

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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