

Vorwort	15
1 Was Portfolio-Management mit Investitionen zu tun hat	23
1.1 Portfolio-Management sollte sich auf (fast) alle Investitionen erstrecken	23
1.2 Was sind Projektinvestitionen?	24
1.3 Das Gebot der Stunde – schnell und flexibel über Investitionen entscheiden	26
2 Portfolio-Management – auseinandergekommen	31
3 Portfolio-Management – Kernaufgaben und Kompetenzmodell	39
3.1 Das Portfolio-Management-Kompetenzmodell	39
3.2 Interaktion auf vier Ebenen	41
4 So funktioniert Portfolio-Management	45
4.1 Die Verzahnung der Planungsprozesse im Portfolio-Management	45
4.2 Verzahnung der Prozesse als Basis für agiles PPM	49
4.3 Die wichtigen Phasen im Portfolio-Management	50
4.3.1 Die Phasen Plan, Build, Run und Benefit	50
4.3.2 Die Portfolio-Gates im Überblick	51
4.3.3 Ausführliche Beschreibung der Portfolio-Gates	55
4.4 Zusammenspiel von Portfolio- und Projekt-Management	64
4.5 PPM-Artefakte	65
4.6 Ausnahmen/Schnellläufer	66
4.7 Portfolio-Management im Umfeld von Kundenprojekten	68
4.8 Der Portfolio-Trichter und die Herkunft der Projekte	69
4.9 Die Kapazitätsplanung als wichtiger Baustein der Entscheidungsfindung und Priorisierung von Projekten	73
4.10 Unterjährige Planung/Repriorisierung	76
4.11 Agiles PPM/Lean PPM	80
4.12 Die Bedeutung einheitlicher Statusberichte	84
4.13 Der richtige Portfolio-Mix	85
4.13.1 Das Portfolio zusammenstellen	85
4.13.2 Exkurs VUCA	87
4.13.3 Die Planungsaufgaben des Portfolio-Managements	90
4.14 Optimierter Einsatz von Projektmanager und Projektleiter	94

4.14.1	Die Rolle des Projekt-Managements	95
4.14.2	Eine Portfolioanalyse zum Einsatz der Projektleiter	98
4.15	Ist Portfolio-Management heute in den Unternehmen angekommen? ..	100
4.16	Portfolio-Management läuft in zwei Richtungen – top-down und bottom-up	103
4.16.1	Bottom-up-Portfolio-Management	105
4.16.2	Top-down-Portfolio-Management	105
5	Prozesse im Portfolio-Management	107
5.1	Die Strategie-, Planungs- und Projektprozesse einbinden	107
5.2	Strategische Planung im Sinne des Portfolio-Managements	111
6	Exkurs Innovationsmanagement	115
7	Was hat Agilität mit Projektportfolio-Management zu tun?	119
7.1	Das Thema Agilität wird aus unterschiedlichen Richtungen vorangetrieben	119
7.2	Auswirkungen agiler Welten auf das klassische Projektportfolio-Management	121
7.3	Klassisch versus agil: Was ist anders?	122
8	Agiles strategisches, taktisches und operatives Projektportfolio-Management	127
9	Was möchten Sie erreichen – das Portfolio-Management-Zielkreuz ...	135
10	Organisationsstrukturen im Portfolio-Management	137
10.1	Welche Aufgaben auf der Ebene Unternehmensleitung/Business bzw. Development/Strategie zu erfüllen sind	138
10.2	Welche Aufgaben auf der Ebene Portfolio-Management zu erfüllen sind	139
10.3	Welche Aufgaben auf der Ebene des PMO (Projekt-Management-Office) zu erfüllen sind	139
10.4	Wohin gehört die Projektportfolio-Management-Abteilung organisatorisch?	141
10.5	Unternehmen mit Informatikschwerpunkten	142
10.6	Praxisbeispiel aus einer länderübergreifenden Portfolio-Management-Organisation	143
10.6.1	Internationale Projektportfolio-Management-Organisation	143
10.6.2	Internationale Projektportfolio-Gremium-Organisation	144
10.6.3	Umgang mit der Verantwortung in großen Projektportfolio-Management-Organisationen	145

10.7	Die wichtigsten Gremien im Projektportfolio-Management	145
10.7.1	Das Projektportfolio-Gremium (PPG)	145
10.7.2	Das Ressourcenmanagement-Gremium	146
10.7.3	Strategie-Gremium/taktisches Gremium	147
10.8	Risiken bei der Einführung und Etablierung einer Projektportfolio-Management-Organisation	147
10.8.1	Das Projekt-Management-Office ist durch das projektbezogene Tagesgeschäft ausgelastet	147
10.8.2	Ein typischer Bottom-up-Ansatz	148
10.9	Ein möglicher Lösungsansatz – Trennung von Portfolio-Management und PMO	149
10.10	PMO und Portfolio-Management unter einer Governance	151
11	Der »Faktor« Mensch im Portfolio-Management	157
11.1	Wie man sicher das Portfolio-Management zerstört – ein Beispiel	157
11.2	Von Beispielen einer mangelhaften Portfolioplanung lernen	161
11.3	Dos und Don'ts	162
11.4	Die Menschen aktiv einbinden	165
11.5	Auswirkungen eines erfolgreichen Portfolio-Managements auf die Unternehmenssteuerung	166
11.6	Der Mensch im Spannungsfeld	166
11.7	Die Unternehmenskultur	169
11.7.1	Was genau bedeutet Unternehmenskultur?	170
11.7.2	Die Bedeutung der Projektkultur oder Projektportfolio-Managementkultur	171
11.8	Rollenverständnis und Persönlichkeitsprofil des Portfolio-Managers	173
12	Change-Management	177
12.1	Exkurs	177
12.2	Change bedeutet immer eine Bedrohung des Systems	178
12.3	Das hilft, den Change erträglicher zu machen	180
12.4	Wenn es keine Probleme gibt, dann ist das ein Zeichen dafür, dass der Change nicht stattfindet	181
12.5	Change bedeutet immer auch, die Schnellstraße zu verlassen und auf die Landstraße auszuweichen	182
12.6	Es gibt keinen Standardprozess für Change-Management	183
13	Umgang mit Stress – Stressprävention etablieren und Stresssituationen sicher bewältigen	187
13.1	Stressprävention	187
13.2	Stresssituationen sicher bewältigen	189

14	Befähigung im Projekt- und Portfolio-Management – Erfahrungen, Lösungsansätze, Erfolgsfaktoren	193
14.1	Wer muss befähigt werden?	193
14.2	Befähigung der Projektportfolio-/PMO-Mitarbeiter	194
14.3	Befähigung von Projektleitern	195
14.4	Befähigung von Projektmitarbeitern	196
14.5	Befähigung von Bereichs-/Teamleitern	196
14.6	Befähigung von Auftraggebern	197
14.7	Project Tailoring – Gemeinsame Befähigung von Auftraggeber und Projektleiter	199
14.8	Befähigung von allen weiteren Stakeholdern	199
14.9	Fazit	200
15	Und dann war da noch der Mensch	201
15.1	Sie sind nicht alleine	202
15.2	Das richtige Maß finden ist ein Muss	202
15.3	Jemand muss die Dinge tun	203
15.4	Geschwindigkeit anpassen	203
15.5	Leben Sie die neuen Prozesse vor – Leading by Example	204
16	Kennzahlen und Informationen für optimale Entscheidungen	205
16.1	Die Wahrheit über Kennzahlen	205
16.1.1	Die »ultimative« Kennzahl gibt es nicht	205
16.1.2	Informationen und Kennzahlen standardisieren – ein Muss	208
16.2	Projekte nach ihrem Wertschöpfungsbeitrag klassifizieren	209
16.3	Mögliche Kennzahlen – zuerst beschreiben und dokumentieren	210
16.4	Was Informationen und Kennzahlen im laufenden Prozess leisten müssen	212
16.4.1	Informationen und Kennzahlen für die Projekteinstreuierung/-selektion	213
16.4.2	Kennzahlen für die Projekteinstreuierung im Detail	218
16.4.3	Die drei Ebenen des Risikomanagements im Projektportfolio	228
16.4.4	Portfoliorisiken	230
16.4.5	Einzelprojektrisiken bewerten und auf Portfolioebene summieren	235
16.4.6	Detaillierte Projektrisiken	236
16.4.7	Projektportfolio-Risikomanagement	236
16.4.8	Informationen und Kennzahlen für die Umsetzungsphase	241
16.4.9	Beispiele für die Interpretation von Informationen zur Umsetzung des Projektportfolios	245
16.5	Lean-PPM mit nur einer Kennzahl – strategischer Portfolioindex	250
16.6	Projekte mittels Kennzahlen/KPIs vergleichbar machen	259

16.6.1	Was genau soll durch Projektportfolio-Management erreicht werden?	259
16.6.2	Welche entscheidungsrelevanten Kriterien sind für das Unternehmen zukünftig von Bedeutung?	259
16.6.3	Welche Möglichkeiten gewinnt das Unternehmen durch diese Kriterien?	263
16.6.4	Fazit	264
16.7	Finanzkennzahlen im Prozess	265
17	Key Performance Indikatoren im Projektportfolio-Management	267
17.1	Einführung	267
17.1.1	Projektportfolio-Management – im Spannungsfeld von Strategie und operativer Umsetzung	267
17.1.2	Strategy Management	268
17.1.3	Das Tandem Projektportfolio-Management & Projekt-Management	269
17.1.4	Portfolio Lifecycle	270
17.1.5	Portfolioaufbau (build)	270
17.2	Wie KPIs für das Projektportfolio-Management aufgebaut sind	271
17.2.1	Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Aufbau von KPIs	272
17.2.2	Projekt-Management-Prozesse	272
17.2.3	Welche Prozesse auf Portfolioebene ablaufen	274
17.2.4	Strategische KPIs für den Portfolioaufbau	276
17.2.5	Portfoliokontrolle und Steuerung: Operative KPIs	284
17.2.6	Nutzenrealisierung: Benefit KPIs	290
17.2.7	Voraussetzungen für das Messen der Nutzenrealisierung	291
17.2.8	Den Projektnutzen auf Portfolioebene abschließend beurteilen	292
17.3	Gute Tools alleine sind keine Erfolgsgaranten	293
18	Leben im Chaos?	295
18.1	Erfolgsfaktoren	296
18.1.1	Weniger ist mehr	296
18.1.2	Erfolgsfaktor Effektivität	296
18.1.3	Erfolgsfaktor Effizienz	298
18.2	Standardisierungsbedarf	298
18.2.1	Projektportfolio	298
18.2.2	Einzelprojekte	299
18.2.3	Relevante Dimensionen	300
18.3	Schluss und Fazit	301

19	Reifegradanalyse »Light«	303
19.1	Ihre Reifegradeinschätzung	304
19.2	Ihre Reifegradbewertung	305
19.3	Ihr Projektportfolio-Management anhand des Reifegradmodells richtig einordnen	313
19.4	Lernen, lernen, lernen – Erfolg durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KvP)	315
20	Das Projekt- und Portfolio-Management erfolgreich implementieren	317
20.1	Welche Fragen sind vor einer Implementierung zu beantworten?	318
20.2	Grundlagen und Rahmenbedingungen für erfolgreiches Portfolio-Management	320
20.3	Methode 1: Bottom-up-Implementierung	322
20.4	Methode 2: Top-down-Implementierung	323
20.5	Stufenweise Implementierung des Projektportfolio-Managements	324
20.5.1	Vorgehen bei der Implementierung	326
20.5.2	Stufen/Iterationen der Implementierung	326
21	Optimierungsmöglichkeiten durch Softwareeinsatz	329
21.1	Grundlegendes zum Softwareeinsatz im Portfolio-Management	337
21.2	Pflichtenheft »Light« für Portfolio-Management-Software	339
21.3	Ressourcen-Management im Portfolio-Management	344
22	Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Portfolio-Management	349
22.1	Erfolgsfaktor Menschen	349
22.2	Erfolgsfaktor Methoden	350
22.3	Erfolgsfaktor Prozesse	351
22.4	Erfolgsfaktor Technologie	352
23	Wertschöpfung des Portfolio-Managements	355
23.1	Ausgangssituation/Fakten	355
23.2	Wertschöpfung und Nutzenfaktoren im Portfolio-Management	356
23.2.1	Wertschöpfungspotenziale im Detail	356
23.2.2	Nutzenkriterien für das Portfolio-Management im Überblick	359
24	Wertschöpfung von zentralen Projekt-Management-Organisationen	361
24.1	Ausgangslage	361
24.2	Generelle, übergeordnete Aufgaben einer zentralen Projekt-Management-Organisation	361
24.3	Generelle, übergeordnete Ziele einer zentralen Projekt-Management-Organisation	362
24.4	Wertorientierung	363

24.5	Wertrealisierung	364
24.6	Strategische Planung	364
24.7	Systemunterstützung	365
24.8	Auswahl von Erfolgsfaktoren für zentrale PMO	368
25	Projektbegriffe innerhalb der Normen und Standards interpretiert ..	371
25.1	»Projekt«, ein beliebtes Präfix	371
25.2	Projekt	371
25.3	Projekt-Management	372
25.4	Multiprojekt-Management	373
25.5	(Projekt-)Programm-Management	374
25.6	Projektporfolio-Management	374
25.7	(Multi-)Projektcontrolling	375
25.8	Projekt-Management-Office	376
26	Portfolio-Management – Gesamtfazit ..	379
27	Glossar ..	381
	Die Autoren	387
	Literaturverzeichnis	391
	Abbildungsverzeichnis	393
	Stichwortverzeichnis	397