
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	17
1 Strategisches Projektportfolio-Management	25
1.1 Portfoliomanagement sollte sich auf (fast) alle Investitionen erstrecken	25
1.2 Was sind Projektinvestitionen?	27
1.3 Das Gebot der Stunde – schnell und flexibel über Investitionen entscheiden	28
1.4 Ambidextrie als ganzheitliches Denkmodell	31
2 Ganzheitliches Portfoliomanagement	35
2.1 Portfoliomanagement – auseinandergenommen	35
2.2 Integriertes Strategie- und Portfoliomanagement	42
2.2.1 Strategiemangement	43
2.2.2 Strategisches Portfoliomanagement	45
2.2.3 Operatives Portfoliomanagement	45
2.2.4 Lean Capacity-Management	45
2.2.5 Risikomanagement	46
3 Portfoliomanagement – Kernaufgaben und Kompetenzmodell	49
3.1 Das Portfoliomanagement-Kompetenzmodell	49
3.2 Interaktion auf fünf Ebenen	51
3.3 Projektportfolio Management (PPM) aus systemischer Sicht	55
3.3.1 PPM systemisch betrachtet <i>oder</i> der Versuch einer Einleitung	55
3.3.2 Hypothesen zum systemischen Ansatz im PPM	58
3.3.3 Aufgaben und Positionierung von PPM in der Organisation	58
3.3.4 Weshalb systemische Methoden?	61
3.3.5 Die sechs systemischen Interventionsebenen im PPM	62
3.3.6 Exkurs: Rollenklärung aus systemischer Sicht	66
3.3.7 Exkurs: Konflikte und Entscheide aus systemischer Sicht	68
3.3.8 Grau, mein Freund, ist alle Theorie ... Zwei angewandte Beispiele	71
3.3.9 Die Anwendung systemischer Methoden im PPM-Team	72
3.3.10 Abschluss: Einbindung in den Alltag	75
4 So funktioniert ganzheitliches (holistisches) Portfoliomanagement	77
4.1 Die trimodale Realität – Mit den Wahrheiten auseinandersetzen	77
4.2 Portfoliomanagement läuft in zwei Richtungen – top-down und bottom-up	80
4.2.1 Strategisches Top-down-Portfoliomanagement	83
4.2.2 Operatives Bottom-up-Portfoliomanagement	83
4.3 Die Verzahnung der Planungsprozesse im Portfoliomanagement	84

4.4	Verzahnung der Prozesse als Basis für agiles PPM	87
4.5	Von der Strategie bis zu den Projekten und zurück	88
4.5.1	Die Kernstruktur (strategische und operative Portfolios, Programme und Projekte)	88
4.5.2	Die Strategische Portfoliomanagement-Roadmap	92
4.5.3	Die Strukturierung der Portfolios und Programme	93
4.5.4	Die Interaktion über die notwendigen Besprechungen	97
4.6	Integration in die Unternehmensprozesse	99
4.6.1	Die Strategie-, Planungs- und Projektprozesse einbinden	99
4.6.2	Einbindung in die Prozesslandkarte des Unternehmens	102
4.6.3	Strategische Planung im Sinne des Portfoliomanagements	105
4.7	Wie Portfoliomanagement Kundenzentrierung und Kundenorientierung unterstützt	107
4.7.1	Was Portfoliomanagement bietet	108
4.7.2	Was Portfoliomanagement benötigt	110
5	Die fünf Elemente im ganzheitlichen Portfoliomanagement	113
5.1	Strategiemanagement	115
5.1.1	Zielbeschreibung – Canvas-Modell	116
5.1.2	Zielbeschreibung – Finanz-Modell	117
5.2	Strategisches Portfoliomanagement	118
5.2.1	Gesamtportfolio – Canvas-Modell	119
5.2.2	Gesamtportfolio – Finanz-Modell	120
5.3	Portfolios und Programme definieren	122
5.3.1	Portfolio und Programme – Canvas-Modell	123
5.3.2	Portfolio und Programme – Finanz-Modell	126
5.3.3	Die Kaskadierung mit KPIs und Budgets	129
5.4	Operatives Portfoliomanagement	130
5.5	Lean Capacity-Management	131
5.6	Risikomanagement	131
6	Die qualitätssichernden Phasen im Portfoliomanagement	133
6.1	Die Phasen Plan, Build, Run und Benefit	133
6.2	Ausführliche Beschreibung der Portfolio-Gates	138
6.3	Zusammenspiel zentrales Portfoliomanagement und IT-Portfoliomanagement	147
6.4	Zusammenspiel von Portfolio- und Projektmanagement	147
6.5	PPM-Artefakte	148
6.5.1	Beispiel – Projektantrag	149
6.5.2	Beispiel Projektauftrag	151
6.5.3	Beispiel Projektstatusbericht	155
6.6	Ausnahmen/Schnellläufer	158

6.7	Portfoliomanagement im Umfeld von Kundenprojekten	159
6.8	Der Portfolio-Trichter und die Herkunft der Projekte	161
6.9	Kapazitätsmanagement als wichtiges Element des Portfoliomanagements	164
6.9.1	Abgrenzung zum Ressourcenmanagement	165
6.9.2	Die Bedeutung von Kapazitätsmanagement	167
6.9.3	Hinweise zu Voraussetzungen und Einführung von Kapazitätsmanagement	168
6.9.4	Kapazitätsplanungsprozess	172
6.9.5	Weiterentwicklungsmöglichkeiten	173
6.10	Unterjährige Planung/Repriorisierung	174
6.11	Agiles PPM/Lean PPM	178
6.12	Die Bedeutung einheitlicher Statusberichte	184
6.13	Der richtige Portfoliomix	184
6.13.1	Das Portfolio zusammenstellen	184
6.13.2	Bestehendes Portfolio analysieren, steuern und Maßnahmen entwickeln	187
6.13.3	Exkurs VUCA	194
6.13.4	Die Planungsaufgaben des Portfoliomanagements	196
6.14	Optimierter Einsatz von Projektmanager und Projektleiter	200
6.14.1	Die Rolle des Projektmanagements	201
6.14.2	Eine Portfolioanalyse zum Einsatz der Projektleiter	203
6.15	Ist Portfoliomanagement heute in den Unternehmen angekommen?	206
7	Die Einführung eines Projektportfolio-Managements – ein Praxisbericht	209
7.1	»Die richtigen Dinge tun« – das Projektportfolio-Management	213
7.2	»Die Dinge richtig tun« – das Projektmanagement	214
7.3	Was ist durch die Einführung besser geworden?	217
7.4	Ausblick	218
8	Was hat Agilität mit Projektportfolio-Management zu tun?	219
8.1	Das Thema Agilität wird aus unterschiedlichen Richtungen vorangetrieben	219
8.2	Auswirkungen agiler Welten auf das klassische Projektportfolio-Management	221
8.3	Klassisch versus agil: Was ist anders?	222
9	Agiles strategisches, taktisches und operatives Projektportfolio-Management	227
10	Was möchten Sie erreichen – das Portfoliomanagement-Zielkreuz	235

11	Organisationsstrukturen im Portfoliomanagement	237
11.1	Welche Aufgaben auf der Ebene Unternehmensleitung/ Business bzw. Development/Strategie zu erfüllen sind	238
11.2	Welche Aufgaben auf der Ebene Portfoliomanagement zu erfüllen sind	238
11.3	Welche Aufgaben auf der Ebene des PMO (Project Management Office) zu erfüllen sind	239
11.4	Wohin gehört die Projektportfolio-Management-Abteilung organisatorisch?	240
11.5	Unternehmen mit Informatikschwerpunkten	241
11.6	Praxisbeispiel aus einer länderübergreifenden Portfoliomanagement-Organisation	243
11.6.1	Internationale Projektportfolio-Management-Organisation	243
11.6.2	Internationale Projektportfolio-Gremium-Organisation	244
11.6.3	Umgang mit der Verantwortung in großen Projektportfolio-Management-Organisationen	244
11.7	Die wichtigsten Gremien im Projektportfolio-Management	245
11.7.1	Das Projektportfolio-Gremium (PPG)	245
11.7.2	Das Ressourcenmanagement-Gremium	246
11.7.3	Strategie-Gremium/taktisches Gremium	246
11.8	Risiken bei der Einführung und Etablierung einer Projektportfolio- Management-Organisation	247
11.8.1	Das Project Management Office ist durch das projektbezogene Tagesgeschäft ausgelastet	247
11.8.2	Ein typischer Bottom-up-Ansatz	248
11.9	Ein möglicher Lösungsansatz – Trennung von Portfoliomanagement und PMO	249
11.10	PMO und Portfoliomanagement unter einer Governance	251
12	Der »Faktor« Mensch im Portfoliomanagement	255
12.1	Wie man sicher das Portfoliomanagement zerstört – ein Beispiel	255
12.2	Von Beispielen einer mangelhaften Portfolioplanung lernen	258
12.3	Dos und Don'ts	260
12.4	Die Menschen aktiv einbinden	262
12.5	Auswirkungen eines erfolgreichen Portfoliomanagements auf die Unternehmenssteuerung	263
12.6	Der Mensch im Spannungsfeld	264
12.7	Die Unternehmenskultur	266
12.7.1	Was genau bedeutet Unternehmenskultur?	266
12.7.2	Die Bedeutung der Projektkultur oder Projektportfolio- Managementkultur	268

12.8	Mindset – Die Bedeutsamkeit unserer Denkweise	269
12.8.1	Unterstützendes Mindset für erfolgreiches und nachhaltiges Portfoliomanagement	271
12.8.2	Geschwächter Prozess durch adverses Mindset	273
12.8.3	Etablieren von unterstützendem Mindset	274
12.8.4	Mindset trainieren	275
12.8.5	Mindset – ein entscheidender Teil der Unternehmenskultur	276
12.9	Rollenverständnis und Persönlichkeitsprofil des Portfoliomanagers	277
13	Changemanagement	281
13.1	Exkurs	281
13.2	Change bedeutet immer eine Bedrohung des Systems	282
13.3	Das hilft, den Change erträglicher zu machen	284
13.4	Wenn es keine Probleme gibt, dann ist das ein Zeichen dafür, dass der Change nicht stattfindet	285
13.5	Change bedeutet immer auch, die Schnellstraße zu verlassen und auf die Landstraße auszuweichen	286
13.6	Es gibt keinen Standardprozess für Changemanagement	287
14	Umgang mit Stress – Stressprävention etablieren und Stresssituationen sicher bewältigen	289
14.1	Stressprävention	289
14.2	Stresssituationen sicher bewältigen	291
15	Befähigung im Projekt- und Portfoliomanagement – Erfahrungen, Lösungsansätze, Erfolgsfaktoren	295
15.1	Wer muss befähigt werden?	295
15.2	Befähigung der Projektportfolio-/PMO-Mitarbeiter	296
15.3	Befähigung von Projektleitungen	297
15.4	Befähigung von Projektmitarbeitenden	298
15.5	Befähigung von Bereichs-/Teamleitungen	298
15.6	Befähigung von Auftraggebenden	298
15.7	Project Tailoring – Gemeinsame Befähigung von Auftraggebenden und Projektleitungen	300
15.8	Befähigung von allen weiteren Stakeholdern	301
15.9	Fazit	301
16	Und dann war da noch der Mensch	303
16.1	Sie sind nicht allein	304
16.2	Das richtige Maß finden ist ein Muss	304

16.3	Jemand muss die Dinge tun	305
16.4	Geschwindigkeit anpassen	305
16.5	Leben Sie die neuen Prozesse vor – Leading by Example	306
17	Kennzahlen und Informationen für optimale Entscheidungen	307
17.1	Die Wahrheit über Kennzahlen	307
17.2	Die »ultimative« Kennzahl gibt es nicht	307
17.3	Projekte nach ihrem Wertschöpfungsbeitrag klassifizieren	310
17.4	Mögliche Kennzahlen – zuerst beschreiben und dokumentieren	311
17.5	Was Informationen und Kennzahlen im laufenden Prozess leisten müssen	313
17.5.1	Informationen und Kennzahlen für die Projekteinstuerung/-selektion	314
17.5.2	Kennzahlen für die Projekteinstuerung im Detail	318
17.5.3	Die drei Ebenen des Risikomanagements im Projektportfolio	329
17.5.4	Portfoliorisiken	330
17.5.5	Einzelprojektrisiken bewerten und auf Portfolioebene summieren	333
17.5.6	Detaillierte Projektrisiken	334
17.5.7	Projektportfolio-Risikomanagement	335
17.5.8	Informationen und Kennzahlen für die Umsetzungsphase	339
17.5.9	Beispiele für die Interpretation von Informationen zur Umsetzung des Projektportfolios	343
17.6	Lean-PPM mit nur einer Kennzahl – strategischer Portfolioindex	348
17.7	Projekte mittels Kennzahlen/KPIs vergleichbar machen	358
17.7.1	Was genau soll durch Projektportfolio-Management erreicht werden?	358
17.7.2	Welche entscheidungsrelevanten Kriterien sind für das Unternehmen zukünftig von Bedeutung?	358
17.7.3	Welche Möglichkeiten gewinnt das Unternehmen durch diese Kriterien?	361
17.7.4	Fazit	363
17.8	Finanzkennzahlen im Prozess	363
18	Key-Performance-Indikatoren im Projektportfolio-Management	365
18.1	Einführung	365
18.1.1	Projektportfolio-Management – im Spannungsfeld von Strategie und operativer Umsetzung	365
18.1.2	Strategy Management	366
18.1.3	Das Tandem Projektportfolio-Management & Projektmanagement	367
18.1.4	Portfolio Lifecycle	367
18.1.5	Portfolioaufbau (build)	368

18.2	Wie KPIs für das Projektportfolio-Management aufgebaut sind	369
18.2.1	Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Aufbau von KPIs	369
18.2.2	Projektmanagementprozesse	370
18.2.3	Welche Prozesse auf Portfolioebene ablaufen	371
18.2.4	Strategische KPIs für den Portfolioaufbau	374
18.2.5	Portfoliokontrolle und Steuerung: Operative KPIs	381
18.2.6	Nutzenrealisierung: Benefit KPIs	387
18.2.7	Voraussetzungen für das Messen der Nutzenrealisierung	388
18.2.8	Den Projektnutzen auf Portfolioebene abschließend beurteilen	388
18.3	Gute Tools alleine sind keine Erfolgsgaranten	390
19	Die Umsetzung von Strategien unter Anwendung von Balanced Scorecards (BSCs) und Projektportfolio-Management	391
19.1	Eine Methode zur Abbildung von Strategien: die Balanced Scorecard (BSC)	391
19.1.1	Grundsätze, die ein Unternehmen definieren	392
19.1.2	Perspektiven der BSC	393
19.1.3	Ziele und Kennzahlen in einer BSC	394
19.1.4	Verwendung der BSC im Tagesgeschäft	401
19.2	Priorisierung des Projektportfolios unter Berücksichtigung der Wertbeiträge zur BSC	401
19.2.1	Projektspezifische Kennzahlen	402
19.2.2	Abhängigkeiten von Projekten	402
19.2.3	Nutzenbetrachtung der einzelnen Projektoptionen	403
19.2.4	Inflation	404
19.2.5	Kostenreduktionen im Projektportfolio auf Basis buchhalterischer Abschreibungen	404
19.3	Messung des Fortschritts im Projektportfolio unter Anwendung der Earned-Value-(EVM)Methodik auf BSC-Kennzahlen	405
19.3.1	Einführung in die Earned-Value-Methodik (EVM)	405
19.3.2	Tracking des Portfolio-Fortschritts mithilfe des EVM-Modells	407
20	Leben im Chaos?	411
20.1	Erfolgsfaktoren	411
20.1.1	Weniger ist mehr	411
20.1.2	Erfolgsfaktor Effektivität	412
20.1.3	Erfolgsfaktor Effizienz	414
20.2	Standardisierungsbedarf	414
20.2.1	Projektportfolio	414
20.2.2	Einzelprojekte	415
20.2.3	Relevante Dimensionen	416
20.3	Schluss und Fazit	416

21	Die reifegradorientierte Einführung von Projektportfolio-Management	419
21.1	Gescheitert sind schon viele	419
21.2	Die richtige Vorbereitung	421
21.3	Reifegradorientierte Einführung und Weiterentwicklung von PPM	422
21.3.1	Neueinführung von Projektportfolio-Management	422
21.3.2	Weiterentwicklung von Projektportfolio-Management	429
21.4	Fazit	433
22	Reifegradanalyse »Light«	435
22.1	Ihre Reifegradeinschätzung	436
22.2	Ihre Reifegradbewertung	437
22.3	Ihr Projektportfolio-Management anhand des Reifegradmodells richtig einordnen	443
22.4	Lernen, lernen, lernen – Erfolg durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KvP)	445
23	Das Projekt- und Portfoliomanagement erfolgreich implementieren	447
23.1	Welche Fragen sind vor einer Implementierung zu beantworten?	448
23.2	Grundlagen und Rahmenbedingungen für erfolgreiches Portfoliomanagement	450
23.3	Methode 1: Bottom-up-Implementierung	452
23.4	Methode 2: Top-down-Implementierung	452
23.5	Stufenweise Implementierung des Projektportfolio-Managements	454
23.5.1	Vorgehen bei der Implementierung	455
23.5.2	Stufen/Iterationen der Implementierung	456
24	Optimierungsmöglichkeiten durch Softwareeinsatz	459
24.1	Grundlegendes zum Softwareeinsatz im Portfoliomanagement	467
24.2	Softwarelösung in eigener Sache	469
24.3	Fünf Monate PPM-Prozess und eine Software	474
24.4	Pflichtenheft »Light« für Portfoliomanagement-Software	480
24.5	Ressourcenmanagement im Portfoliomanagement	484
25	Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Portfoliomanagement	487
25.1	Erfolgsfaktor Menschen	487
25.2	Erfolgsfaktor Vernetzung	488
25.3	Erfolgsfaktor Methoden	489
25.4	Erfolgsfaktor Prozesse	490
25.5	Erfolgsfaktor Technologie	491

26	Wertschöpfung des Portfoliomanagements	495
26.1	Ausgangssituation/Fakten	495
26.2	Wertschöpfung und Nutzenfaktoren im Portfoliomanagement	496
26.2.1	Wertschöpfungspotenziale im Detail	496
26.2.2	Nutzenkriterien für das Portfoliomanagement im Überblick	499
27	Wertschöpfung von zentralen Projektmanagement-Organisationen	501
27.1	Ausgangslage	501
27.2	Generelle, übergeordnete Aufgaben einer zentralen Projektmanagement-Organisation	501
27.3	Generelle, übergeordnete Ziele einer zentralen Projektmanagement-Organisation	502
27.4	Wertorientierung	503
27.5	Wertrealisierung	504
27.6	Strategische Planung	504
27.7	Systemunterstützung	505
27.8	Auswahl von Erfolgsfaktoren für zentrale PMO	508
28	Projektbegriffe innerhalb der Normen und Standards interpretiert	511
28.1	»Projekt«, ein beliebtes Präfix	511
28.2	Projekt	511
28.3	Projektmanagement	512
28.4	Multiprojektmanagement	513
28.5	(Projekt-)Programm-Management	513
28.6	Projektportfolio-Management	514
28.7	(Multi-)Projektcontrolling	515
28.8	Project Management Office	516
29	Exkurs: Frameworks – Methoden – Trends	519
29.1	Balanced Scorecards	519
29.2	Hoshin Kanri	520
29.3	Objectives and Key Results	521
29.4	Risikomanagement	525
29.5	Lean Portfolio Management in SAFe – Scaled Agile Framework	527
29.6	Innovationsmanagement	534
29.7	Anmerkung zum Thema Nachhaltigkeit/Sustainability	538
30	Portfoliomanagement – Gesamtfazit	541

Glossar	543
Die Autor:innen	549
Literaturverzeichnis	553
Stichwortverzeichnis	555