälliges System), Boote (fluides Umfeld und entsprechend wendiges System) und Trucks (flexible Nutzung eines stabilen Umfelds) eine unterschiedliche Ausgestaltung des PPM-Systems verlangen. (Wie ordnen Sie Ihre Organisation ein?). Generell ist festzustellen, dass aufgrund des zunehmenden Einflusses der Digitalisierung mit den Möglichkeiten der IT als Treiber, die »Fluidität« der Projektlandschaften zunimmt – in der Matrix ein Trend nach rechts oben.

Agilität in der Leistungserstellung und im Management ist demzufolge eine wichtige, generelle Anforderung an eine moderne Unternehmensführung.⁵

Wandel der Randbedingungen

In der Symbiose von Wissenschaft und Praxis haben sich seit Mitte der 1980er-Jahre umfassende Projektmanagement (PM)-Wissensbasen gebildet und etabliert, um Best Practices und Standards für die Projektwirtschaft verfügbar zu machen (PMBok Guide, IPMA Competence Baseline, PM4, DIN 69900ff/ISO 21500, PRINCE2, V-Modell XT etc.). Es ist empirisch zu beobachten, dass diese sogenannten klassischen Ansätze der Projektdurchführung zunehmend durch agile ergänzt, wenn nicht durch diese verdrängt werden. Die klassischen Ansätze zeichnen aus, dass sie plangetrieben und hierarchisch gesteuert durchgeführt werden. Dagegen zeichnen sich die agilen Ansätze durch Flexibilität und Adaptivität hinsichtlich der Handhabung volatiler Anforderungen und Rahmenbedingungen aus. Bei den agilen Vorgehensweisen, die vor allem im Kontext der Software-Entwicklung zum Einsatz kommen, sind Scrum und IT-Kanban aufgrund ihrer Verbreitung herauszuheben. Andere, neue Ansätze, wie Agile PM oder Disciplined Agile, vervollständigen die konzeptionelle Basis in Richtung vollwertiger, anwendungsneutraler PM-Methoden, sind aber vielfach proprietär, d. h. nur kommerziell verfügbar.⁶

Ferner haben sich hybride Projektvorgehensweisen entwickelt, die das plangetriebene Vorgehen mit agilen Methoden paaren. Dadurch entstehen letztlich multimodale Projektlandschaften, die es zu managen gilt. Durch die Vermischung von Projektvorgehensweisen unterschiedlicher Planungs- und Steuerungsphilosophien in einem Portfolio ergeben sich neue Herausforderungen für die Gestaltung des PPM. Während die klassischen Methoden z. B. Meilensteine und a priori definierte Leistungsgegenstände fokussieren, postulieren die agilen Ansätze hier eine grundsätzliche Ergebnisoffenheit. Es gilt also, in der übergeordneten Steuerung des PPM beide Ansätze zu bewältigen.⁷

4 s. Friedrich 2023

5 s. Oswald/Müller 2017

6 s. Korn 2014; Komus/Kuberg et al. 2020; Agile Business Consortium 2018; Ambler/Lines 2020

7 s. Blust 2019; Wagner 2016