

Projektportfolio-Management erfolgreich implementieren

Jobst Scheuermann, Scheuermann Consulting GmbH, und Thorsten Frey, OpRiskSolutions Intl. Ltd.

Die meisten Unternehmen wickeln heute Investitionen in neue Produkte, Services oder IT konsequent über Projekte ab. Die steigende Anzahl, Größe, Komplexität und die gegenseitigen Abhängigkeiten der Projekte erfordern eine Planung, Überwachung und Steuerung der gesamten Projektlandschaft.

Ein strukturierter und integrierter Projektportfolio-Management-Ansatz hilft, diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Es gilt, die richtigen Projekte auszuwählen (Effektivität der Investition) und diese dann auch richtig umzusetzen (Effizienz der Durchführung). Der Artikel stellt einen seit dem Jahr 2009 in der Praxis erprobten und stetig weiterentwickelten Ansatz vor und definiert die wesentlichen Schritte für eine erfolgreiche Einführung eines professionellen Projektportfolio-Managements.

Strukturiertes und integriertes Projektportfolio-Management

Der integrierte Ansatz zeigt auf, wie die Aufgaben und Prozesse im Projektportfolio-Management mit den Aufgaben und Prozessen im Projektmanagement zusammenspielen und so miteinander verknüpft sind, dass eine durchgängige Planung und Steuerung aller Projekte des Portfolios ermöglicht wird. Das Project Management Institute (PMI) definiert Projektportfolio-Management als „... the coordinated management of one or more portfolios to achieve organizational strategies and objectives. It includes interrelated organizational processes by which an organization evaluates, selects, prioritizes and allocates its limited internal resource to best accomplish organizational strategies ...“ (PMI, 2013: The Standard for Portfolio Management, Seite 5).

Ein Projektportfolio besteht aus (Sub-)Portfolios, Programmen und Projekten. Projektportfolio-Management bildet die Verbindung zwischen der Geschäftsstrategie sowie der operativen Umsetzung dieser

Strategie durch Projekte und stellt sicher, dass die Strategie operationalisiert wird (siehe Abbildung 1).

Für ein systematisches und integriertes Projektportfolio-Management sind aus Erfahrung der Autoren drei wesentliche Bereiche zu definieren:

1. Portfolio-Planung und -Priorisierung
2. Überwachung und Steuerung der Portfolio-, Programm- und Projekt-Umsetzung
3. Gate-Management und Genehmigung

Bevor man diese drei Bereiche vertieft, wird auf die wesentlichen Ziele und den Nutzen eines systematischen und integrierten Projektportfolio-Managements eingegangen. Dieses ...

- ... bildet den Link zwischen der strategischen Geschäftsplanung und der operativen Umsetzung
- ... steuert die zentrale Konsolidierung und Koordinierung aller Geschäftsanforderungen

- ... leistet eine übergreifende Priorisierung aller Portfolio-Komponenten (Anforderungen, Projekte etc.)
- ... etabliert klare Entscheidungsstrukturen
- ... ermöglicht eine effizientere Budgetsteuerung durch Transparenz und klare Genehmigungsprozesse
- ... ermöglicht eine kontinuierliche Überwachung und Nachverfolgung des Nutzens auf Portfolio-Ebene
- ... ermöglicht das Management der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Anforderungen und Projekten
- ... liefert einen „Single Point of Truth“ für die gesamte Projekt-Landschaft

Um diese Ziele umzusetzen und den gewünschten Nutzen zu erreichen, sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Eine klar definierte Geschäfts- oder Bereichsstrategie
- Einbindung aller wesentlichen Stakeholder in den Prozess und in alle relevanten Entscheidungen

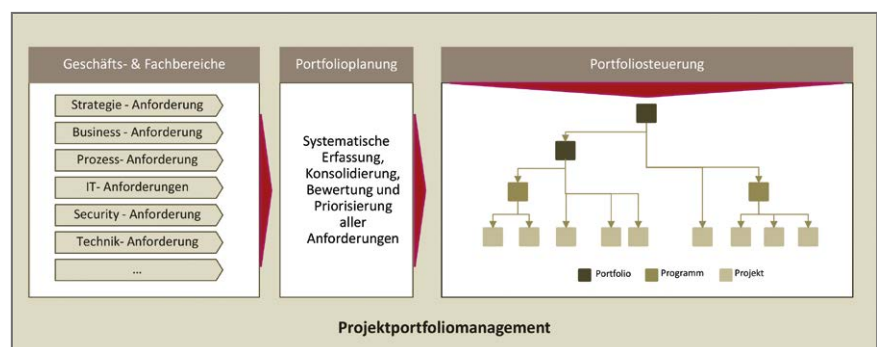


Abbildung 1: Umsetzung der Geschäftsstrategien und Anforderungen im Projektportfolio-Management

- Ein zentrales Projektportfolio-Management (Prozess- und Entscheidungsgremium) für alle Anforderungen und Projekte
- Verankerung des Projektportfolio-Managements in der Organisation durch definierte Gremien mit klarer Verantwortung
- Etablierung gemeinsamer Werkzeuge und Templates für den gesamten Prozess
- Commitment des Top-Managements
- Fortlaufendes Change-Management für eine gezielte Weiterentwicklung der Prozesse und Entscheidungsstrukturen

Anhand der zuvor definierten drei Bereiche des Portfolio-Managements, also „Portfolio-Planung und -Priorisierung“, „Überwachung und Steuerung“ sowie „Genehmigung und Gate-Management“ wird nachfolgend ein Ansatz definiert, der diese Aspekte berücksichtigt.

Portfolio-Planung und -Priorisierung

Wesentliche Aufgabe der Portfolio-Planung ist die Auswahl der richtigen Investitionsprojekte. Dabei stellt das Projektportfolio-Management die Verbindung zwischen der Geschäftsstrategie und der operativen Umsetzung der Strategie durch Projekte und Maßnahmen sicher. Aus der strategischen Planung (langfristig, also über mehrere Jahre) werden die Anforderungen für die taktische Planung (etwa ein bis zwei Jahre) abgeleitet und nach definierten Kriterien priorisiert. Das Ergebnis der Portfolio-Planung ist eine umsetzbare Roadmap, aus der die einzelnen Programme und Projekte initiiert werden. Üblicherweise wird diese parallel zum Geschäftsjahr und zur Finanzplanung durchgeführt. Ziel ist es, die Top-Down-Finanzplanung mit einer strategisch abgeleiteten Investitions- und Ressourcenplanung zu hinterlegen. Je nach Stabilität der Geschäftsanforderungen, der Dynamik des Umfelds und der Planungsqualität wird die Projektportfolio-Planung unterjährig rollierend angepasst.

Überwachung und Steuerung der Portfolio- und Projekt-Umsetzung

Als Ergebnis der Portfolio-Planung entsteht eine Umsetzungs-Roadmap. Sie enthält alle geplanten und laufenden Programme und Projekte. Wichtigste Aufgabe im Rahmen

der Überwachung und Steuerung ist, eine Projekt-Landschaft mit inhaltlichen Abhängigkeiten, konkurrierenden Anforderungen sowie begrenzten Budgets und Ressourcen transparent zu steuern. Grundlage für die Transparenz im Portfolio ist die Etablierung eines einheitlichen und synchronisierten Status-Reportings auf Projekt-Ebene. Hierfür bietet sich die Nutzung eines webbasierten Projektportfolio-Management-Tools an. Auf der Portfolio-Ebene werden die Projekt-Einzelberichte zu Portfolio-Sichten (Portfolio-Cockpit) verdichtet, ausgewertet und als Entscheidungsgrundlage an relevante Stakeholder kommuniziert. Solche Portfolio-Reports enthalten beispielsweise den Gesamtbedarf (alle Ideen und Anforderungen), die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die schon gestarteten Projekte und schließlich das schon verausgabte Budget (Ist- und Obligo-Werte). Außerdem können Abhängigkeiten über die definierten Lieferobjekte der Projekte dargestellt und Performance-Indikatoren (wie Produktivität, Durchsatz) erhoben werden.

Auf Basis dieser Transparenz besteht eine wesentliche Aufgabe des Projektportfolio-Managements in der aktiven Steuerung der Projekt-Landschaft. Diese aktive Steuerung beinhaltet die Überprüfung der Umsetzung der Projekte entlang ihrer Entwicklungsphasen. An definierten Entscheidungspunkten (den Gates) sollten in der Organisation bewusste Entscheidungen über den weiteren Einsatz der benötigten Ressourcen (Budget, Mitarbeiter etc.), die Fortführung oder aber auch den Abbruch der Projekte getroffen werden. Gerade mit dem aktiven Abbruch von Projekten tun sich viele Organisationen schwer. Dies führt zum dritten Bereich im Projektportfolio-Management, dem der Genehmigung und des Gate-Managements.

Genehmigung und Gate-Management

Um klare Entscheidungsstrukturen zu etablieren, muss festgelegt sein, was wann von wem genehmigt werden darf und soll. Es geht dabei sowohl um die Genehmigung des gesamten Portfolios als auch um die Genehmigung einzelner Elemente des Portfolios, also einzelner Anforderungen, einzelner Projekte oder sogar spezifischer Projekt-Phasen. Zur Frage nach dem „Wer“ hat es sich in der Praxis bewährt, ein Port-

folio-Board mit den wichtigsten Stakeholdern aus allen beteiligten Geschäftsbereichen zu etablieren. Bei größeren Portfolios (mehr als 40 bis 50 gleichzeitige Projekte) kann es sinnvoll sein, auch mehrere Boards auf verschiedenen Management-Ebenen in der Organisation zu verankern und die Entscheidungsbefugnisse entsprechend zu strukturieren, etwa in Abhängigkeit von der Projektgröße.

Als wichtigstes Instrument zur Freigabe und Genehmigung und damit zur Steuerung des Projektportfolios hat sich ein Gate-Prozess bewährt. Dieser kann als übergeordneter Freigabeprozess zur Strukturierung der Portfolio-Planung und -Umsetzung verstanden werden. Er unterteilt die Projekt-Pipeline anhand vordefinierter Phasen und trägt zu einer Optimierung des Projekt-Durchsatzes bei.

Der Gate-Prozess stellt sicher, dass zu definierten Zeitpunkten zuvor benannte Boards Entscheidungen zum gesamten Portfolio und zu den Projekten treffen. Er definiert an jedem Gate den Übergang einer Anforderung oder eines Projekts in die entsprechende nächste Entwicklungsphase. In der Praxis haben sich klar definierte Entscheidungskriterien für jedes Gate und klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten für die Gate-Entscheidungen als besonders wichtig herausgestellt. Solche Entscheidungskriterien können sowohl die Steuerungsebene (etwa auf Grundlage des Business-Case) als auch die fachliche/inhaltliche Ebene (wie auf Grundlage der Anforderungsspezifikation) betreffen. **Abbildung 2** zeigt beispielhaft einen Projektportfolio-Management-Prozess mit Portfolio-Planung und -Steuerung, den Gates sowie der Integration des Projektmanagements.

Integration Portfolio- und Projekt-Management

Ein wesentliches Ziel der Integration besteht darin, Transparenz vom Einzelprojekt bis hin zum Gesamtportfolio herzustellen. Diese vertikale Integration stellt sicher, dass die Prozesse und wichtige Prozess-Ergebnisse ineinandergreifen – von den strategischen Zielen der Organisation über die Projekt-Priorisierung bis hin zum Projekt-Management, der operativen Projekt-Umsetzung und dem Einzelprojekt-Status.

Eine zweite Sicht im Projektportfolio-Management gewährleistet die Integration über den gesamten Produkt-Lebenszyklus. Diese horizontale Integration beginnt ebenfalls bei den strategischen Zielen und geht weiter über die erste Projekt-Idee, die Anforderungsspezifikation, die Entwicklung der Lösung und Realisierung bis hin zum fertigen Projekt-Ergebnis, dem entwickelten Produkt oder Service. Das Projektportfolio-Management strukturiert und steuert also den gesamten Projekt-Ablauf von der ersten Idee bis hin zur erfolgreichen Umsetzung und dem Roll-out.

Entwicklung und Implementierung

Im Rahmen der Implementierung eines integrierten Projektportfolio-Managements sollten die in *Abbildung 3* dargestellten Arbeitspakete umgesetzt werden. Im ersten Schritt gilt es, die wesentlichen politischen und organisatorischen Rahmenbedingungen aufzunehmen und die angestrebten Ziele zu definieren. Das Hauptziel ist die bestmögliche Umsetzung der Unternehmensstrategie – unter Berücksichtigung der gegebenen Kapazitäts-Restriktionen. Untergeordnete Ziele können beispielsweise die Schaffung einer zentralen Übersicht über den aktuellen Budget- und Ressourcen-Einsatz, die Verbesserung der Daten-Qualität und -Aktualität oder die stärkere Nutzung von Synergie-Potenzialen sein. Das Top-Management sollte in den Prozess der Zieldefinition einbezogen werden, um eine strategische Ausrichtung und eine starke Unterstützung des Projektportfolio-Managements sicherzustellen.

Im nächsten Schritt wird auf Grundlage der Zieldefinition ein Prozessmodell für das Projektportfolio-Management entworfen. Um eine zentrale Anlaufstelle für neue Vorhaben und Projekt-Ideen zu etablieren, sollten zunächst die Prozess-Schritte für ein systematisches Anforderungsmanagement definiert werden. Die einheitliche, geordnete und vollständige Erfassung neuer Anforderungen in der Organisation ist eine Grundlage für alle weiteren Prozesse.

Im folgenden Schritt werden Prozesse für die Portfolio-Planung und -Priorisierung festgelegt. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Prozesse mit dem Anforderungsmanagement abgestimmt sind. In diesem sollten beispielsweise die eingehenden

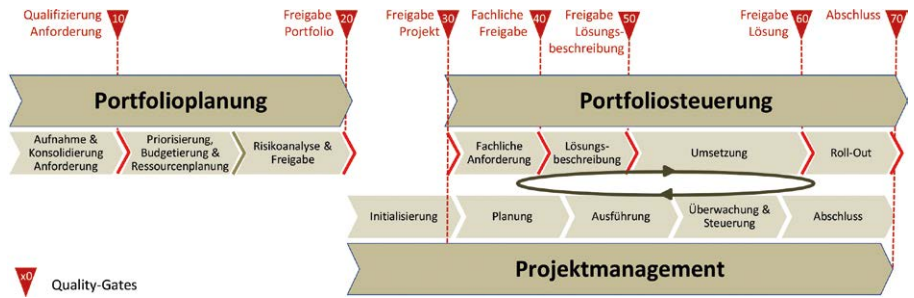


Abbildung 2: Beispiel-Prozesse für ein integriertes Projektportfolio-Management

1. Definition der Rahmenbedingungen und Ziele des Projektportfoliomanagements
2. Entwicklung des Projektportfoliomanagement-Prozessmodells
3. Festlegung und Etablierung von Entscheidungsgremien, Rollen und Verantwortlichkeiten
4. Entwicklung eines Priorisierungsmodells
5. Festlegung des Reportings
6. Erstellung von Guidelines und Dokumentationen
7. Kommunikation und Transformation
8. Planung und Realisierung einer Softwarelösung

Abbildung 3: Implementierungsansatz für ein integriertes Projektportfolio-Management

Anforderungen bereits auf inhaltliche Abhängigkeiten und Redundanzen untersucht werden, um eine Vorfilterung vornehmen zu können und Entscheidungsträger im Rahmen der Portfolio-Selektion zu entlasten.

Nach der erfolgreichen Initiierung eines Projekts im Anschluss an die Portfolio-Selektion dient der übergeordnete Gate-Prozess der Steuerung der Projekte während ihres Lebenszyklus. Für diesen Freigabeprozess sind allgemeine Phasen zu definieren, die übergreifend für alle Projekte gelten (wie „Initiierung“, „Spezifikation“, „Realisierung“). Außerdem muss festgelegt sein, welche Kriterien für die Freigabe einer Phase zu erfüllen und welche Dokumente an den entsprechenden Gates vorzulegen sind.

Im Hinblick auf das operative Projektmanagement sind übergreifende Prozesse und Regelungen für projektbezogene Aufgaben wie beispielsweise Scope-, Zeit-, Kosten-, Risiko- und Qualitäts-Management festzulegen. Projektmanagement-Standards wie „PMI PMBOK“ können hierbei eine Orientierung und Hilfestellung bieten. Eine unternehmensspezifische Konkretisierung und Anpassung der Projektmanagement-Prozesse ist aber auf jeden Fall erforderlich, um die gegebenen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Nachdem die wesentlichen Prozesse definiert sind, ist es essenziell, die Entscheidungsstrukturen festzulegen. Dazu werden Entscheidungsgremien, Rollen und deren Verantwortlichkeiten beschrieben. Sowohl für die Priorisierung der Anforderungen als

auch für die Entscheidungen an den definierten Gates wird in der Regel ein Portfoliomanagement-Board etabliert. Dieses Gremium muss geeignet besetzt sein, um die teilweise widerstreitenden Interessen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen angemessen vertreten zu können. In der Praxis hat sich eine geschäftsbereichsübergreifende Besetzung bewährt. Weitere Rollen, beispielsweise für das Ressourcen- und das Qualitäts-Management, sollten abhängig von den jeweiligen Prozessen und dem Unternehmenskontext ausgestaltet werden.

Entwicklung eines Priorisierungsmodells

Um eine systematische und transparente Auswahl der relevanten Vorhaben im Rahmen der Portfolio-Selektion zu unterstützen, entwickelt man ein Priorisierungsmodell. Dazu werden einheitliche Regeln und Kriterien für die Beurteilung von Anforderungen und Projekten abgestimmt und modelliert. Für die Bewertung kommen strategische, finanzielle und weitere Kriterien wie Risiko oder Compliance-Relevanz in Frage. Es bietet sich an, die Anzahl der Kriterien auf ein überschaubares Maß zu begrenzen, damit die Handhabbarkeit des Modells gewährleistet bleibt. Um der unterschiedlichen Bedeutung dieser Kriterien gerecht zu werden, sollten diese gewichtet werden. Das Priorisierungsmodell ist eng mit dem Top-Management abzustimmen und durch dieses freizugeben.

Als weiteren Schritt gilt es, Reporting-Anforderungen zu definieren. Dies betrifft zum einen Standardreports, die in regelmäßigen Abständen für das Controlling und relevante Stakeholder, wie das Portfoliomanagement-Board oder die Unternehmensführung, bereitgestellt werden. Zum anderen sollte aber auch die Möglichkeit geschaffen werden, ad-hoc Reports zu generieren, um gezielt neue Fragestellungen schnell adressieren zu können. Eine wichtige Voraussetzung für das Reporting ist, dass die erforderlichen Daten weitestgehend vollständig und in guter Qualität vorliegen. Die regelmäßige Bereitstellung der Daten kann beispielsweise durch ein Portfoliomanagement-Office koordiniert werden. Ferner ist dieses auch zuständig für die Entgegennahme, Aufbereitung und

Aggregation von Projektstatus-Reports, die von den Projektleitern in regelmäßigen Abständen einzureichen sind.

Parallel zur Festlegung der zukünftigen Prozesse und Strukturen werden Guidelines erstellt, in denen die wichtigsten Portfoliomanagement-Themen, Prozessbeschreibungen, Rollen, Verantwortlichkeiten und sonstige Regelungen festgehalten und dokumentiert sind. Darin sollte auch geregelt werden, wie die Nichteinhaltung der Guidelines geahndet wird und welche Eskalationswege existieren, um mit Konfliktsituationen umzugehen.

Kommunikation und Transformation

Um ein integriertes Projektportfolio-Management erfolgreich in der Organisation zu etablieren, müssen die entsprechenden Prozesse und Regelungen geeignet kommuniziert und eingeführt werden. In Newslettern und Informationsveranstaltungen werden die neuen Abläufe vorgestellt und erläutert. Trainings und Schulungen dienen der Einführung der neuen Regelungen in der Organisation. Die im vorherigen Schritt erstellten Guidelines werden für alle Mitarbeiter zentral bereitgestellt und kommuniziert.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Einführung eines integrierten Projektportfolio-Managements ist die Aufnahme der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen in Zielvereinbarungen. Verständnis und Akzeptanz der Veränderungen sind wesentliche Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg. Dies erfordert einen intensiven Einsatz und eine starke Kommunikation durch die Verantwortlichen sowie eine verbindliche Unterstützung durch das Top-Management.

Planung und Realisierung einer Projektportfolio-Softwarelösung

In den meisten Unternehmen ist ein integriertes Projektportfolio-Management eng mit einer Tool-Unterstützung verbunden. Webbasierte Lösungen bieten eine zentrale Plattform, über die Anforderungen und Projekte systematisch evaluiert, geplant und gesteuert werden können. Dies schafft Transparenz und ermöglicht die Zusammenarbeit aller Beteiligten über ein gemeinsames Portal. Eine erfolgreiche Software-Unterstützung erfordert allerdings, dass

vorher eine Konzeption entwickelt wurde und die erforderlichen Rollen und Prozesse, wie zuvor beschrieben, definiert sind. Auf dieser Grundlage können klare Anforderungen an Konfiguration und Anpassung der Software gestellt werden. Nur so wird eine zügige und erfolgreiche Einführung der Lösung ermöglicht. Wesentlich ist, dass die definierten Prozesse und Aufgaben durch das Tool so unterstützt werden, dass sich eine hohe Nutzerakzeptanz einstellt.

Fazit

In der Praxis zeigt sich immer wieder: Ohne Transparenz über Anforderungen, Projekte, Budget und Ressourcen basieren Investitions-Entscheidungen auf dem Zufallsprinzip oder werden nach politischem Einfluss oder individuellen Interessen der Stakeholder durchgesetzt. Eine zielgerichtete und erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie ist so nicht möglich. Nach unserer Erfahrung stiftet die Implementierung eines wie zuvor beschriebenen Projektportfolio-Managements einen großen Nutzen für die Organisation. Investitionen können an der Strategie ausgerichtet, transparent geplant und effizient gesteuert werden. Durch den Gate-Prozess wird die Reife im Projekt- und Portfoliomanagement erheblich verbessert und damit die strategische Umsetzung effektiver und in der Folge effizienter gesteuert. Investitionsentscheidungen werden durch definierte Prozesse gelenkt und auf Basis von fundierten Informationen und klaren Entscheidungskriterien getroffen. Projektportfolio-Management wird so zu einem wichtigen Baustein für den Unternehmenserfolg.

Jobst Scheuermann

jbs@scheuermann-consulting.de

Thorsten Frey

thorsten.frey@operationalrisksolutions.com