

Business-IT-Alignment durch Projektportfolio-Management und -Controlling

Business und IT sind nicht zu trennen. Das ist die zentrale Aussage bei dem vorgestellten Ansatz zum Projektportfolio-Management und -Controlling. Ein systematisches Projektportfolio-Management (PPM) und -Controlling (PPC), das nicht zwischen dem Fachbereich und der Informatik unterscheidet, leistet einen wesentlichen Beitrag zum Business-IT-Alignment. Die Managementdimension dient dabei einerseits in der mittel- bis langfristigen Perspektive der Unterstützung der Strategieumsetzung. Andererseits erfüllt sie in der kurzfristigen Perspektive die Funktion eines operativ-taktischen Führungsinstruments für den Projekterfolg und muss hier die Kalender- sowie die Projektportfolio-Gesamtsicht zur Verfügung stellen. Kritische Erfolgsfaktoren des Projektportfolio-Managements und -Controllings sind erstens der durchgängige Informationsfluss zwischen Linien- und Projektorganisation, zweitens eine Prozessarchitektur, die sowohl die strategische als auch die operativ-taktische Perspektive berücksichtigt, und drittens der abgestimmte Einsatz der Steuerungsinstrumente sowohl im Fach- als auch im IT-Bereich, um die unterschiedlichen Restriktionen (z.B. Jahresabschlüsse auf der Fachseite und Release-termine auf der IT-Seite) angemessen berücksichtigen zu können. Der vorliegende Beitrag untersucht das PPM als Bestandteil der Unternehmensführung und systematisiert die Erfolgsfaktoren von PPM sowie PPC. Die Ansätze basieren auf einem in der Praxis erprobten Lösungsansatz, mit dem ein Projektportfolio von ca. 50 Projekten im Finanzdienstleistungsbereich gesteuert worden ist.

Inhaltsübersicht

- 1 Projektportfolio-Management als Bestandteil der Unternehmensführung
- 2 Instrumentarium für das Projektportfolio-Management und -Controlling
 - 2.1 Koordination durch Informationsmanagement zwischen Linien- und Projektorganisation
 - 2.2 Prozessarchitektur für das Projektportfolio-Management und -Controlling
 - 2.3 Instrumente zur Steuerung, Koordination und Überwachung des Projektportfolios
- 3 Fazit
- 4 Literatur

1 Projektportfolio-Management als Bestandteil der Unternehmensführung

Projekte sind die zentralen Treiber zur Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen [Österle 1995, S. 23-24]. Die Umsetzung der Unternehmensstrategie hängt wesentlich von der richtigen Auswahl der Projekte und ihrer erfolgreichen Umsetzung ab.

Damit Projekte zielgerichtet ausgewählt, aufgesetzt und gesteuert werden können, muss ein entsprechender Management- und Controlling-Mechanismus etabliert werden, der auf die Umsetzung der Strategie fokussiert. Eine zusätzliche Dimension der erfolgreichen Strategieumsetzung ist das Business-IT-Alignment, also die Abstimmung der Geschäfts- mit der Informationstechnologie-Strategie [Luftman & Brier 1999]. Da in einem typischen Projektportfolio heute nahezu alle Projekte einen hohen IT-Anteil haben, erfolgt im vorliegenden Beitrag

keine Aufteilung in Business- bzw. IT-Projekte. Damit stehen solche Projekte und Projektportfolios im Vordergrund, die eine Umsetzung der fachlichen Anforderungen durch eine oder mehrere Applikationen zum Ziel haben, also dem Business-IT-Alignment dienen.

Unter Unternehmensführung werden hier sämtliche Aktivitäten zur Steuerung eines komplexen Systems aus sozialen und technologischen Komponenten zusammengefasst. Die Zielsetzung bei der Steuerung dieser »Organisation« sind das »going concern« und die Gewinnerzielung. Basierend auf den Ansätzen von [Picot et al. 2002, S. 1-25] sowie [Müller-Stewens & Lechner 2003, S. 543-565] hat die Unternehmensführung also die Problemstellungen zu lösen, die sich aus den Anforderungen zur Koordination der Systemelemente ergeben sowie durch das »Motivationsproblem« bei der Erfüllung der unternehmerischen Zielsetzungen entstehen.

Das PPM als Teil der Unternehmensführung wirkt als Koordinations- und Steuerungsmechanismus zwischen den Systemelementen sowie den Projekten. Das PPC versorgt das PPM mit Informationen als Entscheidungsgrundlage und definiert die Maßnahmen und Mechanismen, mit denen die Informationen erhoben werden. Somit entsteht eine klare Trennung zwischen Management- und Controlling-Aufgaben [Reichmann 2006, S. 11-14].

Zum gemeinsamen Begriffsverständnis werden nachfolgend aufgeführte Definitionen von »Projekt«, »Programm« und »Projektportfolio« zugrundegelegt. Ein *Projekt* ist gemäß der DIN 69901 (vgl. [Deutsches Institut für Normung 1987]) ein Vorhaben, das

- sich durch die *Einmaligkeit der Bedingungen* auszeichnet, d. h. *klare Zielvorgaben* hat,
- über eine begrenzte *Zuteilung an Ressourcen* (z. B. Zeit, Material, Personal) verfügt,
- sich gegenüber anderen Vorhaben *eindeutig abgrenzen* lässt und
- über eine *spezifische Organisation* verfügt, die sich von der im Unternehmen etablierten Linienorganisation unterscheidet.

Im vorliegenden Beitrag wird von einem »Projekt« gesprochen, wenn die Kriterien der DIN 69901 erfüllt sind und das Projekt aufgrund der Dimensionen »Zielsetzung«, »Zeit« und »Budget« nicht in der Linienorganisation umgesetzt werden kann.

Die Steuerungshebel für ein Projekt sind dessen inhaltliche Abgrenzung (»scope«) und die daraus abgeleiteten fachlichen Anforderungen (»business requirements«), weil sich im Zeitablauf Änderungswünsche ergeben können (»moving target«), die abzubilden oder abzulehnen sind. Darüber hinaus sind das verfügbare Projektbudget bzw. die verfügbaren Ressourcen und die Planung der Meilensteine wirksame Steuerungshebel.

Ein *Programm* stellt eine Zusammenfassung von inhaltlich eng miteinander zusammenhängenden Projekten dar. Die Organisation des Programms ist in der Regel auf die Nutzung von Synergien ausgelegt, und die Teilprojekte werden unter einer gemeinsamen Programmorganisation geführt. Die Steuerungshebel für ein Programm sind jeweils die Aggregationen der Teilparameter für die Projekte, also z. B. das Gesamtbudget, die gesamtheitlich verfügbaren Ressourcen und die aufeinander abgestimmten fachlichen Anforderungen.

Ein *Projektportfolio* ist ein Bündel von Programmen und Projekten, die einer gemeinsamen Zielsetzung dienen, aber aufgrund des Umfangs der Projektdomäne, der Zielsetzungen und Aufgaben in mehrere in sich abgeschlossene Teile, d. h. Programme bzw. Projekte, unterteilt werden [Artto 2001, S. 8]. Während ein Programm inhaltlich auf ein Vorhaben fokussiert ist, kann ein Projektportfolio z. B. mehrere Divisionen eines Unternehmens, also z. B. die Fachsponsorbereiche der Informatik, umfassen. Die Organisation auf Programm- und Projektebene des Projektportfolios ist im Normalfall unabhängig voneinander.

Die Steuerungshebel für das Projektportfolio leiten sich aus den Parametern des Unternehmensbereichs ab, der das Projektportfolio

verantwortet, bzw. zusätzlich aus den verfügbaren Ressourcen der weiteren betroffenen Unternehmensbereiche. Hier steht die Frage im Vordergrund, ob die Organisation in der Lage ist, das Projektportfolio umzusetzen. Die Steuerung erfolgt also durch das Budget des Unternehmensbereichs, durch die verfügbaren Ressourcen aller beteiligten Einheiten sowie die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für die Umsetzung der Portfolioziele. In Bezug auf die organisatorischen Voraussetzungen muss vor allem die »Reife« der Organisation, eine bestimmte Lösung zu »leben« (z. B. gemessen an der Qualität der Prozesse), überprüft werden. Bei den technischen Voraussetzungen handelt es sich z. B. um die Betriebbarkeit einer Lösung durch die Informatik. Durch die Abstimmung der fachlichen Anforderungen mit den technischen Lösungen kann das PPM einen wesentlichen Beitrag zum Business-IT-Alignment leisten.

Die Kenntnis und Anwendung der Steuerungshebel sind grundlegende Erfolgsfaktoren für das PPM und PPC. Ein Instrumentarium zur erfolgreichen Steuerung des Projektportfolios wird im folgenden Kapitel diskutiert.

2 Instrumentarium für das Projektportfolio-Management und -Controlling

Der Informationsfluss zwischen der Linien- und der Projektorganisation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das PPM. Mit einem systematisch geplanten Informationsfluss wird sichergestellt, dass die Aktivitäten und Ergebnisse des Projektportfolios mit den Unternehmenszielen abgestimmt bleiben, und das auch, wenn es Veränderungen im Kontext durch das Tagesgeschäft gibt. Nachfolgend wird ein pragmatisches Modell vorgeschlagen, das dazu dient, den Informationsfluss im Sinne des Informationsmanagements systematisch zu gestalten und auf die drei Dimensionen »Entscheider«, »Organisation« und »Applikationsarchitektur« abzustimmen.

Die Definition einer Prozessarchitektur für das PPM und PPC, die den Anforderungen aus einer strategischen und einer operativen Perspektive gerecht wird, dient als Grundlage für das einzusetzende Instrumentarium.

Schließlich kann auf Basis des Informationsmanagementmodells und der Prozessarchitektur ein Instrumentarium abgeleitet werden, das die Anforderungen sowohl aus dem Fachbereich als auch der IT berücksichtigt und sie im Sinne eines Business-IT-Alignment aufeinander abstimmt.

2.1 Koordination durch Informationsmanagement zwischen Linien- und Projektorganisation

Eine effektive Koordination zwischen Linien- und Projektorganisation ist wichtig, birgt aber auch Risiken, wenn die Vernetzung zu eng wird. Es kann z. B. zu Verzögerungen kommen, wenn das Projekt auf Entscheidungen aus der Linie Rücksicht nimmt oder versucht, kurzfristige Gegebenheiten aus dem Tagesgeschäft im Projekt abzubilden.

Die Koordination von Linien- und Projektorganisation sollte mit Blick auf folgende Punkte erfolgen, und gleichzeitig sollte eine »lose Kopplung« mit klaren Teilergebnissen angestrebt werden, damit die zuvor genannten Risiken vermieden werden können:

Veränderungen im Tagesgeschäft: Die Arbeit in einer Projektorganisation kann durch den Fokus auf die Erreichung der am Projektbeginn gesetzten Meilensteine stark vom Tagesgeschäft entkoppelt sein. So besteht das Risiko, dass Entwicklungen und veränderte Anforderungen, z. B. die Änderung einer regulatorischen Vorschrift, nicht rechtzeitig in die Projektarbeit integriert werden.

Veränderungen durch die Projektarbeit: Entscheidungen und Ergebnisse im Verlaufe eines Projekts können einen unmittelbaren Einfluss auf das Tagesgeschäft haben. Aus diesem Grund müssen diese Effekte rechtzeitig mit der Linienorganisation abgestimmt und, auch im

Sinne eines organisationalen Change Management, propagiert werden. Ein Beispiel ist die Veränderung an einer Schnittstelle zwischen dem Portfolio-Managementsystem eines Vermögensverwalters und dem Wertschriftenbuchhaltungssystem, die beide für die Verwaltung der Wertschriften genutzt werden. Diese Änderung hat zur Folge, dass eine gegenseitige Konsolidierung der Wertschriften nicht mehr unterstützt wird. Um dies zu umgehen, müssten die Portfoliomanager eigentlich nur noch ein System für die Eingabe ihrer gehandelten Wertschriften nutzen, was aber eine Änderung des Administrationsprozesses zur Folge hätte.

Eine systematische Koordination kann nur etabliert werden, wenn ausgehend von den informationsnutzenden Entscheidern (Dimension »Individuum«: Portfoliomanager einerseits und Linienmanager andererseits) die beiden informationsproduzierenden Dimensionen »Organisation« und »Applikationsarchitektur« entsprechend ausgerichtet werden.

Diese drei Dimensionen werden nachfolgend in einem Modell zusammengeführt, das zum einen eine strukturierte Definition der Dimensionen unterstützt und zum anderen die Dimensionen durch definierte Übergänge in Verbindung setzt (Abb. 1).

Die Informationsbedarfsanalyse [Küpper 2001, S. 145] spielt eine zentrale Rolle bei der Sicherstellung der Informationslogistik. Der Informationsbedarf für die Abstimmung von Linien- und Projektorganisation ergibt sich zum einen aus den Zielen der Linienaufgabe und zum anderen aus denen des Projektportfolios. Die Deckung des Informationsbedarfs erfolgt aus den Informationen, die durch die internen und externen Quellen der Aufbau- und Ablaufstruktur der Organisation sowie durch das (Controlling-)Instrumentarium zur Verfügung gestellt werden können [Reichmann 2006, S. 10]. Im vorliegenden Fall stammen die Informationen für die Linienmanager aus der im Unternehmen eingesetzten Balanced Scorecard und für den Portfoliomanager aus SAP (Istkosten) sowie

dem Projektportfolio-Managementwerkzeug, das auf einer Monatsbasis den Status der Projekte (z.B. Budget, Zielerreichung, Risiken) erhebt. Auf Basis der Anforderungen, die aus der Dimension »Individuum« definiert wurden, sind diese Daten zu ermitteln und aufzubereiten.

Aus technischer Sicht ist die Applikationsarchitektur die Quelle der benötigten Rohdaten und damit die Basis für die darauf aufbauende Informationserzeugung durch Aggregations- und Dekompositionsprozesse (z. B. [Dern 2003, S. 16-19]). Als Beispiel kann hier eine Architektur aus entsprechenden SAP-Modulen (z. B. SEM-BPS, SAP-BW), dem genannten Projektportfolio-Managementwerkzeug (z. B. aus der Mercury-Suite) und Microsoft-Office-Produkten dienen. Die drei Dimensionen werden durch spezifische Instrumente in den Übergängen miteinander verbunden: Der Zusammenhang zwischen »Entscheider« und »Organisation« wird z. B. durch eine Analyse der Entscheidungssituation hergestellt, die die Fragestellung bearbeitet, unter Beachtung welcher internen und externen Restriktionen welche Fragestellung beantwortet werden soll. Die Verbindung von »Entscheider« zur »Applikationsarchitektur« erfolgt z. B. durch eine Analyse der individuellen Anforderungen an die zur Verfügung gestellte Funktionalität, bei der festgelegt wird, über welches Medium und mit welcher Frequenz die Informationen für das PPM und PPC bereitzustellen sind. »Organisation« und »Applikationsarchitektur« werden schließlich verbunden durch das Business Requirements Engineering, das die funktionalen und nicht funktionalen Anforderungen erhebt und dokumentiert. Auf diese Weise entsteht eine effiziente Informationsbasis, die den Entscheidungsprozess im PPM unterstützen kann.

2.2 Prozessarchitektur für das Projektportfolio-Management und -Controlling

PPM ist, geht es nach der verfügbaren Literatur (vgl. z. B. [Rietiker 2006]), eine bereits etablier-

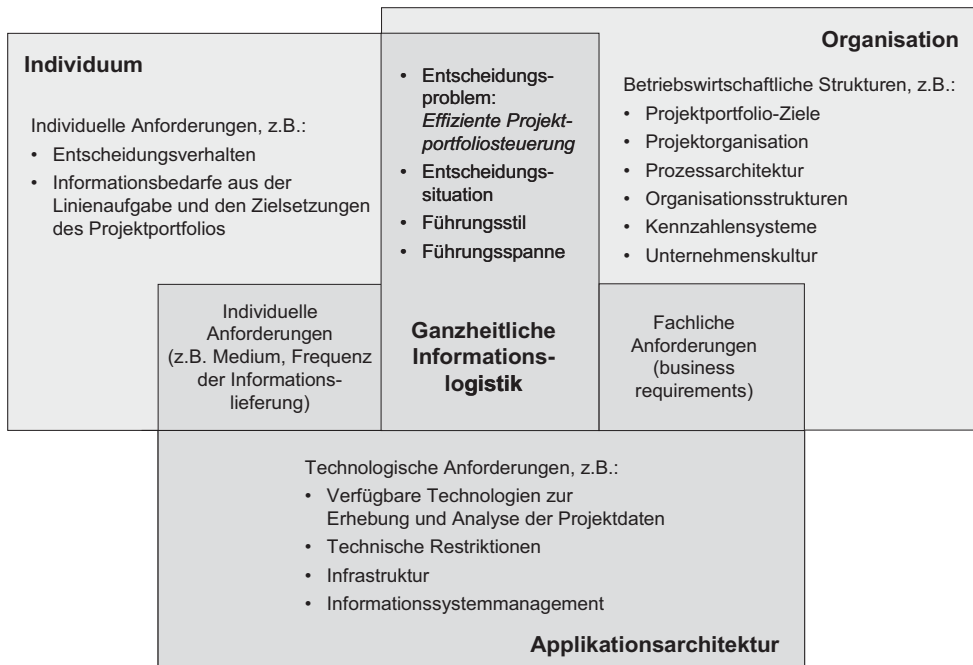


Abb. 1: Modellierung einer systematischen Informationslogistik für das PPM

te Disziplin, die sich aber, wenn man den Grad der Umsetzung in Unternehmen betrachtet, auch heute noch einigen Herausforderungen gegenüberstellt. Im Rahmen einer Studie wurde anhand von ausgewählten Prozessen der Status quo des PPM untersucht [de Reyck et al. 2005, S. 524-537]. Die Autoren der Studie haben die Umsetzung von PPM-Prozessen in 34 Unternehmen analysiert und dabei festgestellt, dass die Umsetzung von einzelnen Prozessen, wie z. B. die Steuerung einer zentralen Gesamtsicht, eine finanzielle Analyse des Projektportfolios oder ein Risikomanagement, bereits umfassend erfolgt ist. Lücken finden sich aber vor allem bei den übergreifenden Planungs- und Controlling-Prozessen und der Etablierung einer Governance. Die Planungs- und Controlling-Prozesse sind die Grundlage für die richtige Ausrichtung des Projektportfolios und die Überwachung bzw. Steuerung des Erfolgs. Einige Ansatzpunkte dazu auf Basis des zugrunde-

liegenden Falls lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Direkte Ableitung der Projektziele aus der Unternehmensstrategie, damit eine klare Ausrichtung auf die Unternehmensziele erfolgt.
- Priorisierung der Projekte im Portfolio anhand ihres Beitrags zur Strategie und aufgrund ihrer Abhängigkeiten untereinander, sodass Wartezeiten vermieden werden.
- Zentrale Planung des gesamten Portfolios, um Aktivitäten mit gleichen oder ähnlichen Zielen in unterschiedlichen Projekten zu vermeiden und Synergien zu nutzen. Die Programm- oder Projektsteuerung kann dann trotzdem dezentral erfolgen, muss aber dennoch bei Abhängigkeiten aus einer übergeordneten Sicht unterstützt werden.
- Übergreifendes Kosten-Controlling der Projekte, um die Entwicklung der Kosten zu verfolgen und proaktiv Steuerungsmaßnahmen ergreifen zu können.

- Erfolgs-Controlling der Projekte im Portfolio, um die Qualität sowie die Verwendung der Ergebnisse zu überprüfen. Oftmals werden Projekte als erfolgreich deklariert, wenn die Ergebnisse in der vorgesehenen Zeit, im Budget und gemäß dem Auftragsauftrag erfüllt wurden. Die Projektnachkontrolle kann z.B. anhand von vier Faktoren erfolgen:
 - Validierung: Eine Veränderung der Anforderungen, z. B. durch gesetzliche Rahmenbedingungen, kann dazu führen, dass die Projektergebnisse nicht mehr valide sind.
 - Verwendung der Projektergebnisse: Die erfolgreiche Erstellung eines Projektergebnisses führt nicht automatisch zu dessen Verwendung. Eine Applikation ist möglicherweise zwar eingeführt und abgenommen, doch die Nutzer verwenden sie nicht.
 - Betriebskosten: In der Projektkalkulation werden in der Regel Betriebskosten geschätzt, die es im späteren Betrieb zu verifizieren gilt. Zu diesem Themenkreis gehört z. B. die Überprüfung, ob abzulösende Applikationen tatsächlich abgeschaltet wurden. Dieser Kostentreiber wird in der Regel nicht überprüft, und eine Ablösung alter Applikationen findet in vielen Fällen nicht statt, weil die Verantwortung und die entsprechende Planung für die tatsächliche Abschaltung fehlen.
 - Finanzieller Erfolg: Im Rahmen der Überlegungen zum Nutzen des Projekts (»business case«) erfolgt eine Schätzung der Einsparungen und zusätzlichen Erträge, die ebenfalls nachträglich überprüft werden muss.

Die Einbettung der Prozesse für das PPM und PPC in die Management- und Controlling-Prozesse des Unternehmens ist ein wichtiger Schritt für deren Wirksamkeit. Aufgrund der klaren Aufgabenteilung von Management (Steuerung) und Controlling (Überwachung), wie sie im vorliegenden Beitrag verfolgt wird,

können die Prozesse ebenfalls in PPM-Prozesse und PPC-Prozesse unterteilt werden. Außerdem werden strategische und operative Prozesse unterschieden (vgl. Tab. 1).

Folgende Prozesse werden aus dem spezifischen Aufgabengebiet des PPM und PPC ausgeklammert, da sie der Domäne des Projektmanagements zugerechnet werden (vgl. z. B. [ISO 2003]):

- Umsetzung der Projekt-Governance
- Durchführung operativer Projektaufgaben, wie z. B. Meilensteinüberwachung und Phasen-Controlling
- Durchführung des organisatorischen Change Management

Zu den Aufgaben des PPM und PPC gehören alle projektübergreifenden Aktivitäten zur Steuerung und Überwachung.

Die Integration der Prozesse in die Prozessarchitektur des Unternehmens erfolgt durch die Zuordnung der strategischen PPM- und PPC-Prozesse zu den entsprechenden Management- und Controlling-Prozessen. Die strategischen Prozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass sie den Umfang der verfügbaren Ressourcen festlegen bzw. verändern können. Die operativen Prozesse hingegen setzen auf den festgelegten Ressourcenvorgaben auf. Geht man von einer Unterteilung der Prozesse in Management-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse¹ aus, sind die PPM- und PPC-Prozesse in die Managementprozesse einzuordnen. Eingangsgrößen sind alle Daten aus der Unternehmens- sowie Ergebnis- und Finanzplanung; Steuerungsobjekte sind Projekte und alle damit verbundenen Parameter. Die Ergebnisse aus dem PPM sollten wieder in die Unternehmens-, Ergebnis- und

1. Managementprozesse dienen der Unternehmensführung (z. B. Unternehmensplanung); Leistungsprozesse bilden die direkte Wertschöpfung zum Kunden ab (z. B. Produktion); Unterstützungsprozesse ermöglichen den reibungslosen Ablauf der indirekten Wertschöpfung (z. B. Personalverwaltung); vgl. [Österle 1995].

	strategisch	operativ
PPM-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Themenauswahl • Definition eines Modellportfolios, das den Idealzustand abbildet • Budgetfestlegung • Definition eines (realen) Ist-, Plan- und Ideen-Portfolios 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung der Projekt-Governance • Steuerung der projektübergreifenden Konsequenzen des organisationalen Change Management • Portfoliosteuerung mit Fokus auf Budget und Ressourcen • Umsetzung der Maßnahmen zum Risikomanagement • Steuerung und Umsetzung der Kontextveränderungen
PPC-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Maßnahmen zum Risikomanagement • Definition der Informationslogistik • Definition der Projekt-Governance 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung der Ressourcenauslastung und Budgetverwendung • Überwachung der Risiken und Wirksamkeit der Maßnahmen • Überwachung der Projekt-Governance • Überwachung der projektübergreifenden Ergebnisse des organisationalen Change Management

Tab. 1: PPM- und PPC-Prozesse

Finanzplanung eingehen, damit erstens die Planung kontinuierlich angepasst wird und zweitens ein Lernprozess sichergestellt ist.

2.3 Instrumente zur Steuerung, Koordination und Überwachung des Projektportfolios

Die Vernetzung der Anforderungen von Fachbereich und IT in einem Steuerungsinstrumentarium für das Projektportfolio ist ein Erfolgsfaktor für das Business-IT-Alignment. Erfolgt diese Abstimmung nicht, verfolgen die beiden Bereiche ihre spezifischen Zielsetzungen, die inkompatibel sein können. Die IT wird z.B. Einführungstermine für neue Applikationen mit Blick auf Wartungsarbeiten an der operativen Infrastruktur oder Releasetermine festlegen. Der Fachbereich definiert Einführungstermine z.B. im Hinblick auf Monats- oder Jahresendverarbeitungen und die Erstellung von Jahresabschlüssen. Gleichzeitig muss eine Rückkopplung zur strategischen und operativen Unternehmensplanung erfolgen, damit die Portfolio-

planung auf die Entwicklungen abgestimmt bleibt.

Das vorgeschlagene Instrumentarium, das u.a. diese Problemstellung adressiert, lässt sich in drei Bereiche aufteilen: Für das PPM umfassen sie Steuerungs- sowie Koordinationsinstrumente und für das PPC vor allem Überwachungsinstrumente (vgl. Abb. 2).

Projektportfolio-Steuerung: Ein wichtiger Bestandteil der Portfoliosteuerung ist die gezielte Steuerung der Projekte durch festgelegte Projektphasen als Basis für Kontrollpunkte. Durch diese Teilsteuerung auf Projektebene (z. B. durch eine Initialisierungs- oder Konzeptphase), Phaseergebnisse (z. B. Projektantrag) und Parameter (z. B. Budgetausschöpfungsgrad) kann das Projektportfolio gleichzeitig mitgesteuert werden. Ein weiterer Aspekt der Steuerung ist die Aufteilung des Portfolios nach unterschiedlichen Steuerungssichten, z. B. »Reifegrad« oder zeitlichen Gesichtspunkten. In der Organisation sollte ein übergreifendes Project Office für die Portfoliosteuerung zuständig sein.

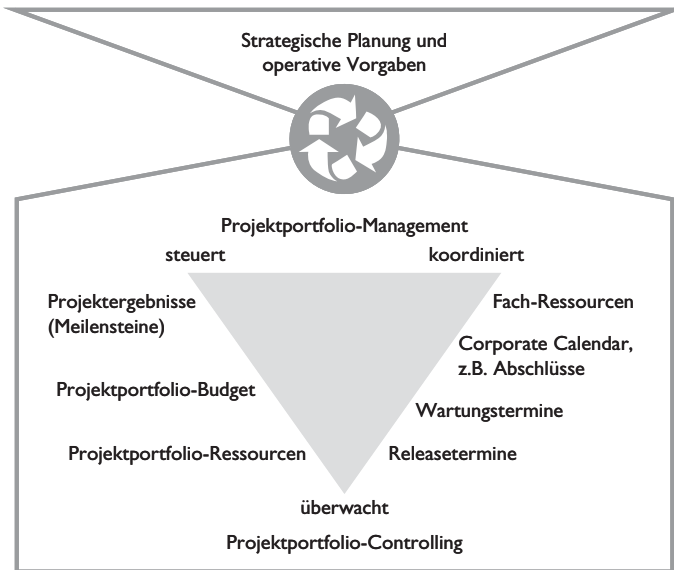


Abb. 2: Instrumentarium für ein mit der Organisation vernetztes PPM und PPC

Instrumentarium

Portfolio-Governance: Zusätzlich zu einer Steuerung auf Projekt- und Programmebene, oftmals mit Bezug zur »Corporate Governance« auch als »Projekt-Governance« bezeichnet, sollte es auch eine Portfolio-Governance geben. Die Portfolio-Governance aggregiert die Ergebnisse aus den Projekten bzw. Programmen und stellt so die übergreifende Ausrichtung auf das Ziel »Umsetzung der Unternehmensstrategie« sicher. Die Betrachtungsweise ist einerseits ex ante, sodass zu den »vorausschauenden« Aufgaben der Portfolio-Governance z. B. die Überprüfung aller Projektanträge im Portfolio auf ihre Konformität mit den Gesamtzielen und die Abstimmung der Fachbereichs- und Informatik-Termine zählen. Mit der Governance kann andererseits aber auch eine Ex-post-Sicht eingenommen werden, indem durch sie z. B. die Umsetzung des »business case« überprüft wird. Elemente der Portfolio-Governance können z. B. sein:

- die dokumentierten strategischen Ziele sowie die Ableitung des Projektportfolios inklusive der definierten Ziele,

- eine Risikomatrix über alle Projekte, inklusive der Maßnahmen zum Risikomanagement,
- der Zielerreichungsgrad und
- das Gesamtbudget für das Portfolio z. B. mit den Kennzahlen »Budgetauslastungsgrad«, »Meilensteinerreichungsgrad« sowie »Ressourcenverfügbarkeit«.

Als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Portfolio-Governance müssen auch auf der Projektebene die Voraussetzungen geschaffen werden, damit eine übergeordnete Governance greifen kann. Dazu gehören u. a. folgende Punkte:

- Etablierung einer Projektorganisation, die das Bewusstsein dafür verbessert, dass Projekte keine Zusatzaufgaben neben dem Tagesgeschäft sein können, und so gleichzeitig den Freiraum für eine konzentrierte Projektarbeit schafft.
- Konsequenz bei der Dokumentation und Festlegung von Vorgaben, sodass eine zielorientierte Umsetzung erfolgen kann. Werden Vorgaben und Anforderungen nicht konsequent dokumentiert, ergeben sich permanente Diskussionen über das Ziel und den Umfang des Projekts.

Portfoliosichten: Mit diesem Instrument erfolgt eine Aufteilung des Gesamtportfolios nach dem Reifegrad der Elemente im Portfolio, wobei das Portfolio als Gesamtportfolio unter einem Gremium, d. h. in einem Verantwortungsbe- reich, geführt wird und die Teilportfolios Auszüge für unterschiedliche Entscheidungsprozesse darstellen:

- Das Ist-Portfolio umfasst Projekte, die im aktuellen Jahr laufen oder starten.
- Das Soll-Portfolio beinhaltet die bereits budgetierten, aber noch nicht gestarteten Projekte im Rahmen einer Mittelfristplanung (z. B. drei Jahre).
- Das Ideen-Portfolio bildet Projekte ab, die als Ideen diskutiert werden, aber noch nicht budgetiert sind oder noch keinen Anfangszeitpunkt haben.

Die Portfolios werden nach den Dimensionen Dringlichkeit und Wichtigkeit eingeteilt. Die Kriterien für die Zuordnung zur Dimension »Dringlichkeit« können z. B. sein:

- Auf welche Anforderungen (z. B. fachlich, regulatorisch, technisch) geht das Projekt ein, und wie kurzfristig müssen die Maßnahmen greifen?
- Wie verhält sich das Projekt in der Reihenfolge zu anderen Projekten (Priorisierung bzw. Reihenfolgeplanung)?
- Ist die zu entwickelnde Lösung eine Grundlage für andere Applikationen/Lösungen (auch im Sinne von »Workflows«)?
- Gibt es bereits spezifische (oder vage) Anforderungen aus dem Fachbereich?
- Gibt es bereits erkennbare (und relevante) Aktivitäten der Mitbewerber?
- Werden mit dem Projekt bereits bestehende Lösungen ergänzt/erweitert? Sind diese Erweiterungen kurzfristig erforderlich?

Die Kriterien für die Dimension »Wichtigkeit« können z. B. wie folgt zusammengefasst werden:

- Welche strategische Bedeutung hat das Projekt für das Unternehmen?

- Welche kritischen Erfolgsfaktoren werden direkt oder indirekt unterstützt?
- Welche Stärken und Chancen werden gefördert bzw. Schwächen und Gefahren behandelt?
- Wird eine Innovation im Fachbereich unterstützt?
- Trägt das Projekt zur Reduktion der Komplexität bei?
- Wird eine Kostenreduktion unterstützt?
- Wird eine regulatorische Anforderung umgesetzt?
- Sind Veränderungen an den Geschäftsprozessen bzw. der Organisationsstruktur erforderlich? Wie aufwendig sind diese Anpassungen?
- Passt die zu erstellende Applikation in die Applikationsarchitektur, und mit welchem Aufwand ist sie integrierbar?

Projektportfolio-Koordination: Das Ziel der Koordination ist die Abstimmung des »Projektkalenders« mit dem »Unternehmenskalender«, sodass das Projektportfolio ein auf den Fachbereich und die Informatik abgestimmten Meilensteinplan erstellen kann. Die Portfolio-koordination muss von dem zuständigen Entwicklungsbereich in Abstimmung mit den beteiligten Fachbereichen in einem gemeinsamen Managementgremium vorgenommen werden.

Instrumentarium

Big Picture: Zusammenfassung aller Projekte im Projektportfolio über ihre Gesamtlaufzeit mit dem Ziel, die folgenden Parameter zu überwachen:

- Ressourcenauslastung und -verteilung über die Gesamtlaufzeit der Projekte, z. B. um sich abzeichnende kurzfristige Ressourcenengpässe durch externe Mitarbeiter ausgleichen oder bei langfristigen Ressourcenengpässen rechtzeitig neue Mitarbeiter rekrutieren zu können.
- Entwicklung der Budgetauslastung des Portfolios über die Gesamtlaufzeit, um die Pla-

nung der jahresbezogenen Budgetsicht über die Projekte optimieren zu können.

- Zeitliche Abstimmung der Projekte untereinander mit Blick auf relevante Fachbereichs- und Informatik-Termine, z. B. um Terminkollisionen bei der Produktivsetzung oder beim Testen von Applikationen zu verhindern.

Projektportfolio-Überwachung: Die Überwachung des Portfolios ist neben der Definition geeigneter Maßnahmen, um Abweichungen zu steuern, die Hauptaufgabe des PPC. Dieser Bereich ist hauptsächlich durch die Definition und Analyse von Berichten gekennzeichnet. In diesen Berichten sind die wichtigen Planungstermine von Fachbereich und Informatik zusammenzuführen sowie die unterschiedlichen zeitlichen Sichten auf ein Projektportfolio abzubilden, insbesondere die Jahres- bzw. Budgetsicht und die Projektklaufzeitsicht. Zudem dient dieser Bereich als Basis für die Projektportfolio-Steuerung, indem es die relevanten Kennzahlen in Form von Berichten zusammenfasst. Die Portfolioüberwachung erfolgt idealerweise ebenfalls in einem gemeinsamen Gremium aus Fachbereich und Informatik, das häufiger zusammenkommen muss als das Koordinationsgremium, aber ebenfalls mit Entscheidungsträgen besetzt sein muss.

Instrumentarium

Überwachung ausgewählter Projekte: Hier können z. B. die fünf wichtigsten Projekte für das laufende Quartal anhand der folgenden Parameter zeitnah überwacht werden (»big five monitoring«):

- Erreichung der Meilensteine
- Budgetauslastungsgrad
- Ressourcenverfügbarkeit
- Ressourcenverteilung (sind die Personen mit den »kritischen«, d. h. knappen Fähigkeiten in den strategisch wichtigen Projekten eingesetzt)
- Einhaltung der definierten Zielsetzungen
- Entwicklung der Projektrisiken

Überwachung des Budgets: Mit diesem Instrument wird das Projektportfolio im Rahmen einer »Jahressicht«, also mit dem Fokus auf das laufende Budget (»portfolio budget monitoring«), überwacht. Die Zielsetzung ist eine optimale Ausnutzung einerseits des Jahresbudgets und andererseits des Projektbudgets über die gesamte Laufzeit. Hierbei stehen deshalb vor allem die Parameter »Budgetauslastungsgrad« und »Ressourcenauslastung« im Vordergrund.

3 Fazit

Ein angemessenes Projektportfolio-Management kann einen grundlegenden Beitrag zu einer flexiblen und erfolgreichen Unternehmensführung leisten. In den meisten Unternehmen spielt dabei das Business-IT-Alignment eine herausragende Rolle. Das liegt auf der einen Seite daran, dass nahezu jede Veränderung im Unternehmen eine Auswirkung auf die IT hat und umgekehrt. Auf der anderen Seite sind die Anpassungsgeschwindigkeiten von Organisationsstrukturen und der unterstützenden IT sehr unterschiedlich und müssen entsprechend koordiniert werden. Das bedeutet, dass das Management und Controlling des Projektportfolios immer sowohl den Fachbereich als auch die Informatik (wobei die Schwerpunkte mal im Fachbereich und mal in der Informatik liegen können) integrieren und gleichzeitig die Anforderungen bzw. Restriktionen der Linien- und der Projektorganisation aufeinander abstimmen sollten. Nur bei einer entsprechend ganzheitlichen Betrachtung kann das Projektportfolio-Management und -Controlling seine volle Wirksamkeit entfalten.

4 Literatur

[Artto 2001] Artto, K. A.: Management of project-oriented organization – conceptual analysis. In: Artto, K. A.; Martinsuo, M.; Aalto, T. (Hrsg.): Project Portfolio Management: Strategic Management through Projects. Project Management Association Finland, Helsinki, 2001, S. 5-22.

- [Dern 2003] *Dern, G.*: Das Management von IT-Architekturen. Vieweg, Wiesbaden, 2003.
- [Deutsches Institut für Normung 1987] *Deutsches Institut für Normung (Hrsg.)*: DIN 69901: Projektwirtschaft, Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin, 1987.
- [de Reyck et al. 2005] *de Reyck, B.; Grushka-Cockayne, Y.; Lockett, M.; Calderini, S. R.; Moura, M.; Sloper, A.*: The impact of project portfolio management on information technology projects. In: *International Journal of Project Management*, Jg. 23, 2005, S. 524-537.
- [ISO 2003] *International Organization for Standardization*: ISO 10006: Quality Management in Projects, 2003.
- [Küpper 2001] *Küpper, H.-U.*: Controlling. 3. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001.
- [Luftman & Brier 1999] *Luftman, J.; Brier, T.*: Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. In: *California Management Review*, Jg. 24, 1999, Heft 1, S. 109-122.
- [Müller-Stewens & Lechner 2003] *Müller-Stewens, G.; Lechner, C.*: Strategisches Management. 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2003.
- [Österle 1995] *Österle, H.*: Business Engineering. 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin et al., 1995.
- [Picot et al. 2002] *Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.*: Organisation – Eine ökonomische Perspektive. 3. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002.
- [Reichmann 2006] *Reichmann, T.*: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. 7. Aufl., Vahlen, München, 2006.
- [Rietiker 2006] *Rietiker, S.*: Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management. Bern, Haupt, 2006.

Univ.-Prof. Dr. Ulrike Baumöl
 FernUniversität in Hagen
 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
 insbesondere Informationsmanagement
 Eugen-Schmalenbach-Gebäude – ESG
 Universitätsstr. 41
 58097 Hagen
 ulrike.baumoel@fernuni-hagen.de
 www.fernuni-hagen.de/BIMA/