

Portfoliomanagement

Das ganzheitliche Projektmanagementsystem für die öffentliche Verwaltung

Herausgebende Instanz

Bundesverwaltungsamt (BVA)

Abteilung VM

Barbarastraße 1

50728 Köln

Kontakt

Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement (CC GroßPM)

www.grosspm.bund.de

grosspm@bva.bund.de

Dokumentinformation

Version 1.01 | Juni 2023

Lizenzhinweis

Der PMflex-Portfoliomanagement-Leitfaden wurde erstellt auf Grundlage des PM² Portfolio Management Guide 1.5 der Europäischen Kommission, lizenziert unter CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Bildnachweis

Vectorjuice auf Freepik. Dieses Deckblatt wurde mit Ressourcen von Freepik.com erstellt

ZUSAMMENFASSUNG

Projektmanagement hat eine zentrale wirtschaftliche Bedeutung, welche stetig wächst. Mittlerweile hält diese „Projektfizierung“ auch Einzug in die öffentliche Verwaltung, in der immer mehr Vorhaben in Form von Projekten umgesetzt werden. Behörden und andere öffentliche Einrichtungen stehen daher zunehmend vor der Herausforderung, mehrere Projekte gleichzeitig zu steuern. Hierbei ist es von entscheidender Bedeutung den Weit- und Überblick zu behalten und die Projekte im Hinblick auf die strategischen Ziele auszuwählen, zu priorisieren und zu steuern. Zudem müssen die knappen Ressourcen effektiv genutzt und die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger bestmöglich erfüllt werden. Die Verwaltung muss sich als lernende Organisation aufstellen, um in der Lage zu sein, eine Vielzahl von Veränderungen und damit einhergehende Projekte zu bewältigen.

Portfoliomanagement ist ein effektives Mittel zur Erfüllung der Steuerungsbedürfnisse von Projektlanschaften und bietet daher einen hohen Mehrwert für die öffentliche Verwaltung. Damit einhergehen eine bessere strategische Ausrichtung und Ressourcenoptimierung, Transparenz und Kontrolle sowie die Berücksichtigung einer Vielzahl von Interessen und eine bessere Entscheidungsfindung.

Das CC GroßPM legt mit diesem Leitfaden einen Standard für Portfoliomanagement vor, der die wichtigsten Konzepte und Praktiken für das Managen von Portfolios erläutert. In ihm enthalten sind eine Portfolio-Governance-Struktur, verschiedene Prozesse und Aktivitäten des Portfoliomanagements sowie ein Katalog wirksamer Mindsets, die Sie dabei unterstützen, Ihre Projekte erfolgreich auszuwählen, zu planen, zu priorisieren und zu steuern.

Der vorliegende Leitfaden integriert die PM²-Projektmanagementmethodik der Europäischen Kommission unverändert und besteht aus zwei Teilen:

- Teil I: Portfoliomanagement in der öffentlichen Verwaltung: In diesem Teil werden die Besonderheiten von Portfoliomanagement in der öffentlichen Verwaltung dargestellt. Außerdem werden Gestaltungsfelder und Erfolgsfaktoren von Portfoliomanagement anhand der „1. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung“ vorgestellt, die das Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement (CC GroßPM) im Beratungszentrum des Bundes (BZB) im Bundesverwaltungsamt in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Darmstadt durchgeführt hat. Darüber hinaus bietet Teil I ein Praxisbeispiel, welches zeigt, wie eine Steuerung mehrerer Projekte im Rahmen von Portfoliomanagement aussehen kann.
- Teil II: PM²-Portfoliomanagement – Die Methode der Europäischen Kommission: Im zweiten Teil wird die PM²-Methodik für Portfoliomanagement der Europäischen Kommission dargestellt.

Der PMflex-Leitfaden soll es Organisationen ermöglichen, ihr Portfolio an Programmen und Projekten besser zu verwalten und zu überwachen, um der obersten Führungsebene und den zuständigen Governance-Gremien über deren Fortschritt zu berichten. Er ist ein Teil des ganzheitlichen Projektmanagementsystems PMflex, welches neben vier Leitfäden (Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement sowie Agil) auch ergänzende Bausteine zur Verbreitung und Wissensvermittlung (z. B. Netzwerke, PM-Wissenspool und Lehrprogramm) umfasst. Alle PMflex-Leitfäden und Artefakte sowie weitere Arbeitshilfen stellt das CC GroßPM auf seiner Webseite zum Download zur Verfügung.

INHALTSVERZEICHNIS

I.	Portfoliomanagement in der öffentlichen Verwaltung	1
1.	PMflex Portfoliomanagement als Teil des PMflex-Systems.....	1
2.	Herausforderungen	5
3.	Gestaltungsfelder und Erfolgsfaktoren.....	6
3.1	Internes und externes Umfeld.....	7
3.2	Einzelprojektmanagement	7
3.3	Strategie	8
3.4	Struktur & Rollen	8
3.5	Kultur	9
3.6	Portfoliostrukturierung	10
3.7	Portfoliosteuerung	10
4.	Praxisbeispiel - Portfoliomanagement in der Stadtverwaltung Bonn.....	12
II.	PM ² Portfoliomanagement – Die Methode der Europäischen Kommission.....	16
1.	Einführung	16
2.	Kontext des Portfoliomanagements	18
2.1	Was ist ein Portfolio?.....	18
2.2	Was ist Portfoliomanagement?	19
2.3	Portfoliomanagement und Organisationsstrategie.....	19
2.4	Warum ist Portfoliomanagement wichtig?	20
3.	PM ² -PfM im Überblick	21
3.1	PM ² -PfM-Prozessmodell.....	21
3.2	PM ² -PfM-Governancemodell	22
3.3	PM ² -PfM-Artefakte.....	23
3.4	PM ² -PfM-Mindsets	24
4.	Portfolio-Governance	25
4.1	Portfoliuleitungsgruppe (PfdG)	26
4.2	Portfoliolenkungsausschuss (PfSC).....	27
4.3	Portfoliuleitung (PfM)	28
4.4	Portfoliobüro (PfSO)	29
4.5	RAM (RASI) – Dokumentation von Verantwortlichkeiten.....	29
5.	Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks.....	31
5.1	Portfolios definieren	32
5.2	Portfolioprozesse definieren.....	33
5.3	Portfolio-Governance definieren.....	34
5.4	Portfolio-Rahmenwerk-Reviews definieren	35
6.	Portfoliozusammensetzung	36
6.1	Bestandteile identifizieren.....	36
6.2	Bestandteile beurteilen	37
6.3	Portfoliokapazität planen	39
6.4	Bestandteile priorisieren	40
6.5	Portfoliozusammensetzung genehmigen.....	41
7.	Portfoliorealisierung.....	43
7.1	Portfolio überwachen und steuern.....	43
7.2	Portfolionutzen managen.....	44
7.3	Portfolioänderungen managen	45
7.4	Portfoliorisiken managen.....	47

7.5	Portfolioprobleme managen.....	48
8.	Einbeziehung von Stakeholderinnen und Stakeholdern.....	50
8.1	Portfolio-Stakeholder managen	50
8.2	Portfoliokommunikation managen.....	51
8.3	Portfolioleistung berichten	52
9.	Portfolio-Artefakte	54
9.1	Portfoliohandbuch.....	54
9.2	Portfolio-Stakeholder-Matrix.....	55
9.3	Portfolio-Kommunikationsplan	55
9.4	Portfolio-Analysebericht.....	56
9.5	Portfolioprotokolle.....	57
10.	Einführung von PM ² -PfM.....	58
10.1	Portfoliomanagement-Dienstleistungen.....	58
10.2	Zusammensetzung des Portfoliobüros (PfSO).....	60
10.3	Reifegrad des Portfoliomanagements.....	62
11.	Tools und Techniken.....	63
11.1	Portfoliodatenbank	63
11.2	Kapazitätsanalyse.....	63
11.3	Kosten-Nutzen-Analyse.....	63
11.4	Projektpriorisierungsmatrix.....	63
11.5	Value vs. Complexity Matrix.....	64
11.6	Key Performance Indicators (KPI).....	64
11.7	Szenarioanalyse	65
11.8	Nutzenverfolgung.....	65
11.9	Portfolio-Dashboard und Berichterstattung.....	65
11.10	Balanced Scorecard	66
11.11	Blasendiagramme	66
	Anhang	67
1.	Status der Bestandteile.....	67
2.	Zusätzliche Ressourcen und Referenzen.....	68
2.1	Tabellarische Übersicht über die PM ² -PfM-Artefakte und -Aktivitäten.....	68
2.2	Überblick über die PM ² -PfM-Aktivitäten und -Artefakte	69
3.	Begriffsverzeichnis.....	70
4.	Abbildungsverzeichnis.....	71

I. PORTFOLIOMANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

1. PMflex Portfoliomanagement als Teil des PMflex-Systems

Dieser Leitfaden ist ein Teil des ganzheitlichen Projektmanagementsystems PMflex, welches sich aus den in der nachfolgenden Abbildung dargestellten vier Leitfäden, dem sogenannten PMflex-Standard, sowie weiteren ergänzenden Bausteinen zur Verbreitung und Wissensvermittlung (z. B. Netzwerke, PM-Wissenspool und Lehrprogramm) zusammensetzt.

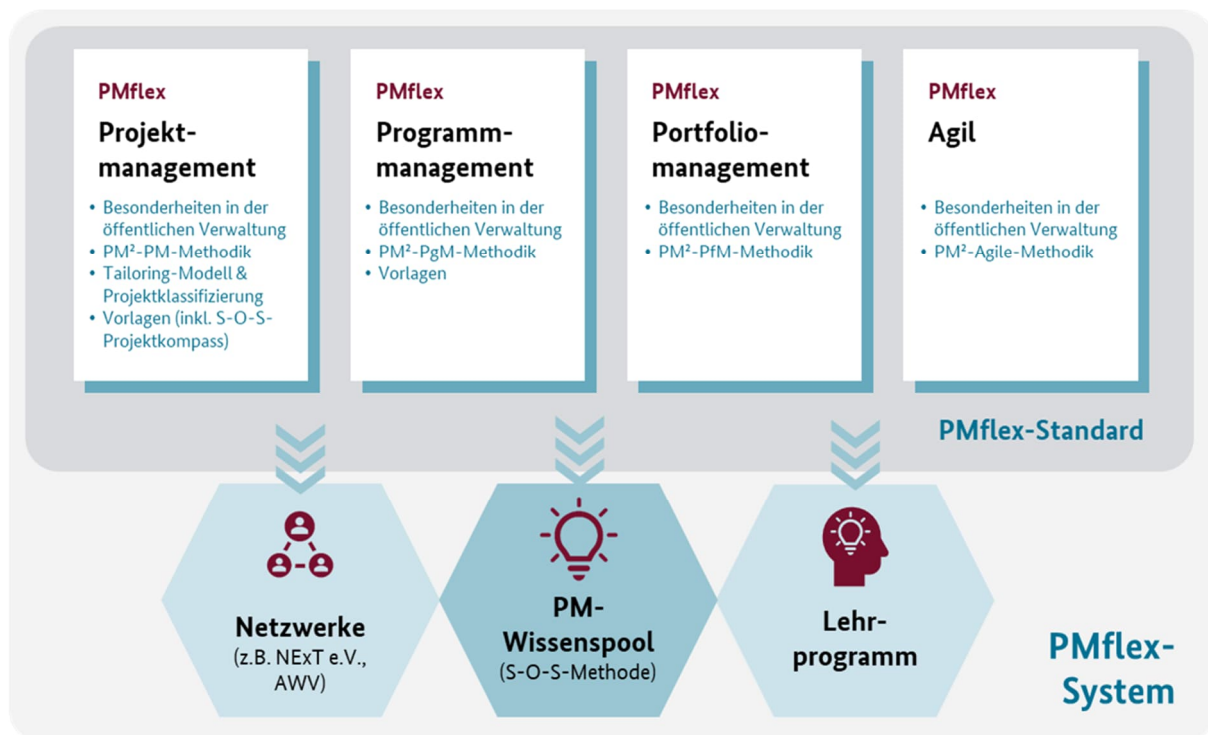


Abbildung 1: PMflex – Das ganzheitliche Projektmanagementsystem

Der Leitfaden PMflex-Projektmanagement liefert grundlegende Projektmanagementkonzepte und -methoden, die Voraussetzung für effektives Projektmanagement sind. Dies umfasst eine Projektgovernancestruktur, Prozessrichtlinien, Vorlagen (Artefakte), Richtlinien für die Benutzung dieser Vorlagen und eine Reihe von Mindsets. Der Leitfaden PMflex-Projektmanagement bildet das Fundament für das gesamte PMflex-Projektmanagementsystem auf dem die weiteren Elemente aufbauen.

Der Leitfaden PMflex-Programmmanagement ergänzt PMflex-Projektmanagement um Handlungsempfehlungen und Tools für das Programmmanagement, die es Programmleitungen ermöglicht, Programme besser zu steuern und zu überwachen. Außerdem enthält er Techniken für eine wirksame Berichterstattung über den Programmnutzen und dessen Nachverfolgung sowie für eine angemessene Kommunikation an die oberste Führungsebene und maßgebliche Stakeholderinnen und Stakeholder.

Der Leitfaden PMflex-Portfoliomanagement enthält Methoden und Techniken zur übergreifenden Strukturierung und Steuerung von Projekt- und Programmportfolios, um den Beitrag zur Strategie der Organisation zu maximieren. PMflex-Projektmanagement wird somit um eine strategische und über-

geordnete Komponente zur Bewältigung von Herausforderungen bei der Ausrichtung und Abstimmung komplexer Portfolios ergänzt. Im deutschsprachigen Raum ist ebenfalls der Begriff Multiprojektmanagement (MPM) verbreitet.¹

Der Leitfaden PMflex-Agil baut auf PMflex-Projektmanagement auf und ergänzt den Leitfaden um agile Methoden für die Projektarbeit. Agile Methoden gewinnen zunehmend an Bedeutung und sind aus einem ganzheitlich angelegten Projektmanagementsystem nicht mehr wegzudenken. Gerade in komplexen Projekten bedarf es eines zusätzlichen Repertoires an agilen Methoden, um deren Komplexität zu bewältigen.

Innerhalb des PMflex-Systems werden die Leitfäden ergänzt durch:

- Netzwerkangebote zum fachlichen Austausch zwischen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, Projektleitungen (NExT) sowie Führungsebenen (AWV),
- einen zusätzlichen PM-Wissenspool, welcher vertiefende Informationen zu verschiedenen Projektmanagementthemen bietet, sowie
- ein Lehrprogramm, welches sich maßgeschneidert an Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Projektleitungen sowie die Führungsebene richtet.

PMflex übernimmt die PM²-Projektmanagementmethodik der Europäischen Kommission. PM² wurde von der Europäischen Kommission frei zugänglich gemacht, sodass die Methodik und das gesamte PM²-Angebot und die damit verbundenen Vorteile einem breiteren Kreis von Stakeholderinnen und Stakeholdern sowie Nutzenden zur Verfügung stehen. Die erhöhte Wirksamkeit des Managements und der Kommunikation von Projektarbeit leistet einen Beitrag zu den Zielsetzungen der Europäischen Union und greift die Anforderungen der Mitgliedstaaten und der Bürgerinnen und Bürger der EU auf.

Das Ziel von PM² ist es, in konvergierende Ansätze zu investieren, auf der Grundlage von Ähnlichkeiten und gemeinsamen Interessen der breiteren öffentlichen Verwaltung in der EU und darüber hinaus.

¹ Wenn im weiteren Verlauf der Begriff Multiprojektmanagement verwendet wird, ist dieser mit Portfoliomanagement gleichzusetzen. Die Vision von PMflex ist, eine einheitliche Projektmanagementsprache in der öffentlichen Verwaltung zu schaffen.

„Eine gemeinsame PM-Methodik, die für alle EU-Institutionen, Mitgliedstaaten, Dienstleistende und Bürgerinnen und Bürger der EU frei zugänglich ist.“

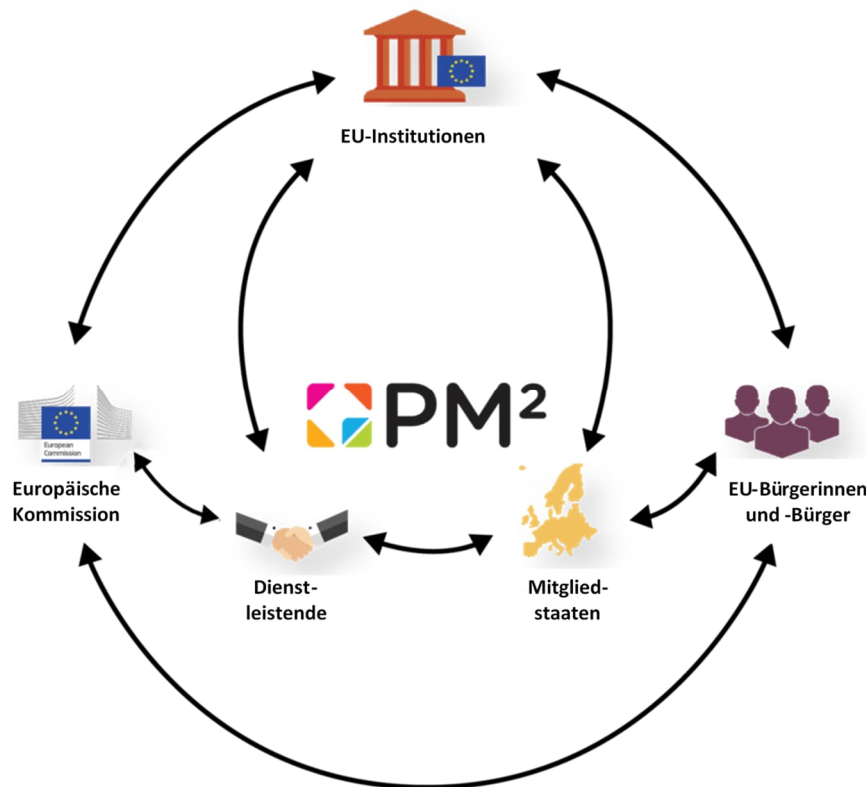


Abbildung 2: Vision und Synergien von PM²

Das CC GroßPM hat sich hierfür aus den nachfolgenden Gründen entschieden:

- Es handelt sich um eine Methode, in die eine Vielzahl weltweit anerkannter Projektmanagementpraktiken eingeflossen sind. Ihre Entwicklung wurde sowohl von praktischen Erfahrungen in verschiedenen Projekten innerhalb von europäischen Institutionen als auch in externen Einrichtungen beeinflusst.
- PM² bietet ein vollständiges Projektmanagementökosystem an, welches auch Programm- und Portfoliomanagement sowie agile Methoden beinhaltet. Zudem beinhaltet es alle Elemente, die Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Projekten sind, wie eine Projektsteuerungsstruktur, Prozessrichtlinien, Vorlagen (Artefakte²), Hinweise zu deren Verwendung und einer Reihe effektiver Denkweisen.
- Die Methode ist speziell auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten und hat sich bereits in einer Vielzahl von Projekten der Europäischen Kommission und anderer europäischer Organisationen bewährt. PM² wurde zwar im Hinblick auf die Anforderungen von EU-Institutionen und deren Projekten entwickelt, ist jedoch auf Projekte in jeder Organisation übertragbar.
- Es handelt sich um eine leichte, einfach zu implementierende und vor allem anpassbare Methodik, die durch die Europäische Kommission frei zur Verfügung gestellt wird (Open Access). Das ermöglicht eine uneingeschränkte Anpassung und Anwendung der Methode.

² Der Begriff „Projektartefakte“ wurde aus der PM²-Methode übernommen. Es handelt sich hierbei um Dokumente, die im Rahmen des Projektmanagements zu erstellen sind.

- Die PM²-Methode wird durch das Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²) und eine aktive Community-of-Practice kontinuierlich weiterentwickelt und verbreitet. Durch die Übernahme des Standards können in signifikantem Maße Aufwände für die Entwicklung und/oder Anpassung eigener Standards eingespart werden und es ergeben sich vielfältige Synergien und Austauschmöglichkeiten nicht nur innerhalb der deutschen öffentlichen Verwaltung, sondern auch innerhalb Europas.
- Die im BVA entwickelte S-O-S-Methode[©] wurde speziell für Großprojekte entwickelt und setzte auf bereits vorhandenen Projektmanagementstandards auf. Mit der Übernahme der PM²-Methodik wird zukünftig ein ganzheitlicher Projektmanagementstandard für alle Projektgrößen gewährleistet.

Für PMflex-Portfoliomanagement wurde die PM²-Methodik durch das CC GroßPM für die öffentliche Verwaltung in Deutschland aus dem englischen PM²-Original übersetzt und in diesen Leitfaden übertragen. Darüber hinaus wird PMflex-Portfoliomanagement durch die folgenden Elemente ergänzt:

- Hinweise zu den Herausforderungen von Portfoliomanagement in der öffentlichen Verwaltung
- Hinweise zu Gestaltungsfeldern und Erfolgsfaktoren von Portfoliomanagement in der öffentlichen Verwaltung auf Grundlage einer Studie
- Ein Praxisbeispiel für den Einsatz von Portfoliomanagement

Alle PMflex-Leitfäden und Artefakte sowie weitere Arbeitshilfen stellt das CC GroßPM auf seiner Webseite zum Download zur Verfügung.

2. Herausforderungen

Die im PMflex-Projektmanagement-Leitfaden dargestellten und in der nachfolgenden Abbildung zusammengefassten Herausforderungen von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung gelten grundsätzlich auch für das Portfoliomanagement, welches sich auf die übergreifende Steuerung einer Mehrzahl von Projekten einer Organisation bezieht. Für Portfoliomanagement sind insbesondere die Einflussfaktoren „Verwaltungsstrukturen und -richtlinien“ sowie „Vielfältige Anspruchsgruppen“ hervorzuheben.



Abbildung 3: Herausforderungen von Portfoliomanagement in der öffentlichen Verwaltung

Verwaltungsstrukturen und -richtlinien

Portfoliomanagement stellt die öffentliche Verwaltung im Hinblick auf die Haushaltsprozesse der öffentlichen Verwaltung vor besondere Herausforderungen. Die Zusammenstellung von Projektportfolios muss hierbei insbesondere auf das Haushaltsaufstellungsverfahren abgestimmt werden. Dies erfordert eine sorgfältige, vorausschauende und langfristige Planung des Portfolioaufnahmeprozesses, damit in diesem die notwendigen personellen und finanziellen Rahmenbedingungen bekannt sind und berücksichtigt werden können.

Vielfältige Anspruchsgruppen

Portfoliomanagement hat zum Ziel die Projektaktivitäten einer Organisation optimal auf deren strategische Ziele auszurichten. Hieraus ergibt sich für das Portfoliomanagement eine besondere Herausforderung. Dadurch, dass die strategischen Ziele einer Behörde oder anderer öffentlichen Einrichtungen auf einer hohen Ebene definiert sind, die bereits Überschneidungen mit politischen Zielsetzungen aufweisen, ergibt sich eine hohe Abhängigkeit von einer Vielzahl unterschiedlicher zu berücksichtigender Interessen. Dies umfasst Regierungsinteressen, Interessen der politischen Opposition sowie von gesellschaftlichen Interessengruppen, aber auch der medialen Öffentlichkeit. Diese können Entscheidungen blockieren oder verlangsamen und bedürfen daher einer besonderen Berücksichtigung bei der Portfoliodefinition.

3. Gestaltungsfelder und Erfolgsfaktoren

Von März bis Oktober 2022 hat das Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement (CC GroßPM) im Beratungszentrum des Bundes (BZB) in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität (TU) Darmstadt die erste Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung entwickelt und durchgeführt, um die Erfolgsfaktoren von Multiprojektmanagement in der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen.³

Unter Multiprojektmanagement (MPM) wird nach der Definition der TU Darmstadt ein ganzheitliches Management einer Projektlandschaft durch ein abgestimmtes Zusammenwirken von Strategien, Strukturen und Prozessen, organisationalen Akteuren und Kulturen zur Erreichung von Leistungszielen der relevanten Interessensgruppen verstanden.⁴

In der Studie wurden sechs Gestaltungsfelder von Multiprojektmanagement und deren Erfolgsfaktoren identifiziert und ihr Einfluss auf die Leistung des Multiprojektmanagements einer Organisation untersucht.

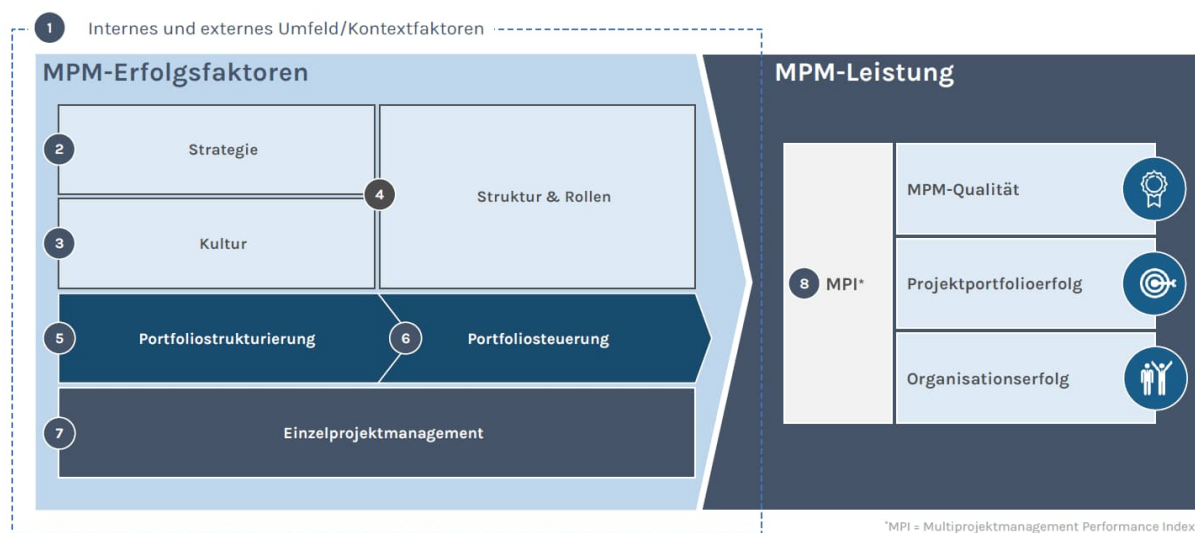


Abbildung 4: Gestaltungsfelder von Portfoliomanagement

Die Leistung des Multiprojektmanagements wurde durch den Multiprojektmanagement Performance Index (MPI) gemessen, anhand dem sich die an der Untersuchung teilnehmenden Organisationen in Low- und Top-Performer einteilen ließen. Dieses zentrale Erfolgsmaß für die Benchmark setzt sich aus den drei Dimensionen MPM-Qualität, Projektportfolioerfolg und Organisationserfolg zusammen. Während der MPI die MPM-Leistung erfasst, sind MPM-Erfolgsfaktoren hingegen Gestaltungsfaktoren, die auf den Erfolg einwirken. In den nachfolgenden Abschnitten werden die in der Studie identifizierten Gestaltungsfelder und deren Erfolgsfaktoren für Multiprojektmanagement dargestellt.

³ BVA/TU Darmstadt (2022). 1. Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung (unveröffentlicht)

⁴ Da der PMflex-Standard Wert auf eine einheitliche Sprache legt, sei hier angemerkt, dass die Definition der Studie für MPM in diesem Abschnitt von der PMflex-Definition für MPM abweicht. In diesem Kontext kann MPM mit Portfoliomanagement gleichgesetzt werden, da es die gleiche Projektlandschaft impliziert.

3.1 Internes und externes Umfeld

Interne und externe Einflüsse haben eine Auswirkung auf die Beziehungen und Wirkungsweisen der Erfolgsfaktoren im Multiprojektmanagement. Die teilnehmenden Organisationen unterliegen Einflüssen aus ihrer politischen und regulatorischen Umwelt. Umwelteinflüsse beschreiben allgemein das Ausmaß, in dem das externe Umfeld einer Organisation diese beeinflusst. Als externe Kontextfaktoren sind politische Turbulenz, politischer Einfluss und Regulierung zu berücksichtigen. Politische Turbulenz beschreibt, inwiefern politische Ereignisse und Geschehnisse einen Einfluss auf Ihre Organisation haben und für Ungewissheit oder Veränderungen sorgen. Politischer Einfluss definiert, wie sehr Mitglieder der Exekutive oder Legislative einen Einfluss auf Ihre Organisation nehmen, Interesse an Ihren Arbeitsergebnissen haben oder Druck auf Ihre Organisation ausüben. Die Regulierung gibt an, wie stark Ihre Arbeitsprozesse gesetzlich reguliert sind und entsprechend an aktuelle regulatorische Gegebenheiten angepasst werden müssen.

Zu den internen Faktoren gehören die Organisationsstruktur, die Kultur, die finanzielle Ressourcen und die Mitarbeitenden. Die Organisationsstruktur beeinflusst die Fähigkeit der Verwaltung, Projekte zu planen und durchzuführen. Eine flache Hierarchie und eine klare Rollenverteilung können dazu beitragen, dass Entscheidungen schneller getroffen und Projekte effektiver umgesetzt werden. Die Kultur der Verwaltung, die die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägt, kann auch den Erfolg des Portfoliomanagements beeinflussen. Eine offene und kollaborative Kultur kann dazu beitragen, dass Projekte effektiver umgesetzt werden, während eine bürokratische und starre Kultur den Erfolg beeinträchtigen kann. Die Verfügbarkeit von Ressourcen wie Budgets, Personal und technologischen Ressourcen hat ebenfalls eine Wirkung auf den Erfolg des Portfoliomanagements. Eine unzureichende oder ungleichmäßige Verteilung von Ressourcen kann dazu führen, dass wichtige Projekte nicht durchgeführt werden können.

Insgesamt ist es wichtig, dass die öffentliche Verwaltung ihr internes und externes Umfeld sorgfältig berücksichtigt, um den Erfolg des Portfoliomanagements sicherzustellen. Durch eine effektive Analyse der Kontextfaktoren und eine Anpassung der Strategien und Praktiken kann die Verwaltung Projekte effektiver und effizienter umsetzen und die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger bestmöglich erfüllen.

3.2 Einzelprojektmanagement

Ein erfolgreiches Einzelprojektmanagement⁵ bildet die Basis für eine erfolgreiche Projektlandschaft. Die Studie zeigte, dass innerhalb dieses Gestaltungsfeldes die nachfolgenden Erfolgsfaktoren einen hohen Einfluss auf den Erfolg des Multiprojektmanagements insgesamt aufwiesen.

1. Hohes Maß an Projekt-Adaptivität: Unter Projekt-Adaptivität wird verstanden, inwieweit Projekte in der Lage sind, flexibel und schnell auf Veränderungen und Herausforderungen zu reagieren. Die Projekte von Top-Performern stellten sich deutlich flexibler als Projekte von Low-Performern dar. Sie sind besser in der Lage auf Änderungen des Projektumfangs und -umfelds sowie auf neue technische Herausforderungen zu reagieren.
2. Systematischer Ergebnistransfer: Der Transfer und die Übergabephase von Ergebnissen in Projekten erfolgt bei Top-Performern in enger Zusammenarbeit mit den Endnutzenden und allen anderen Projektbeteiligten. Die Übergabe von Projektergebnissen erfolgt systematisch und wird detailliert geplant. Projekte werden zudem erst dann als abgeschlossen betrachtet,

⁵ Einzelprojektmanagement ist im PMflex-Standard als Projektmanagement zu verstehen.

wenn Projektergebnisse von den Nutzerinnen und Nutzern übernommen und angewendet werden.

3. Systematische Kontrolle: Top-Performer zeichneten sich durch eine systematische Kontrolle des Fortschritts und des Fertigstellungszeitpunkts in den Projekten aus. Dazu zählen eine regelmäßige Erfassung von Projektarbeitszeiten, die Definition von Methoden und Bewertungskriterien zur Ermittlung des Projektfortschritts, die laufende Bewertung des Projektfortschritts mittels standardisierter Metriken sowie eine regelmäßige Prognose des Projektfortschritts.
4. Einsatz von Projektmanagement-Standards: Mit dem Erfolgsfaktor Projektmanagement-Standards wird erfasst, inwieweit standardisierte Vorgehensweisen vermittelt, etabliert und umgesetzt werden. Top-Performer haben insgesamt eine höhere Einzelprojektmanagementreife und etablieren Standards unter Projektleitenden und Mitarbeitenden. Zudem setzen Top-Performer deutlich häufiger auf Zertifizierungen für ihre Projektleitungen und Qualifizierung ihrer Projektmitarbeitenden vor Beginn einer Projektstätigkeit.

3.3 Strategie

Eine zentrale Aufgabe von Portfoliomanagement ist die erfolgreiche Ausrichtung aller Aktivitäten einer Organisation auf die Organisationsstrategie. Dazu bedarf es einer klaren Definition und Kommunikation dieser Strategie sowie ihrer Teilaspekte. Innerhalb dieses Gestaltungsfelds spielen die nachfolgenden Erfolgsfaktoren eine besondere Rolle.

1. Detaillierte Digitalisierungsstrategie: Der Erfolgsfaktor umfasst die proaktive Umsetzung der Digitalisierungsstrategie durch die Organisationsebene sowie durch die einzelnen Mitarbeitenden. Top-Performer verfolgen eine detaillierte Digitalisierungsstrategie und setzen diese systematisch in ihrer Projektlandschaft um. Sie fördern auch das Verständnis sowie proaktives Verhalten ihrer Mitarbeitenden. Dies ermöglicht es Organisationen, die Chancen der Digitalisierung optimal zu nutzen, indem sie Prozesse und Systeme automatisieren, Daten effektiver nutzen und neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln.
2. Hohe Kundenorientierung und Sensing: Eine erfolgreiche Kundenorientierung besteht darin, Kundenzufriedenheit in der Zielsetzung zu verankern, sich dieser zu widmen und sie systematisch zu kontrollieren. Die Studie hat gezeigt, dass eine ausgeprägte Kundenorientierung bis hin zu proaktivem Erforschen neuer Bedürfnisse und Trends (Sensing), einen hohen Zusammenhang mit dem Projektportfolioerfolg aufweist.
3. Strategiekларheit: Strategiekларheit bedeutet, dass Organisationen eine klar formulierte Strategie haben und diese innerhalb der Organisation kommuniziert und verstanden wird. Top-Performer haben eine klare, gut kommunizierte Strategie, die abgestimmt und bis auf Projektebene heruntergebrochen und operationalisiert wird (vertikale Strategieintegration).

3.4 Struktur & Rollen

Ein gut funktionierendes Struktur- und Rollensystem ist entscheidend für den Erfolg von Portfolios. Eine klare Verteilung der Rollen und eine verlässliche Struktur sorgen für stabilere Prozesse und Arbeitsabläufe im Portfolio. Hierbei kommt den nachfolgenden Erfolgsfaktoren eine besondere Rolle zu.

1. Hervorragende Top-Management-Unterstützung: Die Top-Management-Unterstützung ist ein Schlüsselfaktor, da sie die Basis für eine effektive Umsetzung von Strategien und Zielen

schaft. Hierunter ist zu verstehen, dass Führungskräfte ein hohes Engagement zeigen, sich an den Prozessen zu beteiligen, diese zu unterstützen und sich an deren Regeln zu halten. In erfolgreichen Portfolios unterstützt das Top-Management die (Multi-)Projektmanagementprozesse intensiv.

2. **Rollenklarheit:** Rollenklarheit bezeichnet das einheitliche Verständnis von Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Akteure im Projektportfoliomanagementprozess. Die Studie zeigte, dass Top-Performer klare und befähigte Rollen im Multiprojektmanagement definieren. Sie grenzen die Zuständigkeiten der handelnden Personen des Multiprojektmanagements klar voneinander ab und sorgen dafür, dass diese Aufgaben von den zuständigen Personen wahrgenommen werden.
3. **Teamkontinuität:** Teamkontinuität beschreibt den Grad inwieweit die Teamzusammensetzung in Folgeprojekten konstant bleibt. Bei Top-Performern werden Projektteams häufiger aus Mitarbeitenden besetzt, die bereits in vorherigen Projekten erfolgreich zusammengearbeitet haben.
4. **Vertrauensvolle Kooperation mit externen Partnerinnen bzw. Partnern:** Die Zusammenarbeit mit externen Partnerinnen bzw. Partnern (z. B. Dienstleistenden) beschreibt den Grad des Austauschs und der gegenseitigen Unterstützung mit externen Projektpartnerinnen und -partnern. Bei Top-Performern erfolgt diese auf vertrauensvolle und offene Art und Weise.

3.5 Kultur

Die Kultur bestimmt auch im Projektportfolio den relevanten organisationalen Kontext für das Multiprojektmanagement. In der aktuellen Studie zeigt sich besonders, dass eine hohe Risiko- und Innovationskultur Einfluss auf den Erfolg haben. Darüber hinaus wird die Akzeptanz agiler Projektmanagement-Methoden immer wichtiger sowie die Berücksichtigung der Vorschläge und Ideen der Mitarbeitenden.

- **Ausgeprägte Risikokultur:** Die Risikokultur beurteilt das Ausmaß der offenen Risikokommunikation und des gesamtorganisatorischen Engagements für das Risikomanagement. Bei Top-Performern kommunizieren die Risikoverantwortlichen Risiken nicht nur offen und ehrlich, sondern fühlen sich auch verantwortlich für die damit verbundenen Maßnahmen zur Bewältigung. Eine ausgeprägte Risikokultur hat einen starken positiven Einfluss auf den Erfolg des Multiprojektmanagements.
- **Ausgeprägte Innovationskultur:** Eine Innovationskultur ist dadurch gekennzeichnet, dass die Mitarbeitenden Unterstützung durch Führungskräfte erhalten, damit sie kreativen Aufgaben nachgehen können. Bei Top-Performern erhalten die Mitarbeitenden ausreichende Verantwortung, Ressourcen und Freiheit, um selbständig zu arbeiten. Mitarbeitende fühlen sich bei der Arbeit psychologisch sicher und pflegen einen offenen Umgang mit Risiken und Fehlern. Dies wird durch einen unterstützenden Führungsstil erreicht, der die Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt und sie bei ihrer Selbstverwirklichung unterstützt. Vorgesetzte bei Top-Performern helfen den Mitarbeitenden sich weiterzuentwickeln und lernen aus unterschiedlichen Ansichten und Meinungen anderer.

5. Voice Behavior: Unter Voice Behavior wird die Bereitschaft der Mitarbeitenden verstanden, ihre Stimme zu erheben und konstruktive Vorschläge bezüglich Chancen aber auch Missständen zu äußern. Ein ausgeprägtes Voice Behavior, bei dem Mitarbeitende dazu angeregt werden, ihre Ideen, Vorschläge und Meinungen zu äußern und den Umgang miteinander zu reflektieren, hat einen positiven Einfluss auf das Multiprojektmanagement einer Organisation.
6. Akzeptanz agiler Methoden: Agile Akzeptanz beschreibt die Offenheit und Vertrautheit der Mitarbeitenden im Hinblick auf agile Projektmanagement-Methoden. Bei Top-Performern sind Projektleitungen und -mitarbeitende vertraut mit agilen Methoden.

3.6 Portfoliostrukturierung

Im Gestaltungsfeld „Portfoliostrukturierung“ geht es darum, wie Projektideen gesammelt, priorisiert und schließlich ausgewählt werden. Innerhalb dieses Prozesses sind insbesondere die nachfolgenden Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

7. Systematisches Roadmapping: Unter dem Erfolgsfaktor Roadmapping wird die bewusste, zukunftsorientierte Planung von Sequenzen aufeinander aufbauender Projekte zur Umsetzung langfristiger Ziele und Strategien verstanden. Erfolgreiche Portfolios weisen eine langfristige und zukunftsorientierte Planung von aufeinanderfolgenden Projekten durch Projekt-Roadmaps aus. Dies umfasst Projektraodmaps zur langfristigen Planung von Projekten, die Betrachtung von Projekten über mehrere Projektgenerationen sowie eine systematische Analyse laufender Projekte im Hinblick auf Möglichkeiten und Konsequenzen für Folgeprojekte.
8. Strategisches Kapazitätsmanagement: Mit strategischem Kapazitätsmanagement wird ein guter Überblick über aktuelle Personalbedarfe und Personalverfügbarkeiten mit der rechtzeitigen Identifikation zukünftiger Ressourcenbedarfe vereinbart. Top-Performer haben eine gute Übersicht über gegenwärtige und zukünftige Personalbedarfe ihrer Projektlandschaft.
9. Ideenmanagement: Ideenmanagement umfasst die Menge und Qualität der in der Organisation generierten Projektideen. In erfolgreichen Organisationen werden viele, qualitativ hochwertige Projektideen generiert. Ein gutes Ideenmanagement ist wichtig, um neue Ideen und Ansätze für Projekte und Maßnahmen zu generieren. Hierbei sollten alle Beteiligten der Organisation eingebunden werden, um ein breites Spektrum an Ideen und Vorschlägen zu erhalten. Das Ideenmanagement sollte strukturiert und transparent durchgeführt werden, damit die besten Ideen identifiziert und weiterverfolgt werden können.

3.7 Portfoliosteuerung

Im Rahmen der Portfoliosteuerung werden die laufenden Projekte während ihres gesamten Lebenszyklus kontinuierlich überwacht. Einzelne Projekte sowie der kumulierte Portfoliostatus werden dabei im Hinblick auf die strategische Ausrichtung oder projektübergreifende Risiken überprüft und in regelmäßigen Steuerungs-Meetings thematisiert, um Probleme zu besprechen und um Entscheidungen über den weiteren Verlauf der Projekte zu treffen. In den damit zusammenhängenden Prozessen sind die nachfolgenden Erfolgsfaktoren besonders bedeutsam.

1. Ausgeprägtes Reaktionsverhalten: Der Faktor Reaktionsverhalten beschreibt die Fähigkeit, das Portfolio flexibel an veränderte Bedingungen anzupassen. Die Studie konnte zeigen, dass

sich erfolgreiche Projektlandschaften durch eine ausgeprägte Reaktionsfähigkeit auf veränderte Kundenbedürfnisse und Umweltfaktoren oder veränderte strategische Ziele und Ressourcensituationen auszeichnen.

2. Hohe Monitoring-Intensität: Unter Monitoring-Intensität ist die Häufigkeit zu verstehen, in der die gesamte Projektlandschaft regelmäßig, systematisch und tiefgehend überprüft wird. Die Studie zeigte, dass Top-Performer die Zielvorgaben ihrer Projektlandschaften häufig überprüfen, Soll-/Ist-Abweichungen in der Projektlandschaft regelmäßig analytisch untersuchen und die Projekte ihrer Projektlandschaften mittels regelmäßiger Kontrollen systematisch durchdringen.
3. Systematisches Portfolio-Risikomanagement: Übergreifendes Risikomanagement betrachtet die einzelnen Projektrisiken auf einer kumulierten Ebene, um mögliche Zusammenhänge zwischen den Projekten zu erkennen. Top-Performer managen Risikos ihres Portfolios projektübergreifend und überprüfen, inwieweit sich Probleme eines Projekts auf andere Projekte oder sich Einzelrisiken durch Zusammenwirken und Kumulation auf das Gesamtportfolio auswirken können.

4. Praxisbeispiel - Portfoliomanagement in der Stadtverwaltung Bonn

Herausforderungen

In der Stadtverwaltung Bonn gibt es eine hohe Anzahl an Projekten, die parallel bearbeitet werden müssen. Die Projektlandschaft ist vielfältig und umfasst sehr unterschiedliche Projektarten, wie beispielsweise IT-Projekte, Organisationsprojekte oder Bauprojekte. Wie in Verwaltungen üblich, ist das dominierende Organisationsprinzip die Linienorganisation mit klar abgegrenzten Aufgaben, Zuständigkeiten und festgelegten Kommunikationswegen. Jedoch erschweren diese Strukturen eine Zusammenarbeit wie sie in Projekten notwendig ist. Darüber hinaus ist der Fachkräftemangel deutlich spürbar und auch die finanziellen Ressourcen sind begrenzt. All dies erfordert eine Anpassung und Modernisierung der Rahmenbedingungen für die Projektarbeit, damit die Verwaltung diesen Herausforderungen angemessen begegnen kann.

Zielsetzung

Um den Entscheiderinnen und Entscheidern in der Verwaltung einen besseren Überblick und Steuerungsmöglichkeiten der Projektlandschaft zu ermöglichen, ist der Einsatz von Projektportfoliomanagement vorgesehen. Projektportfoliomanagement ist ein Werkzeug, um eine hohe Anzahl an Projekten übersichtlich zu strukturieren und die Steuerung der Gesamtheit der Projekte zu erleichtern. Es bietet wie eine Landkarte eine Übersicht über die Projektlandschaft und schafft Transparenz, die es den Entscheiderinnen und Entscheidern einer Organisation besser ermöglicht, Projekte auszuwählen, die den größtmöglichen Nutzen für die Organisation bringen und durch Priorisierung die vorhandenen Ressourcen wirkungsvoller einzusetzen.

Kurz gesagt: Projektportfoliomanagement bietet enorme Vorteile und ist auch für kommunale Verwaltungen eine geeignete Methode, um die hohe Zahl an Projekten, die parallel bearbeitet werden, verwaltungsintern zu strukturieren und zu steuern. Auch für die interdisziplinäre Zusammenarbeit kann hiermit eine neue Grundlage geschaffen werden, da Projekte in größeren thematischen Zusammenhängen und verwaltungsübergreifender betrachtet werden. Daher soll das Projektportfoliomanagement in der Stadtverwaltung Bonn etabliert und weiterentwickelt werden.

Strukturen und Gremien

Genau wie Projektarbeit eine Aufbauorganisation erfordert, die eine interdisziplinäre Zusammenarbeit abseits der Linienaufgaben ermöglicht, gibt es auch im Projektportfoliomanagement verschiedene Gremien, die organisationsübergreifend agieren:

Die Bundesstadt Bonn verfolgt vier strategische Ziele, die realisiert werden sollen. Dazu gehören die Erreichung der Klimaneutralität in Bonn bis 2035, die Mobilitätswende und soziale Gerechtigkeit sowie die digitale Transformation. Zur Steuerung dieser strategischen Schwerpunkte sind innerhalb der Stadtverwaltung Lenkungsausschüsse eingerichtet worden, die sich aus Verantwortlichen der Verwaltung und der stadt eigenen Betriebe zusammensetzen. Die Lenkungsausschüsse sollen die Zusammensetzungen der Projektportfolios mit Blick auf die jeweiligen strategischen Ziele planen und die Projekte bei Ressourcenengpässen priorisieren. Zudem sollen sie die Umsetzung und Zielerreichung nachverfolgen und steuern. Die endgültige Entscheidung zum Portfolio trifft die oder der Vorsitzende.

Vier Programmbüros unterstützen, als Geschäftsstellen der Lenkungsausschüsse, die Portfolioplanung, die Kommunikation der Maßnahmen und bereiten Entscheidungsvorlagen vor. Sie behalten die Übersicht über die Projektlandschaft und bilden die Schnittstelle zu den Dezernaten, Fachämtern und weiteren Beteiligten.

Die Stabsstelle Projekt- und Programmmanagement (PMO) hat eine beratende und unterstützende Funktion und entwickelt gemeinsam mit den Programmbüros, Dezernaten und Lenkungsausschüssen die Prozesse und Methoden des Projektportfoliomanagements. Darüber hinaus fördert sie die Projekt- und Programmleitungen in den Fachämtern durch verschiedene Aktivitäten und Hilfestellungen.

Die in der Gemeindeordnung gesetzlich festgelegten Gremien und Verantwortliche sind auch im Projektportfoliomanagement die übergeordnete Entscheidungsinstanz. Die für das Portfoliomanagement zusätzlich eingerichteten Strukturen sollen die notwendigen Rahmenbedingungen in der Verwaltung schaffen und die Umsetzung der Projekte unterstützen.

Prozesse

In der folgenden Darstellung wird gezeigt, wie der grundsätzliche Prozess zur Einführung des Portfoliomanagements abläuft, der bei der Stadtverwaltung Bonn schrittweise aufgebaut werden soll. Aktuell entwickelt das Programmbüro des strategischen Schwerpunkts „Mobilitätswende“ gemeinsam mit den Verantwortlichen des Dezernates und dem Lenkungsausschuss ein erstes Portfolio. Methodisch begleitet wird die Erarbeitung des Prozesses durch die Stabsstelle Projekt- und Programmmanagement.

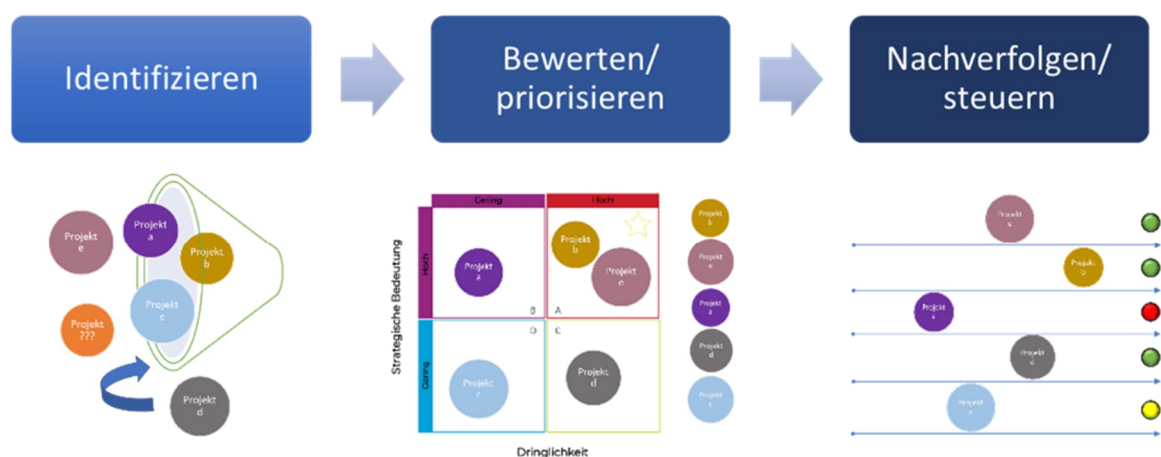


Abbildung 5: Portfoliomanagementprozess der Stadt Bonn

1. Portfolioaufbau - Identifizieren der Projekte und Programme

Im ersten Schritt werden die geplanten, genehmigten und aktiven Projekte bzw. Programme erfasst und die wichtigsten Projektdaten zusammengetragen. Ziel ist es, alle Projektdaten zusammenzuführen und die Projekte sinnvoll in Projektportfolios zu bündeln (z. B. alle Projekte, die das Ziel der Mobilitätswende verfolgen). Diese Informationen sind die Grundlage für die nächsten Prozessschritte und bilden eine gemeinsame, einheitliche Datenbasis. Dies erleichtert, den Überblick über die Projekte zu behalten und Abhängigkeiten oder Synergien zu identifizieren. Diese Daten bilden die Grundlage für den nächsten Prozessschritt.

2. Portfolioplanung - Bewerten und priorisieren der Projekte

Zur Auswahl und Priorisierung der Projekte werden Kriterien zur Bewertung der Projekte bzw. Programme entwickelt. Dies soll eine objektive Bewertung der Projekte ermöglichen und die Auswahl der Projekte, die einen großen Nutzen für die Erreichung der strategischen Ziele der Gesamtorganisation

haben, erleichtern. Die Ergebnisse der Bewertung sollen dabei keine unveränderbare Reihenfolge ergeben, sondern als Diskussions- und Entscheidungsgrundlage dienen. Denn dies lässt den Beteiligten die notwendigen Freiräume, um weitere Einflüsse, die eventuell berücksichtigt werden müssen, zu bewerten, wie z. B. weitere sachliche Faktoren (z. B. Risiken) oder die Interessen wichtiger Stakeholderinnen und Stakeholder.

Um die Komplexität in diesem Prozess zu Beginn möglichst gering zu halten und nicht zu viele Faktoren bewerten zu müssen, werden die Projekte in Anlehnung an die Eisenhower-Matrix in ihrer strategischen Bedeutung (z. B. zur Mobilitätswende) und Dringlichkeit mit Hilfe eines Punktesystems bewertet. Auf Basis der Ziele der strategischen Schwerpunkte werden spezifische Kriterien abgeleitet, die zur Bewertung der strategischen Wichtigkeit der Projekte herangezogen werden (z. B. Beitrag zur Verbesserung der Sicherheit im Straßenverkehr). Ebenso werden einzelne Kriterien zur Beurteilung der Dringlichkeit entwickelt. Besonders wichtige Faktoren können durch eine Gewichtung in der Gesamtbewertung besonders hervorgehoben werden. Um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, werden zur Bewertung der Projekte eines Portfolios einheitliche Kriterien verwendet.

Die Entwicklung der Kriterien und die Bewertungen der Projekte erfolgen im Austausch zwischen den Verantwortlichen und Projektteams in den Dezernaten und Fachämtern sowie den Programmbüros. In dieser Phase berät die Stabsstelle Projekt- und Programmmanagement (PMO) die Beteiligten und unterstützt den Aufbau des Prozesses. Auf Grundlage der Bewertungsergebnisse und ggf. weiterer Faktoren soll die Portfoliozusammensetzung und die Priorisierung der Projekte geplant werden.

3. Nachverfolgung und Steuerung des Portfolios

Wenn der Lenkungsausschuss das Portfolio in der Zusammensetzung und Rangfolge bestätigt hat, sollen die Projekte nach ihrer jeweiligen Priorität und im vereinbarten Zeitraum bearbeitet werden. Es ist geplant, dass die Programmbüros, in Zusammenarbeit mit den Projektleitungen und Verantwortlichen der Dezernate, die Übersicht über die Portfolios behalten. Die Lenkungsausschüsse werden regelmäßig über den aktuellen Status der Projekte informiert und können den Fortschritt der Zielerreichung über das gesamte Portfolio verfolgen. Abweichungen können so erkannt und, falls erforderlich, Gegenmaßnahmen zur Steuerung des Portfolios eingeleitet werden.

Erfolgsfaktoren

Bei all den methodischen Aspekten darf nicht vergessen werden, dass es sich bei der Einführung dieser Strukturen und Prozesse um ein großes Veränderungsprojekt handelt. Hier ist es für den Erfolg des Projektportfoliomanagements essenziell, die verschiedenen hierarchischen Ebenen und (Projekt-)Mitarbeitenden der Organisation durch intensive Kommunikation vorzubereiten, einzubinden und zu begleiten. Es ist viel Überzeugungsarbeit zu leisten und ein schrittweiser Aufbau ratsam. Auch der Projektmanagement-Reifegrad einer Organisation ist ein Einflussfaktor bei der Einführung des Projektportfoliomanagements. Wichtig ist, parallel auch passende Strukturen und Prozesse im Projektmanagement aufzubauen, falls diese nicht im ausreichenden Maße vorhanden sind. Denn Projekt- und Projektportfoliomanagement sind voneinander abhängig und greifen wie Puzzlestücke ineinander.

Hilfreich bei der Überzeugungsarbeit ist es, wenn Quick-Wins realisiert werden können und der Nutzen möglichst schnell sichtbar wird. Aber trotzdem braucht es auch Geduld, denn erfahrungsgemäß zeigt sich die volle Wirkung des Projektportfoliomanagements erst nach ca. 6 bis 12 Monaten.

Nächste Schritte

Die Schaffung der Projektportfolios ist der erste Schritt beim Aufbau des Projektportfoliomanagements. In den nächsten Stufen soll dies fortgeführt und dann weiterentwickelt werden, beispielsweise

mit der Einführung von Prozessen zur regelmäßigen Aktualisierung der Portfolios, die durch neu initiierte bzw. abgeschlossene Projekte notwendig wird. Um die Projektübersichten und die Prozesse in einer einheitlichen Datenbasis zur Verfügung zu stellen, ist es darüber hinaus geplant, kurzfristig eine Projektportfoliomanagement-Software einzuführen.

Dieses Praxisbeispiel wurde geliefert von der Bundesstadt Bonn, Geschäftsbereich OB-2 - Strategische Programmsteuerung.

II. PM² PORTFOLIOMANAGEMENT – DIE METHODE DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION

1. Einführung

Für Teil II dieses Leitfadens wurde der Leitfaden „PM² Portfolio Management“ (Guide 1.5) vollständig aus dem Englischen übersetzt. Die nachfolgenden Abschnitte enthalten Handlungsempfehlungen zur Anwendung der Projektportfoliomanagement-Methodik PM². In einem möglichst schlanken Format werden alle notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt, um die Grundlagen des Portfoliomanagements (PfM) zu verstehen und PfM in der eigenen Organisation wirksam umzusetzen.

Dieser Leitfaden:

- richtet sich an Personen der obersten Führungsebene und Mitarbeitende, die mehr über Projektportfoliomanagement erfahren möchten.
- richtet sich an PM-Praktizierende, die die PM²-PfM-Methodik näher kennenlernen möchten.
- ist eine Informationsquelle, die es Organisationen ermöglichen wird, die PM²-PfM-Methodik bei sich anzuwenden.

PM²-PfM ist eine von der Europäischen Kommission entwickelte Portfoliomanagement-Methodik. Sie soll es Organisationen ermöglichen, ihr Portfolio an Programmen und Projekten besser zu verwalten und zu überwachen sowie der obersten Führungsebene und den zuständigen Governance-Gremien über deren Fortschritt zu berichten. Hierzu wird ein Instrumentarium von Governance-Handlungsempfehlungen, Tools und Techniken für das Portfoliomanagement bereitgestellt, die Portfolioleitungen bei ihren Aufgaben unterstützen.

PM²-PfM vereint Elemente aus verschiedenen weltweit anerkannten Best Practices des Projektportfoliomanagements, die in Standards und Methodiken beschrieben sind, sowie relevante Mitteilungen und betriebliche Erfahrungen der Europäischen Kommission.

Beim Portfoliomanagement geht es um die Auswahl der optimalen Mischung von Projekten und Programmen, mit der die Investitionen einer Organisation strategisch so durchgeführt werden, dass sie den größtmöglichen Nutzen für die Organisation erzielen. Portfolioentscheidungen werden durch die Zuweisung angemessener Ressourcen und die regelmäßige Erhebung genauer und relevanter Informationen unterstützt.

Die PM²-PfM-Methodik bietet:

- eine Portfolio-Governance-Struktur
- verschiedene Prozesse und Aktivitäten des Portfoliomanagements
- Vorlagen für Artefakte
- Handlungsempfehlungen zur Anwendung der Prozesse und der Arbeit mit Artefakten
- einen Katalog wirksamer Mindsets

Die Kapitel können systematisch durchgearbeitet werden, um die Methodik kennenzulernen oder als Nachschlagewerk verwendet werden.

Bei der Anwendung von PM² können auch die vom Centre of Excellence in PM² (CoEPM²) zur Verfügung gestellten Ressourcen genutzt werden. Das CoEPM² wurde eingerichtet, um der Europäischen Kommission und den EU-Institutionen eine qualitativ hochwertige Projektmanagementmethodik sowie Unterstützungs- und Beratungsleistungen im Bereich Projektmanagement bereitzustellen. Das

Project Support Network (PSN) unterstützt die PM²-Methodik, koordiniert ein interinstitutionelles Projektunterstützungsnetzwerk und fördert durch die Open-PM²-Initiative eine breite Anwendung der PM²-Methodik.

Weiterführende Informationen sind über die folgenden Websites zu finden:

https://pm2.europa.eu/index_de

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/pm2-project-management-methodology>

Das CC GroßPM erhofft sich hiervon, dass Beschäftigte mit Projektaufgaben auf einen größeren Wissenspool zurückgreifen können, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

Hinweis: Das CC GroßPM hat die in PM² verwendeten Begriffe gemäß der im deutschsprachigen Raum verwendeten Terminologien für Projektmanagement übersetzt, soweit diese nicht bereits in den allgemeinen Sprachgebrauch übernommen wurden. So wurde beispielsweise das „Portfolio Support Office“ als Portfoliobüro übersetzt. In der folgenden Übersetzung werden aber die von PM² verwendeten englischen Abkürzungen der Rollen nicht übersetzt (z. B. PfSO für Portfoliobüro). Das CC GroßPM hat sich hierfür bewusst entschieden, um in länderübergreifenden Projekten auf Ebene der Abkürzungen und Kurzbezeichnungen eine einfachere Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Als Vorbild diente dafür die französische PM²-Übersetzung, in der dies ebenfalls so gehandhabt wurde.

2. Kontext des Portfoliomanagements

Eine Organisation hat in der Regel mehrere strategische Ziele zu erreichen, die jeweils Projekte mit verschiedenen Stakeholderinnen und Stakeholdern erfordern und die von der Anwendung eines spezifischen Portfoliomanagementansatzes profitieren. Daher lassen sich Synergien und Effizienzgewinne erzielen, wenn Projekte mit gleichen Merkmalen in einem Portfolio oder in einer gemeinsamen Portfoliostruktur verwaltet werden.

2.1 Was ist ein Portfolio?

Ein Portfolio ist eine Sammlung von Projekten, Programmen, Teilportfolios und anderen Arbeitspaketen, die zur besseren Kontrolle über Finanzmittel und andere Ressourcen gruppiert werden, um ein wirksames Management bei der Umsetzung strategischer Zielsetzungen zu ermöglichen. Die Projekte oder Programme im Portfolio, die sogenannten Portfoliobestandteile, sind nicht unbedingt voneinander abhängig oder hängen miteinander zusammen. Alle Portfolios bilden zusammen das Unternehmensportfolio, das die größeren Governance-/Entscheidungsstrukturen der Organisation widerspiegelt.

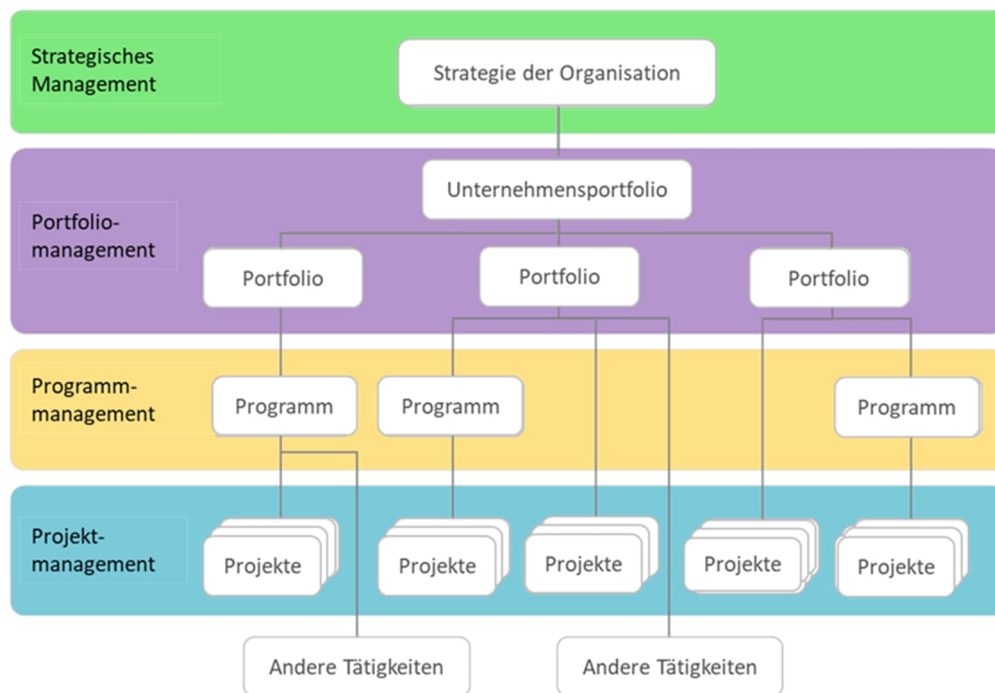


Abbildung 5: Beziehung zwischen Portfolios, Programmen und Projekten

Aus Governance-Sicht sind Portfolios auf einer höheren Ebene als Programme und Projekte angesiedelt. Das Portfoliomanagement entspricht der Ebene, auf der die Prioritäten des Unternehmens oder der Organisation ermittelt, Investitionsentscheidungen getroffen und Ressourcen zugewiesen werden. Aus finanzsystematischen Gründen sind ein Projekt oder Programm einem einzelnen Portfolio zugeordnet. Es ist jedoch möglich, Projekte oder Programme zu Managementzwecken anders zu gruppieren und alternative Ansichten zu definieren: Auflistung aller Projekte nach Geschäftsbereich, nach Organisationseinheit oder Abteilung, nach Technologie-Stack oder nach Produktlinie. Solch alternative Darstellungen haben keinen Einfluss darauf, dass ein Programm oder Projekt Teil eines einzelnen Portfolios ist.

2.2 Was ist Portfoliomanagement?

Beim Portfoliomanagement geht es darum, die Durchführung des Projekt- und Programmportfolios und die damit verbundenen Entscheidungen so zu verbessern, dass ihr Beitrag zur Strategie der Organisation innerhalb der Grenzen von Zeit, Ressourcen und Energie maximiert wird.

Das Portfoliomanagement umfasst die Identifizierung, Bewertung, Priorisierung, Genehmigung und Überwachung von Programmen und Projekten sowie das zugehörige Reporting, um den erwarteten Nutzen zu erzielen und die strategischen Zielsetzungen unter Berücksichtigung der Risiken und Ressourcenbeschränkungen zu erreichen.

2.3 Portfoliomanagement und Organisationsstrategie

Die Mission einer Organisation gibt deren Richtung vor. Aus ihr leiten sich verschiedene Zielvorgaben ab. Die Zielsetzungen auf Portfolioebene sind eng mit der Definition und Umsetzung der Geschäftsstrategie verknüpft. In der Praxis definiert ein Strategieplan für jeden Geschäftsbereich mehrere strategische Zielsetzungen. Diese Zielsetzungen bestimmen die zukünftigen Investitionen und den täglichen Betrieb.

Der Zweck der betrieblichen Abläufe ist die Wertschöpfung für die Organisation und ihre Stakeholderinnen und Stakeholder. Diese Wertschöpfungsfähigkeit kann durch Neuinvestitionen in Programme und Projekte erhöht werden, die in Portfolios verwaltet werden. Die Projekte liefern Output (Produkte und Dienstleistungen), die in den laufenden Betrieb einfließen, damit die strategischen Ziele erreicht werden können. Portfoliomanagement bedeutet also die Übersetzung der Unternehmensstrategie in konkrete Projekte und Programme, die die notwendigen Veränderungen zur Erreichung der aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten strategischen Zielsetzungen bewirken. Selbst wenn sich die Unternehmensstrategie aufgrund geänderter Umstände weiterentwickelt, stellt die Portfolioebene sicher, dass die Programme und Projekte dieser neuen Richtung folgen.

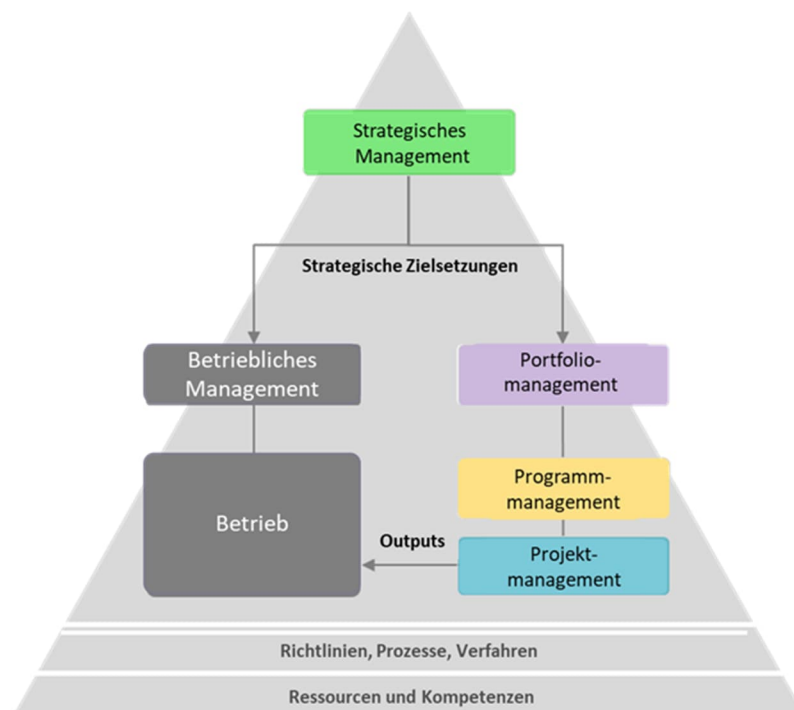


Abbildung 6: Beziehung zwischen Strategie, betrieblichen Abläufen, Portfolio-, Programm- und Projektmanagement

2.4 Warum ist Portfoliomanagement wichtig?

Portfoliomanagement ist ein wesentliches Instrument für ein gutes Projektmanagement und eine gute Strategieumsetzung. Die Anwendung der Grundsätze des Portfoliomanagements hilft Organisationen,

- Projekte mit strategischen Zielsetzungen zu verknüpfen.
- die Governance von Investitionen besser zu unterstützen.
- Verbindlichkeit in den Evaluierungs- und Auswahlprozess von Projekten zu schaffen.
- Projektvorschläge nach einem gemeinsamen Kriterienkatalog, anstatt nach subjektiver Wahrnehmung des Nutzens zu priorisieren, sodass Entscheidungen transparent gemacht werden.
- die Ressourcen denjenigen Projekten zuzuweisen, die zur strategischen Ausrichtung passen.
- programm- und projektübergreifend die Risiken zu minimieren und den Ressourceneinsatz zu optimieren.
- der obersten Führungsebene anhand genauer, vergleichbarer Daten über die Entwicklung und Vorteile des Portfolios zu berichten, damit diese sie für ihre Entscheidungen heranziehen kann.
- eine ganzheitliche Sicht mit Schwerpunkt auf der Strategiefestlegung und der Definition übergeordneter Ziele einzunehmen und die Umsetzung konsequent zu überwachen.

Damit eine Organisation ihr volles Wertschöpfungspotenzial entfalten kann, müssen Projekte effizient gemanagt werden („die Dinge richtig tun“) und durch die Entwicklung des Portfoliomanagements wirksam gestaltet werden („die richtigen Dinge tun“). Insofern bildet das Portfoliomanagement eine Ergänzung zum Projektmanagement. Nichts ist so ineffektiv wie die Durchführung eines perfekten Projekts, das niemand braucht.

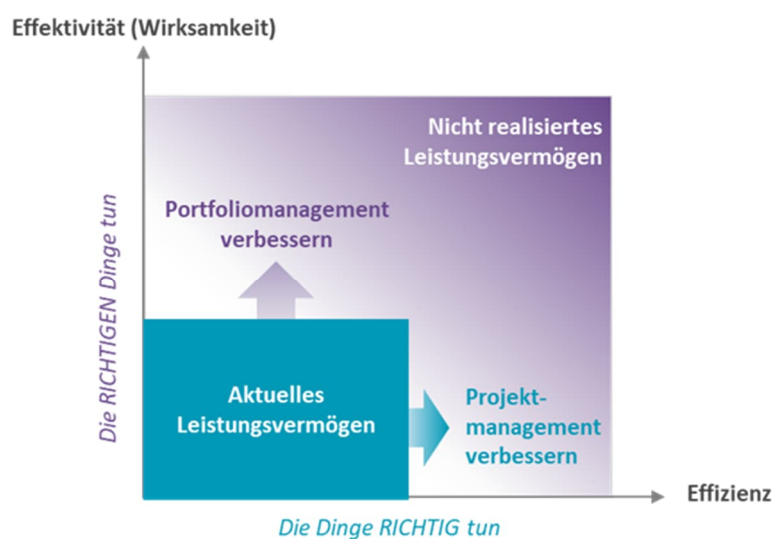


Abbildung 7: Portfoliomanagement ergänzt Projektmanagement

3. PM²-PfM im Überblick

Die PM²-Portfoliomanagement-Methodik besteht aus einem Prozessmodell, der Governance-Struktur, mehreren Artefakten und einigen Mindsets. Alle vier Elemente greifen ineinander und tragen zur erfolgreichen Durchführung von Portfoliomanagement in einer Organisation bei.

3.1 PM²-PfM-Prozessmodell

Das Portfoliomanagement umfasst verschiedene Aktivitäten, die sich in vier miteinander verzahnte Prozesse gliedern.

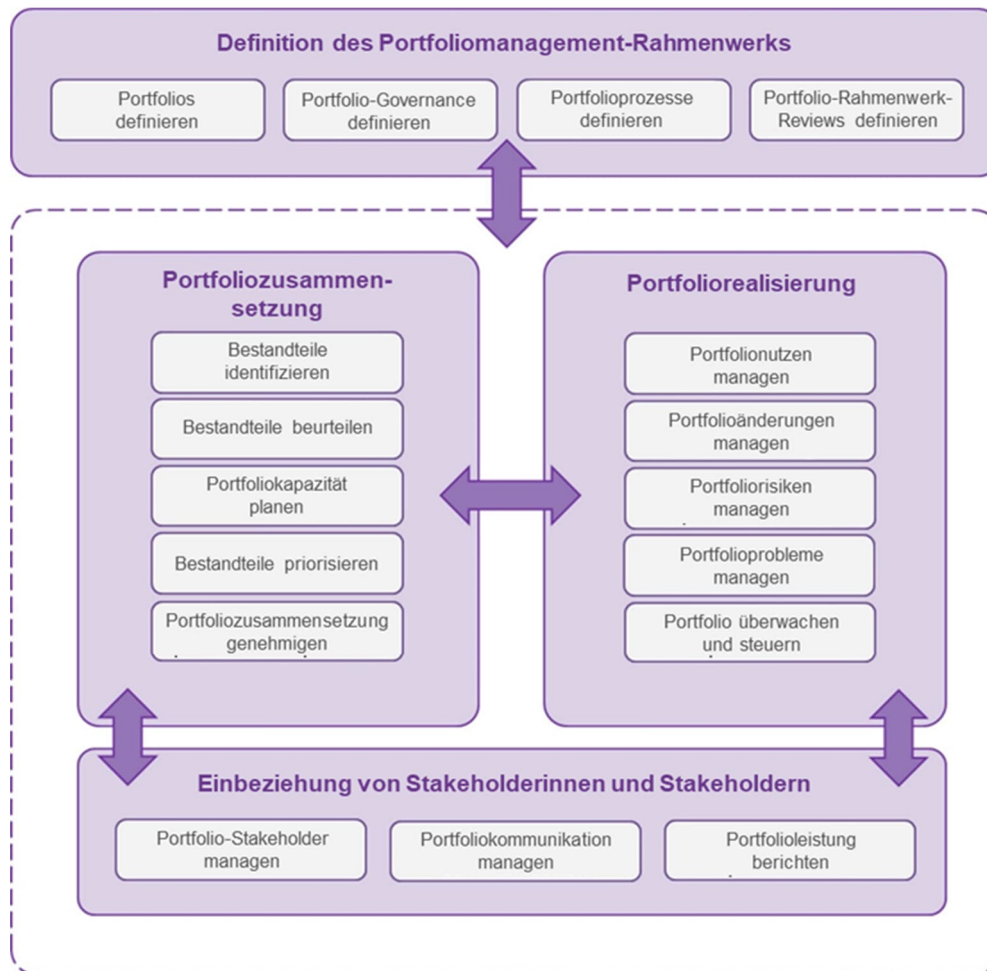


Abbildung 8: PM²-Portfoliomanagement-Prozessmodell

Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks

Der Prozess der Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks legt fest, wie die Organisation das Portfoliomanagement gestalten wird. Das Rahmenwerk definiert die Struktur der Portfolios, die Verantwortlichkeiten der Governance-Gremien sowie die notwendigen Prozesse zur Verwaltung der Portfolios und zur Einbeziehung der Stakeholderinnen und Stakeholder. Normalerweise wird das Rahmenwerk bei der erstmaligen Anwendung von Portfoliomanagement in der Organisation erstellt. Anschließend wird es regelmäßig überprüft, um es an geänderte Umstände und neue Anforderungen anzupassen.

Portfoliozusammensetzung

Dieser wiederkehrende Prozess ist normalerweise an den Haushaltszyklus der Organisation gebunden, der häufig dem Kalenderjahr entspricht. Dennoch sollte das tatsächliche Portfolio dynamisch sein, nicht nur aufgrund notwendiger Änderungen im Zuge der Durchführung des Portfolios, sondern auch, um Strategieüberarbeitungen widerzuspiegeln. Der Prozess umfasst Aktivitäten zur Beurteilung von Portfoliokandidaten, zur Vornahme neuer Investitionsentscheidungen und zur Zuweisung von Ressourcen. Nach der Genehmigung der Portfoliozusammensetzung werden die genehmigten Bestandteile (Programme und Projekte) an den Prozess der Portfoliorealisierung übergeben.

Portfoliorealisierung

Die Portfoliorealisierung liefert Eingangsparameter für die Portfoliozusammensetzung (z. B. verfügbare Kapazität, finanzielle Mittel), damit die einzelnen Portfoliobestandteile regelmäßig überprüft werden können. Es handelt sich um einen fortlaufenden Prozess, bei dem die genehmigten Programme und Projekte im Hinblick auf die Zielerreichung gemanagt werden. Die Leistung des Portfolios wird anhand des Status seiner Bestandteile regelmäßig überwacht. Unabhängig von der zeitlichen Befristung von Programmen und Projekten wird der Prozess der Portfoliorealisierung so lange umgesetzt, wie das Portfolio besteht.

Einbeziehung von Stakeholderinnen und Stakeholdern

Dieser fortlaufende Prozess umfasst die Analyse der verschiedenen Stakeholderinnen und Stakeholder und die Interaktion mit ihnen, um sicherzustellen, dass sie bei der Zusammensetzung und Durchführung des Portfolios wirksam einbezogen werden.

3.2 PM²-PfM-Governancemodell

Das PM²-PfM-Governancemodell umfasst die am Portfoliomanagement beteiligten Rollen, die Organisationsstruktur, in der sie tätig sind, sowie ihre Verantwortlichkeiten.

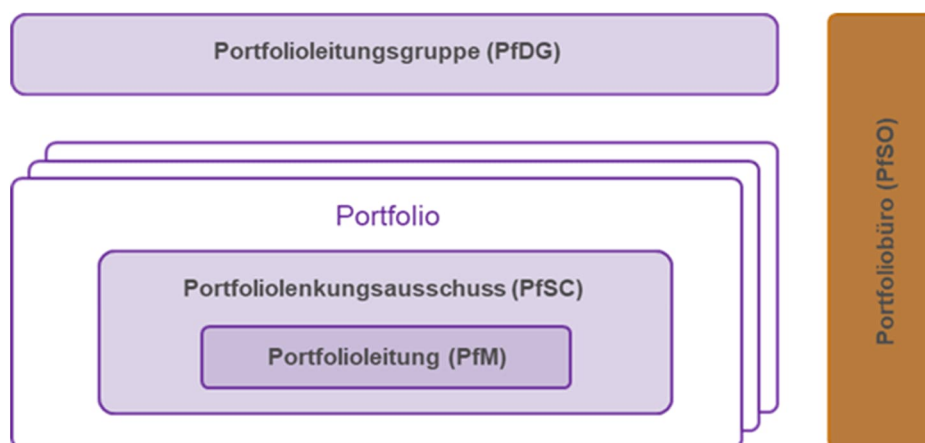


Abbildung 9: PM²-Portfolio-Management-Governancemodell

Portfolioleyungsgruppe (PfDG)

Die Portfolioleyungsgruppe (PfDG) ist das oberste Governance-Gremium, das die Investitionsentscheidungen für die Portfolios trifft. Sie ist daher für die Definition und Umsetzung des Portfoliomanagements in der Organisation verantwortlich, um sie bei ihren Aufgaben zu unterstützen.

In dieser Eigenschaft definiert dieses Gremium das Portfoliorahmenwerk und trifft portfolioübergreifende Investitionsentscheidungen.

Portfoliolenkungsausschuss (PfSC)

Jedes Portfolio hat einen Portfoliolenkungsausschuss (PfSC), der für die effiziente Durchführung des Portfolios zuständig ist. Der Ausschuss schlägt Anpassungen der Portfoliozusammensetzung vor, um sie an der Organisationsstrategie auszurichten, überwacht die Portfolioleistung und ergreift angemessene Maßnahmen, um das Portfolio im Hinblick auf seine Zielsetzungen auf Kurs zu halten. Die endgültigen Entscheidungen im Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) trifft die Portfoliuleitung (PfM).

Portfoliobüro (PfSO)

Das Portfoliobüro (PfSO) unterstützt alle Portfoliomanagement-Aktivitäten der verschiedenen Portfolio-Lenkungsgremien. Es unterstützt, indem es einen zentralen, konsolidierten Überblick zur Verfügung stellt, der die Entscheidungsfindung erleichtert.

3.3 PM²-PfM-Artefakte

Die Portfolioartefakte unterstützen die Portfoliomanagement-Prozesse. Innerhalb der Prozesse vermitteln sie ein klares Bild der Portfolios und ihres jeweiligen Status und dienen als Entscheidungsgrundlage.

Die Portfoliodokumentation ist ebenfalls von Artefakten abhängig, die auf strategischer Ebene (d. h. in den Managementplänen) und auf Einzelebene (in Projekt- oder Programminitiierungsanträgen und Statusberichten) erstellt werden.

Die Artefakte sollten bei der Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks an die Anforderungen der Organisation angepasst werden.

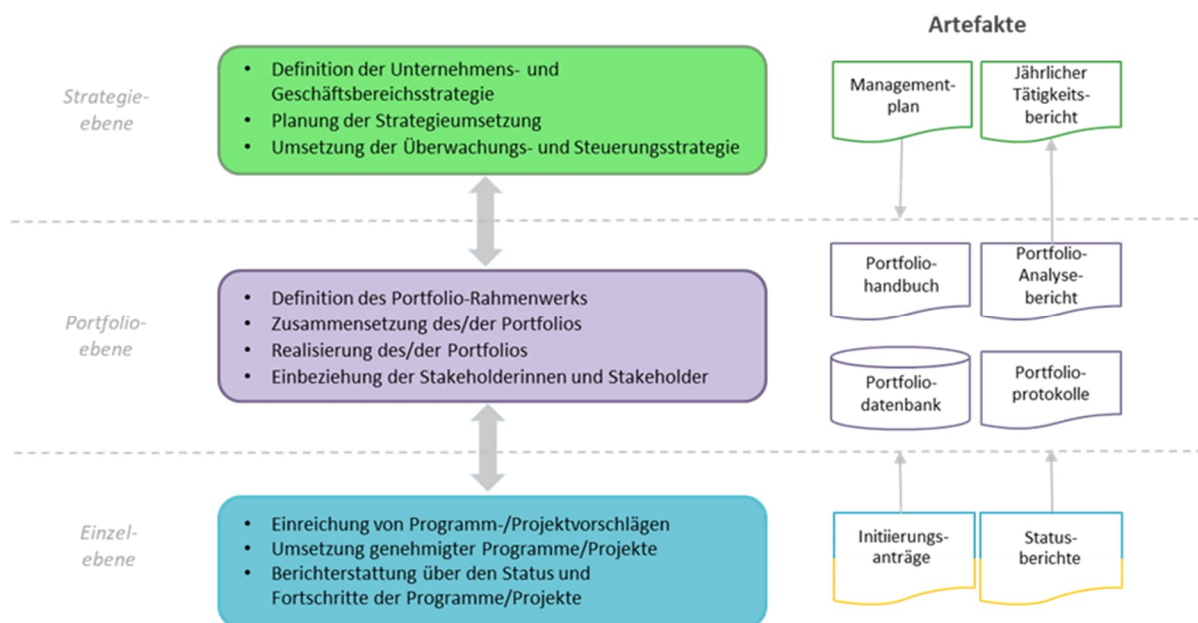


Abbildung 10: PM²-Portfolio-Management-Artefakte

3.4 PM²-PfM-Mindsets

Die PM²-PfM-Mindsets beschreiben Einstellungen und Verhaltensweisen, die den am Portfoliomanagement Beteiligten helfen, sich auf das zur Erreichung der Portfolioziele Wichtige zu konzentrieren. Die Mindsets ergänzen die PM²-PfM-Governance-Struktur, Prozesse und Artefakte. Gemeinsam tragen sie dazu bei, die Komplexitäten des Portfoliomanagements in Organisationen zu bewältigen, die Wirksamkeit der PM²-PfM-Methodik zu erhöhen und sie zu vervollständigen.

Die verschiedenen am Portfoliomanagement beteiligten Akteure sollten nach den folgenden Mindsets handeln:

- Verstehen Sie Portfoliomanagement als Befähiger und nicht als eine weitere Kontroll- und Bürokratieebene.
- Eignen Sie sich die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten an und verbessern Sie diese fortlaufend, um Ihre Rolle im Portfoliomanagement bestmöglich zu erfüllen.
- Nutzen Sie das Portfoliomanagement, um die „Umsetzungslücke“ zu minimieren und sicherzustellen, dass aus Strategien Programme und Projekte entstehen, die die gewünschten Ergebnisse hervorbringen.
- Verwechseln Sie nicht Ihre Rollen und Befugnisse in der Linienorganisation mit den Verantwortlichkeiten und Zielen im Rahmen des Portfoliomanagements.
- Leisten Sie sowohl auf Strategie- als auch auf Umsetzungsebene einen wichtigen Beitrag zum Entscheidungsprozess, der auf genauen, vergleichbaren Informationen beruht.
- Führen Sie die Portfoliozusammenstellung und Projektgenehmigungen erst durch, wenn Sie die Kapazitätsbeschränkungen berücksichtigen und sichergestellt haben, dass angemessene Kompetenzen und Fähigkeiten für das Management und die Durchführung der Projekte und Pflege des Portfolios vorhanden sind.

4. Portfolio-Governance

In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Rollen im Portfoliomanagement mit den jeweiligen Verantwortlichkeiten, Erwartungen und Rechten der einzelnen Beteiligten dargelegt. Hierbei ist zu beachten, dass diese Rollen von bereits vorhandenen Governance-Gremien der Organisation wahrgenommen oder bei Bedarf miteinander kombiniert werden können.

Ebenso ist zu beachten, dass die Rolle im Portfoliomanagement von der Funktion in der Organisation getrennt sein kann. Nichtsdestotrotz müssen die Rollen im Portfoliomanagement mit bestimmten Befugnissen und Kompetenzen innerhalb der Organisation ausgestattet sein, die in entsprechenden Stellenbeschreibungen angegeben sein können.

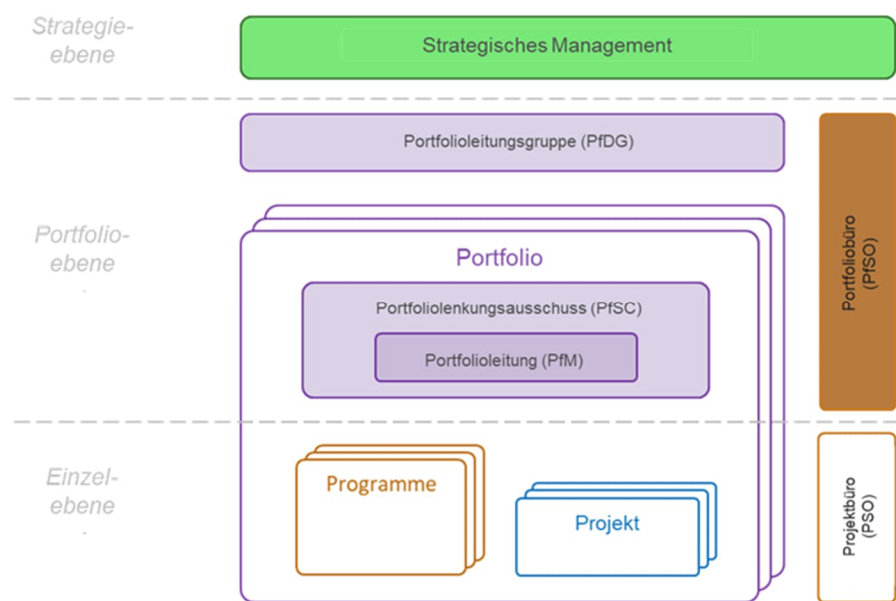


Abbildung 11: Rollen und Governance-Ebenen eines Projektportfolios

Strategieebene

Auf der Strategieebene entwickelt die oberste Führungsebene eine Geschäftsstrategie entsprechend der Vision und Mission der Organisation und setzt diese um. Hier werden die strategischen Zielsetzungen definiert, die aus der strategischen Planung hervorgehen. Diese Zielsetzungen sind die Richtschnur für die Aktivitäten und Investitionen der Organisation in den nächsten Jahren. Die Umsetzung der Strategie erfolgt auf Portfolio- und Einzelebene.

Portfolioebene

Auf der Portfolioebene wird der richtige Investitionsmix ausgewählt, mit dem die strategischen Zielsetzungen effizient realisiert werden können. Die Portfolio-Governance-Struktur greift diese beiden Aspekte in gesonderten Rollen auf. Auf der einen Seite deckt die Portfoliolenkungsgruppe (PfDG) alle Portfolios in der Organisation ab. Dieses Governance-Gremium ist für die Portfoliomanagement-Prozesse, die Portfoliostruktur sowie die Genehmigung von Programmen und Projekten (die Portfoliobestandteile) verantwortlich.

Auf der anderen Seite hat jedes Portfolio einen eigenen Portfoliolenkungsausschuss (PfSC), der die Durchführung der genehmigten Programme und Projekte überwacht und kontrolliert. Das tägliche Management des Portfolios wird hingegen der Portfoliolenkung (PfM) übertragen.

Verantwortlichkeiten

- Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks und Gewährleistung seiner praktischen Umsetzung in der Organisation. Regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit des Rahmenwerks und Vornahme von Verbesserungen nach Bedarf.
- Festlegung der Portfoliostruktur, der zugehörigen Portfoliolenkungsausschüsse (PfSC) und der Portfoliomanagementprozesse unter dem Portfoliorahmenwerk.
- Genehmigung des Portfoliohandbuchs.
- Genehmigung der Zusammensetzung der einzelnen Portfolios mit dem Ziel einer ausgewogenen Struktur, die auf die strategischen Zielsetzungen ausgerichtet ist.
- Bewertung des Fortschritts der Portfoliorealisierung und Sicherstellung, dass jedes Portfolio auf Kurs bleibt, um seinen erwarteten Nutzen zu realisieren.
- Lösung von Problemen, die von der Portfolioebene eskaliert wurden.
- Berücksichtigung der von den Portfoliolenkungsausschüssen (PfSC) oder dem Portfoliobüro (PfSO) eingebrachten Empfehlungen zur Verbesserung des Portfoliorahmenwerks und gegebenenfalls Anpassung des Rahmenwerks.

4.2 Portfoliolenkungsausschuss (PfSC)

Beschreibung

Der Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) ist das zuständige Governance-Gremium für die Steuerung des Portfolios. Der Ausschuss überwacht daher den Fortschritt der Portfoliorealisierung und trifft angemessene Maßnahmen, um das Portfolio auf Kurs zu halten. Der Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) ist der Portfoliolenkungsgruppe (PfDG) unterstellt.

Zusammensetzung

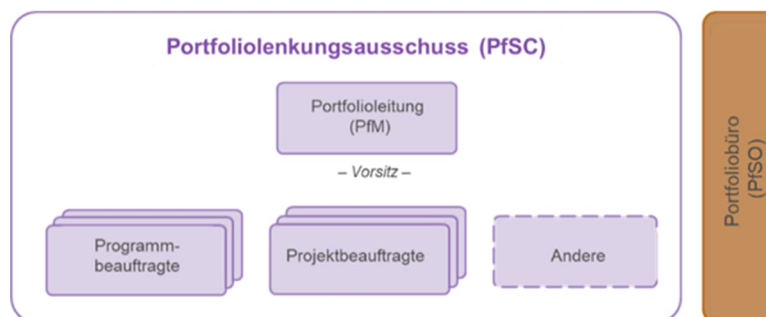


Abbildung 13: Zusammensetzung des Portfoliolenkungsausschusses (PfSC)

Im Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) sind die folgenden Rollen vertreten:

- Portfoliolenkung (PfM): Führt den Vorsitz des Portfoliolenkungsausschusses (PfSC) und ist für die Realisierung des Portfolios verantwortlich. Diese Rolle hat innerhalb des Zuständigkeitsbereichs des Portfoliolenkungsausschusses (PfSC) die endgültige Entscheidungsbefugnis.
- Programmbeauftragte: Vertreten die Interessen eines Programms im Portfolio. Diese Rolle kann von der Programmeignerin oder dem Programmeigner (PgO) oder der Programmleitung (PgM) wahrgenommen werden.
- Projektbeauftragte: Vertreten die Interessen eines Projekts im Portfolio; diese Rolle wird normalerweise nur bei Flagship- oder Leuchtturmprojekten besetzt. Sie kann von der Projekteignerin oder dem Projekteigner (PO) oder der Projektleitung (PM) wahrgenommen werden.
- Sonstige: Optionale Rollen wie Sachverständige, Vertreterinnen oder Vertreter von Auftraggebern (oder von CRM), Vertreterinnen oder Vertreter aus den Bereichen Bauwesen, Finanzen,

Personal etc. Sie nehmen nach Bedarf an den Sitzungen des Portfoliolenkungsausschusses (PfSC) teil und üben eine beratende Funktion aus.

Verantwortlichkeiten

- Sicherstellung, dass alle Programme und Projekte im Portfolio den vereinbarten Durchführungsstandards und -verfahrensweisen entsprechen.
- Beurteilung und Priorisierung von Programmen oder Projektinitiierungsanträgen und deren Empfehlung zur Genehmigung an die Portfolioleitungsgruppe (PfDG).
- Überwachung des Fortschritts der Portfoliorealisierung und Durchführung von Präventiv- oder Korrekturmaßnahmen, damit das Portfolio auf dem richtigen Kurs bleibt, um seine Zielsetzungen zu erreichen. Anschließend Kommunikation getroffener Entscheidungen an die jeweiligen Programm- oder Projektlenkungsausschüsse (PgSC bzw. PSC).
- Optimierung des Ressourceneinsatzes im Portfolio.
- proaktive Steuerung von Portfoliorisiken.
- Lösung von Problemen auf Portfolioebene, die die Durchführung des Portfolios gefährden könnten. Eskalation ungelöster Probleme an die Portfolioleitungsgruppe (PfDG).
- Empfehlung an die Portfolioleitungsgruppe (PfDG) zur vorzeitigen Beendigung von Bestandteilen.
- Unterbreitung von Verbesserungsvorschlägen für das Portfoliorahmenwerk an die Portfolioleitungsgruppe (PfDG).
- Umsetzung der von der Portfolioleitungsgruppe (PfDG) getroffenen Portfolioentscheidungen.

4.3 Portfolioleitung (PfM)

Beschreibung

Die Portfolioleitung (PfM) koordiniert die Portfoliomanagement-Aktivitäten, berichtet an die Portfolioleitungsgruppe (PfDG) und führt den Vorsitz bei Sitzungen des Portfoliolenkungsausschusses (PfSC).

Verantwortlichkeiten

- Führung und strategische Steuerung der Programme und Projekte im Portfolio.
- Sicherstellung, dass das Portfolio auf die strategischen Zielsetzungen und den strategischen Nutzen ausgerichtet bleibt.
- Management des Portfolios nach den Vorgaben der Portfolioleitungsgruppe (PfDG). Wirksamer und effizienter Umgang mit den Ressourcen.
- Führung des Vorsitzes im Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) und Treffen endgültiger Entscheidungen, die in den Zuständigkeitsbereich des Portfoliolenkungsausschusses (PfSC) fallen.
- Erstellung des Portfoliohandbuchs und anderer Portfolioartefakte.
- Koordinierung der Beurteilung von Programm- oder Projektanträgen, um die Prioritäten im Portfolio festzulegen.
- Validierung der Ausrichtung von Programmen und Projekten auf die Zielsetzungen des Portfolios.
- Analyse von Überschneidungen, Abhängigkeiten, Synergien, Einschränkungen, Problemen und Risiken im Portfolio und Durchführung von Maßnahmen, um das Portfolio entsprechend zu optimieren.
- Identifizierung und Beseitigung von Einschränkungen im Portfolio.
- Erstellung regelmäßiger Berichte über die Portfolioleistung für die Portfolioleitungsgruppe (PfDG).
- Umsetzung der von der Portfolioleitungsgruppe (PfDG) mitgeteilten Portfolioentscheidungen.

- Eskalation ungelöster Probleme im Portfolio an die Portfolioleitungsgruppe (PfDG).
- Identifizierung von Verbesserungen an den Verfahrensweisen des Portfoliomanagements.

4.4 Portfoliobüro (PfSO)

Beschreibung

Das Portfoliobüro (PfSO) ist ein Team, das alle Portfoliomanagement-Aktivitäten der verschiedenen Portfolio-Stakeholder unterstützt. Es deckt alle Portfolios innerhalb der Organisation ab und stellt den Entscheidungsinstanzen einen zentralen, konsolidierten Überblick zur Verfügung, der die Entscheidungsfindung erleichtert. Im Gegensatz zu den Projektbüros (PSO) handelt es sich bei den Portfoliobüros (PfSO) um ständige Einrichtungen.

Verantwortlichkeiten

- Unterstützung der Strategieplanung und anderer Governance-Sitzungen.
- Erfassung und kritische Überprüfung der Programm- oder Projektinitiierungsanträge und Business Cases, um deren Qualität zu verbessern, und Zuordnung der potenziellen Investition zu einem spezifischen Portfolio.
- Unterstützung der Strategiekommunikation in der Organisation.
- Konsolidierung von Ressourcennachfrage und -angebot, Ermittlung von Lücken und überhöhten Zuweisungen.
- Erhebung, Pflege und Überwachung von Makroinformationen über Programme und Projekte, die die Portfolioanalyse unterstützen und in die Management-Dashboards einfließen.
- Unterstützung der Portfoliolenkungen (PfM), Portfoliolenkungsausschüsse (PfSC) und Portfoliolenkungsgruppe (PfDG) bei ihren Portfoliomanagement-Aktivitäten.
- Pflege der Portfoliodatenbank (Stammdaten, Zugriffsverwaltung, Konfiguration, benutzerdefinierte Berichte etc.).
- Analyse der Programm- und Projektabschlussberichte, um die Portfolio-, Programm- und Projektmanagement-Prozesse und -Artefakte zu verbessern.
- Sicherstellung, dass die PM²-PfM-Methodik bei allen Projekten angemessen und wirksam angewandt wird und alle Projektarbeiten im Rahmen der Projekt-Governance ausgeführt werden.
- Erstellung von Governance-Vorgaben für die Projektbüros (PSO) und Zusammenarbeit mit den PSOs bei der Verbesserung der Prozesse, Methoden und Tools, die das Portfoliomanagement unterstützen.
- Unterbreitung von Verbesserungsvorschlägen für das Portfoliorahmenwerk an die Portfoliolenkungsgruppe (PfDG).

4.5 RAM (RASCI) – Dokumentation von Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeitsmatrix (Responsibility Assignment Matrix, RAM) ist eine Methode zur Darstellung und Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten für eine bestimmte Aktivität. Die RAM ist auch als RASCI-Tabelle (ausgesprochen rasky) bekannt. RASCI steht für:

RASCI		Beschreibung
R	„Responsible“	Trägt die Durchführungsverantwortung. Erledigt die Arbeit. Andere können gegeben werden, unterstützend tätig zu werden. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
A	„Accountable“	Trägt die Kosten- und Gesamtverantwortung. Letztlich verantwortlich für die korrekte und gründliche Ausführung der Arbeit. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
S	„Supports“	Als Teil eines Teams arbeiten Rollen mit Unterstützungsfunktion mit der verantwortlichen Person zusammen. Die unterstützende Rolle hilft, die Aufgabe zu erledigen.
C	„Consulted“	Diejenigen, deren Meinung gefragt ist und mit denen eine wechselseitige Kommunikation stattfindet. Die beratende Rolle trägt nicht zur Erfüllung der Aufgabe bei.
I	„Informed“	Diejenigen, die über die Fortschritte auf dem Laufenden gehalten werden.

Dieser PM²-PfM-Leitfaden enthält eine RAM-(RASCI-)Tabelle für jede Portfoliomanagement-Aktivität aller Portfoliomanagement-Prozesse sowie für jedes erstellte Artefakt.

Das nachstehende Beispiel zeigt die RAM (RASCI) für die an der Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks beteiligten Rollen:

Aktivität	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks	A	C	C	R

PfDG	Portfoliuleitungsgruppe
PfSC	Portfoliolenkungsausschuss
PfM	Portfoliuleitung
PfSO	Portfoliobüro

5. Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks

Dieser Prozess umfasst die Definition der Struktur, Merkmale und Metriken des Portfolios sowie der Portfolioprozesse, Governance-Gremien und Verantwortlichkeiten, die zusammengekommen ein vollständiges Rahmenwerk für das Portfoliomanagement ergeben. Das Portfolio-Rahmenwerk muss auf die spezifischen Anforderungen der Organisation zugeschnitten und in regelmäßigen Abständen überprüft werden, um die sich verändernden Bedürfnisse der Organisation zu berücksichtigen.

Die Definition des Portfolio-Rahmenwerks erfolgt normalerweise zu Beginn der Einführung des Portfoliomanagements in einer Organisation. Es sollte aber regelmäßig überprüft werden.

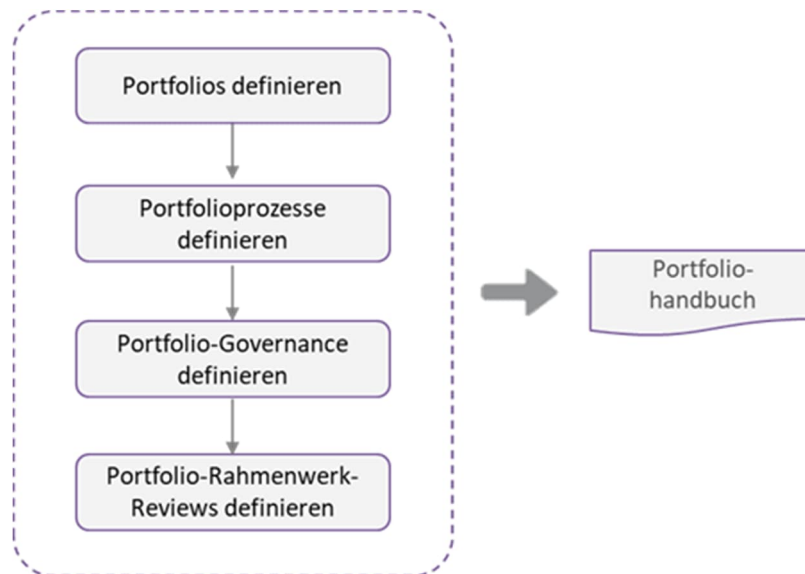


Abbildung 14: Aktivitäten und Artefakte bei der Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks

Tailoring der PM²-PfM-Methodik

Möglicherweise sind individuelle Anpassungen der PM²-PfM-Methodik notwendig, um sicherzustellen, dass sie den Portfoliomanagement-Anforderungen der jeweiligen Organisation tatsächlich gerecht wird.

Der Begriff „Tailoring“ bezieht sich auf Änderungen spezifischer Teile der Methodik (z. B. von Prozessen, Rollen und Verantwortlichkeiten etc.). Es ist sehr zu empfehlen, die Methodik unter Berücksichtigung der bestehenden Governance-Gremien, Managementprozesse, Richtlinien und Kultur an die Anforderungen der Organisation anzupassen. Diese sollten im Portfoliohandbuch dokumentiert werden.

Bei allen Anpassungen sind die folgenden Handlungsempfehlungen zu beachten:

- Erhebliche Abweichungen von der Methodik sind zu vermeiden, da sie als eine Einheit konzipiert wurde.
- Es sollte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den für ein Portfolio erforderlichen Kontroll-ebenen und dem zusätzlichen Managementaufwand bestehen.
- Der angepasste Ansatz sollte weiterhin den Geist der PM²-PfM-Methodik widerspiegeln, wie er in den Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozessen, Artefakten, Handlungsempfehlungen und Mindsets zum Ausdruck kommt.

5.1 Portfolios definieren

Der erste Schritt bei der Einführung eines Portfoliomanagements besteht darin, die Struktur der Portfolios zu definieren. Die anfängliche Definition wird nur einmal durchgeführt, jedoch regelmäßig überprüft, wenn sich die Anforderungen der Organisation ändern.

In kleinen Organisationen mit begrenzter Investitionskapazität genügt möglicherweise ein einziges Portfolio. In größeren Organisationen mit einer beträchtlichen Anzahl von Projekten und Programmen ist es vorteilhaft, diese in mehrere Portfolios zu unterteilen. Dies verbessert die Überwachung durch das Management und erleichtert die Prozesse der Portfoliozusammensetzung und -realisierung. Infolgedessen zeichnet sich jedes Portfolio durch spezifische, einzigartige Merkmale aus. Bei der Einordnung von Programmen und Projekten in eine Portfoliostruktur sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Wer trifft die Entscheidungen?
- Woher stammen die Mittel?
- Wer sind die Auftraggeberinnen und Auftraggeber oder die Zielgruppe?
- Welcher Geschäftsbereich ist betroffen?
- Um welche Arten von Projekten handelt es sich (z. B. neue Kompetenzen, Effizienzverbesserungen, regulatorische Compliance etc.)?
- Wie ist die Projektlaufzeit im Vergleich zur durchschnittlichen Laufzeit der Portfoliobestandteile (relativ kurz, mittel, lang)?
- Gibt es Abhängigkeiten mit anderen Portfoliobestandteilen?

Portfoliomerkmale

Zur Definition eines Portfolios können mehrere Merkmale herangezogen werden, wobei es nicht die eine perfekte Lösung gibt. Die Vorgehensweise hängt von der Art und dem Umfeld der Organisation ab. Die Merkmale dienen dazu, künftige Programme und Projekte in der Portfoliozusammensetzungsphase dem richtigen Portfolio zuzuordnen und den Entscheidungsprozess und die Durchführung des Portfolios zu erleichtern. Größe, Dauer und Kostenschwellenwerte werden in der PM²-Projektdefinition hinterlegt und sollten bei dieser Auswahl helfen.

Optional lassen sich spezifische Projektkategorien definieren, um das Portfolio in weitere Teilportfolios aufzugliedern. Projektkategorien ermöglichen alternative Portfolioansichten und geben darüber Auskunft, ob das Portfolio eine ausgewogene Mischung von Projekten enthält.

Portfolio-Metriken

Die Definition von Bewertungskriterien für das Portfolio schafft die Voraussetzung für eine objektive, ausreichende und umfassende Beurteilung von Programmen/Projekten, um eine Priorisierung zu ermöglichen. Sie sollten auf jeden Portfoliobestandteil angewandt werden. Beispiele für Kriterien sind:

- Ausrichtung auf die strategischen Ziele.
- Wertschöpfung (geschäftlich, politisch, administrativ, governancebezogen, sozial, nutzerbezogen etc.), gemessen anhand finanzieller und nicht finanzieller Kennzahlen/Indikatoren: Kapitalwert, Amortisationsdauer, Qualität, Effizienz, Nutzbarkeit etc.
- Ressourceneinsatz (finanziell und personell).
- Einfluss auf das strategische Risiko: Risikominderung bei Durchführung dieses Projekts oder erhöhtes Risiko bei Nichtdurchführung eines Projekts.
- Realisierungsrisiken: neue Technologie, fehlende Erfahrung, Auswirkung auf kritische Geschäftsprozesse.
- Grad der Notwendigkeit und Dringlichkeit (externe und interne Nachfrage).

Es wird empfohlen, jedes Kriterium mit einer Bewertungsskala zu versehen. Außerdem sollte jede Stufe der Skala definiert werden, damit klar ist, wie ein Kriterium bewertet wird. Wird jedem Kriterium eine Gewichtung zugewiesen, sollte seine relative Bedeutung berücksichtigt werden.

Wenn Bestandteile portfolioübergreifend beurteilt und verglichen werden müssen, ist darauf zu achten, dass die Bewertungskriterien einheitlich sind.

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolios definieren	A	n. a.	C	R

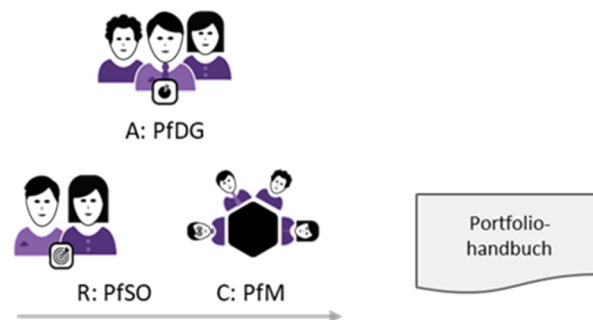


Abbildung 15: Portfolios definieren: Input/Output und primäre Rollen

5.2 Portfolioprozesse definieren

Es ist notwendig, Prozesse für die Zusammensetzung sowie das Management des Portfolios und die Einbeziehung der Portfolio-Stakeholder zu definieren. Die letzten beiden Prozesse werden fortlaufend ausgeführt, solange das Portfolio besteht. Der Prozess der Zusammensetzung des Portfolios ist in der Regel ein periodisch wiederkehrender Prozess.

Es liegt in der Natur der Sache, dass sich die Auswahl neuer Programme oder Projekte primär am Haushaltszyklus der Organisation orientiert, der häufig an das Kalenderjahr angelehnt ist. Ein weiterer Faktor ist die Fähigkeit der Organisation, neue Investitionen aufzunehmen sowie die Art der Projekte im Portfolio. Ein Portfolio mit kürzeren Projekten erfordert beispielsweise einen häufigeren Auswahlprozess als ein Portfolio mit längerfristigen Projekten. Es wird empfohlen, in der Mitte des Finanzzyklus eine Überprüfung der Portfoliozusammensetzung einzuplanen, um zu beurteilen, ob das Portfolio für die zweite Hälfte angepasst werden muss.

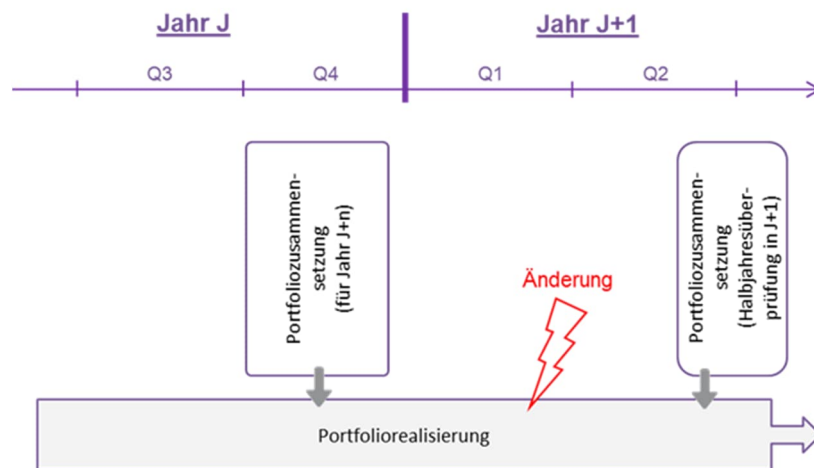


Abbildung 16: Portfoliozusammensetzung: Beispiel für einen an das Kalenderjahr angelehnten Haushaltszyklus

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolioprozesse definieren	A	n. a.	C	R

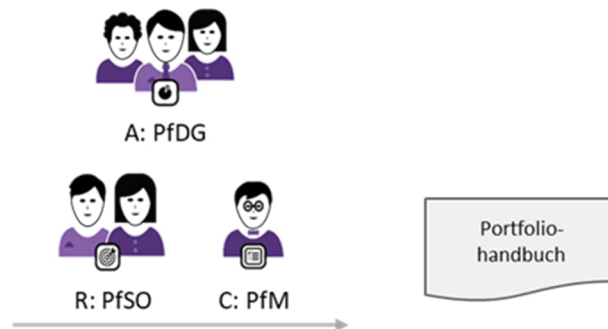


Abbildung 17: Portfolioprozesse definieren: Input/Output und primäre Rollen

5.3 Portfolio-Governance definieren

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Zusammensetzung der notwendigen Governance-Gremien und deren Verknüpfung mit der aktuellen Portfoliostruktur. Die Governance-Rollen können innerhalb schon bestehender Führungsstrukturen wahrgenommen werden, sofern die Verantwortlichkeiten klar definiert und kommuniziert werden.

Sobald die Zusammensetzung feststeht, müssen die Prozessaktivitäten den unterschiedlichen Rollen und Governance-Gremien zugewiesen werden.

Als nächstes sollte ein Portfoliobudget festgelegt werden, das die Gesamtkosten des Portfoliomanagements deckt. Bei der Ermittlung dieses Betrags hilft die im Portfolio-Rahmenwerk definierte Anzahl der Portfolios, Governance-Gremien und unterstützenden Büros. Das Budget sollte die laufenden Kosten aller Portfoliomanagement-Aktivitäten abdecken.

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolio-Governance definieren	A	I	C	R

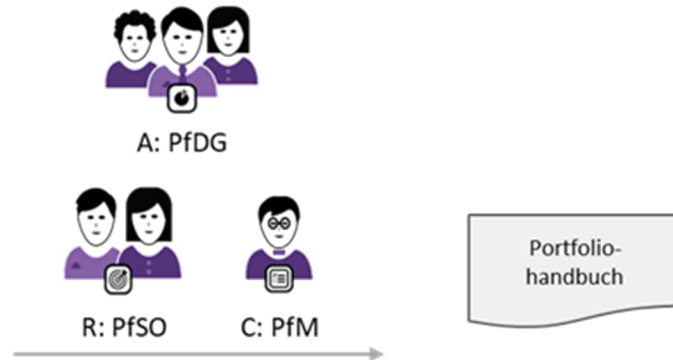


Abbildung 18: Portfolio-Governance definieren: Input/Output und primäre Rollen

5.4 Portfolio-Rahmenwerk-Reviews definieren

Es ist erforderlich, festzulegen, wann das Portfolio-Rahmenwerk überprüft und seine Leistung und Wirksamkeit innerhalb der Organisation bewertet werden soll. Regelmäßig lassen sich aus Erfahrungswerten Verbesserungsmaßnahmen und Anpassungen des Rahmenwerks ableiten, die seine Wirksamkeit erhöhen und gleichzeitig den Verwaltungsaufwand minimieren.

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolio-Rahmenwerk-Reviews definieren	A	I	C	R

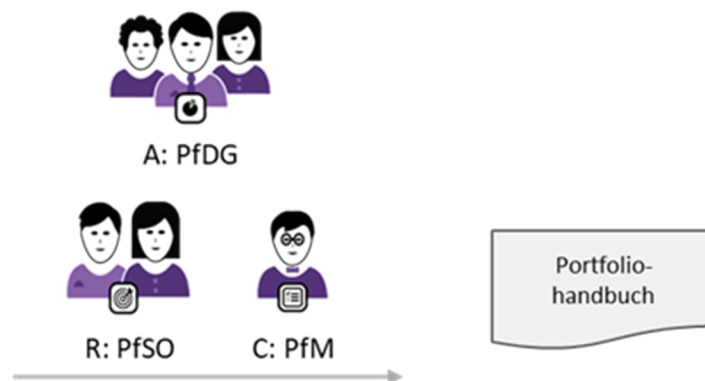


Abbildung 19: Portfolio-Rahmenwerk-Reviews definieren: Input/Output und primäre Rollen

6. Portfoliozusammensetzung

Der Prozess der Portfoliozusammensetzung umfasst die Aktivitäten zur Bewertung potenzieller Programme und Projekte. Außerdem werden in diesem Prozess Investitionsentscheidungen getroffen und Ressourcen zugewiesen. Hierbei handelt es sich um wiederkehrende Tätigkeiten, die normalerweise mehrmals pro Jahr (je nach Anforderungen und Flexibilität der Organisation) durchgeführt werden.

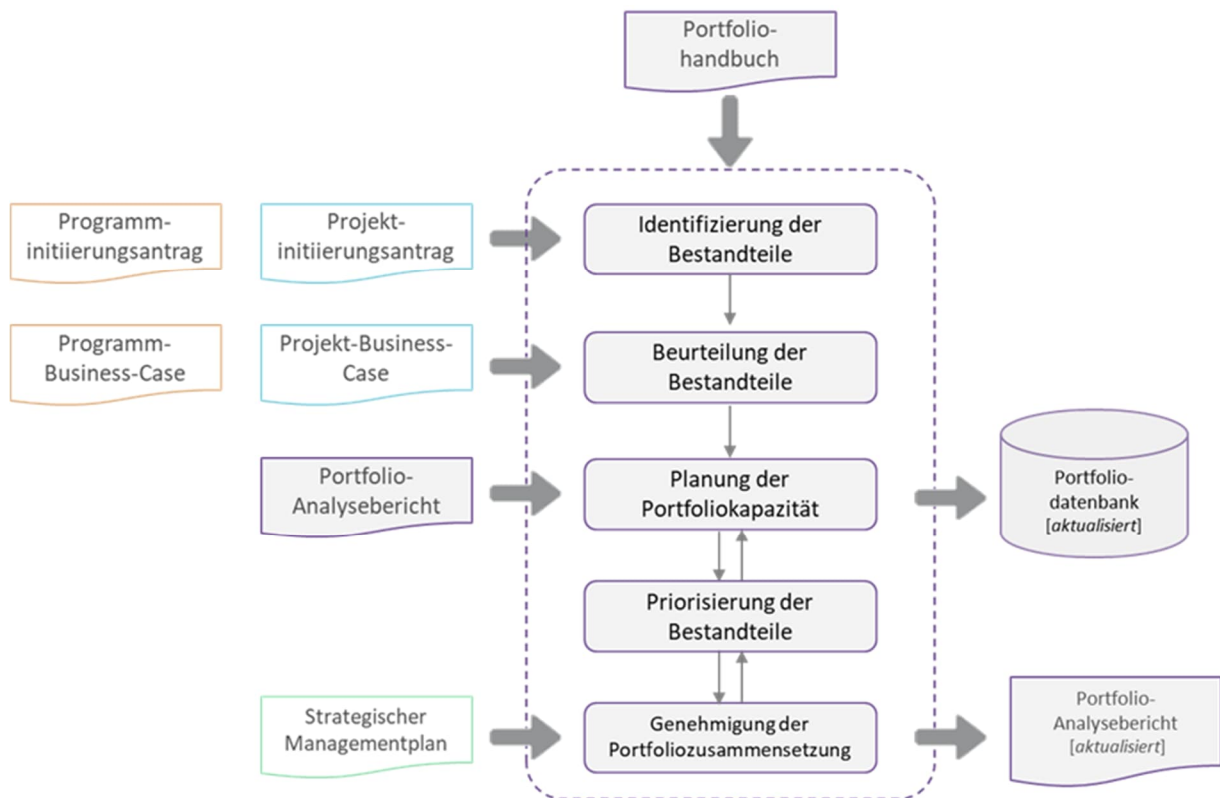


Abbildung 20: Aktivitäten und Artefakte der Portfoliozusammensetzung

6.1 Bestandteile identifizieren

Bei der Identifizierung der Portfoliobestandteile werden alle bestehenden und vorgeschlagenen Programme oder Projekte zusammengetragen, die für ein Portfolio in Betracht kommen. Außerdem muss die Portfolioleonung (PfM) relevante und ausreichende Informationen über jeden „Kandidaten“ erheben, um eine erste Vorauswahl zu treffen. Daraus ergibt sich eine Liste und Beschreibung der potenziellen Portfoliobestandteile. Dieser Auswahlprozess kann dazu führen, dass vorhandene Portfoliobestandteile selbst nach bereits erteilter Genehmigung gestoppt und so Kandidaten ausgeschlossen werden, die die Portfoliomerkmale nicht erfüllen.

Potenzielle Portfoliobestandteile sind auf verschiedene Merkmale zu prüfen, wie Umsetzungsrisiko, Komplexität, Sicherheits- oder Innovationsbezug. Portfoliobestandteile, die bei einem oder mehreren Attributen den gleichen Nutzen haben, gehören der gleichen Kategorie an. Eine Einteilung in Kategorien hilft den Personen, die Portfolioentscheidungen treffen, beim Vergleich der Kandidaten. Gleichzeitig wird so sichergestellt, dass das Portfolio eine ausgewogene Mischung von Programmen und Projekten enthält. Spezifische Kriterien unterstützen den Auswahl-, Priorisierungs- und Optimierungsprozess.

Handlungsempfehlungen

- Alle potenziellen Portfoliobestandteile (Kandidaten) dokumentieren: Zusammentragen vergleichbarer Informationen über die Kandidaten anhand der Programm- oder Projektinitiationsanträge.
- Alle Kandidaten mit den Zielsetzungen des Portfolios und den Merkmalen der Kategorie vergleichen: Vergleich der Kandidaten mit den vorher festgelegten Kriterien. Hierzu werden Methoden wie Fragebögen verwendet, die Anhaltspunkte für die Einordnung in ein Portfolio und eine Kategorie geben können. Zuordnung des Kandidaten zum richtigen Portfolio.
- Beziehungen zwischen den Kandidaten identifizieren: Identifizierung der Beziehungen zwischen den Kandidaten, um deren wechselseitigen Abhängigkeiten zu verstehen. Die Portfolioleitung (PfM) sollte nachvollziehen können, welche Auswirkungen der Ausschluss eines Kandidaten auf die anderen hat.
- Liste aller Kandidaten erstellen: Herausfiltern der Kandidaten, die den Zielsetzungen und Merkmalen des Portfolios entsprechen. Erstellen eines Verzeichnisses der „ausgeschlossenen“ und „vorgeschlagenen“ Kandidaten.

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Bestandteile identifizieren	I	A	C	R

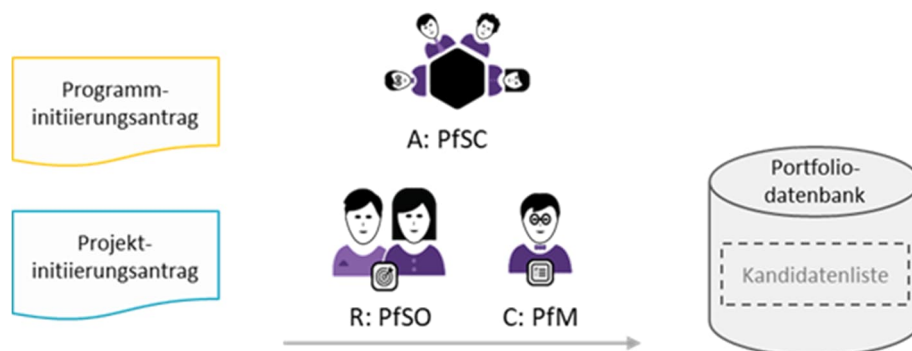


Abbildung 21: Bestandteile identifizieren: Input/Output und primäre Rollen

6.2 Bestandteile beurteilen

Die Beurteilung der potenziellen Portfoliobestandteile beruht auf den im Portfoliohandbuch definierten Auswahlkriterien. Sie ermöglichen einen Vergleich der Kandidaten anhand relativer Score-Werte.

Die Portfolioleitung (PfM) sollte qualitative Informationen aus unterschiedlichen Quellen berücksichtigen, um sich ein vollständiges Bild von den wechselseitigen Abhängigkeiten, Synergien und Vorteilen des potenziellen Portfoliobestandteils und seiner Auswirkungen auf die Organisation zu machen.

Nach der Evaluierung und Bewertung des potenziellen Portfoliobestandteils erstellt die Portfolioleitung (PfM) eine zusammenfassende Beurteilung mit Auswahlempfehlungen. Trotz des Nutzens eines potenziellen Portfoliobestandteils kann der Auswahlprozess durch die verfügbaren (personellen und finanziellen) Ressourcen eingeschränkt werden.

In diesem Prozess werden potenzielle Bestandteile des Portfolios nach einem vorher definierten Bewertungsmodell bewertet und Entscheidungen durch grafische Darstellungen und qualitative Beurteilungen unterstützt. Die Portfolioleitung (PfM) wird die potenziellen Bestandteile zur weiteren Priorisierung empfohlen (annehmen oder ablehnen).

Handlungsempfehlungen

- Jeden Kandidaten anhand der Portfolioauswahlkriterien beurteilen: Analyse der potenziellen Portfoliobestandteile. Bewertung der Bestandteile anhand der im Portfoliowebhandbuch definierten Portfolioauswahlkriterien, wie Ausrichtung auf die strategischen Zielsetzungen, Wertschöpfung, Ressourceneinsatz, Einfluss auf das strategische Risiko, Realisierungsrisiko, Grad der Notwendigkeit und Dringlichkeit.
- Jedem Kandidaten einen Score-Wert zuweisen: Jedem potenziellen Portfoliobestandteil wird ein relativer Score-Wert auf Basis des im Programm-Business-Case und Portfoliowebhandbuch definierten Bewertungsmodells zugewiesen.
- Den Business Case jedes Kandidaten beurteilen: Analyse und Vergleich der Business Cases der Kandidaten anhand gemeinsamer Variablen, wie Kapitalwert (NPV), Amortisationsdauer etc.
- Gesamtansicht des Portfolios erstellen: Visualisierung der Auswirkungen jedes Kandidaten auf das Portfolio. Analyse, wie die voneinander abhängigen Bestandteile beeinflusst werden und welche Änderungen notwendig sind, damit sie zusammen in das Portfolio passen. Außerdem wird eine qualitative Analyse der vorgeschlagenen Lösungen unter Berücksichtigung aller Variablen durchgeführt.
- Beurteilungsergebnisse zusammenfassen: Aktualisierung der Portfoliodatenbank mit den Ergebnissen der Beurteilung.

Tools und Techniken

- SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen)
- Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Bestandteile beurteilen	I	A	R	S

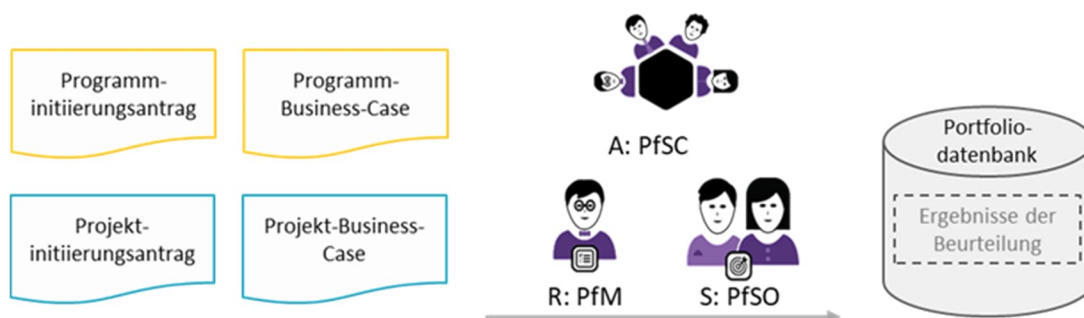


Abbildung 22: Bestandteile beurteilen: Input/Output und primäre Rollen

6.3 Portfoliokapazität planen

Unabhängig vom Nutzen der einzelnen potenziellen Portfoliobestandteile sollte die Portfolioleyung (PfM) eine Kapazitätsanalyse in Bezug auf die erforderlichen Finanzmittel, personellen Ressourcen und Vermögenswerte zur Realisierung der Portfoliobestandteile durchführen. Diese Analyse gibt darüber Aufschluss, inwieweit die Portfolios durch die Kapazität der Organisation eingeschränkt sein können.

In diesem Prozess wird die verfügbare Ressourcenkapazität anhand der Ressourcenbestände und -pläne der Organisation beurteilt. Mithilfe der Portfoliodatenbank lässt sich der zukünftige Ressourcenbedarf im Portfolio prognostizieren. Dabei sind sowohl der Ressourceneinsatz der vorhandenen Portfoliobestandteile als auch neuer Bedarf oder neue Anforderungen zu berücksichtigen.

Handlungsempfehlungen

- Mittelverfügbarkeit beurteilen: Analyse der genehmigten Mittelzusagen und der aktuellen Ausgaben im Portfolio. Feststellung des Finanzierungsbedarfs und Bestimmung der verschiedenen Optionen und Auswirkungen auf den erwarteten Nutzen. Die Portfolioleyung (PfM) kann das beste Szenario mithilfe von Was-wäre-wenn-Analysen ermitteln.
- Arbeitsbelastung und Kompetenzen der Mitarbeitenden analysieren: Ermittlung der aktuellen und zukünftigen Arbeitsbelastung im Portfolio. Identifizierung von wichtigen Mitarbeitenden und Schlüsselkompetenzen sowie Prüfung ihrer vertraglichen Vereinbarungen, um den kurz- und mittelfristigen Bedarf zu decken.
- Kompetenzlücken oder Konflikte zwischen den Bedürfnissen identifizieren und planen, wie diese Bedürfnisse erfüllt werden. Zu diesem Zweck können Insourcing- und Outsourcing-Strategien geprüft werden.
- Aktuellen und zukünftigen Bedarf an sonstigen Ressourcen schätzen: Ermittlung des aktuellen und zukünftigen Bedarfs für die verschiedenen Ressourcen im Portfolio, z. B. in Bezug auf Informationssysteme, Dienstleistungen, Kommunikation, Geräte und Betriebsmittel und Logistik. Ermittlung von Konflikten und Synergien zwischen den Ressourcen mithilfe von Was-wäre-wenn-Kapazitätsszenarien und Beurteilung, welche Strategie effizienter ist.
- Portfolioressourcen-Kapazitätsplan entwickeln (im Rahmen des Portfolio-Analyseberichts): Dokumentation der allgemeinen Finanzierungs- und Beschaffungsstrategien und Angabe der wichtigsten Anforderungen in Bezug auf Personal- und andere Ressourcen für das Portfolio. Berücksichtigung von Fähigkeiten, Schulung, Verfügbarkeit, Abhängigkeiten, Nachfolge/Kontinuität und der geschätzten Kosten im Analysezeitraum (die Schätzungen können einen Prognosezeitraum von fünf Jahren abdecken). Außerdem werden Back-up-Pläne für signifikante ressourcenbezogene Risiken erstellt. Die Portfolioleyung (PfM) kann bei den Kostenschätzungen einen Risikopuffer vorsehen. Der Portfolioressourcen-Kapazitätsplan wird dem Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) zur Genehmigung vorgelegt.

Tools und Techniken

- Portfoliodatenbank
- Was-wäre-wenn-Szenarioanalyse
- Kapazitätsanalyse

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfoliokapazität planen	I	A	R	S

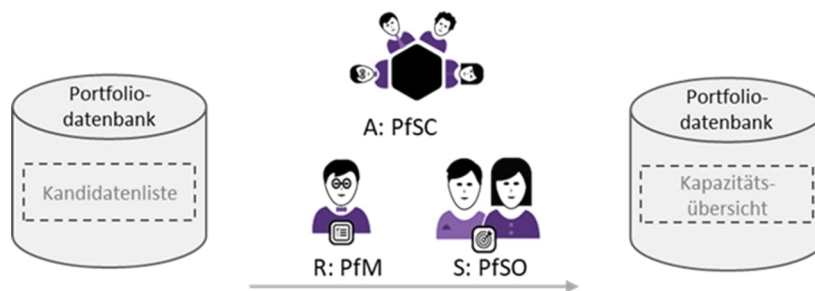


Abbildung 23: Portfoliokapazität planen: Input/Output und primäre Rollen

6.4 Bestandteile priorisieren

Nachdem die potenziellen Portfoliobestandteile bewertet wurden und die Portfolioleyung (PfM) auch die Portfoliorisiken und Ressourcenverfügbarkeit berücksichtigt hat, liegen alle Informationen vor, um die beantragten Portfoliobestandteile nach Priorität zu reihen. Ziel ist es, eine nach Priorität geordnete Liste als Genehmigungsvorschlag zu entwickeln. Dieser Prozess kann mehrere Simulationsdurchläufe und die Anpassung der Prioritäten erfordern, bis ein realistischer Vorschlag zustande kommt.

Handlungsempfehlungen

- Potenzielle Portfoliobestandteile nach ihrem Bewertungsergebnis in eine Rangfolge bringen: Berechnung der gewichteten Gesamtbewertung auf Basis der Bewertungen in den einzelnen Kriterien und den vordefinierten Gewichtungen. Ableitung einer vorläufigen Rangfolge in absteigender Reihenfolge aus dem gewichteten Gesamtwert (höchster Score Wert entspricht dem bevorzugten Kandidaten).
- Priorisierung optimieren: Anpassung der vorläufigen Rangfolge durch Berücksichtigung anderer Elemente aus der zusammenfassenden Beurteilung, wie feste Termine, Abhängigkeiten, Chancen, Synergien etc. Berücksichtigung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Nutzen und Portfoliorisiken und Optimierung der Priorisierung, sodass sie den strategischen Zielsetzungen und der Risikobereitschaft der Organisation bestmöglich entspricht. Verwendung von Wahrscheinlichkeits- und Was-wäre-wenn-Analysen und anderen grafischen Darstellungen des Portfolios, um die Analyse der verschiedenen Dimensionen für die Priorisierung und Ressourcenzuteilung zu unterstützen. Meist gibt es mehr als eine mögliche Lösung, und es könnten mehrere Durchläufe zur Beurteilung von Alternativlösungen im Rahmen der Kapazitätsplanung notwendig sein, bevor die Priorisierung abgeschlossen ist.
- Finanzierung und Ressourcenzuteilung für das Portfolio als Ergebnis der Priorisierung vorschlagen: Auflistung des nach Priorität geordneten optimalen Investitionsmix, der den Vorschlag für die Finanzierung und Ressourcenzuteilung bilden wird. Unterlegung des Antrags mit Argumenten und Empfehlungen für die Entscheidungsfindung (Genehmigung, Ablehnung, Aufschub).

Die Portfolioleyung (PfM) erörtert den Vorschlag mit dem Portfoliolenkungsausschuss (PfSC), bevor er der Portfolioleyungsgruppe (PfDG) zur Genehmigung vorgelegt wird.

Tools und Techniken

- Projektpriorisierungsmatrix
- Value vs. Complexity Matrix
- Was-wäre-wenn-Szenarioanalyse
- Blasendiagramm

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Bestandteile priorisieren	A	C	R	S

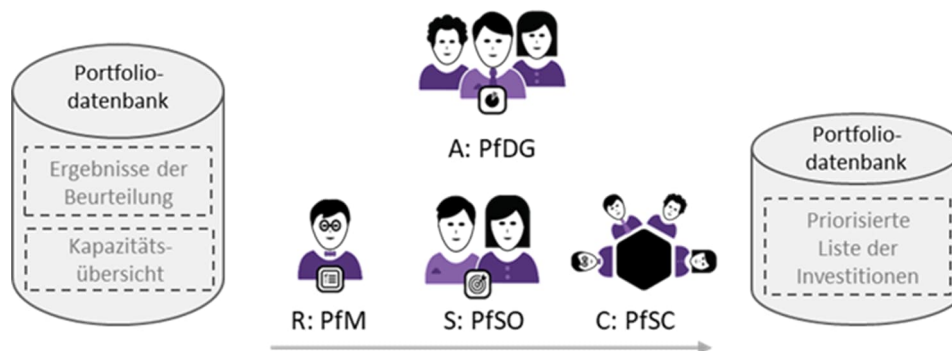


Abbildung 24: Bestandteile priorisieren: Input/Output und primäre Rolle

6.5 Portfoliozusammensetzung genehmigen

Die Portfolioleyung (PfM) legt der Portfolioleyungsgruppe (PfDG) eine vom Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) genehmigte Zusammenfassung der Beurteilungen und Empfehlungen für die Portfoliobestandteile zur Beschlussfassung vor. Auf Grundlage dieser Entscheidung werden den Portfolios und deren Bestandteilen gemäß den Verfahren der Organisation Finanzmittel und Ressourcen zugewiesen.

Handlungsempfehlungen

- Genehmigung und Zuweisung von Finanzmitteln für die potenzielle Portfoliobestandteile beantragen: Übermittlung der zusammenfassenden Beurteilung der potenziellen Bestandteile an die Portfolioleyungsgruppe (PfDG). Vorlage einer Übersicht über den vorgeschlagenen Investitionsmix mit Angabe der Zielsetzungen des Portfolios, des erwarteten Nutzens, des Risikoniveaus, der Synergien und Abhängigkeiten. Formulierung eines Beschlussantrags auf Grundlage dieser Analyse.
- Über die potenziellen Bestandteile entscheiden: Die Portfolioleyungsgruppe (PfDG) fasst auf Grundlage der Ergebnisse der Beurteilung und im Einklang mit dem strategischen Managementplan einen Beschluss über jeden einzelnen potenziellen Portfoliobestandteil. Das Entscheidungsspektrum umfasst Genehmigung, Ablehnung, Rückstellung (mit der Auflage von Umformulierungen oder zeitlicher Aufschiebung) oder Deaktivierung eines Bestandteils. Mit dieser Aktivität werden den genehmigten Investitionen Finanzmittel und Ressourcen zugewiesen (d. h. neue Finanzmittel oder umgelenkte Mittel aus beendeten oder deaktivierten Bestandteilen).

- **Portfoliodatenbank aktualisieren:** Die genehmigten Portfoliobestandteile werden in der Portfoliodatenbank erfasst und deaktivierte/beendete Bestandteile entfernt. Die Beschlüsse und zugehörigen Anmerkungen werden dokumentiert; den einzelnen Portfoliobestandteilen werden entsprechend Ressourcen zugewiesen. Die Zuweisung von Finanzmitteln sollte nach Meilensteinen/Stage-Gates unter Berücksichtigung der Gesamtlaufzeit des Bestandteils erfolgen.
- **Entscheidungen an die Portfolio-Stakeholder kommunizieren:** Dokumentation der Portfolioentscheidungen und Übermittlung der Entscheidungen an die betroffenen Stakeholderinnen und Stakeholder. Die Mitteilung sollte die zusammenfassende Beurteilung, den Beschlusstext sowie etwaige Anmerkungen, Auflagen oder notwendige zu treffenden Maßnahmen enthalten.
- **Erwartete Ergebnisse, Überprüfungen und Metriken für jedes Portfolio kommunizieren:** Für die genehmigten Portfoliobestandteile wird mitgeteilt, welche Informationen zu Überwachungszwecken bereitgestellt werden sollen. Darüber hinaus sind die Häufigkeit und die geplanten Überprüfungen festzulegen. Außerdem ist sicherzustellen, dass die Stakeholderinnen und Stakeholder die Zielsetzungen, Risiken und wechselseitigen Abhängigkeiten des Portfolios kennen und wissen, welche Methoden, Vorlagen und Tools für die Überwachung der Bestandteile und die Berichterstattung zur Verfügung stehen.

Tools und Techniken

- Portfolio-Analysebericht

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfoliozusammensetzung genehmigen	A/R	I	C	S

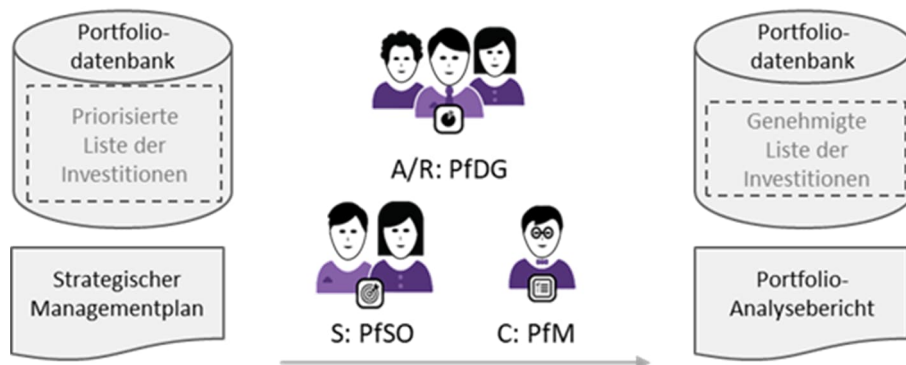


Abbildung 25: Portfoliozusammensetzung genehmigen: Input/Output und primäre Rollen

7. Portfoliorealisierung

Der Prozess der Portfoliorealisierung bezieht sich auf die Überwachung und Steuerung des Portfolioerfolgs bei der Umsetzung der Zielsetzungen gemäß dem Strategieplan. Auch wenn die Portfoliobestandteile zeitlich befristet sind, werden die Aktivitäten der Portfoliorealisierung fortlaufend auf Portfolioebene umgesetzt.

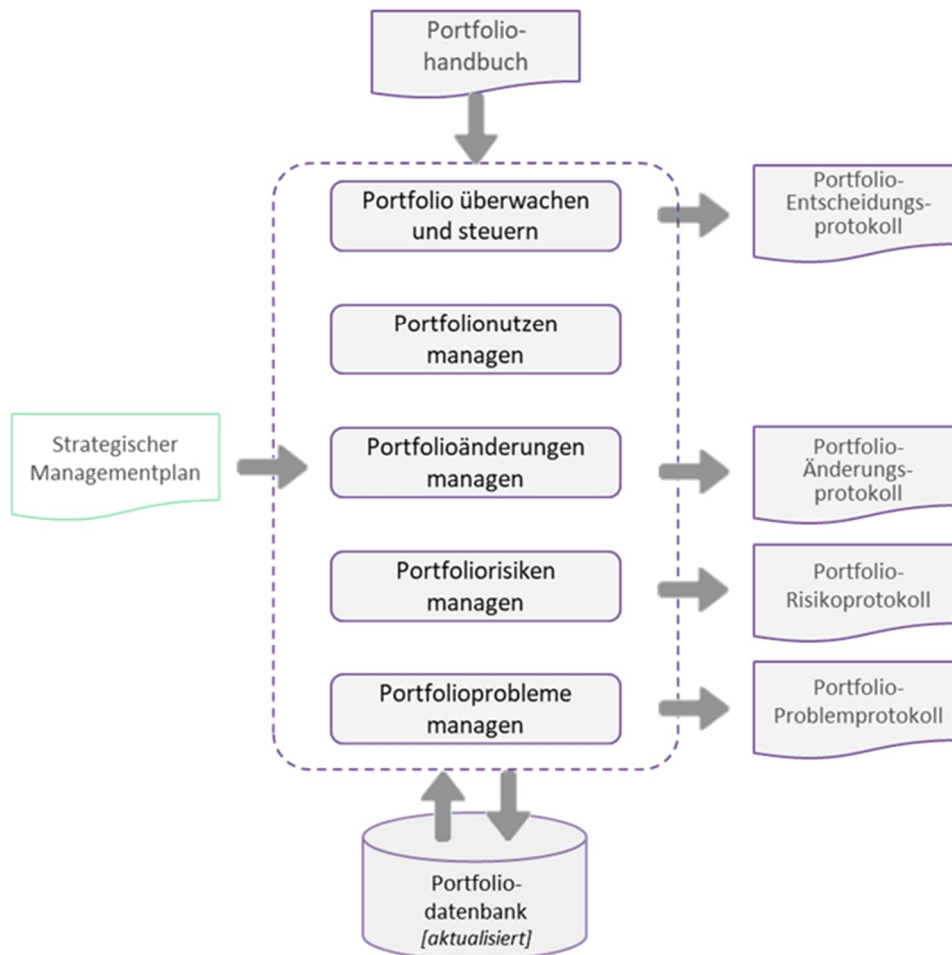


Abbildung 26: Aktivitäten der Portfoliorealisierung

7.1 Portfolio überwachen und steuern

Die Portfolioüberwachung umfasst die regelmäßige Erhebung und Analyse von Statusinformationen und Kennzahlen für die einzelnen Portfoliobestandteile, um die Leistung auf Einzel- und Gesamtebene des Portfolios zu bewerten. Die Portfolioleonung (PfM) sollte Änderungen der Bestandteile, die sich auf die beabsichtigten Zielsetzungen auswirken könnten, überprüfen und Anpassungen vorschlagen, damit die strategische Ausrichtung gewährleistet ist.

Handlungsempfehlungen

- Informationen zu den aktuellen Portfoliobestandteilen erheben: Regelmäßige Erhebung von Statusinformationen, Kennzahlen und anderen Metriken für die einzelnen Bestandteile. Diese Aktivität kann durch ein Informationssystem unterstützt werden; alternativ können die Informationen auch manuell auf Grundlage der für die einzelnen Bestandteile erstellten Statusberichte zusammengetragen werden.

- Portfolioleistung analysieren: Überprüfung der Daten zu den einzelnen Bestandteilen wie Erfolg, Kostenentwicklung, Termintreue, Änderungen, Risiken, Probleme und Stand geplanter Maßnahmen. Diese Informationen werden in einem Dashboard zu einer Übersicht über die Portfolioleistung zusammengeführt und helfen der Portfolioleyung (PfM) geeignete Empfehlungen/Maßnahmen zu formulieren.
- Anpassungen empfehlen: Bewertung etwaiger Abweichungen von der Baseline des Bestandteils und von den Zielsetzungen des Portfolios. Analyse der Auswirkungen dieser Abweichungen auf das Gesamtportfolio. Bei der Bewertung von Abweichungen können Benchmark-Vergleiche und Analysen früherer Trends hilfreich sein.
- Korrekturmaßnahmen identifizieren: Prüfung, ob Abweichungen bei einem Portfoliobestandteil möglicherweise weitere Maßnahmen auf Portfolioebene erfordern, und Vorschlag solcher Maßnahmen an den Portfoliolenkungsausschuss (PfSC). Empfehlung einer vorzeitigen Beendigung von Bestandteilen, wenn diese, permanent schlechte Ergebnisse erzielen oder die Bedingungen nicht mehr zutreffen, unter denen sie initiiert wurden.
- Entscheidungen kommunizieren: Dokumentation und Kommunikation der empfohlenen Maßnahmen an die zuständige Programmleitung (PgM) oder Projektleitung (PM). Sicherstellung, dass die Beurteilung des Status der geplanten Maßnahmen in die Phasenüberprüfungen aufgenommen wird.

Tools und Techniken:

- Balanced Scorecard

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolio überwachen und steuern	A	S	R	S

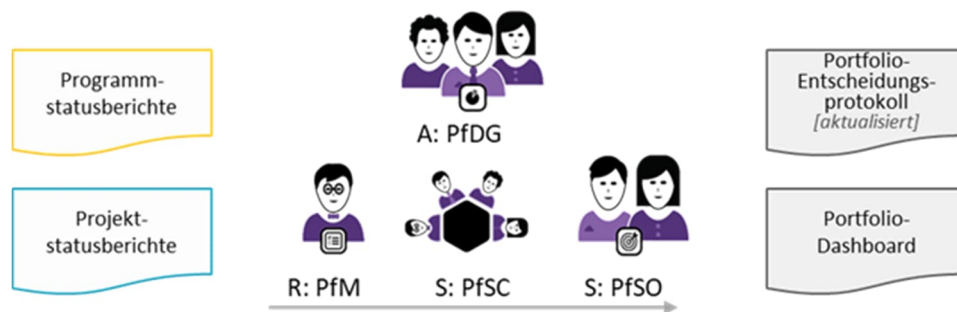


Abbildung 27: Portfolio überwachen und steuern: Input/Output und primäre Rollen

7.2 Portfolionutzen managen

Die Überwachung des beabsichtigten Nutzens liefert die notwendigen Informationen, um festzustellen, ob dieser durch den derzeitigen Investitionsmix erreicht wird. Dadurch ist es möglich, bei einer Verschlechterung der Portfolioleyung oder Abweichung von den Zielsetzungen der Organisation proaktiv zu handeln.

Die Portfolioleyung (PfM) sollte die Realisierung des Nutzens im Hinblick auf die strategischen Zielsetzungen regelmäßig überwachen.

Handlungsempfehlungen

- Benefits definieren: Aus den strategischen Zielsetzungen der Organisation lassen sich mehrere Benefits ableiten. Es ist festzulegen, wie die erfolgreiche Realisierung jedes Benefits gemessen wird. Normalerweise erfolgt dies anhand eines oder mehrerer Key Performance Indicators (KPI). Für jeden KPI werden ein Zielwert und der zugehörige Referenzwert definiert.
- Notwendige Daten zusammentragen: Erhebung von Informationen über die Benefits während der Laufzeit von Programmen und Projekten und im Betrieb anhand vereinbarter Metriken (KPIs).
- Realisierung der Benefits bewerten und nachverfolgen: Regelmäßige Bewertung des Fortschritts bei der Erreichung der Ziele und Identifizierung von Abweichungen. Hierfür können mehrere Tools und Techniken verwendet werden, wie Benchmarking, Analyse früherer Trends und Nutzenverfolgungsmatrix.
- Signifikante Abweichungen beheben: Analyse der Ursache signifikanter Abweichungen und Festlegung der erforderlichen Maßnahmen. Identifizierung einzubeziehender Personen und Koordinierung der Entwicklung des gemeinsamen Maßnahmenplans. Sicherstellung, dass der Aufwand genau geschätzt wird und innerhalb der Ressourcen-/Finanzierungskapazität liegt.
- Stakeholderinnen und Stakeholder informieren: Kommunikation des Fortschritts bei der Realisierung der Benefits an die Stakeholderinnen und Stakeholder, zum Beispiel mithilfe eines Dashboards.

Tools und Techniken

- Nutzenverfolgungstabelle

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolionutzen managen	A	S	R	S

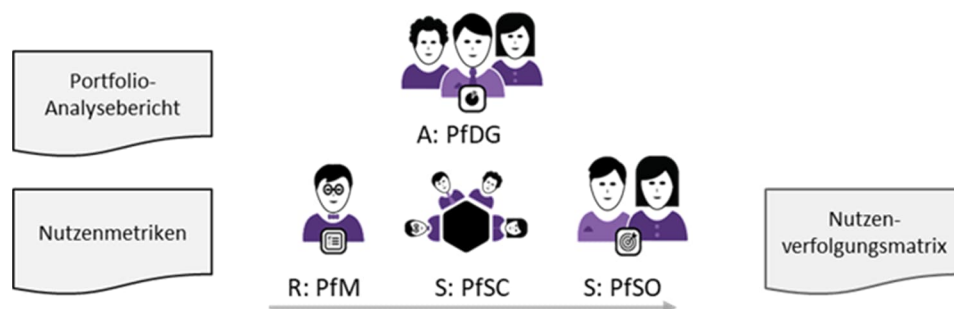


Abbildung 28: Portfolionutzen managen: Input/Output und primäre Rollen

7.3 Portfolioänderungen managen

Das Portfolio-Änderungsmanagement befasst sich mit Änderungen im äußeren Umfeld des Portfolios und mit Änderungen, die von der Ebene einzelner Portfoliobestandteile eskaliert wurden.

Änderungen, die einen Einfluss auf die Portfoliozusammensetzung haben (z. B. neue potenzielle Projekte außerhalb des regelmäßigen Zusammensetzungszyklus, Projekte, die durch vorzeitige Beendigung wegfallen, etc.) sollten über den Portfoliozusammensetzungsprozess behandelt werden.

Dabei ist zu beachten, dass die Umschichtung von Ressourcen zwischen den Portfoliobestandteilen nicht als Änderung der Portfoliozusammensetzung gilt. Eine Neuordnung der Portfoliobestandteile wirkt sich nicht auf die Zusammensetzung des Portfolios insgesamt aus.

Handlungsempfehlungen

- Änderungen im Portfolioumfeld identifizieren: Die Portfolioleonung (PfM) sollte auf Änderungen im Umfeld des Portfolios achten, die die Portfolioleonung beeinträchtigen oder die Gründe für das Bestehen einer oder mehrerer Bestandteile in Frage stellen könnten. Dies könnten auch Änderungen der Strategie, Zielsetzungen oder Struktur der Organisation beinhalten.
- Eskalierte Änderungen von Bestandteilen: Die Portfolioleonung (PfM) sollte die Auswirkungen eskalierter Änderungen von Portfoliobestandteilen auf andere Elemente im Portfolio bewerten. Dabei sind Abhängigkeiten in Bezug auf Ressourcen, Liefergegenstände oder Zeitpläne zu berücksichtigen.
- Änderungen empfehlen und Maßnahmenumsetzung koordinieren: Empfehlung von Korrekturmaßnahmen, um negative Auswirkungen der Änderungen abzuwenden oder zu verringern. Erörterung und Vereinbarung notwendiger Maßnahmen mit den jeweiligen Stakeholderinnen und Stakeholdern und Beantragen der Genehmigung für die Zuteilung von Mitteln und Ressourcen.
- Portfolioänderungen protokollieren: Portfoliobezogene Änderungen und Maßnahmen sollten im Portfolio-Änderungsprotokoll erfasst werden, das als zentrale Referenz dient. Bei der Dokumentation erforderlicher Maßnahmen sollten die für die Maßnahme zuständige Person und die notwendigen Schritte, wie Liefergegenstände, Kosten, Zeitrahmen und Ressourcen genau angegeben werden.
- Management über die Portfolioänderungen unterrichten: Mitteilung von Änderungen an die Portfolioleonungsgruppe (PfDG), um ein klares Verständnis zu vermitteln, welche Auswirkungen die Änderungen auf die Bestandteile sowie die Zielsetzungen, Merkmale und Metriken des Portfolios haben.
- Umsetzung der Portfolioänderungen überwachen: Überwachung der Umsetzung der Korrekturmaßnahmen, Beurteilung des Stands ihrer Umsetzung und ob diese Maßnahmen die erwarteten Ergebnisse hervorbringen; Vereinbarung eines vorgegebenen Überwachungsturnus.

Tools und Techniken

- PESTLE-Analyse

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolioänderungen managen	I	A	R	S

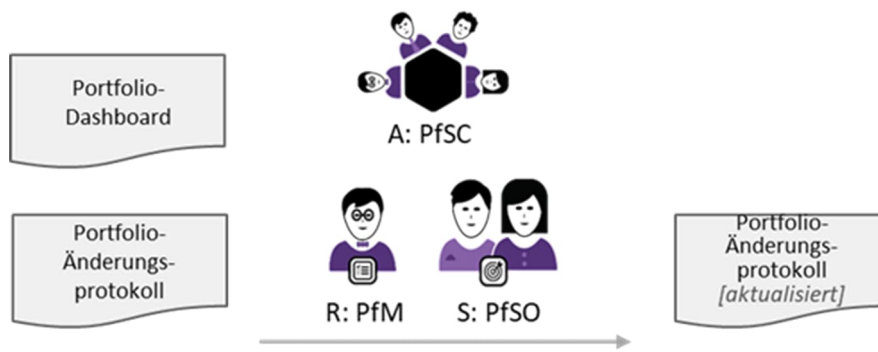


Abbildung 29: Portfolioänderungen managen: Input/Output und primäre Rollen

7.4 Portfoliorisiken managen

Ein Portfoliorisiko ist ein unsicheres Ereignis oder eine Gruppe von Ereignissen (mit positiven oder negativen Auswirkungen), die im Falle ihres Eintretens die Erreichung der Zielsetzungen des Portfolios beeinflussen werden. Die Techniken des Portfolio-Risikomanagements umfassen die systematische Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken gemäß dem akzeptierten Risikoniveau des Portfolios. Sie sollen hinreichende Sicherheit darüber geben, dass die Zielsetzungen des Portfolios erreicht werden.

Portfoliorisiken beziehen sich auf die Zusammensetzung des Portfolios (einschließlich Abhängigkeiten) und Risiken, die von den Portfoliobestandteilen eskaliert werden, wenn sie die Zielsetzungen des Portfolios beeinträchtigen. Letztes betrifft in der Regel Umfang, Kosten und zeitliche Einschränkungen. Die Portfolioleonung (PfM) sollte besonders auf das Zusammenspiel von Risiken einzelner Bestandteile achten, die zu neuen Portfoliorisiken führen können.

Handlungsempfehlungen

- Portfoliorisiken identifizieren: Identifizierung von Portfoliorisiken mit den Tools und Techniken, die für die Organisation am besten geeignet sind (z. B. Analyse früherer Trends und künftiger Risikolevel, Aktenprüfungen, Fragebögen, Interviews, Brainstorming und Workshops) und deren Dokumentation im Portfolio-Risikoprotokoll.
- Portfoliorisiken bewerten: Bewertung von Portfoliorisiken unter Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen der ermittelten Risiken auf die Zielsetzungen des Portfolios. Aus der Beurteilung der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen ergibt sich das Risikoniveau. Die Portfolioleonung (PfM) kann die Portfoliorisiken mithilfe einer Risikobewertungs-Schwellenwert-Matrix schätzen. Die Portfolioleonung (PfM) sollte bei der Analyse der möglichen Risikobewältigungsstrategien für die einzelnen Portfoliorisiken auch berücksichtigen, welches Risiko die Organisation einzugehen bereit ist (Risikobereitschaft).
- Risikobewältigungsstrategie für das Portfolio entwickeln: Auswahl einer Risikobewältigungsstrategie auf Grundlage der Ergebnisse der Risikobewertung und der Kosten-Nutzen-Analyse. Dokumentation der ausgewählten Strategie mit Angabe der Risikobewältigungsmaßnahmen und der hierfür zuständigen Personen und genauer Benennung der Aktivitäten, Meilensteine, erwarteten Ergebnisse und Zieltermine für die Umsetzung.
- Die Portfolioleonung (PfM) sollte die Risikobewältigungsmaßnahmen auch durch eine finanzielle Schätzung der notwendigen Ressourcen unterstützen.

- Portfoliorisiken kommunizieren: Regelmäßige Berichterstattung über die kritischsten Risiken an die Portfoliuleitungsgruppe (PfDG).
- Portfoliorisiken überwachen und beurteilen: Fortlaufende Überwachung der Portfoliomanagement-Umgebung. Identifizierung neuer Risiken oder Änderungen bereits festgestellter Risiken. Die Portfoliuleitung (PfM) sollte das Portfolio-Risikoprotokoll in festgelegten Abständen oder bei Eintritt eines Ereignisses überprüfen, das eine signifikante Auswirkung auf die Portfolioumgebung haben könnte. Außerdem sollte die Portfoliuleitung (PfM) den Stand der Umsetzung der Risikobewältigungsmaßnahmen regelmäßig aktualisieren.

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfoliorisiken managen	I	A	R	S

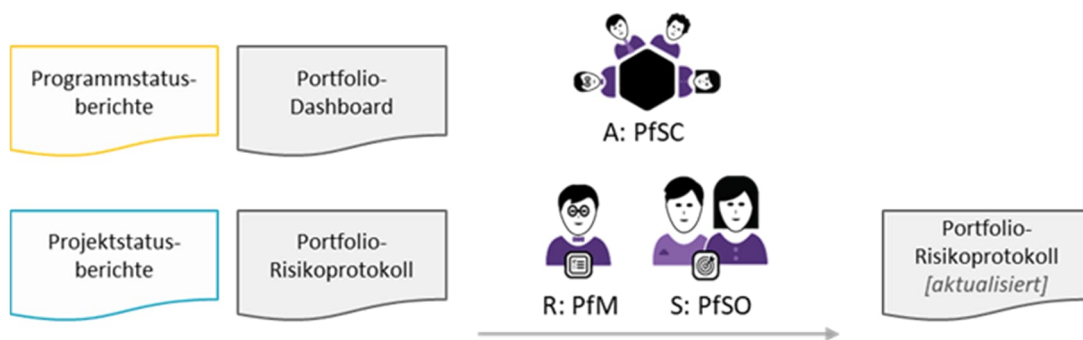


Abbildung 30: Portfoliorisiken managen: Input/Output und primäre Rollen

7.5 Portfolioprobleme managen

Ein Portfolioproblem ist ein ungeplantes Ereignis, das sich negativ auf die Erreichung der Portfolioziele auswirkt. Beispiele für solche Ereignisse sind ein eingetretenes Risiko, ein externer Faktor oder ein unvorhergesehenes Vorkommnis bei einem der Portfoliobestandteile.

Die Portfoliuleitung (PfM) sollte neue Portfolioprobleme identifizieren, sobald diese entstehen, und ihre Dringlichkeit und Auswirkungen bewerten. Je nach Aufwand zur Lösung des Problems wird die Portfoliuleitung (PfM) Maßnahmen empfehlen oder den Sachverhalt an die Portfoliuleitungsgruppe (PfDG) eskalieren.

Handlungsempfehlungen

- Portfolioprobleme identifizieren: Identifizierung von Portfolioproblemen, sobald diese entstehen, und Dokumentation dieser Probleme im Portfolio-Risikoprotokoll. Mögliche Quellen sind Statusberichte der Bestandteile, Sitzungsprotokolle, E-Mails oder andere Formen der direkten Kommunikation.
- Portfolioprobleme bewerten: Untersuchung des Problems und Ermittlung der Ursache. Vorschlag von Korrektur- oder Präventivmaßnahmen, damit das Problem behoben wird. Eskalation an die Portfoliuleitungsgruppe (PfDG), wenn das Problem auf Portfolioebene nicht gelöst werden kann. Die entsprechenden Entscheidungen sollten im Portfolio-Entscheidungsprotokoll dokumentiert werden.

- Portfolioprobleme kommunizieren: Regelmäßige Unterrichtung der Portfolioleitungsgruppe (PfDG) über den Stand der kritischsten Probleme und deren Lösung.
- Maßnahmenumsetzung überwachen: Regelmäßige Überwachung, ob die durchgeführten Maßnahmen das gewünschte Ergebnis erzielen. Entsprechende Aktualisierung des Problemstatus im Portfolio-Problemprotokoll.

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolioprobleme managen	I	A	R	S

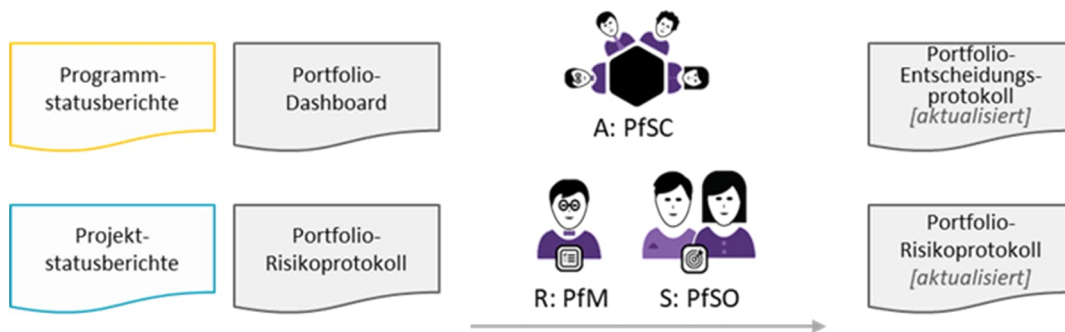


Abbildung 31: Portfolioprobleme managen: Input/Output und primäre Rollen

8. Einbeziehung von Stakeholderinnen und Stakeholdern

Im Prozess der Einbeziehung von Portfolio-Stakeholdern geht es darum, die Stakeholderinnen und Stakeholder des Portfolios zu identifizieren und mit ihren Erwartungen umzugehen. Ziel ist die Entwicklung einer einheitlichen Methode für die Kommunikation mit den Portfolio-Stakeholdern und die Erstellung eines Portfolio-Kommunikationsplans, in dem Zweck und Häufigkeit der einzelnen Portfoliomitteilungen oder -berichte und die zugehörigen Verteiler angegeben werden. Die wichtigsten Aktivitäten sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

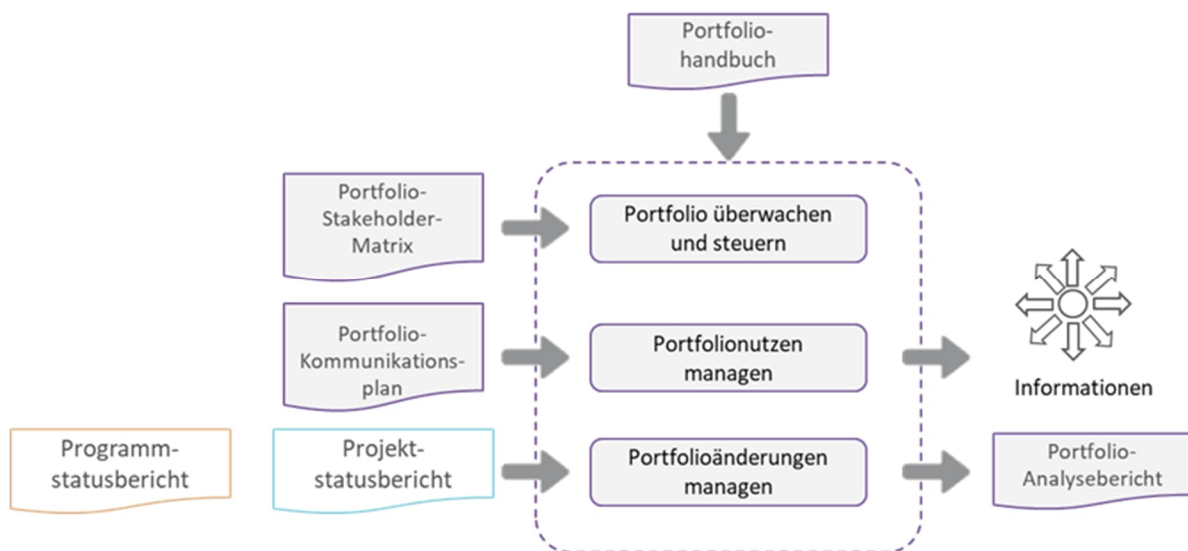


Abbildung 32: Aktivitäten zur Einbeziehung von Stakeholderinnen und Stakeholdern

8.1 Portfolio-Stakeholder managen

Das Management der Portfolio-Stakeholder ist eine wichtige Aktivität im Rahmen des Portfoliomanagements, um die Stakeholderinnen und Stakeholder einzubeziehen, ihre Bedürfnisse zu ermitteln und sicherzustellen, dass das Portfolio die beabsichtigten Zielsetzungen erfüllt. Grundsätzlich ist die Portfolioleitung (PfM) für diese Aktivität zuständig. Die Mitglieder des Portfoliolenkungsausschusses (PfSC) sollten jedoch aktiv in das Management der Stakeholderinnen und Stakeholder spezifischerer Fachbereiche eingebunden werden.

Handlungsempfehlungen

- Analyse der Erwartungen, Einstellungen und des Maßes an Interesse und Einfluss der wichtigsten Portfolio-Stakeholderinnen und -Stakeholder.
- Entwicklung angemessener Kommunikations- und Managementstrategien mit dem Ziel, dass die Stakeholderinnen und Stakeholder einbezogen werden und sich einbringen.
- Fortlaufende Überwachung, wie Stakeholderinnen und Stakeholder reagieren oder ihre Einstellungen ändern, und entsprechende Strategieanpassung oder Steuerung. Eine einmalige Analyse genügt nicht, da Portfolios lange Laufzeiten haben.
- Sicherstellung, dass jede geplante Aktivität im Rahmen des Stakeholder-Managements eine feste Zeitvorgabe hat und zielgerichtet ist. Dabei ist zu beachten, dass der Beitrag/die Beteiligung der verschiedenen Stakeholderinnen und Stakeholder abhängig von ihren Interessen unterschiedlich sein kann.

Tools und Techniken

- Portfolio-Stakeholder-Matrix

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolio-Stakeholder managen	I	A	R	S

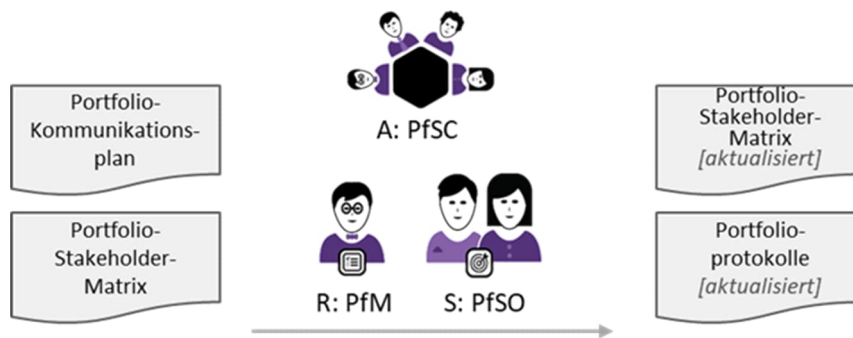


Abbildung 33: Portfolio-Stakeholder managen: Input/Output und primäre Rollen

8.2 Portfoliokommunikation managen

Die Planung von Kommunikationsaktivitäten für das Portfolio ist eine wesentliche Voraussetzung, um sicherzustellen, dass die Portfolio-Stakeholder die benötigten Informationen zum richtigen Zeitpunkt erhalten. Dies wird im Portfoliohandbuch oder in einem eigenen Portfolio-Kommunikationsplan definiert, falls ein umfangreicherer Plan erforderlich ist.

Es werden verschiedene Kommunikationsaktivitäten unterschieden: Besprechungen (z. B. Portfoliolenkungsgruppe (PfDG), Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) etc.), Bericht an die Portfoliolenkung selbst (Portfolio-Analysebericht) und damit verbundene Kommunikationsaktivitäten.

Handlungsempfehlungen

- Identifizierung von Stakeholder-Gruppen und Feststellung, welche Informationen den jeweiligen Zielgruppen mitgeteilt werden müssen.
- Definition aller Artefakte zur Erhebung, Analyse und Verteilung von Portfolioinformationen und zum Management der Stakeholder-Erwartungen.
- Festlegung der geeigneten Häufigkeit und des Formats der Kommunikation für die jeweiligen Adressaten.
- Dokumentation des Kommunikationsbedarfs im Portfoliohandbuch (allgemein) oder im Portfolio-Kommunikationsplan (spezifisch) und entsprechende Verteilung der Informationen.

Tools und Techniken

- Portfolio-Kommunikationsplan

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfoliokommunikation managen	I	A	R	S

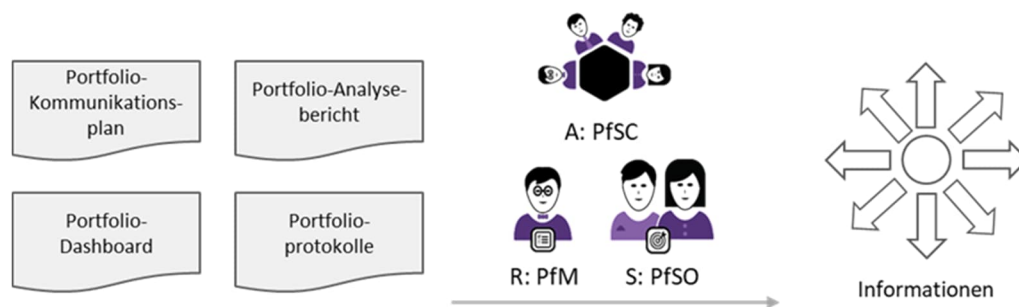


Abbildung 34: Portfoliokommunikation managen: Input/Output und primäre Rollen

8.3 Portfolioleistung berichten

Ziel der Portfolioberichterstattung ist es, der obersten Führungsebene diejenigen Informationen zur Verfügung zu stellen, die sie bei strategischen Entscheidungen unterstützen. Diese Aktivität beinhaltet die Erfassung der Portfolioleistung und Nutzenrealisierung und die Erstellung entsprechender Berichte nach einem festgelegten Turnus. Sie unterstützt auf diese Weise die Überprüfung der strategischen Wirkung der Investitionen und den effektiven Ressourceneinsatz.

Handlungsempfehlungen

- Ermitteln, über welche Portfolioinformationen berichtet werden soll: Identifizierung aller relevanten Informationen, über die im Rahmen des Portfoliomanagements und im Umgang mit den entsprechenden Stakeholderinnen und Stakeholdern zu berichten ist. Definition des Zwecks und der Zielgruppen.
- Möglicher Gegenstand der Portfolioberichterstattung:
 - Beurteilung und Genehmigung von Projektanträgen
 - Portfolioleistung und Status
 - Analyse des aktuellen Portfolios und Fortschritts
 - Portfoliorisiken
 - Ressourcenkapazitätsplan
 - Empfehlungen und Aktionen für das Portfolio
 - Nutzen und Mehrwert des Portfolios
 - Portfolioentscheidungen
- Inhalt, Format und Granularität des Berichts vereinbaren: Validierung der anzugebenden Informationen (Inhalt und Granularität), des Berichtsformats und der Häufigkeit für jede Zielgruppe.
- Portfolioberichte erstellen und veröffentlichen: Erstellung und Verteilung der Portfolioberichte wie mit den betroffenen Stakeholderinnen und Stakeholdern vereinbart.

RAM (RASCI)	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolioleistung berichten	I	A	R	S

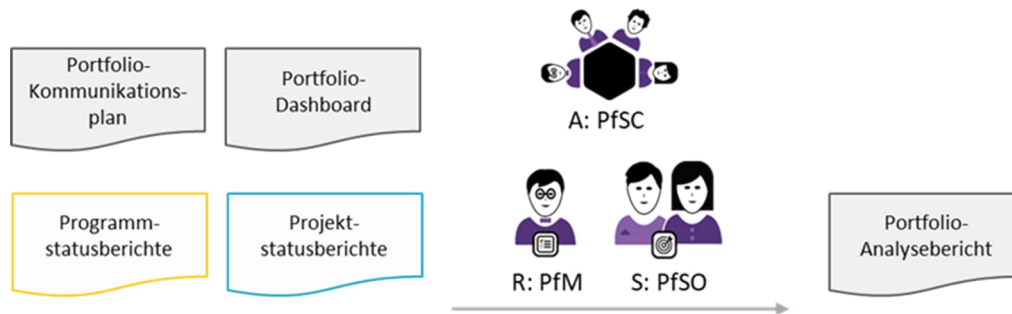


Abbildung 35: Portfolioleistung berichten: Input/Output und primäre Rollen

9. Portfolio-Artefakte

Die Portfoliodokumentation ist ein wesentliches Instrument für die Planung, Berichterstattung und Kommunikation im Rahmen des Portfoliomanagements. Sie soll

- allen Stakeholderinnen und Stakeholdern ein klares Bild von den Zielen und dem Stand des Portfolios vermitteln.
- die Kommunikation mit internen und externen Gruppen erleichtern.
- eine Baseline für die Überwachung und Steuerung der Umsetzung des Portfolios definieren.
- wichtige getroffene Entscheidungen dokumentieren.
- die in Audits verlangten Informationen zur Verfügung stellen.
- als Gedächtnisstütze für die Organisation und als historische Referenz dienen, auf die zurückgegriffen werden kann, um die Erfolgsaussichten bei künftigen Umsetzungen zu erhöhen.

Die Portfoliodokumentation sollte den Qualitätsnormen der Organisation und des Portfolios hinsichtlich des Formats und Stils entsprechen. Insgesamt sollte die Dokumentation ihren Zweck erfüllen, leicht verständlich und nutzerfreundlich sein.

Eine wesentliche Entscheidung bei der Einrichtung des Portfolio-Rahmenwerks betrifft daher die Festlegung, welche Dokumentation erforderlich ist. Diese Entscheidung wird von der Komplexität, den möglichen Risiken und dem Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) beeinflusst. Die nachstehende Auflistung kann als Vorlage verwendet werden, wobei Elemente nach Bedarf ergänzt oder entfernt werden können.

Artefakt	Verantwortlich	Empfängerinnen und Empfänger
Portfoliohandbuch	Portfolioleonung (PfM)	Alle Portfolio-Stakeholder
Portfolio-Stakeholder-Matrix	Portfolioleonung (PfM)	Portfolioleonung (PfM)
Portfolio-Kommunikationsplan	Portfolioleonung (PfM)	Portfoliolenkungsausschuss (PfSC)
Portfolio-Analysebericht	Portfolioleonung (PfM)	Portfoliolenkungsausschuss (PfSC), Portfolioleonungsgruppe (PfDG)
Portfolioprotokolle (Änderungen, Risiken, Probleme, Entscheidungen)	Portfolioleonung (PfM)	Portfoliolenkungsausschuss (PfSC)

9.1 Portfoliohandbuch

Das Portfoliohandbuch fasst die Zielsetzungen des Portfolios zusammen und dokumentiert den ausgewählten Ansatz zu deren Erfüllung. Es legt die Governance-Struktur mit den Rollen und Verantwortlichkeiten, die anzuwendenden Prozesse und die entsprechenden Artefakte dar.

Das Portfoliohandbuch ist ein wichtiges Dokument, da es beschreibt, wie das Portfolio gemanagt wird, und bildet einen Bezugspunkt für alle Portfolio-Stakeholder. Es sollte auf aktuellem Stand gehalten werden, solange das Portfolio besteht.

Handlungsempfehlungen

- Fortlaufende Aktualisierung des Portfoliohandbuchs während der Laufzeit des Portfolios.
- Ausrichtung des Auswahlzyklus auf die jährliche strategische Planung.

Inhalt

- Portfolio-Rahmenwerk
 - Portfoliomerkmale
 - Bewertungskriterien für die Beurteilung der Bestandteile
 - Häufigkeit und Zeitpunkt der Auswahl
 - Häufigkeit der Überarbeitung des Rahmenwerks
- Zielsetzungen des Portfolios
- Rollen und Verantwortlichkeiten der Portfolio-Governance
 - Verantwortlichkeiten je Rolle
 - Zuweisung von Rollen zu spezifischen Personen in der Organisation
- Portfoliomanagement-Prozesse
 - Prozess der Portfoliozusammensetzung
 - Prozess der Portfoliorealisierung
 - Prozess der Einbeziehung von Stakeholderinnen und Stakeholdern
- Zu verwendende Portfolio-Artefakte

9.2 Portfolio-Stakeholder-Matrix

In der Portfolio-Stakeholder-Matrix werden die kritischen Stakeholderinnen und Stakeholder des Portfolios festgehalten und analysiert. Sie bildet die Grundlage für das Stakeholder-Management und die Kommunikationsaktivitäten, um sicherzustellen, dass die Erwartungen der Stakeholderinnen und Stakeholder erfüllt werden.

Handlungsempfehlungen

- Identifizierung der wesentlichen Portfolio-Stakeholder, Analyse ihrer Erwartungen, Einstellungen und des Maßes an Interesse und Einfluss.
- Entwicklung angemessener Kommunikations- und Managementstrategien, um zu erreichen, dass die Stakeholderinnen und Stakeholder einbezogen werden und sich einbringen.
- Überwachung der Reaktionen von Stakeholderinnen und Stakeholdern und entsprechende Strategieanpassung und Steuerung.
- dies ist kein einmaliger Vorgang, sondern ist nach Bedarf zu wiederholen.

Inhalt

- Überblick über die Portfolio-Stakeholder: Name, Position in der Organisation, Rolle im Portfolio
- Einfluss-Wirkung-Diagramm
- Für alle Stakeholderinnen und Stakeholder:
 - Kontaktdaten
 - Einfluss in der Organisation und mögliche Auswirkungen auf das Portfolio
 - Interessen und Erwartungen
 - Bedenken

9.3 Portfolio-Kommunikationsplan

Wenn die allgemeinen Kommunikationshandlungsempfehlungen im Portfoliohandbuch nicht ausreichen, kann ein spezifischer Portfolio-Kommunikationsplan erstellt werden. Der Portfolio-Kommunikationsplan definiert und dokumentiert Inhalt, Format, Häufigkeit, Adressaten und erwartete Ergebnisse. Außerdem wird darin die Kommunikationsstrategie für die einzelnen Stakeholderinnen und Stakeholder auf Grundlage ihrer Interessen und Erwartungen und ihres Einflusses dargelegt.

Handlungsempfehlungen

- Festlegung für jede identifizierte Stakeholder-Gruppe oder einzelne Stakeholderinnen und Stakeholder des Portfolios, welche Informationen mitzuteilen sind.
- Definition aller Artefakte zur Erhebung, Analyse und Verteilung von Portfolioinformationen und zum Management der Stakeholder-Erwartungen.
- Festlegung der Häufigkeit der Kommunikationselemente.
- Festlegung des für die jeweilige Zielgruppe passenden Kommunikationsformats und -mediums (z. B. Berichte, Präsentationen, Besprechungen, E-Mails, Telefonkonferenzen).
- Festlegung der zuständigen Person für das jeweilige Kommunikationselement und Angabe des erwarteten Ergebnisses.

Inhalt

- Zielsetzungen der Kommunikation
- Adressaten
- Zu verwendende Kommunikationskanäle und -medien
- Kommunikationsstrategie für die einzelnen Stakeholderinnen und Stakeholder

9.4 Portfolio-Analysebericht

Der Portfolio-Analysebericht enthält Informationen über die Zusammensetzung des Portfolios und seinen aktuellen Stand und stellt die wichtigsten Größen des Portfolios und deren Entwicklung dar. Portfoliorisiken werden behandelt und Empfehlungen zur Verbesserung der Portfolioleistung abgegeben.

Der Portfolio-Analysebericht ist ein wichtiges Arbeitsdokument, das dem Portfoliolenkungsausschuss (PfSC) und der Portfolioleitungsgruppe (PfDG) hilft, fundierte Entscheidungen zur Optimierung des Portfolios zu treffen.

Handlungsempfehlungen

- Angabe, welche neuen potenziellen Projekte in das Portfolio aufgenommen werden und welche laufenden Projekte die Abschlussphase erreicht haben. Es sollte in Betracht gezogen werden, Projekte, die permanent schlechte Ergebnisse erzielen, für eine vorzeitige Beendigung zu empfehlen.
- Darstellung des Fortschritts laufender Projekte und Verknüpfung mit der Perspektive des geschäftlichen Nutzens. Diese Informationen sollten auf den Projektstatusberichten basieren.
- Analyse der Gesamtleistung des Portfolios (Fortschritt vs. Budgetverbrauch). Durchführung einer Ursachenanalyse, um die Ursache für Planabweichungen zu ermitteln. Empfehlung von Korrektur- oder Präventivmaßnahmen, um das Portfolio zu optimieren oder wieder auf Kurs zu bringen.

Inhalt

- Kontext des Portfolios
- Aktuelles Portfolio: abgeschlossene Arbeiten, laufende Arbeiten, anstehende Arbeiten
- Portfolioanalyse
 - Zusammenfassung des Fortschritts der einzelnen Bestandteile
 - Entwicklung des Portfoliobudgets
 - Bewertung der Portfoliorisiken
 - Empfehlungen
 - Zu treffende Entscheidungen

- Portfolio-Dashboard (könnte auch als gesondertes Artefakt aktualisiert und veröffentlicht werden)

9.5 Portfolioprotokolle

Ein Portfolio hat verschiedene Protokolle für das Management von Risiken, Problemen, Entscheidungen und Änderungen, bei denen es sich häufig um eskalierte Sachverhalte aus den Projekt- oder Programmprotokollen handelt. Anhand dieser Protokolle lässt sich ablesen, welche Portfoliobestandteile nach Plan verlaufen, bei welchen eingegriffen werden muss und welche eingestellt werden sollten.

Handlungsempfehlungen

- Hervorhebung signifikanter Änderungen, Risiken, Probleme oder derzeit anstehender Entscheidungen, die sich wahrscheinlich erheblich auf einen einzelnen Portfoliobestandteil oder das gesamte Portfolio auswirken.
- Sicherstellung, dass die Eskalationsverfahren, einschließlich Rollen und Verantwortlichkeiten, richtig verstanden und verinnerlicht sind, damit Probleme beim Fortschritt und bei der Leistung sichtbar werden und offen kommuniziert werden.
- Regelmäßige Kommunikation ist kritisch für die Aufrechterhaltung von Transparenz und Vertrauen.
- Alle Protokolle für die verschiedenen Bestandteile des Portfolios sind im Portfoliohandbuch definiert. PM²-Methode stellt Vorlagen für die Portfolioprotokolle zur Verfügung.
- Gewährleistung des richtigen Maßes an Granularität (Detaillierungsgrads), das für die Portfolioebene geeignet ist.
- Sicherstellung, dass für alle Programme/Projekte/Aktivitäten im Portfolio die einzelnen Protokolle regelmäßig überprüft werden.

Inhalt

- Portfolio-Änderungsprotokoll
 - Identifizierung
 - Bewertung von Änderungen
 - Entscheidung
 - Umsetzung
- Portfolio-Risikoprotokoll
 - Identifizierung
 - Risikobewertung
 - Maßnahmen zur Risikobewältigung
- Portfolio-Problemprotokoll
 - Identifizierung
 - Bewertung
 - Erforderliche Maßnahmen
- Portfolio-Entscheidungsprotokoll
 - Identifizierung
 - Entscheidung
 - Nachverfolgung der Umsetzung

10. Einführung von PM²-PfM

Die Einführung eines Portfoliomanagements in einer Organisation kann ein herausforderndes Vorhaben sein. In diesem Abschnitt werden verschiedene Aspekte dargelegt, die bei der Einführung oder Verbesserung des Portfoliomanagements zu beachten sind.

Irgendwann möchte eine Organisation ihre begrenzten Ressourcen wirksamer einsetzen, indem sie bei der Auswahl und Realisierung ihrer Investitionen stringenter vorgeht. Unterschiedliche potenzielle Investitionen sollten verglichen und Investitionsentscheidungen bewusst an den strategischen Zielsetzungen ausgerichtet werden.

Die Lösung hierfür liegt in der Einführung eines effizienten Portfoliomanagements. So einfach dies klingen mag, gibt es viele Stolpersteine, die eine praktische Umsetzung des Portfoliomanagements verhindern können. Investitionsentscheidungen und deren Nachverfolgung müssen von Grund auf neu organisiert werden. Teile der Organisation, die gewohnt sind, Investitionsentscheidungen unabhängig zu treffen, könnten sich bedroht fühlen und mit Widerstand auf Änderungen reagieren. Deshalb besteht ein kritischer Erfolgsfaktor darin, dass bei der Einführung des Portfoliomanagements die oberste Führungsebene als Sponsor gewonnen wird.

Zweitens ist eine solide und stabile treibende Kraft notwendig, die die praktischen Aspekte des Portfoliomanagements zuverlässig koordiniert. Das Sammeln und Verdichten der erforderlichen Daten und die Unterstützung der Entscheidungsfindung auf Basis dieser Daten führt zu einem organisationsweit einheitlichen Ansatz für das Portfoliomanagement. Diese treibende Kraft ist normalerweise ein zentrales Portfoliobüro (PfSO).

Das Portfoliobüro (PfSO) hat folgenden Nutzen für die Organisation:

- fortlaufende Sicherstellung eines allgemeinen Verständnisses des Unternehmensportfolios.
- Verbesserung der Rechenschaftspflicht, Entscheidungsprozesse und Transparenz in der Organisation.
- unabhängige Überwachung und kritische Überprüfung.
- Unterstützung von Entscheidungen, damit die richtigen Initiativen auf den Weg gebracht werden.
- zentrale Darstellung der Fakten in Form von Dashboards, damit Entscheidungen zielgerichtet getroffen werden.
- Sicherstellung einer konsistenten Durchführung durch die Bereitstellung gemeinsamer Normen und Prozesse.
- Identifizierung, Verständnis und Management sich überschneidender Risiken und Probleme.
- höhere Wirksamkeit und Effizienz der Lieferfähigkeiten der Organisation.
- Aufbau einer kompetenten Belegschaft, die zu einer erstklassigen Projektdurchführung imstande ist, durch Qualitätssicherung, Coaching und Mentoring.

10.1 Portfoliomanagement-Dienstleistungen

Je nach den Anforderungen der Organisation kann das Portfoliobüro (PfSO) verschiedene Dienstleistungen erbringen, die sich in drei Kategorien gliedern:

- **Portfoliodienstleistungen:** Dienstleistungen, die sich auf das Management des Portfolios selbst konzentrieren.
- **Durchführungsleistungen:** Unterstützung der Portfoliobestandteile im Hinblick auf eine effiziente Durchführung.

- Dienstleistungen eines Centre of Excellence: Bereitstellung von Know-how für den Aufbau einer erfolgreichen Portfoliomanagement-Kultur in der Organisation.

Nachfolgend ist kurz beschrieben, welche Dienstleistungen die einzelnen Kategorien umfassen können.

Portfoliodienstleistungen

- Strategieunterstützung: Unterstützung bei der Planung und Steuerung der Umsetzung der Strategie der Organisation, indem sichergestellt wird, dass kritische Programme und Projekte gut vorbereitet sind, pünktlich beginnen, auf die Strategie abgestimmt sind und regelmäßiges Feedback an die oberste Führungsebene zurückmelden. Außerdem können Strategiekarten entwickelt werden.
- Priorisierung: Entscheidungsunterstützung bei der Identifizierung, Ermittlung von Lücken, Überschneidungen und Konflikten. Auswahl und Priorisierung neuer Programme und Projekte, um sie anhand strategischer, finanzieller und risikobezogener Parameter zu bewerten und zu vergleichen.
- Wertschöpfungs-/Nutzenmanagement: Bewertung der Nutzenplanung und Realisierung übergreifend über mehrere Programme oder Projekte im Portfolio, um Redundanzen im Nutzen der einzelnen Programme und Projekte zu eliminieren. Überprüfung des Nutzens von Programmen/Projekten nach deren Abschluss anhand der strategischen Investitionsentscheidungen.
- Management-Dashboards: Pflege einer zentralen umfassenden Übersicht über das Portfolio. Bereitstellung einer konsolidierten Berichterstattung für die unterschiedlichen Adressaten mit einer gemeinsamen Sicht auf die Fakten als Grundlage für Entscheidungen.
- Governance-Unterstützung: Bereitstellung der notwendigen Unterstützung für die Leitungsgremien, um die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios in allen Aspekten zu unterstützen. Verwaltung von Vorlagen für die Management-Liefergegenstände.
- Überwachung und kritische Überprüfung: Unterstützung der Leitungsgremien bei der strategischen Überwachung. Kritische Überprüfung und Bewertung des Gesamtfortschritts des Portfolios anstatt eines bloßen Sammelns einzelner Berichte. Identifizierung von Abweichungen und Beratung zu Korrekturmaßnahmen.

Durchführungsleistungen

- Kapazitätsplanung: Erfassung des Ressourcenbedarfs des Portfolios und Prognose des künftigen Ressourcenbedarfs anhand von Projektplänen. Durchführung der Kapazitätsplanung für das gesamte Portfolio. Aktive Überwachung des Personaleinsatzes bei den Projekten.
- Ressourcenmanagement: Führen einer Ressourcendatenbank mit Fähigkeiten, Verfügbarkeit und Standort der einzelnen Ressourcen. Planung und Veranlassung des Erwerbs notwendiger Ressourcen, damit diese rechtzeitig zur Verfügung stehen. Zuweisung der Ressourcen zu den Ressourcenanträgen nach Fähigkeiten, Erfahrung und Verfügbarkeit.
- Vertragsmanagement: Unterstützung der Verwaltung von Verträgen mit externen Anbietern (Beratungsverträge, Softwarelizenzen etc.). Schnittstelle zum Einkauf.
- Projektinitiierung/-abschluss: Unterstützung eines zügigen Projektbeginns durch das Angebot maßgeschneiderte Empfehlungen/Anleitungen, Vorlagen/Prozessen, moderierter Workshops oder die Einrichtung eines individuellen Projektarchivs. Unterstützung des Abschlussprozesses durch unabhängige Workshops zum Austausch über gewonnene Erkenntnisse. Erfassung von bewährten Verfahren zur Aufnahme in die Best-Practices-Datenbank.

- Ressourcenpool: Management eines Bestands an Projektleitungen, die laufenden Projekten zugewiesen werden können. Bereitstellung zusätzlicher fachkundiger Personen, um Defizite in den Projekten auszugleichen. Systematische Kompetenzentwicklung der Ressourcen im Pool.
- Betrieb der Tools: Betrieb der Projektmanagement-Informationssysteme (PMIS). Sicherstellung, dass die Systeme laufen und funktionsfähig sind, die notwendigen Zugriffsrechte gewährt werden und die erforderlichen Metadaten verfügbar sind.

Dienstleistungen eines Centre of Excellence

- Normen: Entwicklung und Umsetzung von Governance-Normen und -Prozessen für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Formulierung maßgeschneiderter Handlungsempfehlungen und Bereitstellung von Links zu anderen Normen (z. B. für das Servicemanagement).
- Schulung: Förderung bewährter Verfahren innerhalb der Organisation. Entwicklung von Schulungsunterlagen und Fallstudien. Organisation von Schulungen. Unterstützung der Weitergabe gemachter Erfahrungen.
- Qualitätssicherung: Sicherstellung der Einhaltung von Normen. Ermöglichung der Qualitätssicherung der Managementprodukte. Koordinierung der Qualitätsüberprüfungen. Austausch mit der internen Revision.
- Empfehlungen zu den Tools: Auswahl oder Empfehlungen zur Nutzung von Projektmanagement-Informationssystemen (PMIS). Sicherstellung, dass die Tools Teamarbeit ermöglichen.
- Wissensmanagement: Unterstützung von Projektüberprüfungen. Pflege einer Wissensbibliothek oder einer Datenbank bewährter Verfahren. Ermöglichung des Austauschs über bewährte Verfahren.
- Beratung: Abgabe von Empfehlungen an die Leitungsgremien zu geeigneten Governance-Modellen. Funktion als „Retter in der Not“ bei Projekten, die in Schwierigkeiten geraten sind. Wahrnehmung von Sonderaufgaben für Portfolio-, Programm- oder Projektleitungen. Bereitstellung eines PM-Helpdesk-Service.

10.2 Zusammensetzung des Portfoliobüros (PfSO)

Damit das Portfoliobüro (PfSO) seine Dienstleistungen erbringen kann, sind mehrere Rollen erforderlich. Eine Portfoliobeauftragte oder ein Portfoliobeauftragter sollte den überwiegenden Teil der Dienstleistungen für ein Portfolio erbringen. Je nach Anzahl, Komplexität und Größe der Portfolios wird diese Rolle gegebenenfalls von mehreren Personen ausgeübt. Zweitens konzentrieren sich ein oder mehrere Projektbeauftragte auf die Durchführungsleistungen, während eine Methodenexpertin oder ein Methodenexperte die Dienstleistungen eines Centre of Excellence erbringt. Eine weitere Managerin oder ein weiterer Manager leitet und organisiert das Portfoliobüro (PfSO). Eine Person kann auch mehrere Rollen ausüben. Dies hängt von den Fähigkeiten der Person und dem anfallenden Arbeitsaufwand ab.

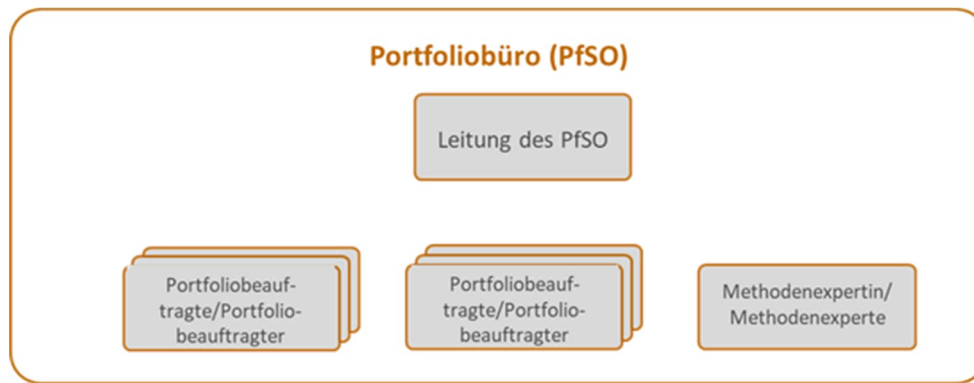


Abbildung 36: Zusammensetzung des Portfoliobüros

Leitung des Portfoliobüros

- Entwicklung und Erbringung von Portfoliodienstleistungen
- Rekrutierung und Entwicklung des Teams des Portfoliobüros (PfSO)
- Umsetzung des Portfoliomanagement-Rahmenwerks
- Strategieüberwachung, Berichtswesen

Portfoliobeauftragte/Portfoliobeauftragter

- Analyse und Optimierung der Strategie für das Portfolio (Konzeption und Nutzen vs. Ressourcenkapazität)
- Unterstützung des Prozesses der Portfoliozusammensetzung (Identifizierung der Bestandteile, Beurteilung, Priorisierung)
- Unterstützung der Governance-/Überprüfungsbesprechungen
- Pflege der Management-Dashboards, Portfolioprotokolle
- Unterstützung der Nutzung von Portfoliomanagement-Informationssystemen (PMIS)

Projektbeauftragte/Projektbeauftragter

- Unterstützung bei der Liefergegenstandserstellung
- Dienstleistungen für einen zügigen Projektbeginn/-abschluss
- Identifizierung und Überwachung von Abhängigkeiten zwischen Projekten
- Erhebung von Leistungsdaten
- Unterstützung des Projektberichtswesens, Überwachung des Fortschritts
- Einrichtung von Risiko-, Problem- und Änderungskontrollprozessen

Methodenexpertin/Methodenexperte

- Erbringung von Dienstleistungen eines Centre of Excellence

Bei der Einrichtung eines Portfoliobüros (PfSO) sind mehrere Parameter zu berücksichtigen, damit das Büro richtig zugeschnitten wird. Erstens ist auf Basis der zu erbringenden Dienstleistungen festzulegen, welche Rollen notwendig sind. Der zur Erbringung der Dienstleistungen notwendige Aufwand wird von der Anzahl der unterstützten Portfolios und Projekte sowie der Auswahlzyklen pro Jahr und der Berichtshäufigkeit beeinflusst.

Die tatsächliche und die gewünschte Reife des Portfoliomanagements in der Organisation bestimmen den Umfang und die Dauer der Einrichtungsaktivitäten sowie der Tätigkeiten zur Erhöhung des Reifegrads.

Völlig effiziente und wirksame Portfoliomanagement-Prozesse sollten als langfristiges Vorhaben angesehen werden, weil damit ein Kulturwechsel der Organisation bei Investitionen einhergeht.

10.3 Reifegrad des Portfoliomanagements

Reifegradmodelle für das Portfoliomanagement ermöglichen Organisationen, ihre Prozesse anhand bewährter Verfahren zu bewerten. Eine Reifegradbetrachtung identifiziert Bereiche mit Verbesserungspotenzial, um Investitionen zu optimieren und signifikante nutzenbringende Veränderungen zu fördern. Reifegradmodelle stellen ein Instrument dar, um dem Management ausgereifte Bereiche und solche mit Verbesserungspotenzial aufzuzeigen.

Es gibt viele Gründe, warum eine Organisation sich um eine Reifegradbeurteilung ihres Portfoliomanagements bemüht. Normalerweise macht eine Kombination verschiedener Unzulänglichkeiten, eine solche Evaluation notwendig. Beispiele hierfür sind:

- Investitionen sind nicht an den Zielsetzungen einer Organisation ausgerichtet.
- unzureichende oder fehlende Verantwortung für die Portfolioüberwachung.
- begrenzte oder fehlende Transparenz der Portfolioleistung.
- Projektergebnisse werden nicht verifiziert, um festzustellen, ob die Investition die erwartete Rendite liefert.
- Rollen und Verantwortlichkeiten sind nicht klar definiert oder in der Organisation verinnerlicht, sodass Unklarheit hinsichtlich der Rechenschaftspflicht besteht oder diese ganz fehlt.

Es gibt mehrere Modelle auf dem Markt, um den Reifegrad des Portfoliomanagements einer Organisation zu bewerten. Diese bieten normalerweise einen systematischen Ansatz und decken vier grundlegende Analysebereiche ab: Menschen, Prozesse, Technologie und Governance. Der Ist-Zustand wird oft mit einer Kombination aus interaktiven Erhebungs- und Bewertungsmethoden erfasst. Diese reichen von Interviews, Prüfungen von Artefakten und der Beurteilung vorhandener Prozesse bis hin zur Durchführung von Umfragen und Benchmark-Vergleichen. Auf der Grundlage des Ist-Zustands wird dann eine Baseline festgelegt und ein erwarteter Soll-Zustand definiert. Eine Gap-Analyse mit den entsprechenden Maßnahmenplänen ist hilfreich bei der Entwicklung der notwendigen Roadmap zur Erhöhung des Reifegrads.

Alle Modelle verwenden ähnliche Stufen mit einer Bewertungsskala von 0 (keine oder reaktive Prozesse) bis 5 (gut definierte, verinnerlichte Prozesse).

Bei der Umsetzung der Roadmap und Messung des Erfolgs geht es nicht darum, ein Tool anzuwenden und Schulungen durchzuführen. Vielmehr geht es um eine Veränderung der Organisationsstruktur im Hinblick auf eine Veränderung der Denk-, Verhaltens- und Reaktionsmuster. Dies führt zu einem ausgewogenen Portfolio, das die Ergebnisse maximiert und die Investitionen in Ressourcen der Organisation minimiert.

11. Tools und Techniken

11.1 Portfoliodatenbank

Die Projekt-Portfoliodatenbank soll eine zentrale Datenbank für das Management und die Verwaltung von Programmen, Projekten, Ressourcen und anderen Geschäftsinformationen bereitstellen, die Investitionsentscheidungen unterstützen.

Dieses Verzeichnis kann in einer Datenbank enthalten sein und über eine Web- oder andere Art von Anwendung aufgerufen werden, die dem Portfoliomanagement-Team einen sicheren Datenzugriff ermöglicht.

In die Projekt-Portfoliodatenbank sollten in regelmäßigen Abständen die wichtigsten Informationen zu den Programm-/Projektvorschlägen und den Stand laufender Investitionen eingepflegt werden. Das Tool sollte die Investitionen in verschiedene Portfoliomanagement-Stufen unterteilen, wie potenzielle, laufende, abgeschlossene und abgelehnte Programme und Projekte. Dadurch erhalten Nutzerinnen und Nutzer einen klaren Überblick über die notwendigen Maßnahmen und können bereits getroffene Entscheidungen nachverfolgen.

11.2 Kapazitätsanalyse

Ziel dieser Technik ist es, die Fähigkeit der Organisation zu analysieren, die ausgewählten Projekte auszuführen. Ausgehend von einer Analyse der vorhandenen Fähigkeiten innerhalb der Organisation wird die Diskrepanz zwischen notwendigen und vorhandenen Fähigkeiten ermittelt. Defizite bei den internen Ressourcen können durch externe Ressourcen kompensiert werden. Die Portfolioleitung (PfM) sollte daher die Verfügbarkeit externer Ressourcen mit dem erforderlichen Kompetenzprofil des Portfolios vergleichen.

Personalressourcen sollten denjenigen Projekten zugewiesen werden, die den größten Mehrwert für das Unternehmen erbringen, da die Ressourcenzuweisung eine natürliche Beschränkung des Portfolios darstellt. Diese Zuweisung von Personal sollte in der Phase der Portfoliozusammensetzung erfolgen.

11.3 Kosten-Nutzen-Analyse

Die Kosten-Nutzen-Analyse ist eine Technik, um die Stärken und Schwächen von Programmen/Projekten abzuschätzen und festzustellen, welche Programme/Projekte das beste Gleichgewicht bieten. Eine solche Schätzung erhöht die Benefits/die Stärken und verringert die Kosten/Schwächen.

Bei dieser Analyse werden Kosten und Benefits in monetären Größen über einen bestimmten Zeitraum ausgedrückt, um eine gemeinsame Vergleichsbasis zu schaffen.

11.4 Projektpriorisierungsmatrix

Wenn es Projekte gibt, die Ressourcen erfordern, die nicht gleichzeitig zur Verfügung stehen können, kann die Portfolioleitung (PfM) ein auf mehreren Kriterien basierendes Ranking verwenden, um die bestmögliche Umsetzung für diese Projekte zu bestimmen.

Die Projekte werden anhand von Kriterien bewertet, die die Organisation als relevant und strategiekonform erachtet. Darüber hinaus werden diese Kriterien nach ihrer relativen Bedeutung gewichtet. Jedes Kriterium wird pro Projekt bewertet und mit seinem jeweiligen Gewicht multipliziert. Daraus ergibt sich für jedes Projekt eine Gesamtbewertung, mit der die Rangfolge der Projekte bestimmt wird.

Ein gewichtetes Ranking mit mehreren Kriterien hat mehrere Vorteile:

- Es bietet eine standardisierte Methode zur Beurteilung von Projekten mit einem numerischen Bewertungssystem;
- es lässt sich einfach an verschiedene Priorisierungsszenarien anpassen.

11.5 Value vs. Complexity Matrix

Eine Value vs. Complexity Matrix ist ein Priorisierungstool, mit dem verschiedene Projektanforderungen in einem Portfolio danach geordnet werden, wie sich das Endziel möglichst effizient erreichen lässt.

Die Portfolioleonung (PfM) kann eine Gruppe von Projekten oder Aufgaben identifizieren, denen Priorität einzuräumen ist. Jedes Projekt/jede Aufgabe wird anhand von Faktoren wie dem Nutzen für die Auftraggeberin/den Auftraggeber und den Nutzen für die Organisation u. ä. bewertet. Anschließend werden diese Faktoren gewichtet, um den geschäftlichen Nutzen zu berechnen. Analog wird die Umsetzungskomplexität auf Basis des erforderlichen Aufwands in Personenstunden, des Zeitplans und der Ressourcenverfügbarkeit berechnet. Diese beiden Werte werden dann für alle Projekte in einer Value vs. Complexity Matrix (siehe nachstehende Abbildung) festgehalten.

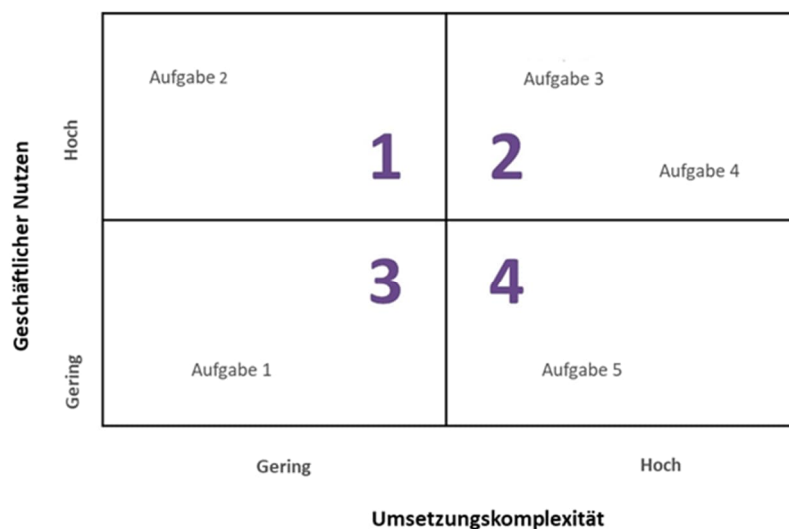


Abbildung 37: Value vs. Complexity Matrix

Durch die Score Werte fallen die verschiedenen Projekte oder Aufgaben in vier Quadranten der Value vs. Complexity Matrix:

- Priorität 1: Hoher Nutzen, geringe Komplexität – schneller Erfolg.
- Priorität 2: Hoher Nutzen, hohe Komplexität – sollte früh in Angriff genommen werden.
- Priorität 3: Geringer Nutzen, geringe Komplexität – sollte später in Angriff genommen werden.
- Priorität 4: Geringer Nutzen, hohe Komplexität – sollte zuletzt erledigt werden.

11.6 Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) sind quantifizierbare Metriken, die Auskunft über wichtige Leistungsparameter geben. Es ist zwischen zwei Arten projektbezogener KPIs zu unterscheiden.

Die erste Kategorie misst die Leistung eines laufenden Projekts und bezieht sich normalerweise auf die Metriken des Earned Value Management (EVM). Die zweite Kategorie misst den Fortschritt bei der Erreichung der Zielsetzungen oder Ziele des Projekts. Diese KPIs werden oft auch als kritische Erfolgskriterien (CSCs) bezeichnet. Die Verwendung beider Arten von KPIs ist ein bewährtes Verfahren bei der

Projektkommunikation und Berichterstattung und erhöht die Wahrscheinlichkeit des Buy-ins von Projektsponsoren und Stakeholderinnen und Stakeholdern.

Die KPIs sollten nach den Projektzielen mit der höchsten Priorität ausgewählt werden. Es sollten verschiedene Stakeholderinnen und Stakeholder identifiziert werden, die die Metriken fortlaufend überprüfen und bei Abweichungen beratend unterstützen. Die Portfolioteilnehmer (PfM) sollten regelmäßige Besprechungen mit den Programm- oder Projektleitungen und anderen Stakeholderinnen und Stakeholdern abhalten, um die KPIs zu überwachen und Feedback zu geben.

11.7 Szenarioanalyse

Ziel der Was-wäre-wenn-Szenarioanalyse ist es, mehrere alternative Lösungen zu entwickeln. Mögliche Lösungen werden dadurch gefunden, dass eine Kombination aus bestehenden und potenziellen Projekten als Grundlage verwendet und die Auswirkung jeder Lösung auf den Erfolg und Nutzen des Portfolios analysiert wird.

Was-wäre-wenn-Szenarien basieren auf einer Reihe von Annahmen und Bedingungen, die sorgfältig beurteilt werden müssen, damit sie möglichst realistisch sind: Kosten, Zeitplanung, Abhängigkeiten, Synergien, Nutzen und Auswirkungen sollten genau geschätzt werden.

11.8 Nutzenverfolgung

Mithilfe der Nutzenverfolgung lässt sich der Erfüllungsgrad des beabsichtigten Portfolionutzens messen. Die Nutzenverfolgung beginnt, wenn ein Programm oder Projekt initiiert wird, und wird über den gesamten Lebenszyklus fortgesetzt, auch nach seinem Abschluss.

Die Nutzenverfolgung umfasst die Erstellung einer Nutzenplanungsmatrix, in der der beabsichtigte Nutzen sowie kritische Erfolgsfaktoren (CSFs) und Key Performance Indicators (KPI) definiert werden. Diese Matrix sollte während der Laufzeit der Programme und Projekte im Portfolio nachverfolgt werden. Nach Abschluss eines Programms oder Projekts sollte der Nutzen weiter überprüft und analysiert werden, um Entwicklungsbereiche festzulegen und die Ergebnisse mit geeigneten Metriken zu messen.

11.9 Portfolio-Dashboard und Berichterstattung

Ein Portfolio-Dashboard gibt dem Management einen schnellen Überblick über das Portfolio. Es fasst die KPIs der Portfoliobestandteile zusammen und ist im Rahmen der Governance ein Kommunikationsinstrument für Entscheidungen in Bezug auf die Fortsetzung oder Beendigung von Initiativen, die Bewertung des Finanzierungsstatus oder die Lösung von Ressourcenproblemen. Ein Portfolio-Dashboard sollte so gestaltet sein, dass es auf die für eine Organisation wichtigen KPIs abgestimmt ist.

Programm-, Projekt- oder Betriebsberichte bilden einen wichtigen Input für die Überwachung und Kontrolle des Portfolios und für Portfolioentscheidungen. Die Daten des Portfolio-Dashboards fließen auch in den Prozess der Portfoliozusammensetzung ein, falls das Portfolio aufgrund von Leistungsproblemen bei einem oder mehreren Portfoliobestandteilen neu beurteilt oder optimiert werden muss. Die Portfolio-Dashboards sollten in geeigneten, regelmäßigen Abständen archiviert werden.

Die regelmäßige Berichterstattung ist ein Output der Dashboard-Aktivität. Berichte sind routinemäßig zu erstellen und den Portfolio-Stakeholdern und zuständigen Governance-Gremien vorzulegen. Weitere Informationen sind den Abschnitten über die Portfolio-Stakeholder-Matrix und den Portfolio-Kommunikationsplan zu entnehmen.

11.10 Balanced Scorecard

Grundlage der Balanced Scorecard bildet die Strategie der Organisation, die aus Sicht der vier Perspektiven der Balanced Scorecard umgesetzt und überwacht wird. Hierbei handelt es sich um gut definierte geschäftliche Sichtweisen:

- **Finanzielle Perspektive:** Misst die Endergebnisse für die Stakeholderinnen und Stakeholder. Beispiele für finanzielle Metriken sind Kennzahlen für Budget, Risikobewertung, Kosten/Nutzen, Finanzierung und Auslastung.
- **Interne Geschäftsprozessperspektive:** Konzentriert sich auf wichtige interne Prozesse, die das Geschäft vorantreiben. Beispiele für die Messung interner Geschäftsprozesse sind Prozessautomatisierung, Prozessengpässe, doppelte Aktivitäten zwischen Funktionen, Anzahl der Aktivitäten pro Funktion und Prozessabstimmung.
- **Kundenperspektive:** Konzentriert sich auf Kundenbedürfnisse und Kundenzufriedenheit. Beispiele für kundenbezogene Messungen sind Kundenbindungsrate, Durchführungsleistung gegenüber dem Kunden, Kundenmarktanteil, Kundenzufriedenheitsrate und qualitätsbezogene Leistung. Die praktische Anwendung im Portfoliomanagement lässt sich mithilfe der Portfolio-Stakeholder-Matrix und des Portfolio-Kommunikationsplans erweitern. Diese Artefakte können weiterentwickelt werden, um sich auf die langfristigen Auswirkungen des Portfolios in einem geschäftlichen Umfeld zu konzentrieren.
- **Wissens-, Lern- und Wachstumsperspektive:** Konzentriert sich darauf, wie Mitarbeitende geschult und weitergebildet werden, wie Wissen gewonnen und erfasst und wie es genutzt wird, um einen Wettbewerbsvorteil in den eigenen Märkten zu erhalten. Beispiele für Messungen im Bereich Wissen, Lernen und Wachstum sind Zufriedenheit, Schulungs- und Lernmöglichkeiten für Beschäftigte, Mitarbeiterfluktuation und Kompetenzniveau für die Tätigkeit.

Da zwischen den vier Perspektiven wechselseitige Abhängigkeiten bestehen, sollten sie für die Organisation regelmäßig gemessen, analysiert und verbessert werden, damit sich die Organisation weiterentwickeln oder wachsen kann.

11.11 Blasendiagramme

Blasendiagramme sind eine Art von Diagramm, bei dem Datenpunkte mit drei Werten dargestellt werden. Es zeigt einen Kreis („Blase“) an einer bestimmten Position in einem Koordinatensystem an. Zwei Werte bestimmen die Position auf den Achsen des Koordinatensystems, der dritte Wert bestimmt die Größe der Blase. In einer erweiterten Form lassen sich mit der Farbe der Blase, ihrem Füllmuster etc. sogar noch weitere Datenpunkte darstellen. Da diese erweiterte Darstellung das Diagramm komplexer macht, wird geraten, sich auf drei Datenpunkte zu beschränken.

ANHANG

1. Status der Bestandteile

Wenn ein Portfoliobestandteil die Prozesse der Portfoliozusammensetzung und -realisierung durchläuft, kann sich sein Status mehrmals ändern. Dies ist hilfreich, um die Elemente in der Portfoliodatenbank als Input für bestimmte Aktivitäten dieser Prozesse zu filtern.

Im Prozess der Portfoliozusammensetzung werden potenzielle Bestandteile („Kandidaten“) als „identifiziert“, „beurteilt“ und „priorisiert“ gekennzeichnet. An dieser Stelle wird eine formelle Entscheidung getroffen, den Kandidaten zu „genehmigen“ oder „abzulehnen“. Ein Kandidat könnte auch früher im Prozess der Portfoliozusammensetzung „abgelehnt“ werden, wenn klar wird, dass es sich nicht lohnt, diese Idee weiterzuverfolgen.

Der genehmigte Portfoliobestandteil wird an den Prozess der Portfoliorealisierung übergeben. Sobald das Programm oder Projekt beginnt, befindet es sich „in Ausführung“. In diesem Status vollzieht sich der Lebenszyklus des Portfoliobestandteils von der Initiierung, über die Planung und Ausführung bis zum Abschluss (nicht im Diagramm dargestellt). An dieser Stelle ist das Programm oder Projekt „beendet“. Bestandteile können auch vorzeitig beendet werden, wenn der Grund für ihre Existenz weggefallen ist oder sie permanent schlechte Ergebnisse erzielen.

Sowohl im Prozess der Portfoliozusammensetzung als auch im Prozess der Portfoliorealisierung kann ein Bestandteil vorübergehend „ausgesetzt“ werden. Anschließend kehrt er zu seinem vorherigen Status zurück.

Der mögliche Endstatus eines Bestandteils lautet „beendet“, „eingestellt“ oder „abgelehnt“.

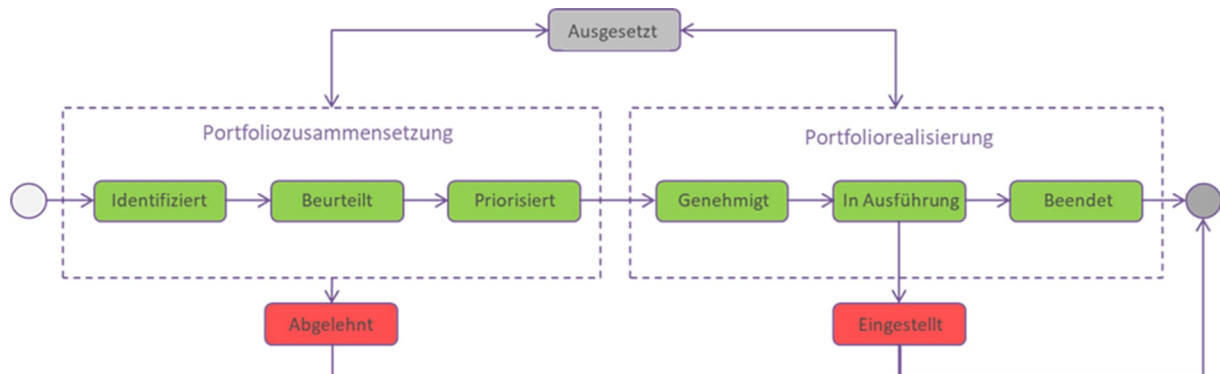


Abbildung 38: Statusdiagramm der Bestandteile

2. Zusätzliche Ressourcen und Referenzen

2.1 Tabellarische Übersicht über die PM²-PfM-Artefakte und -Aktivitäten

RAM (RASCI) – Responsible, Accountable, Supports, Consulted, Informed

Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolio definieren	A	n. a.	C	R
Portfolioprozesse definieren	A	n. a.	C	R
Portfolio-Governance definieren	A	I	C	R
Portfolio-Rahmenwerk-Reviews definieren	A	I	C	R
Portfoliozusammensetzung	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Bestandteile identifizieren	I	A	C	R
Bestandteile beurteilen	I	A	R	S
Portfoliokapazität planen	I	A	R	S
Bestandteile priorisieren	A	C	R	S
Portfoliozusammensetzung genehmigen	A/R	I	C	S
Portfoliorealisierung	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolio überwachen und steuern	A	S	R	S
Portfolionutzen managen	A	S	R	S
Portfolioänderungen managen	I	A	R	S
Portfoliorisiken managen	I	A	R	S
Portfolioprobleme managen	I	A	R	S
Einbeziehung von Stakeholderinnen und Stakeholdern	PfDG	PfSC	PfM	PfSO
Portfolio-Stakeholder managen	I	A	R	S
Portfoliokommunikation managen	I	A	R	S
Portfolioleistung berichten	I	A	R	S

PfDG Portfoliuleitungsgruppe
 PfSC Portfoliolenkungsausschuss
 PfM Portfoliuleitung
 PfSO Portfoliobüro

2.2 Überblick über die PM²-PfM-Aktivitäten und -Artefakte

Aktivitäten		Artefakte	
Definition des PfM-Rahmenwerks	<ul style="list-style-type: none">Portfolios definierenPortfolioprozesse definierenPortfolio-Governance definierenPortfolio-Rahmenwerks-Reviews definieren	Portfoliozusammensetzung	<ul style="list-style-type: none">Bestandteile identifizierenBestandteile beurteilenPortfoliokapazität planenBestandteile priorisierenPortfolio-zusammensetzung genehmigen
Einbeziehung von Stakeholder/-innen	<ul style="list-style-type: none">Portfolio-Stakeholder managenPortfoliokommunikation managenPortfolioleistung berichten	Portfoliorealisierung	<ul style="list-style-type: none">Portfolio überwachen und steuernPortfolionutzen managenPortfolioänderungen managenPortfoliorisiken managenPortfolioprobleme managen
			<ul style="list-style-type: none">Portfolio-Stakeholder-MatrixPortfolio-KommunikationsplanPortfolio-ÄnderungsprotokollPortfolio-RisikoprotokollPortfolio-ProblemprotokollPortfolio-EntscheidungsprotokollPortfolio-AnalyseberichtPortfoliodatenbankPortfolio-Analysebericht

3. Begriffsverzeichnis

Das nachfolgende Verzeichnis dient als Nachschlagewerk für die Begrifflichkeiten, die aus dem PM²-Guide „Portfolio Management“ (Guide 1.5) aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt wurden.

Original (EN)	Übersetzung (DE)
Balanced Scorecard	<i>Balanced Scorecard</i>
Benefit Tracking Matrix	<i>Nutzenverfolgungsmatrix</i>
Benefit Tracking Table	<i>Nutzenverfolgungstabelle</i>
Capacity Analysis	<i>Kapazitätsanalyse</i>
Cost-Benefit Analysis	<i>Kosten-Nutzen-Analyse</i>
Key Performance Indicators (KPI)	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>
PESTLE Analysis	<i>PESTLE-Analyse</i>
Portfolio Analysis Report	<i>Portfolio-Analysebericht</i>
Portfolio Change Log	<i>Portfolio-Änderungsprotokoll</i>
Portfolio Communication Plan	<i>Portfolio-Kommunikationsplan</i>
Portfolio Dashboard	<i>Portfolio-Dashboard</i>
Portfolio Decision Log	<i>Portfolio-Entscheidungsprotokoll</i>
Portfolio Directing Group (PfDG)	<i>Portfoliolenkungsgruppe (PfDG)</i>
Portfolio Handbook	<i>Portfoliowebbuch</i>
Portfolio Issue Log	<i>Portfolio-Problemprotokoll</i>
Portfolio Manager (PfM)	<i>Portfoliolenkung (PfM)</i>
Portfolio Repository	<i>Portfoliodatenbank</i>
Portfolio Risk Log	<i>Portfolio-Risikoprotokoll</i>
Portfolio Steering Committee (PfSC)	<i>Portfoliolenkungsausschuss (PfSC)</i>
Portfolio Support Office (PfSO)	<i>Portfoliobüro (PfSO)</i>
Programme Representative	<i>Programmbeauftragter, Programmbeauftragte</i>
Project Priorisation Matrix	<i>Projektpriorisierungsmatrix</i>
Project Representative	<i>Projektbeauftragter, Projektbeauftragte</i>
Scenarios Analysis	<i>Szenarioanalyse</i>
Strategic Management Plan	<i>strategischer Managementplan</i>

4. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PMflex – Das ganzheitliche Projektmanagementsystem.....	1
Abbildung 2: Vision und Synergien von PM ²	3
Abbildung 3: Herausforderungen von Portfoliomanagement in der öffentlichen Verwaltung.....	5
Abbildung 4: Gestaltungsfelder von Portfoliomanagement.....	6
Abbildung 5: Portfoliomanagementprozess der Stadt Bonn.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abbildung 6: Beziehung zwischen Portfolios, Programmen und Projekten.....	18
Abbildung 7: Beziehung zwischen Strategie, betrieblichen Abläufen, Portfolio-, Programm- und Projektmanagement	19
Abbildung 8: Portfoliomanagement ergänzt Projektmanagement	20
Abbildung 9: PM ² -Portfoliomanagement-Prozessmodell.....	21
Abbildung 10: PM ² -Portfoliomanagement-Governancemodell	22
Abbildung 12: PM ² -Portfoliomanagement-Artefakte	23
Abbildung 13: Rollen und Governance-Ebenen eines Projektportfolios	25
Abbildung 14: Zusammensetzung der Portfoliolenkungsgruppe (PfDG).....	26
Abbildung 15: Zusammensetzung des Portfoliolenkungsausschusses (PfSC).....	27
Abbildung 16: Aktivitäten und Artefakte bei der Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks	31
Abbildung 17: Portfolios definieren: Input/Output und primäre Rollen.....	33
Abbildung 18: Portfoliozusammensetzung: Beispiel für einen an das Kalenderjahr angelehnten Haushaltszyklus	34
Abbildung 19: Portfolioprozesse definieren: Input/Output und primäre Rollen	34
Abbildung 20: Portfolio-Governance definieren: Input/Output und primäre Rollen.....	35
Abbildung 21: Portfolio-Rahmenwerk-Reviews definieren: Input/Output und primäre Rollen.....	35
Abbildung 22: Aktivitäten und Artefakte der Portfoliozusammensetzung	36
Abbildung 23: Bestandteile identifizieren: Input/Output und primäre Rollen.....	37
Abbildung 24: Bestandteile beurteilen: Input/Output und primäre Rollen.....	38
Abbildung 25: Portfoliokapazität planen: Input/Output und primäre Rollen.....	40
Abbildung 26: Bestandteile priorisieren: Input/Output und primäre Rolle	41
Abbildung 27: Portfoliozusammensetzung genehmigen: Input/Output und primäre Rollen	42
Abbildung 28: Aktivitäten der Portfoliorealisierung.....	43
Abbildung 29: Portfolio überwachen und steuern: Input/Output und primäre Rollen	44
Abbildung 30: Portfolionutzen managen: Input/Output und primäre Rollen	45
Abbildung 31: Portfolioänderungen managen: Input/Output und primäre Rollen.....	47
Abbildung 32: Portfoliorisiken managen: Input/Output und primäre Rollen	48
Abbildung 33: Portfolioprobleme managen: Input/Output und primäre Rollen	49
Abbildung 34: Aktivitäten zur Einbeziehung von Stakeholderinnen und Stakeholdern.....	50

Abbildung 35: Portfolio-Stakeholder managen: Input/Output und primäre Rollen.....	51
Abbildung 36: Portfoliokommunikation managen: Input/Output und primäre Rollen.....	52
Abbildung 37: Portfolioleistung berichten: Input/Output und primäre Rollen.....	53
Abbildung 38: Zusammensetzung des Portfoliobüros.....	61
Abbildung 39: Value vs. Complexity Matrix.....	64
Abbildung 40: Statusdiagramm der Bestandteile.....	67