

Claus Hüsselmann; Marco Maibach

Agilisierung des Projektportfoliomanagements

Praktiken und Rollen für traditionelle Unternehmen



WI-[Reports]

– Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesen –

Nr. 012

ISSN: 2568-0803

Impressum

Reihe:	WI-[Reports] – Arbeitspapiere Wirtschaftsingenieurwesen
Herausgeber:	Fachbereich 14 der THM
vertreten durch den	
Herausgeberbeirat:	Prof. Dr. rer. oec. Claus Hüselmann Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Schulz-Nigmann THM Technische Hochschule Mittelhessen Fachbereich 14 Wirtschaftsingenieurwesen Wilhelm-Leuschner-Straße 13 61169 Friedberg https://www.thm.de/wi/

Die Arbeitspapiere der Reihe WI-[Reports] sind einschließlich aller Abbildungen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung, Einspeicherung sowie Be- und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright FB 14 THM

WI-[Report] Nr. 012

- Autoren:** Claus Hüsselmann; Marco Maibach
- Titel:** Agilisierung des Projektportfoliomanagements
Praktiken und Rollen für traditionelle Unternehmen
- Zitation:** Hüsselmann, C.; Maibach, M. (2020): Agilisierung des Projektportfoliomanagements. Praktiken und Rollen für traditionelle Unternehmen, WI-[Report] Nr. 012, Gießen/Friedberg: THM, ISSN 2568-0803
- Kurzfassung [dt.]:** Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zeichnen unsere heutige Zeit aus. Unter dem Akronym VUCA wird diese Entwicklung zusammengefasst. Sie hat weitreichende Auswirkungen auf die Wirtschaft. Klassische Strukturen und Vorgehensweisen können nicht auf diese Dynamik reagieren und verlieren in diesem Zusammenhang ihre Wirkung. Im Projektmanagement wurde in Form der agilen Denkweise eine passende Antwort gefunden, die es ermöglicht, kurzfristig Handlungsfähigkeit sicherzustellen und damit Projekte auch im VUCA-Umfeld erfolgreich umzusetzen. Für moderne Unternehmen existieren darüber hinaus Frameworks, die die Agilität auch auf das PPM skalieren (zum Beispiel SAFe). Allerdings benötigt es dafür bereits ein solides agiles Fundament, welches klassische Unternehmen nicht vorweisen können. Damit aber auch diese klassischen Unternehmen ihr PPM agilisieren können, werden in diesem Report verschiedene Möglichkeiten und Methoden herausgearbeitet, um die Flexibilität und Handlungsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld zu verbessern.
- Schlagwörter (dt.):** Projektportfoliomanagement, Projektmanagement, Lean, Agilisierung, SAFe, VUCA, Transformation
-

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	iv
Motivation	1
Betrachtungsgegenstände.....	4
Unternehmensentwicklung durch Projekte	4
Unternehmensführung und Strategieentwicklung.....	4
Projekt und Programm	7
Projektportfolio	8
Projektportfoliomanagementprozesse	9
Agilität	11
Begriffsklärung	11
Werte und Praktiken	13
Zwischenfazit	15
Agile Vorgehensmodelle.....	16
Agile Skalierungsansätze	17
Agile Elemente im PPM.....	18
Notwendigkeit von agilem PPM	18
Agile High-Level-Planung	21
Übersicht möglicher agiler Elemente eines PPM	23
Agile Organisation und Rollen.....	24
Agile Budgetierung	28
Portfolio-Kanban	30
Reduzierung des Projektumfangs	32
Agiler Priorisierungsprozess	34
Portfolio Sprints.....	35
Einsatz von Retrospektiven	38
Flexibilisierung des Ideenmanagements.....	38
Aktualität des Portfoliostatus	40
IT-Unterstützung zur Steigerung der Agilität.....	43
Umsetzung.....	44
Vorgehen	44
Allgemeine agile Werte, Kultur und Hilfestellungen im PPM	45
Projektmanagementreife	48

Stakeholder.....	49
Grenzen von Agilität.....	50
Resümee	53
Anhang	55
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	55
Abbildungsverzeichnis.....	62
Hintergrundinfos.....	63

Motivation

In großen Unternehmen ist ein Projektportfoliomanagement (PPM) ein bewährtes Werkzeug für die Führungsebene, um die Organisation gemäß der Strategie zu steuern.¹ Die Kernaufgabe des PPMs ist es, ein Projektportfolio zu schnüren, das die strategische Ausrichtung des Unternehmens optimal abbildet. Dies ist in der heutigen Zeit deutlich schwieriger als noch vor einigen Jahrzehnten. Aktuell arbeiten wir in einer Zeit, die durch das Akronym VUCA gekennzeichnet ist.² Danach sind Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität charakteristisch für die Gegenwart und sorgen dafür, dass sowohl Anforderungen als auch die dafür vorgesehenen Lösungsansätze für das PPM unberechenbarer geworden sind. Stacey spricht in diesem Fall von einem komplexen Sachverhalt.³ Bewährte Planungstechniken wie das klassische Wasserfallmodell funktionieren lediglich bei komplizierten Sachverhalten, die sich durch relativ klare Anforderungen und Lösungsansätze kennzeichnen (zum Beispiel Bauprojekte). Der Schlüssel für komplexe Themen liegt laut Stacey-Matrix in der agilen Vorgehensweise.⁴ Im Cynefin-Framework wird bei Komplexität ebenfalls von dem Handlungsmuster [probieren → beobachten → reagieren] gesprochen.⁵ Die Herausforderung für Großunternehmen besteht demnach darin, ihre starren Managementstrukturen, insbesondere im PPM, agiler zu gestalten, um reaktionsfähig zu sein.

Dass diese Thematik sowohl jetzt als auch in den kommenden Jahren eine hohe Relevanz hat, zeigt die Entwicklung der Projektwirtschaft, die bereits weit in der Vergangenheit begonnen hat. Der Bau der Cheopspyramide (ca. 2500 v.Chr.), die Schlacht von Cannae (216 v.Chr.) und Juri Gagarin als erster Kosmonaut im All (1961) sind komplexe und einmalige Vorhaben aus verschiedenen Epochen, die einen wesentlichen Aspekt gemeinsam haben. Die Vorhaben wurden in Projektform ausgeführt und ihr Ablauf teilweise unbewusst mit Hilfe von Werkzeugen aus dem Projektmanagement gesteuert. Heute sind der Begriff Projektmanagement und die dahinterliegende Arbeitsform allgegenwärtig. Die Studie *Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland* der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) bestätigt den kontinuierlich ansteigenden Anteil an Projektarbeit in der deutschen Wirtschaft.⁶ Große nationale wie internationale Gesellschaften und Verbände wie die GPM oder das *Project Management Institute (PMI)* sind von wichtiger Bedeutung für die Professionalisierung des Projektmanagements, da sie maßgeblich zur Etablierung und Anwendbarkeit in Unternehmen beitragen.⁷

¹ s. Gemünden/Kock, 2016

² s. Oswald, 2018, S. 1

³ s. Stöhler, 2017, S. 1

⁴ s. ebd.

⁵ s. Angermeier, 2016, S. 1

⁶ GPM, 2015, S. 21

⁷ s. o.V., 2019

Für das strategische Management beziehungsweise die Unternehmenssteuerung ergibt sich durch die Vielzahl an Projekten die Herausforderung, den Überblick zu bewahren und die richtigen und wichtigen Projekte auszuwählen und zu bündeln. Abhilfe schafft das PPM. Dieses umfasst Prozesse und Methoden, die sich mit der Aufnahme, Steuerung und dem Austritt von Projekten aus dieser übergeordneten Projektsammlung, dem Projektportfolio, beschäftigen.⁸ Diese Fähigkeit ermöglicht einerseits eine enge Verzahnung mit der Strategieentwicklung und erlaubt damit dem Management, das Unternehmen durch die Projekte strategisch zu lenken,⁹ und andererseits gestattet sie eine geordnete Ressourcensteuerung zwischen dem Projekt und der Linientätigkeit.

Die VUCA-Welt, deren Dynamik stetig zunimmt, stellt viele Unternehmen vor große Probleme, für die das klassische PPM keine zufriedenstellende Lösung liefert.¹⁰ Die agile Vorgehensweise in der Softwareentwicklung bietet die Möglichkeit, klassische Denkmuster zu verwerfen und durch eine Fokussierung von Flexibilität und iterativer Planung die Anforderungen der heutigen Zeit besser zu erfüllen.¹¹ Dies könnte auch eine Lösung für das PPM sein, um die komplexen Aufgaben besser beherrschen zu können.

Die Managementebene vieler Unternehmen ist diesen Entwicklungsschritt allerdings noch nicht gegangen. Besonders in Hinblick auf das PPM fehlt ihnen ein dynamischer Portfolioprozess, der es ermöglicht, jederzeit flexibel und handlungsfähig zu sein. So könnte die Führung auf kleine wie große Marktbewegungen mit kurzfristigen Strategiewechseln beziehungsweise -anpassungen antworten und ihr Projektportfolio dementsprechend steuern.¹²

Diese Unternehmen sind geprägt durch traditionelle Strukturen. Es fehlt vielfach eine geeignete agile Vorgehensweise für das PPM, welche den gegenwärtigen Anforderungen gerecht wird.

In diesem Kontext ist es darüber hinaus von großer Bedeutung, Folgendes zu bedenken: Ein PPM ist in der Regel mit sehr vielen verschiedenen Unternehmensbereichen und damit Stakeholdern verknüpft. Diese Schnittstellen benötigt es, um die Aufgabenstellungen, die sich in einem PPM ergeben, zu bewältigen.¹³ Werden nun Ideen gesucht, welche die relevanten Prozesse modern und agil gestalten sollen, müssen die Mitarbeiter, die sie dann letzten Endes ausführen, auch offen und aufnahmebereit sein. Daher muss in diesem Zusammenhang ebenfalls die Mitarbeiterkultur, das vorliegende Mindset und in Konsequenz auch die Zuhilfenahme eines Changemanagements berücksichtigt werden.

⁸ s. Amberg et al., 2012, S. 3

⁹ s. Gaida, 2009, S. 37

¹⁰ s. Fidan et al., 2012, S. 49

¹¹ s. Goldmann/Nagel/Preiss, 1996, S. 7

¹² s. Schott, 2015

¹³ s. Friedli, 2013, S. 7

Aus dieser Problemstellung ergibt sich folgende übergeordnete Fragestellung:

Wie kann ein PPM mit agilen Ansätzen für große traditionelle Unternehmen aussehen?

Im Detail geht es um die Fragen:

Inwiefern lassen sich das agile Mindset sowie agile Elemente in ein PPM überführen und anwenden?

Welche Auswirkungen hat eine Differenzierung zwischen einem jährlichen und einem unterjährigem Portfolioprozess und wie können diese Portfolioprozesse agiler gestaltet werden?

Welche Rolle spielen die verschiedenen Bereiche und Stakeholder und wer von ihnen kann welchen Beitrag für ein agileres Gesamtsystem beitragen?

Wie bereits beschrieben, leiden etablierte Organisationen oftmals unter umfangreichen, langwierigen Prozessen, die nicht kompatibel mit der heutigen Marktbewegung beziehungsweise Marktschnelligkeit sind.¹⁴ Mit einem agileren Vorgehen könnten sie sich besser auf die aktuellen volatilen Gegebenheiten einstellen und ihr Geschäft danach ausrichten.¹⁵ In der Start-up-Szene ist solch ein Ansatz bereits sehr häufig vorzufinden. Start-ups besitzen durch ihre schlanken Strukturen und Abläufe die Fähigkeit, sehr schnell auf dynamische Marktänderungen zu reagieren.¹⁶ Wenn sich Großunternehmen diese Fähigkeit zu eigen machen, können sie dadurch ihre Wettbewerbsposition stärken.¹⁷

Ziel ist es, eine begründete Bewertung von agilen Elementen und deren Anwendungsort und -art tätigen zu können, durch die sich bisher klassische Bestandteile eines PPMs optimieren lassen. Diese Bestandteile können dabei beispielsweise Prozesse, Rollen oder auch Artefakte sein. Im Fokus des PPM stehen dabei gemäß St. Galler Management-Modell das strategische, das normative und das operative PPM.¹⁸ Die Forschungsfrage soll zeigen, auf welcher Ebene des PPMs eine Steigerung der Agilität sinnvoll und nützlich sein kann. Ebenfalls gilt es in diesem Zusammenhang, die skalierten agilen Ansätze, wie beispielsweise SAFe, näher zu betrachten und deren Anwendungsmöglichkeiten für ein PPM zu erschließen. Aufgaben im Rahmen des PPMs sollen durch die Ergänzung effizienter und zielgerichteter ablaufen, um so einen höheren Nutzen stiften zu können. Unnötiger Aufwand, wie er häufig durch unbewegliche Strukturen entsteht, soll eliminiert oder zumindest reduziert werden. Ein Teil hiervon ist eine Identifikation und Kennzeichnung der Bereiche, für die sich agile Elemente nicht eignen.

¹⁴ s. o.V., 2018

¹⁵ s. Seidl, 2011, S. 34

¹⁶ s. Dapp, 2016, S. 2

¹⁷ s. Rietsch, 2015, S.22

¹⁸ vgl. Rüegg-Stürm, 2003, S. 67 f

Betrachtungsgegenstände

Unternehmensentwicklung durch Projekte

Unternehmensführung und Strategieentwicklung

„Unternehmensstrategien umfassen die Oberziele eines Unternehmens, mit denen der angestrebte Unternehmenswert und die Renditekennziffern, die Marktpositionierung und das Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsspektrum [...] definiert werden.“¹⁹ So definiert Krüger die Unternehmensstrategie. Das Gabler Wirtschaftslexikon hat ein ähnliches Verständnis. Es beschreibt Strategie als „die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.“²⁰

Die Strategie ist demnach der Wegweiser, der die zukünftige Ausrichtung und Entwicklung der Organisation festlegt. Für Haussmann leitet sich die Strategie vor allem durch die Vision und die Mission des Unternehmens ab. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist dabei der Input des Strategiecontrollings aus vergangenen Zeiträumen.²¹

Eine essenzielle Ebene einer Strategie ist die Beziehung zur Unternehmensumwelt. Diese Umwelt besteht unter anderem aus wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, ökologischen und technologischen Dimensionen. Nur wer es schafft, entsprechende Trends richtig einzuschätzen, sich passend zu positionieren und seine Strategie an der Umwelt auszurichten, kann sich daraus einen nachhaltigen Vorteil gegenüber anderen Wettbewerbern sichern.²² Haussmann nennt dazu drei Unternehmen, die mit ihrer strategischen Planung gescheitert sind:²³

- IBM, die die Wende zu Personal-Computern verpasst haben
- Nokia, die den Trend zu Klapphandys und Smartphones vollkommen falsch eingeschätzt haben
- Kodak, die aufgrund des verpassten Trends der digitalen Fotografie 2012 insolvent wurden

In dieser Thematik kommt es auch auf die Unternehmensgröße und -struktur an. So wird beispielsweise in Großkonzernen zwischen einer Geschäftsstrategie (Business Strategy) und einer Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) unterschieden. Während die Geschäftsstrategie versucht, ihre Einheit mit ihren Produkten und Dienstleistungen wirksam am Markt

¹⁹ Krüger, 2015, S. 55

²⁰ Müller-Stewens, o.J., S. 1

²¹ s. Haussmann, 2018a, S. 20

²² s. GPM, 2019, S. 306-307

²³ s. Haussmann, 2018a, S. 42

zu positionieren und sich gegenüber Wettbewerbern zu behaupten, liegt der Fokus der Unternehmensstrategie in der Führung des Gesamtunternehmens und der Fragestellung, wie der Konzern sich geschäftsfeldübergreifend ausrichten möchte.²⁴

Die Definitionen zeigen, dass es für Unternehmen entscheidend sein kann, die richtige Strategie zur richtigen Zeit zu haben. Umso erstaunlicher ist das Ergebnis einer Managementbefragung aus dem Jahr 2008 zum Thema Strategie. Zwar sehen rund 90% der befragten Führungskräfte Strategie und strategische Planung als Hauptbaustein der Unternehmensführung an, jedoch sagen nur 8%, dass in ihrem Unternehmen eine Strategie existiert. Das Ergebnis deckt eine große Diskrepanz zwischen dem Bewusstsein, dass es eine Strategie benötigt, und der tatsächlichen Umsetzung auf. Diese Diskrepanz ist allerdings auch zu einem gewissen Anteil auf mangelnde Kommunikation in Organisationen zurückzuführen.²⁵

Das Thema Strategie hat eine so hohe Bedeutung für Unternehmen, dass es in der obersten Unternehmensführung verankert ist. In ihrem Aufgabengebiet liegt der Strategieprozess. Die GPM sieht in diesem Prozess vier Teilschritte (vgl. dazu Abbildung 1). In der strategischen Zielbildung wird die Vision und Mission des Unternehmens entwickelt, konkretisiert und in Organisationsziele heruntergebrochen.²⁶ Im zweiten Schritt, der strategischen Analyse, werden sowohl das Unternehmen als auch die Umwelt untersucht, um wichtige Rückschlüsse ziehen zu können. Werkzeuge und Methoden für diesen Prozessschritt sind dabei unter anderem die SWOT-Analyse, die PESTEL-Analyse oder Porters Five Forces.²⁷ In der Strategieentwicklung werden nun die Analyseergebnisse mit den Organisationszielen zusammengebracht und die eigentliche Strategie formuliert. In der Strategieumsetzung werden die zuvor gestalteten Ideen in konkrete Maßnahmen beziehungsweise Maßnahmenbündel umgewandelt.



Abbildung 1: Strategieprozess²⁸

Der letzte Prozessschritt bildet zugleich die Brücke zum Projekt- und PPM, denn für die Umsetzung der Strategie bietet sich die Projektform ideal an. Im Projekt arbeiten spezialisierte

²⁴ s. Müller, 2010, S. 94

²⁵ s. Freund, 2013, S. 59

²⁶ s. GPM, 2019, S. 320-323

²⁷ s. Haussmann, 2018b, S. 13-42

²⁸ in Anlehnung an GPM, 2019, S.320-331

Teams in einem begrenzten Zeitrahmen an klar definierten Zielen, ohne dass das Liniengeschäft unterbrochen wird. Die GPM spricht vom „Management durch Projekte“²⁹ (entspricht dem englischen Begriff ‚Management by Projects‘). Projekte und Programme können, gesteuert durch ein übergreifendes PPM, die Umsetzung der verschiedenen Strategiebündel geeignet abbilden.

Auch Gaida betont, dass die beste Strategie nutzlos sei, wenn keine systematische, operative Umsetzung erfolge und genau das stelle die große Herausforderung dar. Ein geeignetes Instrument zur Begegnung dieser Aufgabe könne das PPM sein.³⁰ Abbildung 2 zeigt, wie die Verknüpfung von der Strategieentwicklung zum Projekt- und PPM aussehen kann. In Punkt (1) wird die formulierte Strategie an das PPM übergeben. Im zweiten Schritt (2) findet ein Review statt, in dem die Umsetzung der Strategie durch das PPM überprüft wird. Der dritte Punkt (3) zeigt den Schnittpunkt zwischen dem PPM und dem Projektmanagement. Hier werden Projekte entsprechend dem Strategie-Fit ausgewählt und gestartet. Im verbliebenen Punkt (4) liefern die Projekte ihre Ergebnisse an das PPM zurück.³¹ Für das Verständnis des Prozessmodells ist es von Bedeutung, dass die Schritte (3) und (4) zeitlich zwischen den Schritten (1) und (2) durchgeführt werden.

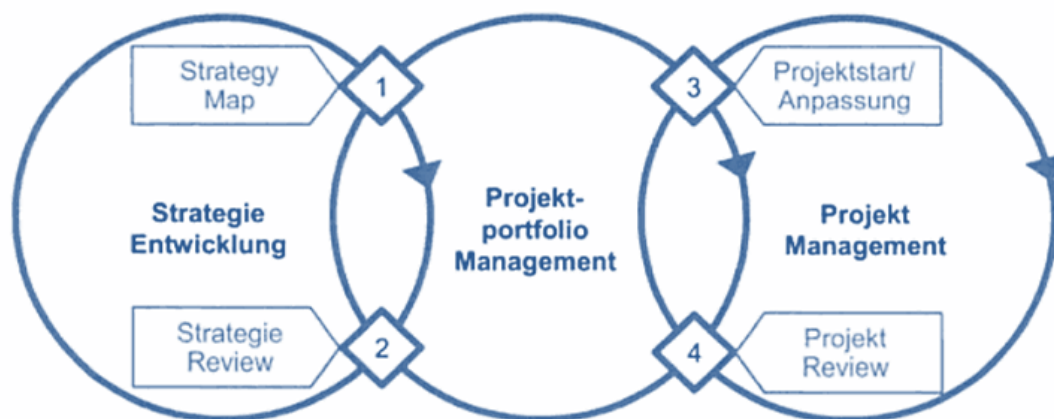


Abbildung 2: 3-Cycle-Prozessmodell³²

Für diesen projektorientierten Ansatz benötigt es allerdings eine entsprechende Unternehmenskultur beziehungsweise -strukturen. Das Projektmanagement muss eine gewisse Wertschätzung in der Organisation erfahren, die Anwendung von Projektmanagement sollte möglichst einheitlich geschehen und das PPM muss organisatorisch fest im Unternehmen verankert sein.³³

²⁹ GPM, 2019, S. 332

³⁰ s. Gaida, 2009, S. 40-41

³¹ s. ebd., S. 44

³² ebd., S. 45

³³ s. Hirsch/Marschall, 2011, S. 718

Im nachfolgenden Abschnitt werden einige Grundbegriffe zum Projekt- und Projektportfoliomanagement definiert, erläutert und abgegrenzt.

Projekt und Programm

In der Praxis ist oft zu beobachten, dass viele Unternehmen von Projekten sprechen, aber alle etwas anderes damit meinen und es sich in einigen Fällen dabei gar nicht um tatsächliche Projekte handelt.³⁴ Aus diesem Grund soll an dieser Stelle der Begriff *Projekt* konkretisiert werden. Die verschiedenen Projektmanagement-Richtlinien haben dafür ihre jeweils eigene Definition. Die zusammengefasste Kernaussage aller Richtlinien ist, dass sich Projekte durch eine Begrenzung (unter anderem Termine, Kosten, Ressourcen etc.) sowie durch die Einmaligkeit ihrer Rahmenbedingungen auszeichnen.

Auch hinsichtlich der Projektmanagements gibt es eine Vielzahl an Beschreibungen, die in der Formulierung voneinander abweichen, aber alle eine ähnliche Kernbotschaft übermitteln. Die operative Abwicklung des Projektgeschäfts steht im Fokus. Projektmanagement schafft einen Rahmen, in dem Inhalte durch Projektmitarbeiter abgearbeitet und Ziele erreicht werden können. Dennoch gilt es dabei zu beachten, dass das Projektmanagement nicht nur Planungssysteme, Tools oder Methoden darstellt. Es ist „ein strategisches Führungs- und Organisationskonzept, ein Management-Leitbild, zur problemadäquaten Abwicklung und Bewältigung einmaliger, zeitlich begrenzter und komplexer Vorhaben.“³⁵ Aus diesem Grund ist die Verankerung dieser Grundsätze in der Unternehmensführung sowie deren aktives Vorleben eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Projektmanagement.

Mehrere Projekte mit zusammenhängendem Kontext und Zielen in einem Unternehmen lassen sich zu Programmen zusammenfassen. Die DIN-Norm definiert Programme als „Menge von Projekten, die miteinander verknüpft sind, ein gemeinsames übergeordnetes Ziel verfolgen und spätestens mit der Erreichung der Zielsetzung enden“³⁶. Die Norm betont allerdings auch, dass Projekte innerhalb eines Programmes voneinander abgrenzbar seien und unter Umständen auch unabhängig voneinander umgesetzt werden.³⁷

Hervorzuheben ist, dass der übergeordnete strategische Gesamtnutzen eines Programms nur durch alle Projekte gemeinsam erreicht werden kann. Nichtsdestotrotz können die beteiligten Programmkomponenten eigenständige, isoliert verwendbare Ergebnisse erzielen. Als Beispiele für Programme führen Hirsch und Marschall folgende Vorhaben an: Entwicklung einer gesamten Produktserie, das Apollo-Programm in der Raumfahrt und die Umstellung auf den Euro.³⁸

³⁴ s. Seidl, 2011, S.4

³⁵ Hirsch/Marschall, 2011, S. 18

³⁶ DIN 69909-1, 2013, S. 5

³⁷ s. ebd.

³⁸ s. Hirsch/Marschall, 2011, S. 436

Projektportfolio

Die GPM verwendet für Projektportfolios folgende Definition: „Ein Projektportfolio ist die Zusammenfassung aller geplanten, genehmigten und laufenden Projekte und Programme einer Organisation.“³⁹ Es bildet demnach die gesamte Projektstätigkeit eines Unternehmens ab und ist dadurch, anders als Projekte und Programme, zeitlich nicht begrenzt. Diese Projektübersicht kann in Form einer strukturierten Liste vorliegen, welche die Einträge nach verschiedenen Kategorien und Eigenschaften ordnet.⁴⁰ Mit Unterstützung aktueller PPM-Software geschieht dies mithilfe von Echtzeitdatenbanken.

Da das Projektportfolio eines Unternehmens einen gesamtheitlichen Anspruch verfolgt, können die Projekte und Programme innerhalb des Portfolios auch unabhängig voneinander sein und keine direkten Verknüpfungen beziehungsweise Verbindungen zu anderen Elementen besitzen.⁴¹ Dadurch, dass jedoch kontinuierlich neue Projekte in das Portfolio aufgenommen werden sowie bereits laufende Projekte aus verschiedenen Gründen ausscheiden, unterliegt das Portfolio ständiger Bewegung und Projekte werden miteinander verglichen und gegeneinander priorisiert.

Ein Portfolio kann nicht nur Projekte und Programme enthalten, sondern auch weitere Portfolios, welche wiederum eigene Projekte und Programme besitzen können. So ist es möglich, dass die Projekte und Programme ihrer Art entsprechend in verschiedene Portfolios zugeordnet werden. Beispiele wären Portfolios nur mit IT-Themen, Organisationsprojekten oder Entwicklungsprojekten.

Kuster sieht im Portfolio ein nützliches Mittel, um die Frage zu beantworten, ob Unternehmen die richtigen Themen umsetzen, also effektiv handeln.⁴² Basierend auf dieser Aussage lässt sich ein wichtiger Zweck des PPMs beschreiben, welcher am Ende des Abschnitts *Unternehmensführung und Strategieentwicklung* bereits angedeutet wurde. Das PPM ist ein wirksames Instrument der Führung, um die festgelegte Strategie mit den Maßnahmen (in Form von Projekten und Programmen) zu hinterlegen, die die Strategie am geeignetsten umsetzen beziehungsweise die geforderten Ziele am schnellsten erreichen. Dementsprechend dient ein PPM der langfristigen Unternehmensentwicklung.⁴³

Während die Strategieorientierung eher ein übergeordnetes Ziel des PPMs ist, beinhaltet es auch Aspekte und Aufgaben, mit stärker umsetzungsorientierter Ausrichtung. Dazu zählen die Projektauswahl, bestehend aus der Identifikation und Priorisierung der Projekte, die Portfolioüberwachung und -steuerung. Außerdem soll PPM eine Übersicht über alle Projekte

³⁹ GPM, 2019, S. 104

⁴⁰ s. Kuster, 2011, S. 312

⁴¹ s. Hirsch/Marschall, 2011, S. 438-439

⁴² s. Kuster, 2011, S. 312

⁴³ s. DIN 69909-1, 2013, S. 9

und Programme schaffen, sodass eine transparente Informationsgrundlage für die genannten Aufgaben vorliegt.⁴⁴ Die IPMA unterstreicht dabei, dass wichtige Entscheidungen wie beispielsweise die Ressourcenzuweisung oder die Projektpriorisierung „aus Perspektive des Portfolios und nicht aus der Perspektive des einzelnen Projektes getroffen werden“ müssen.⁴⁵

Projekt- und Programmmanagement grenzen sich vom PPM, welches wie beschrieben einen großen strategischen Fokus besitzt, durch ihre starke taktische/operative Orientierung ab. Während das PPM versucht die richtigen Themen zu erkennen und umzusetzen, also auf Effektivität abzielt, ist das Ziel der anderen beiden Ebenen, Projekte einzeln beziehungsweise gebündelt gut und richtig umzusetzen und damit eine hohe Effizienz zu erreichen.⁴⁶

Projektportfoliomanagementprozesse

Die Referenzgrundlage für die vorliegende Konzeption bildet das folgende, im Sinne einer Synergie aus den vielfältigen Quellen entwickelte Prozessmodell. In Abbildung 3 ist die allgemeine High Level PPM-Prozesslandschaft zu erkennen. Den Kern dieser Prozesslandschaft bilden die vier PPM-Hauptprozesse, auf denen im Folgenden der Fokus liegt.

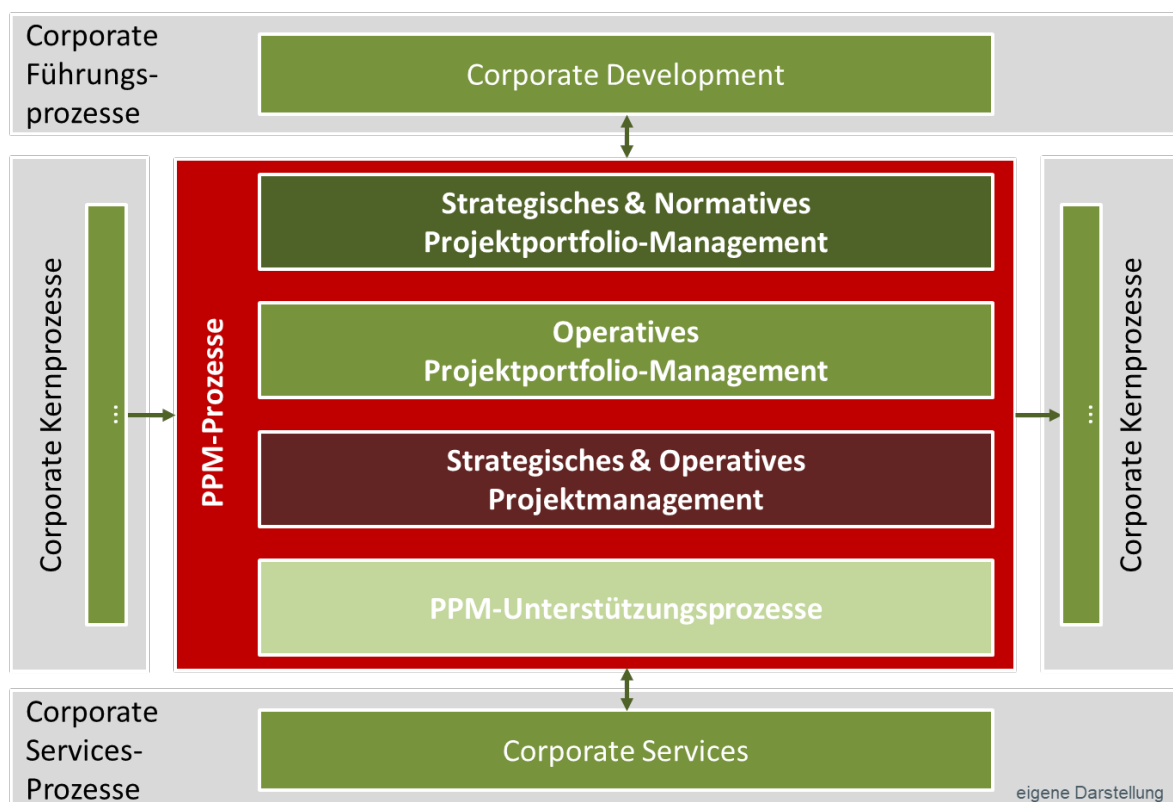


Abbildung 3: High Level PPM-Prozesslandschaft

⁴⁴ s. Seidl, 2011, S. 9-10

⁴⁵ IPMA (Hrsg.), 2017a, S. 38

⁴⁶ s. Seidl, 2011, S. 10

In Abbildung 4 werden die vier PPM-Hauptprozesse mit weiteren Prozesselementen detailliert. Insbesondere die oberen Prozesse, das strategisch-normative und das operative PPM, werden näher betrachtet, da sie in der Folge von wichtiger Bedeutung sind.

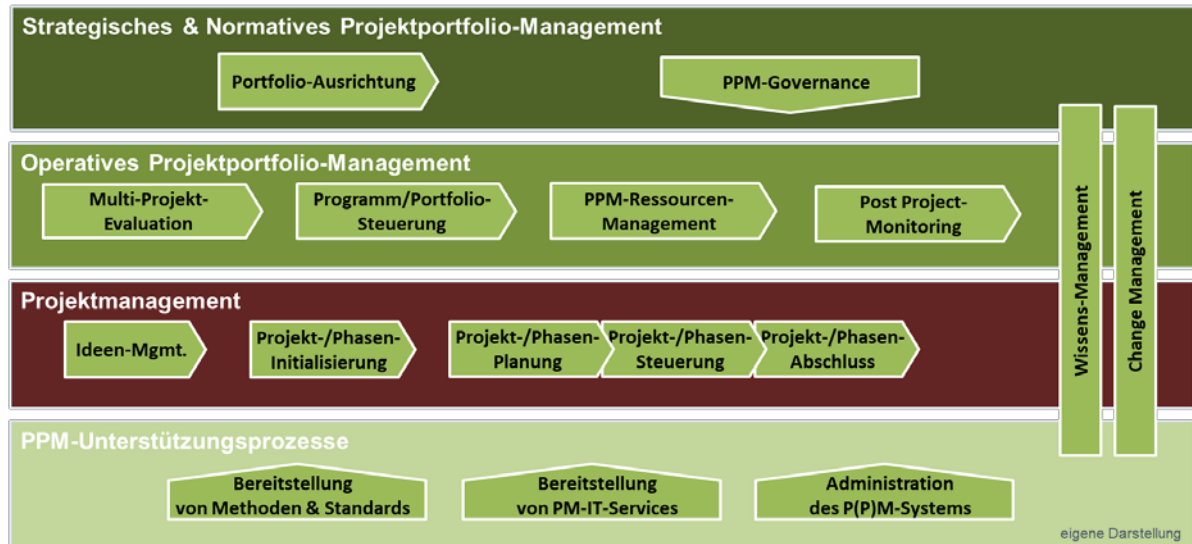


Abbildung 4: PPM-Geschäftsprozesse

Ein typisches Schema der im klassischen PPM-Prozess anzutreffenden Intervalle ist in Abbildung 5 demonstriert. So findet die Konfiguration des PPM-Systems im Rahmen der PPM-Governance-Prozess vielfach einmal jährlich statt, wohingegen die Portfolio-Ausrichtung oder die Multiprojekt-Evaluation (Bewertung von Projektanträgen etc.) einmal pro Quartal durchgeführt werden.

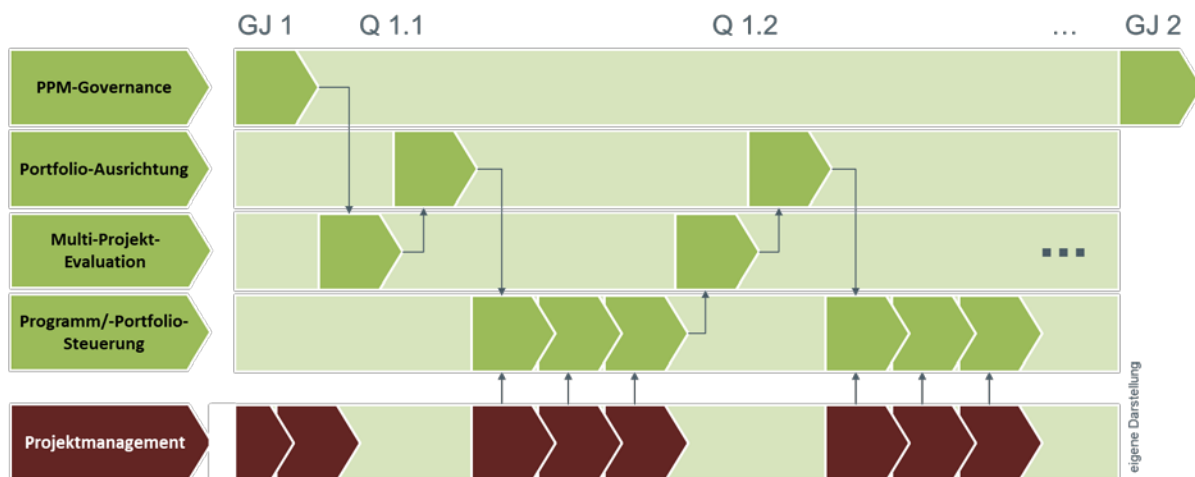


Abbildung 5: PPM-Prozess im Geschäftsjahr (Schema)

Agilität

Begriffsklärung

In den letzten zwei Jahrzehnten hat der Begriff *agil* beziehungsweise *agiles Projektmanagement* eine rasante Entwicklung in der öffentlichen Wahrnehmung genommen. Allein die größte Online Suchmaschine liefert für den Suchbegriff „agile“ rund 173 Mio. Treffer (Tendenz steigend).⁴⁷ Ursprünglich wurde statt *agil* auch der Begriff *leichtgewichtig* (engl.: *lightweight*) genutzt.

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Agilität wie folgt: „Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen beziehungsweise in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen.“⁴⁸

Agilität beschreibt demnach die Fähigkeit, auf Veränderungen, wie sie in der heutigen VUCA-Welt häufiger denn je vorkommen, mit geeigneten Maßnahmen zu antworten. Ist diese Befähigung vorhanden, so können Personen wie auch Unternehmen daraus einen Nutzen ziehen und einen Vorsprung ihren Konkurrenten gegenüber erzielen.⁴⁹ Trepper bezeichnet Agilität als eine universelle Lösung für verschiedenste Probleme. Allerdings sieht auch er den größten Nutzen in Situationen, die durch eine Vielzahl von schnell wechselnden Problemen geprägt sind.⁵⁰

Die heutige Verwendung des Begriffes *agil* beziehungsweise Agilität lässt sich auf verschiedene Wurzeln zurückführen – von der etymologischen Herkunft über die management-theoretische Verwendung bis hin zur Geburt der aktuellen Verbreitung aus dem Kontext der Gestaltung moderner Software-Entwicklungsprozesse heraus.

Rein sprachlich belegt beispielsweise der Duden den Begriff *agil* im Sinne der Erklärung der Bedeutung mit den Synonymen „flink“, „wendig“ und „beweglich“. Hierin liegt ganz offenbar viel Genuines für die Verwendung des Begriffes in Management und IT-Entwicklung der letzten Jahrzehnte.

Korn gibt einen Überblick über die verschiedenen Herkünfte und Interpretationen des Begriffes im oben genannten Kontext.⁵¹ Als ein zentrales Element zeigt sich dabei die Interpretation von Agilität als Flexibilität und Adaptivität mittels empirischer Prozesssteuerung. Diese steht im Gegensatz zur Prozesssteuerung im Sinne einer umfangreichen vorab geplanten Ablauffestlegung mit nachfolgender Kontrolle (Command & Control).

⁴⁷ s. Google LLC (Hrsg.), 2019, S. 1

⁴⁸ Bendel, o.J., S. 1

⁴⁹ s. Brandstätter, 2013, S. 9-10

⁵⁰ vgl. Trepper, 2012, S. 65-66

⁵¹ s. Korn, 2014

Darauf aufbauend identifiziert Korn definitorische Anreicherungen des Begriffes um Prinzipien des Lean Managements sowie selbstorganisierter Kollaboration.

Eine weitere, stärker systemische Definition des Begriffes identifiziert Korn in militärischer Herkunft. So fordert das US Department of Defense im Zusammenhang mit der (agilen) Führung sozialer-Systeme Robustheit, Belastbarkeit, Reaktionsfähigkeit, Flexibilität, Innovationsfähigkeit und nicht zuletzt Anpassungsfähigkeit bei der Durchführung risikoreicher und komplexer Missionen. In diese Kategorie fällt auch das bereits in den 1950er Jahren definierte Akronym AGIL nach Parsons:

Anpassung/Adaption an die Umwelt
+ Zielerreichung (**G**oal Attainment)
+ Integration der Teilsysteme zur Leistungserbringung
+ Latenz/Strukturerhaltung zur Erhaltung der Identität des Systems.

Vielzitierte Quelle der aktuellen Diskussionen um agiles Projektmanagement ist das *Agile Manifest* von 2001.⁵² In diesem haben eine Reihe erfahrener Software-Ingenieure in Ableitung aus ihrem Erfahrungsschatz vier zentrale Werte agiler Software-Entwicklung sowie zwölf dazu passende Handlungsprinzipien formuliert.

Im Sinne der oben genannten kaskadierenden Definition von Agilität sind nicht alle dieser Werte und Prinzipien als genuin agil zu identifizieren. Dazu gehört jedoch klar der Wert „Reagieren auf Veränderung [schätzen wir] mehr als das Befolgen eines Plans“. Entgegen vielfacher Interpretation sagen die Autoren damit beispielsweise nicht, dass kein Plan mehr zu erstellen sei: „...obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Auch bei den Handlungsprinzipien lassen sich genuin agile finden, wie zum Beispiel „Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung [sind] willkommen.“ Andere sind klar als Mittel zum Zweck zu identifizieren, zum Beispiel „Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.“

Schließlich mündeten agile Denkweisen in abgeleitete Vorgehensweisen. Prominenteste darunter ist Scrum,⁵³ das in der heutigen Form von Schwaber und Sutherland entwickelt und bereits 1995 erstmalig dokumentiert wurde. Gleichwohl ist zunächst einmal festzustellen, dass im *Scrum Guide* der Autoren das Wort agil nur einmal vorkommt, nämlich in der Identifikation der Aufgabe des Scrum Masters, das „richtige Verständnis von Agilität“ zu vermitteln.⁵⁴

⁵² s. agilemanifesto.org, 2001

⁵³ s. Komus, 2018

⁵⁴ Schwaber/Sutherland, 2017, S. 9

Werte und Praktiken

Mit den oben genannten Ausführungen kann nun der Begriff Agilität und die damit verbundenen Prinzipien, Praktiken und Methoden strukturiert werden.

Flexibilität und Adaptivität als Paradigmen agilen Handelns

Agilität kann im Kern definiert werden als die Fähigkeit einer betrieblichen Organisation (Projekt, Unternehmen, Unternehmensbereich), sich im zeitlichen Verlauf seiner Prozesse flexibel und schnell an veränderte Einflussfaktoren anpassen zu können – ohne dabei die übergeordnete Zielsetzung aus den Augen zu verlieren.

Veränderte Einflussfaktoren können entstehen durch veränderte Umfeldbedingungen (zum Beispiel des Marktes), veränderte Stakeholder-Anforderungen (zum Beispiel der Nutzer), Erkenntnisgewinn im Verlaufe der Bearbeitung (zum Beispiel hinsichtlich des Vorgehens).

Durch die dynamische Adaption sollen der Nutzen, die Effizienz und die Effektivität des Handelns im Verlaufe der Prozessausübung optimiert werden.

Veränderungen werden im Agilen als immanent aufgefasst, sodass die Möglichkeit der Adaption des Systems als grundsätzlicher Bestandteil verankert ist. Diese Verankerung hat methodisch-prozedurale (Vorgehensweisen) sowie mentale (persönliche) und soziologische (Zusammenwirken) Fundierung.

Nicht explizit agile Systeme agieren demgegenüber statischer und betrachten Veränderungen nicht als immanenten Bestandteil, sondern vielmehr als Störungen. Ihre Handhabung ist hier, wenngleich auch systematisch ermöglicht, demzufolge tendenziell als Ausnahmeprozedere operationalisiert (Change Request Management).⁵⁵

Die zeitliche Stabilität eines Systems wird grundsätzlich als erstrebenswert angesehen (Peter Kruse sinngemäß: „Eine Firma, in der ständig alles fließt, verdient kein Geld!“),⁵⁶ da dadurch insbesondere im soziologischen, organisationellen Kontext Produktivität und Sicherheit erzeugt wird (zum Beispiel Planungssicherheit). Agilität ist demzufolge dann von Nöten, wenn dynamische Veränderungen der Einflussfaktoren dem grundsätzlichen Wunsch nach zeitlicher Stabilität des Systems entgegenstehen.

Die sogenannten klassischen Projektvorgehensweisen sind als plangetrieben zu charakterisieren. Planung ist nicht unagil, solange sie dem JEDUF-Prinzip folgt,⁵⁷ also etwa rollierend ist und adaptiv bleibt.

Mit den oben genannten Überlegungen werden Flexibilität und Adaptivität als genuin und damit als zentrale Paradigmen von Agilität aufgefasst. Diese lassen sich durch Handlungs- und

⁵⁵ s. Schelle/Ottmann/Pfeiffer, 2008, S. 231 ff.

⁵⁶ Kruse, 2008

⁵⁷ JEDUF: „Just enough design up-front“

Organisationsprinzipien ergänzen, die sich offenbar bis heute als fundamental und erfolgskritisch für die Erreichung von Agilität erweisen haben. In der folgenden Abbildung 6 wird dieser Zusammenhang schematisch verdeutlicht.



Abbildung 6: Die Kernprinzipien und das zentrale Paradigma der Agilität

Als generische Kernprinzipien zur Operationalisierung von Agilität können also

- [P1] die umfangreiche **Kommunikation** zwischen und mit allen Stakeholdern der Maßnahme,
- [P2] die weitgehende **Delegation** von Verantwortung auf die Ebene der maximalen fachlichen Kompetenz bis hin zur Selbstorganisation der Teams wo möglich,
- [P3] regelmäßige und kurzfristige **Reflexion** von Ergebnissen und Prozessen zur Ermöglichen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses,
- [P4] eine rollierende **Planung** und Konzeption, also so viel Konzeption und Planung vorab wie nötig, so wenig wie möglich sowie
- [P5] die Forderung nach **Einfachheit** im Sinne qualitativ robuster, den Anforderungen der Kunden entsprechender Lösungen

identifiziert werden.

Die Umsetzung dieser Kernprinzipien führt demnach konsequent zur Erreichung von Flexibilität und Adaptivität, also Agilität. Sie gehören aber nicht genuin zur Agilität, denn [P1] bis [P5] sind auch in den sogenannten klassischen PM-Standards nach PMO, IPMA/GPMN oder PRINCE2 nutzbringend, ja geradezu obligatorisch anzuwenden (wenngleich auch vielfach in der Praxis der Umsetzung nicht anzutreffen).⁵⁸

⁵⁸ s. Hüsselmann, 2020, S. 61-71

In der Operationalisierung dieser Handlungs- und Organisationsprinzipien hat sich eine Vielzahl von Praktiken herauskristalliert, wie sie zum Beispiel und nicht zuletzt in Vorgehensweisen wie Scrum manifestiert wurden. Die folgende Abbildung 7 führt einige Methoden und Tools auf, die zu diesen bewährten Praktiken gezählt werden können –ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

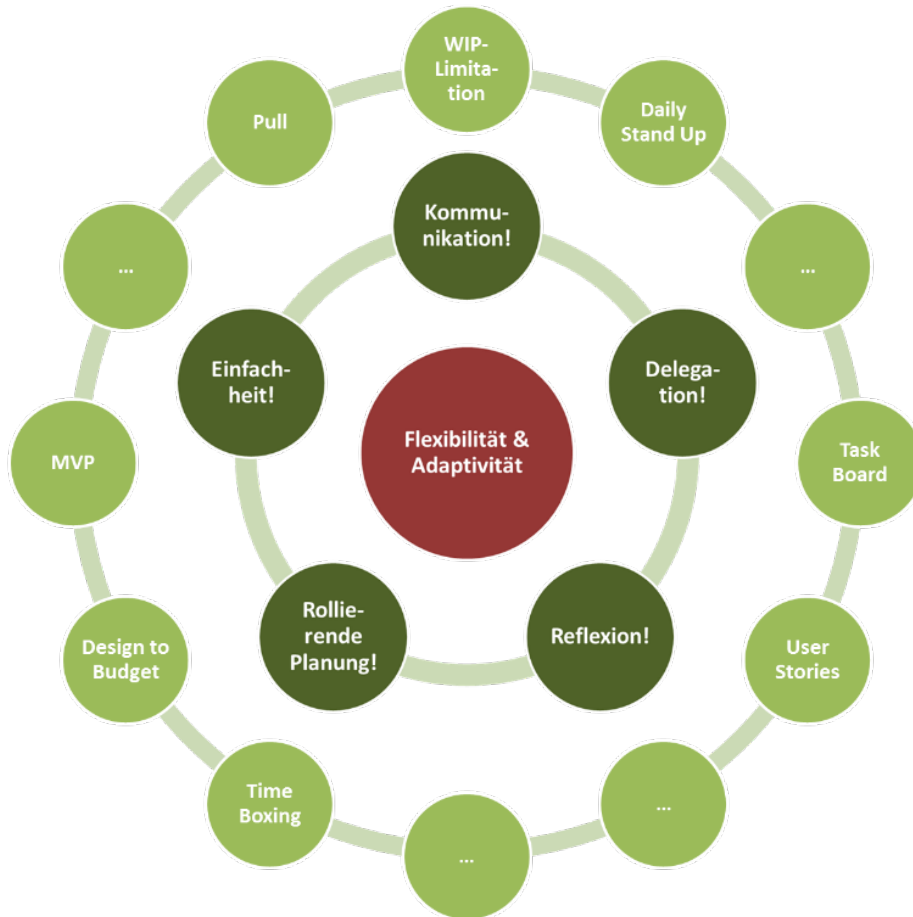


Abbildung 7: Praktiken operationalisieren die Kernprinzipien⁵⁹

Zwischenfazit

Als genuine Substanz von Agilität kann Flexibilität und Adaptivität mittels empirischer Prozesskontrolle identifiziert werden. Daraus abgeleitet ergeben sich in der Operationalisierung agiler Vorgehensweisen einige Kernprinzipien sowie in deren Umsetzung wiederum eine Vielzahl möglicher geeigneter Praktiken.

Etwas strategischer betrachtet stellen sich auf der Systemebene Robustheit, Belastbarkeit Reaktions- und Innovationsfähigkeit als Merkmale agiler System dar, die letztlich dazu dienen, die übergeordneten Ziele des Systems (Unternehmen, Projekt etc.) zu erreichen (Abbildung 8).

⁵⁹ MVP: Minimum Viable Product; WIP: Work in Progress

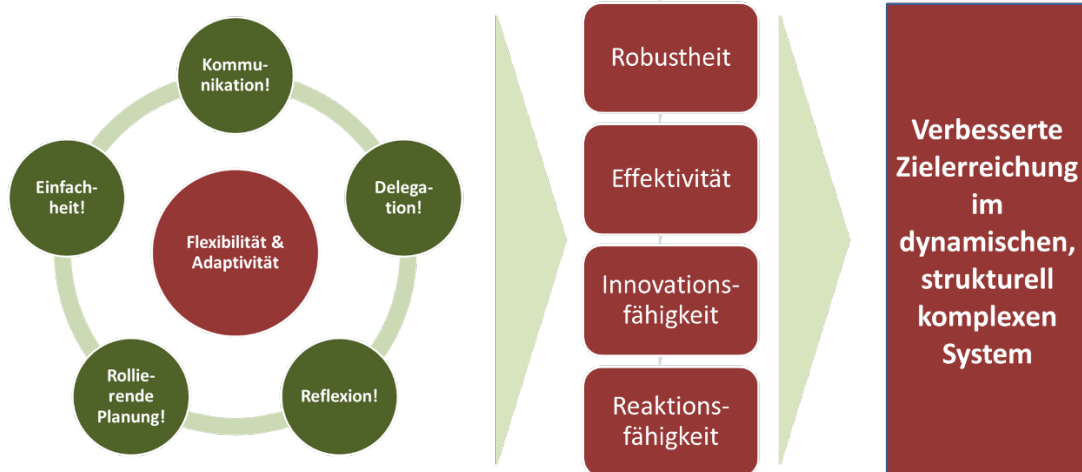


Abbildung 8: Agilität – Paradigmen, Prinzipien und Ziele

In diesem Kontext ist gleichsam der Gegenpol zur empirischen Prozesskontrolle – Planung, Command & Control – kein Widerspruch, sondern kontextbezogene Option oder ggf. sogar Notwendigkeit. Die zeitliche und strukturelle Komplexität (Vernetzungsgrad, Dynamik, Emergenz, Unsicherheit etc.) der Maßnahme beziehungsweise deren Organisation und Steuerung ist diesbezüglich ein zentraler Indikator.

Agile Vorgehensmodelle

„Agile Vorgehensmodelle unterstützen die Anwendung agiler Werte und Prinzipien. Sie fördern die Kommunikation und Interaktion, übertragen die Verantwortung auf die betroffenen Mitarbeiter und legen Wert auf funktionierende Projektgegenstände, eine gute Zusammenarbeit mit dem Kunden sowie die Veränderungsbereitschaft im Sinne einer höheren Kundenzufriedenheit oder eines besseren Produkts.“⁶⁰ So beschreibt die GPM die Aufgabe von agilen Vorgehensmodellen. Es ist deutlich die Rückkopplung zu den Werten und Prinzipien des Agilen Manifests zu erkennen.

Sauter et al. liefern eine wichtige Ergänzung zu den agilen Vorgehensmodellen, indem sie die Bedeutung des Deming-Kreises (PDCA-Zyklus) hervorheben. Die vier Phasen *Plan, Do, Check, Act* bilden die Basis jeder agilen Methode. Die Idee des Deming-Kreises ist es, sich kontinuierlich und iterativ weiterzuentwickeln. Besonders in der heutigen VUCA-Welt sei die Anwendung dieses Prinzips von hohem Nutzen.⁶¹

In den 90er Jahren entwickelten Sutherland und Schwaber (zum Teil auch Beedle) das heutige Scrum Framework, das seit Anfang der 2000er Jahre immer mehr Beachtung und Resonanz erfuhr.⁶² Scrum definiert einen Entwicklungsprozess, der sehr gut mit Veränderungen

⁶⁰ GPM, 2019, S. 163

⁶¹ s. Sauter/Sauter/Wolfig, 2018, S. 15-16

⁶² s. Brandstätter, 2013, S. 10-11

und unvorhersehbaren Problemen und Ereignissen umgeht und dabei trotzdem laufend Zwischenergebnisse liefert.⁶³ Aufschlussreich ist insbesondere die dortige Definition von Scrum als Rahmenwerk zur Entwicklung, Auslieferung und Erhaltung komplexer Produkte, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können. Nicht zuletzt bezeichnen Schwaber und Sutherland Scrum damit als Prozessrahmenwerk zum Management der Arbeit an komplexen Produkten – und nicht als Projektmanagement-Methode. Komplexität der Produkte und Adaptivität in der Aufgabenbearbeitung sind offenbar vielmehr die Kernmerkmale von Scrum.⁶⁴

Neben Scrum gibt es eine Vielzahl von weiteren agilen Vorgehensmodellen und Methoden, auf die an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen wird.

Agile Skalierungsansätze

Agilen Vorgehensmodelle, allen voran Scrum, haben sich weltweit etabliert⁶⁵ und helfen den Unternehmen durch kurzfristige Handlungsfähigkeit Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Mittlerweile wollen auch immer mehr größere Unternehmen und Konzerne von dem agilen Mindset und entsprechenden Vorgehensmodellen profitieren. Dies gestaltet sich allerdings als sehr schwierig, da die Modelle für kleine Teams formuliert wurden. Aus diesem Bedarf heraus sind in den letzten Jahren verschiedene Skalierungsansätze für agile Vorgehensmodelle in Organisationen entstanden.⁶⁶

Die Herausforderungen bei der Skalierung liegen vor allem in den abgegrenzten Bereichen der Anwendung. Oftmals sind es nur die Entwicklungsteams, die agil arbeiten – und andere Bereiche verbleiben in klassischen Strukturen. Oder nur ein Projekt eines größeren Projektportfolios arbeitet agil. An dieser Stelle sollen diese Skalierungsframeworks die Unternehmen unterstützen, diese Abgrenzung zu durchbrechen und größere Teile der Organisation agil zu transformieren.⁶⁷

Wichtige Skalierungsansätze sind dabei das *Scaled Agile Framework* (SAFe), welches im Folgenden näher beschrieben wird, *Large Scale Scrum* (LeSS), *Nexus*, *Scrum@Scale* und *Scaling Agile @ Spotify*.⁶⁸

SAFe wurde im Jahr 2011 von Leffingwell entwickelt und ist das detaillierteste und auch das bis heute am meisten genutzte Skalierungsframework für Agilität. Es basiert auf drei Eckpfeilern: agile Entwicklung, Lean-Produktentwicklung und Systemdenken.⁶⁹ SAFe arbeitet auf vier Ebenen, in denen es eine Vielzahl an Rollen, Organisationsstrukturen, Prozesse und

⁶³ s. ebd.

⁶⁴ s. Schwaber/Sutherland, 2017, S. 4

⁶⁵ s. Brandstätter, 2013, S. 10-11

⁶⁶ s. Komus/Bell, 2018, S. 42

⁶⁷ s. Daut, 2016, S. 1-2

⁶⁸ s. Komus/Bell, 2018, S. 42

⁶⁹ s. ebd., S. 42-43

Methoden sowie Artefakte vorgibt.⁷⁰ Die ersten drei Ebenen sind analog zum Abschnitt *Projektportfoliomanagementprozesse*. Sie behandeln die operative Ebene Team (Projekt), die taktische Ebene Programm und die strategische Ebene Portfolio. Dazu kommt die vierte und gleichzeitig neueste Ebene, nämlich die Large-Solution-Ebene, welche speziell für besonders große und komplexe Themen vorgesehen ist.⁷¹

Eine tiefere Auseinandersetzung mit diesem Framework, besonders auf der Portfolio Ebene, folgt im Kapitel *Agile Elemente im PPM*. Da SAFe einerseits das meistverbeiteste Skalierungsframework ist und andererseits das einzige Framework, das konkret ein PPM anspricht, wird in dieser Arbeit auf die nähere Betrachtung der anderen Frameworks aus Gründen der Fokussierung verzichtet.

Agile Elemente im PPM

Notwendigkeit von agilem PPM

„Dynamische Märkte erfordern dynamische Unternehmen.“⁷²

Die Situation kann aber auch aus einer anderen Perspektive betrachtet werden, nämlich wenn Unternehmen proaktiv Ideen und Strategien entwickeln, um aktuell verfügbare Marktchancen zu nutzen. Moreira spricht von sogenannten „high-value Ideen“,⁷³ die sich dadurch auszeichnen, dass sie einen sehr großen Wert für die Organisation haben, allerdings nur, wenn sie unverzüglich umgesetzt werden. Soll das Potenzial dieser Ideen genutzt werden, bedeutet das die Notwendigkeit einer flexiblen und kurzfristig handlungsfähigen Organisation. Würden diese high-value Ideen durch eine jährliche Planung laufen und ihre Umsetzung sich eventuell bis zu 12 Monate hinauszögern, so könnte sich der Wert der Ideen für die Organisation vollständig auflösen und eine große Chance wäre verpasst.

Das Project Management Institute (PMI) betont in einer Studie aus 2012 die Bedeutung von Kundenzufriedenheit. Demnach ist die Kundenzufriedenheit mit Abstand der wichtigste Grund für Unternehmen, um ein PPM zu etablieren.⁷⁴ Wie auch in den theoretischen Grundlagen bereits ausgeführt, ist es die Aufgabe eines PPMs, die strategischen Ziele und Ideen durch Projekte umzusetzen. Allerdings wird das klassische PPM den Anforderungen aus der VUCA-Welt nicht mehr gerecht. Die Strukturen sind zu starr und es mangelt an Reaktionsvermögen.⁷⁵ Martinuso et al. zählen drei Möglichkeiten auf, um mit dieser Volatilität beziehungsweise Unsicherheit umzugehen: Die verbundenen Risiken reduzieren; lernen mit den

⁷⁰ s. Daut, 2016, S. 2

⁷¹ s. Hanschke, 2017, S. 70-72

⁷² Hirsch/Marschall, 2011, S. 433

⁷³ Moreira, 2017, S.218

⁷⁴ s. PMI, 2012, S.3

⁷⁵ s. Fischmann, o.J.

Unsicherheiten zu leben und darauf gut reagieren zu können; oder sogar die Unsicherheiten zu seinem Vorteil nutzen.⁷⁶ Die erfolgversprechendste und realistischste Variante ist, zu lernen, wie mit diesen Unsicherheiten umgegangen werden sollte. Dies ist der Kerngedanke des agilen Denkens, der im Abschnitt *Agilität* beschrieben wurde. Es muss eine Möglichkeit gefunden werden, das klassische PPM agiler zu gestalten. Zu viele Unternehmen wählen Projekte immer noch ohne Bezug zur Strategiekonformität aus. Auch der Anteil an Managern, die falsche beziehungsweise gescheiterte Projekte abbrechen, ist erschreckend niedrig.⁷⁷ Doch selbst wenn es eine Organisation schafft, einen Teilbereich agil zu gestalten, folgen in der Zusammenarbeit mit klassischen Abteilungen die nächsten Probleme. Es muss ein unternehmensweites Verständnis für Agilität geschaffen werden, um die Abteilungen nach und nach mit dem agilen Mindset vertraut zu machen. Besonders der Finanzbereich ist davon betroffen, der gerne auch als „Hemmschuh der Organisation“ bezeichnet wird.⁷⁸

Rietsch spricht in diesem Zusammenhang von Resilienz, die die Unternehmen beweisen müssen und definiert sie als „Fähigkeit eines Systems, mit Veränderungen umgehen zu können.“⁷⁹ Doch diese ist keineswegs leicht zu erlernen. Tayloristisch geprägte Unternehmen, die sich in eine agilere Organisation transformieren möchten, sehen sich disruptiven Veränderungen gegenüber, welche nicht beiläufig als Nebentätigkeit umgesetzt werden können.⁸⁰

Das TRAF0-Modell ist ein Orientierungsmodell für agile Transformationen in Unternehmen. Es betont dabei die Mehrdimensionalität von Transformationsprozessen und fokussiert sechs wesentliche Dimensionen. Zwar gibt es demnach mit dem TRAF0-Modell einen Ansatz, um allgemein Agilität im gesamten Unternehmen zu etablieren,⁸¹ allerdings steht in dieser Arbeit das PPM und dessen Agilität im Mittelpunkt. Demnach rückt also auch das Management by Projects, durch das projektorientierte Unternehmen geführt werden, mehr in den Fokus. Es ist als eine Denkweise zu verstehen, die dem Projekt- und PPM mehr Bedeutung zuweist.⁸² Doch als Mindset muss dieses nicht nur formal eingeführt, sondern auch verinnerlicht und gelebt werden. Timinger betont beispielsweise, dass ein Projekt nur durch die Bezeichnung und offizieller Verwendung agiler Methoden nicht agil sein muss. Viel entscheidender ist die mentale Einstellung des Projektleiters und der Mitarbeiter. So können klassische Projekte in ihrem täglichen Arbeiten durchaus agiler sein als manche Softwareprojekte mit agilen Vorgehensmodellen.⁸³

⁷⁶ s. Martinsuo/Korhonen/Laine, 2014, S.736

⁷⁷ s. Eilers, 2019, S.72

⁷⁸ Hofert/Thonet, 2019, S. 99

⁷⁹ s. Rietsch, 2015, S. 22

⁸⁰ s. Mathis, 2018, S. 5

⁸¹ s. Häusling/Fischer, 2016, S. 31

⁸² s. Angermeier, 2002, S. 1

⁸³ s. Timinger, 2017, S. 164

Es gibt auch erste Ansätze für ein agiles PPM, so zum Beispiel SAFe von Leffingwell⁸⁴ oder die Ausführung von Schnichels-Fahrbach und Munz.⁸⁵ Diese Ansätze basieren jedoch auf Unternehmenskulturen, die bereits agil denken und auch ein agiles Projekt- und Programmmanagement besitzen. Das ist jedoch ein anderer Zustand, der nicht Bestandteil dieser Arbeit ist. Viel eher soll in Großunternehmen, die kaum bis keine Erfahrung mit Agilität haben, die Möglichkeit eruiert werden, ein Portfolio mit vorwiegend klassischen Projekten flexibler und reaktionsfähiger zu gestalten.

Der dafür ausgearbeitete Ansatz entspricht dabei einem integrierten hybriden Ansatz nach Timinger, der besagt, dass die agilen Elemente weder sequenziell noch parallel zu den klassischen Prozessschritten ausgeführt werden, sondern eine integrierte Anwendung stattfindet. Die agilen Elemente werden also an bestimmten Punkten im klassischen Vorgehen zur effizienten Unterstützung eingesetzt.⁸⁶

Um solch ein Konzept erfolgreich umzusetzen, sind verschiedene ermittelte Erfolgsfaktoren von Bedeutung. Stettina betont, dass der Weg zu einem agilen PPM ein langsamer ist, der durch inkrementelle Verbesserungen, viel Anpassungsaufwand an die eigenen individuellen Unternehmensbedingungen und einem ausgeprägten Lernprozess begleitet werden sollte.⁸⁷ Auch das operative Projektmanagement selbst spielt eine große Rolle für den Portfolioerfolg. So korreliert eine hohe Effizienz im Projektmanagement mit einer hohen Effizienz im PPM.⁸⁸ Darüber hinaus ist die Verwurzelung des agilen Mindsets tief in der Mitarbeiter- und Unternehmenskultur von elementarer Wichtigkeit.⁸⁹ Abschließend darf in einer agilen Transformation sowie in einem PPM allgemein niemals die Unterstützung des Top-Managements fehlen.⁹⁰ Sie ist ausschlaggebend für das Gelingen solcher Vorhaben.

⁸⁴ vgl. Scaled Agile (Hrsg.), 2019b

⁸⁵ vgl. Schnichels-Fahrbach/Munz, 2016

⁸⁶ s. Timinger, 2017, S.246, 278-280

⁸⁷ s. Stettina/Hörz, 2015, S. 151

⁸⁸ s. Martinsuo/Lehtonen, 2007, S. 62

⁸⁹ s. Timinger, 2017, S. 164

⁹⁰ s. Patzak/Rattay, 2014, S. 540

Agile High-Level-Planung

„There is no long term in today´s environment.“⁹¹

Freedman will damit zum Ausdruck bringen, dass langfristige Planungen in der heutigen Zeit keinen Sinn mehr ergeben. Die dynamischen Marktmechanismen machen sämtliche Überlegungen über einen längeren Zeitraum zunichte. Dies bereitet vielen Managern Kopfzerbrechen, da sie jahrelang wirtschaftliche Annahmen und Prämissen gelernt und angewendet haben, die jedoch auf vergangenen Rahmenbedingungen basieren:⁹²

- Der Manager weiß es am besten
- Strategien sind langfristig
- Strategien werden nicht mit, sondern für den Kunden gemacht, also gibt es keinen Kundeninput bei der Strategieentwicklung
- Experimente und Risiken sind gefährlich und sollten unter allen Umständen gemieden werden
- Es muss immer am Plan festgehalten werden

Diese Prämissen erscheinen veraltet und führen zu der Frage, wie Planung agil gestaltet werden kann, ohne dass der übermäßige Planungsformalismus, wie ihn Huber nennt,⁹³ die vollständige Organisation lähmt. Krüger wie auch Oestereich und Schröder verzichten auf langfristige Planung und sprechen stattdessen von „Planung auf Sicht.“⁹⁴ ⁹⁵ Das bedeutet, dass lediglich der naheliegende Zeitraum, der zumindest grob vorhersehbar ist, betrachtet und beplant wird. So sparen sich Organisationen den Aufwand für langfristige Planung und können sich auf die vorliegenden Herausforderungen konzentrieren. Schnichels-Fahrbach und Munz geben demgegenüber als zu betrachtenden Zeitraum für eine agile Planung die nächsten 4-5 Jahre an.⁹⁶

Grundsätzlich steht bei der Planung auf Sicht die Flexibilität im Vordergrund. Agil wird die Planung dadurch, dass sie rollierend durchgeführt wird. Dabei wird immer der unmittelbar bevorstehende Projektabschnitt fein ausgeplant, alles andere, was weiter in der Zukunft liegt, verbleibt in einer Grobplanung und kann so jederzeit kurzfristig angepasst werden. Dazu kommt ein elementares Umdenken in Bezug auf das Magische Dreieck des Projektmanagements (vgl. dazu Abbildung 9).

⁹¹ Freedman, 2016, S.126

⁹² s. ebd., S. 136, 127-129

⁹³ Huber, 2006, S. 10

⁹⁴ s. Oestereich/Schröder, 2017, S. 53

⁹⁵ s. Krüger, 2015, S. 57-58

⁹⁶ s. Schnichels-Fahrbach/Munz, 2016, S. 217

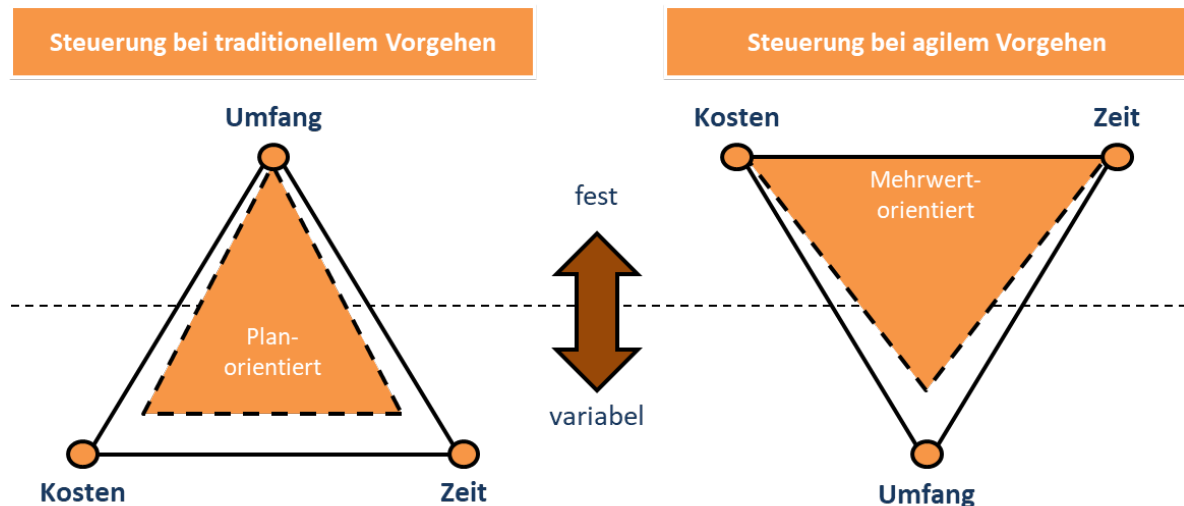


Abbildung 9: Magisches Dreieck in traditioneller und agiler Ausführung⁹⁷

Traditionell ist der Umfang fest und die Kosten sowie die benötigte Zeit werden davon abgeleitet. In der agilen Denkweise wird das Dreieck umgekehrt. Das Budget (Kosten) und die Zeit beziehungsweise die Personenressourcen sind fest vorgegeben und der zu leistende Umfang wird nicht festgelegt. Es wird geschätzt, was ungefähr machbar ist und dann gestartet, so dass auch der Inhalt während der Umsetzung aktiv angepasst werden kann.

Petit und Hobbs erläutern, dass es wichtig sei, sich vom starren Planen und Managen von Risiken zu lösen und sich mehr Gedanken über Flexibilität, das Lernen während des Praktizierens, die Herkunft der Unsicherheiten und die richtige Vorbereitung zu machen.⁹⁸ Ein mögliche Art, der Unsicherheit der VUCA-Welt zu begegnen, ist die bereits bekannte Szenario-Planung. Dabei werden verschiedene Zukunftsszenarien überlegt, analysiert und simuliert und so verschiedene Reaktionsstrategien entwickelt. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die eintretende Realität nicht durch die Szenario-Planung abgedeckt wurde, aber zum einen hat sich das Team dann schon intensiv mit der Materie auseinandergesetzt und zum anderen lässt sich in der Regel das Vorgehen aus einem durchdachten Szenario adaptieren. So wird eine hohe Agilität beziehungsweise kurzfristige Handlungsfähigkeit in Aussicht gestellt. Auch an dieser Stelle ist der Erfolg abhängig von der intrinsischen Einstellung gegenüber Agilität.⁹⁹

Ein anderer Aspekt, der bei der agilen Planung von Bedeutung sein kann und aus dem Bereich der Frameworks für agile Skalierung bekannt ist, ist das sogenannte *Big Room Planning*. Hierbei kommt in relativ kurzen zeitlichen Zyklen das abteilungsübergreifende Pla-

⁹⁷ vgl. z.B. Timinger, 2017, S.163, Opelt et al., 2014, S. 43

⁹⁸ s. Petit/Hobbs, 2010, S. 48

⁹⁹ s. Freedman, 2016, S. 130-132

nungsteam zusammen und erstellt neue strategische Ideen, Szenarien usw. Dazu kann beispielsweise mit Klebezetteln und einer großen Wand gearbeitet werden. Es geht darum, die Strategie transparent zu machen.¹⁰⁰ Komus und Bell greifen das Big Room Planning als agile Methode zum Planen auf und betonen vor allem den Zusammenhalt, das Netzwerken und die intensive direkte Kommunikation.¹⁰¹

Die agilen Ansätze in diesem Abschnitt gelten vornehmlich für allgemeine Planungsprozesse in Unternehmen. Allerdings liegt der Fokus auf der Agilität der strategischen Planung (vgl. dazu Abschnitt *Unternehmensführung und Strategieentwicklung*) und auf diese sind die obigen Ausführungen zu beziehen. Zwar ist die strategische Planung kein eigenständiger Teil des PPMs, jedoch ist sie sachlogisch unmittelbar vor dem PPM angesiedelt und unabdingbare Voraussetzung für die Durchführung. Damit das PPM agiler werden kann, muss auch der Input agiler als in der klassischen Form entstehen. Dafür liefert dieser Abschnitt Denkansätze. Eine Forschungsfrage, die an diese Arbeit anknüpfen könnte, wäre die Untersuchung, wie Agilität in der strategischen Planung weiter gesteigert werden kann.

Übersicht möglicher agiler Elemente eines PPM

Die folgende Abbildung 11 zeigt die in der Konsequenz der Überlegungen identifizierten agilen Elemente für das PPM in der Übersicht. Sie werden dabei eingeordnet anhand der Werte von Agilität, wie zuvor in Abbildung 6 dargelegt: Rollierende Planung, Reflexion, Flexibilität & Adaptivität, Delegation, Kommunikation und Einfachheit.

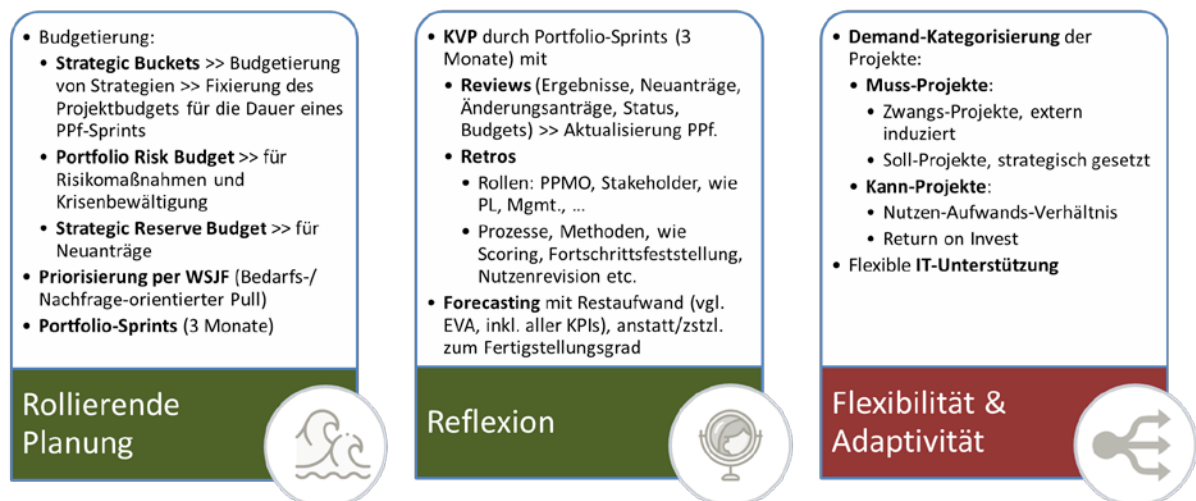


Abbildung 10: Übersicht und Einteilung adaptierter agiler Elemente zur Steigerung der PPM-Agilität¹⁰² (Teil 1)

¹⁰⁰ s. Freedman, 2016, S. 133-134

¹⁰¹ s. Komus/Bell, 2018, S. 48

¹⁰² KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess; PPM: Projektportfolio; WSJF: Weighted shortest Job first; PPMO: PPM-Office; EVA: Earned Value Analyse; KPI: Key Performance Indicator

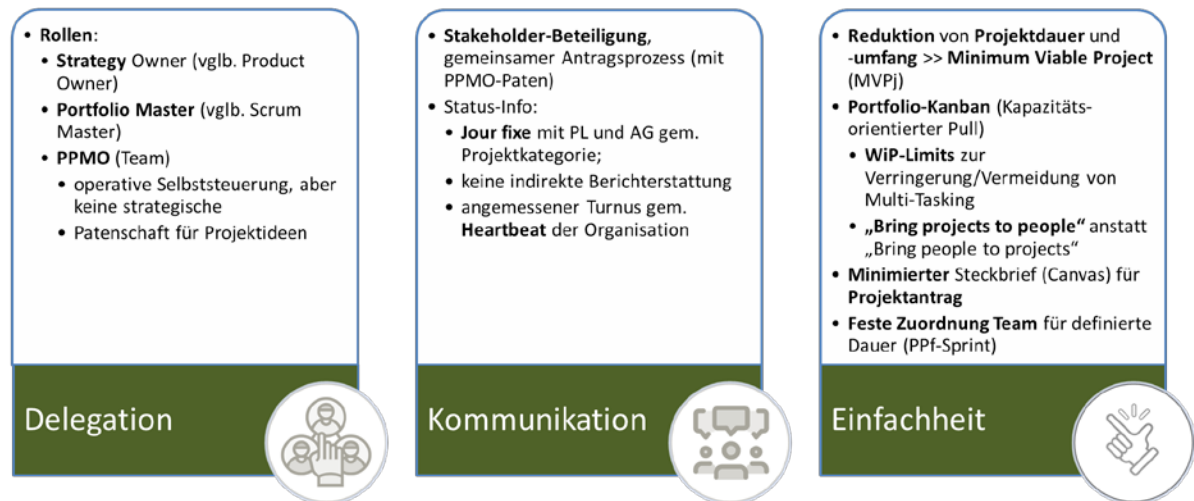


Abbildung 11: Übersicht und Einteilung adaptierter agiler Elemente zur Steigerung der PPF-Agilität¹⁰³ (Teil 2)

Im Folgenden werden nun einzelne Elemente erläutert.

Agile Organisation und Rollen

Im strategischen PPM werden die essenziellen Rahmenbedingungen festgelegt. Aus dieser Sicht soll in diesem Abschnitt zunächst auf die organisatorische Agilität, also auf die Verankerung des PPMs im Unternehmen und mögliche Rollen, eingegangen werden. Aus Scrum lassen sich einige nützliche agile Elemente in das PPM überführen, so zum Beispiel die Rollenaufteilung in Product Owner, Scrum Master und Umsetzungsteam (vgl. dazu Abschnitt *Agile Vorgehensmodelle*). Patzak und Rattay nehmen diese drei agilen Scrum-spezifischen Rollen und generalisieren sie teilweise, sodass sie in einer allgemeinen agilen Organisation genutzt werden können. Aber anders als bei Patzak und Rattay¹⁰⁴ bekommen die drei Rollen in der hier ausgearbeiteten Adaption für das PPM neue Bezeichnungen.

Die Rolle des Product Owner in Scrum wird zum Strategy Owner (SO). Dieser stellt das Bindeglied zwischen dem PPM Office (PPMO) und der Strategieentwicklung dar. Die Strategieentwicklung kann dabei entweder direkt durch den Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung repräsentiert werden oder aber, je nach Größe des Unternehmens, durch eine eigene Strategieabteilung, die direkt dem Vorstand untersteht. Der SO nimmt dabei ähnlich wie in Scrum eine Schnittstellenfunktion ein. Der Kunde ist in dem Fall der Vorstand und die Produkthanforderungen sind die Portfolioanforderungen, also die Abdeckung der vorgegebenen Strategie. Der SO holt demnach die Strategiebündel beziehungsweise -ziele ab, arbeitet sie sogar eventuell mit aus und übergibt sie als Input an das PPMO, welches dann im Anschluss das Portfolio nach diesen Anforderungen ausrichten kann. Ähnlich wie der Product

¹⁰³ MVPj: Minimum Viable Project; WiP: Work in Progress

¹⁰⁴ vgl. Patzak/Rattay, 2014, S.676-682

Owner in Scrum fungiert der SO als Ansprechpartner für beide Seiten und kann Fragen und Unklarheiten sowohl auf Seiten des Vorstandes als auch beim PPMO aufklären.

Das PPMO stellt in der Adaption das Umsetzungsteam dar. Es ist dabei personell wie inhaltlich umfangreicher als das klassische Projekt- beziehungsweise PPM Office aufgestellt. Es führt sämtliche Aufgaben (strategische sowie operative) des PPMs aus und sollte daher ausreichend stark besetzt sein. Das PPMO ist dabei weitgehend selbstorganisiert. Auch die Wahrnehmung der verschiedenen Aufgaben innerhalb des Teams rotiert, sodass ein besseres Verständnis für das Zusammenspiel der strategischen und der operativen Ebene entsteht. Das PPMO ist das Expertenteam für Portfolioangelegenheit in der Organisation. Auch die Führung wird nicht mehr klassisch gehandhabt, sondern agil als Rolle verstanden, die im Sinne der Selbstorganisation innerhalb des Teams vergeben und weitergereicht wird.¹⁰⁵ Es wird an dieser Stelle auch von Empowerment gesprochen, also der Bevollmächtigung beziehungsweise Stärkung des Teams, was den agilen Werten entspricht und die Zusammenarbeit intensiviert.¹⁰⁶ Gemäß Patzak und Rattay darf in einem PPM ein Projektportfolio-Controller nicht fehlen. Er sammelt und wertet Projekt- und Portfolioinformationen aus, schafft Transparenz bezüglich der Projektdaten und bereitet so Entscheidungen vor.¹⁰⁷ Aus diesem Grund sollten ein bis zwei Controller fester Bestandteil des PPMOs sein. Wie in der Scrum-Logik sind auch in der Adaption die räumliche Nähe des Teams und damit die Möglichkeit einfacher und direkter Kommunikation wichtige Erfolgsfaktoren.

Die dritte bekannte Rolle aus Scrum ist der Scrum Master. Die Idee dieser Rolle kann in Form eines Portfolio Masters (PfM) für ein PPM genutzt werden. Die Aufgaben sind die gleichen wie in Scrum, nur auf einer anderen Ebene. Der PfM ist dafür verantwortlich, störende Einflüsse vom PPMO fernzuhalten, sodass sich das Team voll und ganz auf seine eigentlichen Aufgaben fokussieren kann. Er hat dafür Sorge zu tragen, dass das PPMO seine eigenen Regeln, insbesondere die agilen Elemente, befolgt und diese auch ausleben kann. Eine weitere Aufgabe des PfMs ist die Bereitstellung der Infrastruktur, die das Team für die Erfüllung seiner Aufgaben benötigt. Nach Innen sollte er die Rolle eines Moderators einnehmen und versuchen, das Team zusammenzuführen und weiterzuentwickeln. Für das PPMO und den PfM ist es sinnvoll, ein Format, das dem Daily Scrum Meeting entspricht, zu etablieren. Da es sich nicht um Softwareentwicklung handelt, sollte ein wöchentliches Format in Form eines Weekly Portfolio-Meetings ausreichen. Dort werden Aufgaben, Herausforderungen und Blockaden besprochen. Timinger empfiehlt für solche Formate das Mitführen eines sogenannten Impediment Backlogs. Dieser wird mit Hindernissen jeglicher Art befüllt und der

¹⁰⁵ s. Steeger, 2019, S. 8

¹⁰⁶ s. Pflaeging, 2018, S. 1

¹⁰⁷ s. Patzak/Rattay, 2014, S. 514

PfM versucht dann, diese Konflikte zu beseitigen. Im zyklischen Meeting kann der aktuellste Stand dieses Backlogs diskutiert werden.¹⁰⁸

Diese drei Rollen können in der Aufbauorganisation ähnlich einem klassischen PPM als Stabstelle angeordnet werden. In Abbildung 12 ist ein Organigramm mit entsprechender Struktur zu sehen. Der SO ist dabei entweder das Bindeglied zur Strategieabteilung oder, falls diese nicht existiert, direkt zum Vorstand beziehungsweise zur Geschäftsführung (GF). Wichtig ist hier die Erkenntnis, dass das PPM zentral und sehr nahe an der Unternehmensleitung angesiedelt ist, was zum einen die hohe Bedeutung widerspiegelt und zum anderen zeigt, dass es ein übergeordnetes PPM für alle Unternehmensbereiche ist.

In der Literatur ist im Zusammenhang mit PPM häufig von einem Entscheidungsgremium (Portfoliokommission, Portfoliokreis, Lenkungsausschuss...) zu lesen. Die Frage ist, ob und wie dieses Gremium in den zuvor beschriebenen Aufbau passt. Eine gleichermaßen agile und organisatorisch verträgliche Lösung ist ein Portfolio-Board, welches aus der gesamten Unternehmensführung besteht und eine Entscheidungsbefugnis über das Portfolio innehat, die Ausarbeitung jedoch den Experten überlässt.

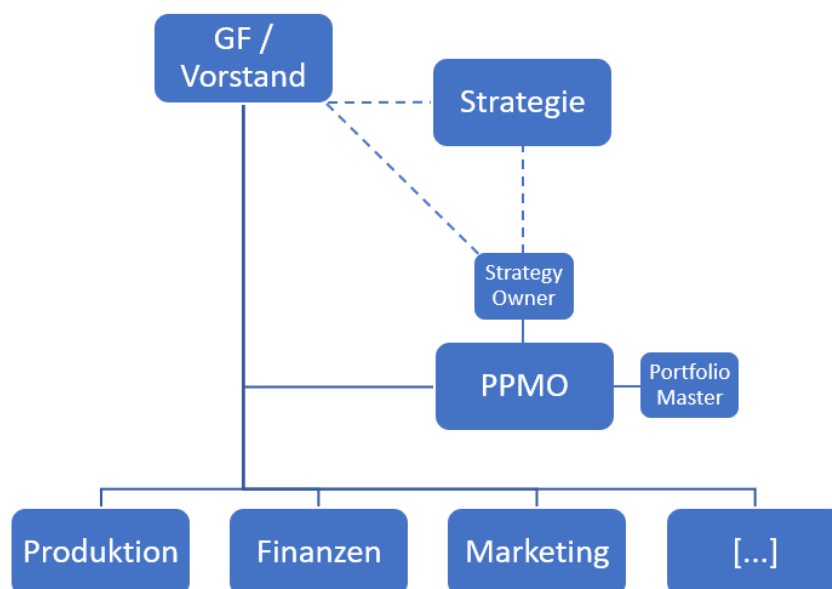


Abbildung 12: Organigramm mit Adaption agiler Rollen aus Scrum

Gemäß dem Gedanken des Empowerments werden die Experten im PPMO verstärkt bevollmächtigt. Aus diesem Grund beschränkt sich die Nutzung der Entscheidungsmacht lediglich auf die Abnahme eines vollständig ausgewählten und priorisierten Portfolios, welches durch das PPMO ausgearbeitet wurde. Das Team entscheidet eigenständig, wie es die Anforderungen des SO am sinnvollsten in ein Projektportfolio umwandelt und muss sich lediglich das

¹⁰⁸ s. Timinger, 2017, S. 178

Ergebnis vom Portfolio-Board abnehmen lassen. Dieser Ansatz unterscheidet sich leicht von Timingers sowie Hirschs und Marschalls Überlegungen. Sie beschreiben, dass zum einen nur ein Teil der Unternehmensführung in einem Entscheidungsgremium anwesend sein müsse.¹⁰⁹ Da in Portfoliofragen jedoch alle Unternehmensbereiche betroffen sind, werden im vorgestellten Portfolio-Board auch die obersten Vertreter aus allen Bereichen im Gremium repräsentiert. Zum anderen solle laut Hirsch und Marshall die Projektauswahl und -priorisierung durch das Gremium selbst durchgeführt werden.¹¹⁰ An einer anderen Stelle deutet Timinger jedoch an, dass es durchaus sehr sinnvoll sein könne, dass die Ausarbeitung und Entscheidungsvorbereitung durch Portfolioexperten durchgeführt werden.¹¹¹

Durch die neuen Rollen deckt dieses agile Modell im Wesentlichen auch die Anforderungen klassischer PPM-Rollenbeschreibungen ab, wie sie beispielsweise von Horlebein beschrieben werden.¹¹² Die Gefahr in diesem Modell besteht jedoch darin, dass das Portfolio-Board trotz der Ausarbeitung der PPMO Experten anders handeln will. Das kann einerseits auf falsch formulierte Anforderungen dem SO gegenüber zurückzuführen sein. Andererseits ist es möglich, dass Teile der Unternehmensleitung ihre Hierarchieposition ausnutzen, um persönliche Interessen vor offensichtlich logischen Empfehlungen durchzusetzen. Allerdings wäre in so einem Fall der Versuch, agil zu arbeiten, ohnehin zum Scheitern verurteilt, da die entscheidenden Personen den Kern des agilen Mindsets nicht verstanden haben beziehungsweise ihn nicht anwenden möchten.

In der Literatur gibt es zudem Ansätze, die die Idee des Empowerments noch stärker hervorheben. Dabei sollen Entscheidungen vollständig am Ort der Ausarbeitung getroffen werden, da dort das Fachwissen konzentriert ist und die Entscheidungsgeschwindigkeit deutlich erhöht wird.¹¹³

Die dargestellte PPM-Struktur bringt viele agile Vorteile mit sich, die sich in der Anwendung im Projektkontext bereits bewährt haben. Die „Kundenanforderungen“ des Vorstands an das PPM können über den SO effizienter in das Portfolio überführt werden. Das Kernteam kann abgeschirmt und damit konsequenter an den Aufgaben arbeiten. Durch das Empowerment und die Selbstorganisation sind die Mitarbeiter motivierter und können sich mehr mit der Thematik identifizieren, was in höherer Leistung resultiert. Der Vorstand, dessen freie Kapazitäten ohnehin sehr gering sind und der sich in voller Besetzung nur selten zusammenfinden lässt,¹¹⁴ wird entlastet. Gleichzeitig werden Entscheidungen schneller und *von Personen mit hohen Fachkompetenzen getroffen*. Darüber hinaus gewährleistet dieses Modell eine

¹⁰⁹ vgl. Timinger, 2017, S. 355

¹¹⁰ vgl. Hirsch/Marschall, 2011, S. 441

¹¹¹ vgl. Timinger, 2017, S. 362

¹¹² vgl. Horlebein, 2016, S. 162

¹¹³ s. Willkommer et al., 2017, S. 80

¹¹⁴ s. Patzak/Rattay, 2014, S. 510

hohe Rollen- sowie Strategiekklarheit, welche von Gemünden und Kock als wichtige Erfolgsfaktoren für ein PPM genannt werden.¹¹⁵

Agile Budgetierung

Ein wichtiger Aspekt bei der Betrachtung von Projektportfolios ist die Finanzierung: Wie kommen die Projekte (möglichst flexibel) an Projektbudget? Zwar besitzt die Budgetierung auch eine strategische Komponente, aber das Thema kann dem Abschnitt *Portfolio Sprints* zugeordnet werden, da Budgets im operativen Ablauf des dort vorgestellten Portfolio Sprints benötigt werden – sei es in Form von Projekten, die neu starten oder bereits laufenden Projekten, die Mehrbedarf anmelden.

Auch für diese Komponente enthält SAFe einen Ansatz. Über sogenannte Lean-Budgets finanzieren sich die Value Streams (Wertströme).¹¹⁶ Jedoch basiert dieser Ansatz wiederum auf einem vollständigen agilen Unterbau. Ohne diese Voraussetzung ist eine Anwendung dieser Prinzipien so kaum möglich. Da die im Fokus dieser Arbeit stehenden Unternehmen weder die agile Basis noch das Denken in Value Streams mitbringen, kann dieser Ansatz nicht adaptiert werden.

Auch Moreira beschäftigt sich mit dieser Thematik. Aus gerade genanntem Grund muss auch hier geprüft werden, bis zu welchem Grad agile Ideen übernommen werden können, sodass es für die Unternehmen noch verträglich umsetzbar bleibt und mit bestehenden Rahmenbedingungen harmoniert. Sie will weg von einer klassischen jährlichen Budgetplanung und begründet dies mit einem Beispiel: Eine Projektidee mit enormem Potenzial entsteht unmittelbar nach der jährlichen Budgetvergabe. Demnach müsste das Projekt knappe 12 Monate auf das Budget und damit auf den Projektstart warten. In der heutigen Wirtschaft ist Time-to-Market aber ein entscheidender Faktor. So kann es sein, dass die Idee nach einem Jahr wertlos ist und das Unternehmen massive finanzielle Vorteile verpasst.¹¹⁷ Auch Oestereich und Schröder sehen in klassischen Budgets ein Relikt vergangener Zeiten und fordern ein situatives Finanzieren.¹¹⁸

Dieses Beispiel verdeutlicht das Problem der traditionellen Budgetplanung. Aus Sicht der Agilität ist demnach ein Bruch mit dieser Vorgehensweise sinnvoll. Doch in einem Großunternehmen das Prinzip der jährlichen Budgetplanung zu verwerfen, an dem mitunter dutzende Bereiche und Abteilungen und damit tausende Mitarbeiter hängen, ist nur schwer vorstellbar. Die Linientätigkeiten macht in den Großunternehmen in der Regel einen sehr hohen Anteil aus. Abteilungen von mehreren hunderten Mitarbeitern brauchen eine gewisse Planungssicherheit und benötigen daher das Wissen über das kommende Jahresbudget. Aber

¹¹⁵ s. Gemünden/Kock, 2016, S. 21, 33

¹¹⁶ s. Scaled Agile (Hrsg.), 2019a

¹¹⁷ s. Moreira, 2017, S. 219-226

¹¹⁸ s. Oestereich/Schröder, 2017, S. 53

das ist nur ein Teilbereich der Finanzierung. Die Budgetierung für das Portfolio kann isoliert betrachtet und punktuell angepasst werden.

Eine Anpassungsmöglichkeit ist die jährliche Einplanung von „agilen“ Budgets, die als Reserve fungieren. So entsteht eine gewisse Höhe an disponiblen Budget, welches für besonders wichtige, kurzfristig erscheinende Projektideen verwendet werden kann und so eine kurze Time-to-Market für das Projekt gewährleistet. In Abbildung 13 sind neben dem disponiblen Budget (1) die weiteren Budgetblöcke zu sehen. Ein großer Teil ist mit bereits laufenden Projekten belegt (3) und ein weiterer kleinerer Teil ist für Projekte allokiert, die bereits entschieden und priorisiert wurden, aber noch nicht gestartet sind (2). Zusätzlich wird Budget für eventuell auftretende Mehrbedarfe der Projekte zurückgelegt (4). Die Prozentanteile sind beispielhaft festgelegt und sollten sich auch auf Empfehlung von Patzak und Rattay auf die Größenordnung und Erfahrungen vergangener Planungsperioden beziehen.¹¹⁹ Sollte das disponible Budget für wichtige ungeplante Projekte nicht ausreichen und auch der Rücklauf an Budget aus Projekten, die weniger Geld verbraucht haben (6), nicht genügen, so muss Budget aus anderen Projekten umgeschichtet werden. Diese werden dann entweder pausiert oder komplett abgebrochen (5).

Die jährliche Planung des Portfoliobudgets bedarf sowohl im PPMO als auch im Finanzbereich zusätzlichen Aufwand, obwohl sie lediglich grob und mit Blick auf die zu diesem Zeitpunkt aktuelle Projektpipeline ausgeführt wird. Aus diesem Grund ist die Überlegung sinnvoll, den Portfolio Sprint, der mit der Planung des Portfoliobudgets zusammenfällt, zeitlich zu verlängern. Um wie viel sollten ebenfalls Erfahrungswerte zeigen. Burgey betont, dass eine spätere Budgetzuordnung eine für den Moment erhöhte Planungsunschärfe bewirkt.¹²⁰ Die gilt in diesem Modell vor allem für die Budgetreserve (1) und ist der Preis, mit dem die kurzfristige Handlungsfähigkeit erkaufte wird.

¹¹⁹ s. Patzak/Rattay, 2014, S. 529

¹²⁰ s. Burgey, 2010, S. 190

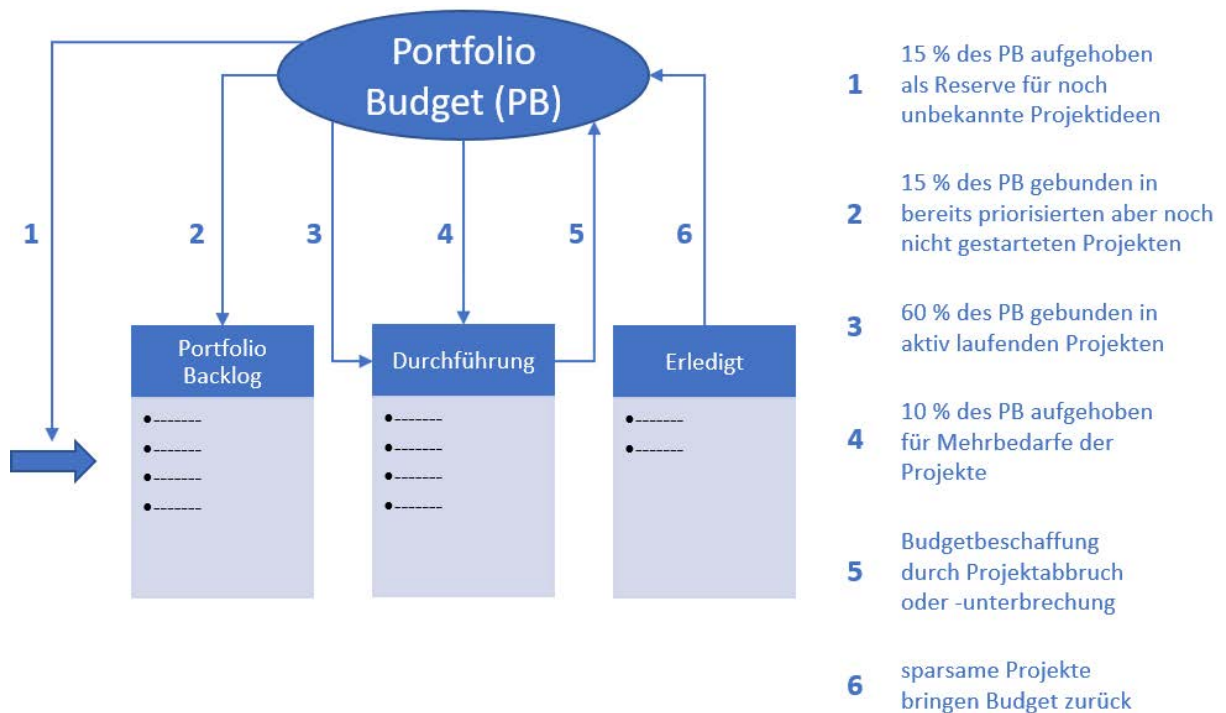


Abbildung 13: Aufteilung des Portfoliobudgets

Portfolio-Kanban

Im Abschnitt *Agile Skalierungsansätze* wurden bereits die Skalierungsframeworks für Agilität angesprochen. Dabei spielt das *Scaled Agile Framework*, SAFe, eine besondere Rolle und liefert einige Elemente, die für ein agiles PPM, wie es in dieser Arbeit ausgearbeitet werden soll, adaptiert werden können. SAFe nimmt diesen Sonderstatus ein, da es zum einen das meist verbreitetste Framework ist und zum anderen als einziges auch eine explizite Lösung für PPM anbietet (vgl. dazu Abbildung 14). Die anderen Frameworks legen den Fokus auf das Synchronisieren agiler Teams, was eher der Programmebene entspricht. Aus diesem Grund wird im Folgenden nur auf SAFe eingegangen. Auffällig ist sowohl bei Mathis, der über SAFe schreibt, als auch bei Schnichels-Fahrbach und Munz, die ihren eigenen agilen Portfolioansatz erläutern, dass sie so gut wie gar nicht über Projekte im klassischen Sinn sprechen. Es geht vielmehr um leichtgewichtige Epics, die ganz anders gehandhabt werden als Standardprojekte.¹²¹

¹²¹ s. Schnichels-Fahrbach/Munz, 2016, S. 215-244

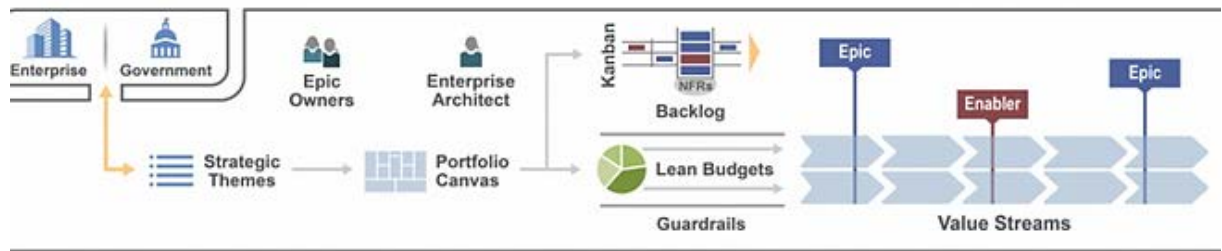


Abbildung 14: Ausschnitt aus dem Portfolio Level von SAFe¹²²

Dazu kommt, dass vor allem SAFe auf einem agilen Gesamtkonstrukt basiert, welches mit klassischen Projekten nicht umsetzbar wäre.¹²³ Die Grundvoraussetzung für das agile PPM in SAFe ist, dass sowohl die Team-/Projektebene als auch die Programmebene vollständig agil konstruiert sind. Dies ist in traditionellen Unternehmen allerdings nicht vorhanden, was eine direkte Anwendung verhindert. Nichtsdestotrotz lassen sich einige Elemente aus dem SAFe-PPM adaptieren. So sind in Abbildung 14 unter anderem die Strategic Themes zu sehen. Das sind strategische Ziele, die das Portfolio mit der Organisation verbinden. Diese werden in sogenannte Portfolio Canvas zusammengeführt, die die Struktur und den Zweck eines Portfolios beschreiben.

Hier ist vor allem der Portfolio Backlog als Teil des Portfolio-Kanbans von Bedeutung. Das Portfolio-Kanban hat in der SAFe-Logik sechs Spalten: Funnel, Reviewing, Analyzing, Portfolio Backlog, Implementing und Done. Dieses Prinzip kann so für das agile PPM übernommen beziehungsweise leicht angepasst werden (vgl. dazu Abbildung 15). In den Trichter werden zunächst einmal von allen Seiten (Vorstand, Fachbereiche, Mitarbeiter, PPMO, usw.) Projektideen eingeführt und gesammelt. Hier gibt es grundsätzlich keine Beschränkungen. Sollten es zu viele werden, muss bereits in dieser Spalte eine Restriktion eingeführt werden. In der zweiten Spalte werden die Projektideen durch das PPMO auf die Sinnhaftigkeit und den Strategie-Fit geprüft. Dazu benötigen sie den Input des SO, der die aufbereitete Strategie vorgibt und so einen Abgleich ermöglicht. Passen die Ideen zu der Strategie, so gelangen sie in die Analyse-Spalte. Dort werden sie durch die Fachbereiche ausgearbeitet und definiert, bevor sie dann nach weiterer Prüfung durch das PPMO in den Portfolio Backlog gelangen. Eine Umsetzung hat an dieser Stelle noch nicht stattgefunden. Das bedeutet, dass in diesem Backlog Projekte liegen, die bereit für den Umsetzungsstart sind. Timinger hat dabei eine ähnliche Vorstellung von einem Portfolio Backlog.¹²⁴ In regelmäßigen Zyklen, den Portfolio Sprints (Erläuterung im gleichnamigen Abschnitt), wird nun geschaut, ob und wenn ja, welche Projekte fertig geworden sind und wo Ressourcen frei geworden sind. Dann werden nach Ressourcen- und Budgetverfügbarkeit neue Projekte in die Durchführung überführt. Das

¹²² Scaled Agile (Hrsg.), 2019b

¹²³ s. Mathis, 2018, S. 99 ff., S. 119 ff.

¹²⁴ vgl. Timinger, 2017, S. 367-368

Portfolio Backlog ist vorher durch einen Priorisierungsmechanismus priorisiert worden, so dass die wichtigsten Projekte zuerst weitergeführt werden. Abgeschlossene Projekte gelangen in die letzte Spalte für beendete Projekte. Theoretisch ist bekannt, wann welches Projekt endet und damit Ressourcen freisetzt, sodass geplant werden könnte, wann neue Projekte starten. Allerdings unterliegt ein Portfolio starken Änderungen, die einerseits durch Verzögerungen aus den Projekten und andererseits aus anderweitigen Portfolioentscheidungen wie Projektabbrüchen oder Strategieänderungen resultieren. Aus diesem Grund wird der Projektstart nicht weit im Voraus geplant, sondern in jedem Portfolio Sprint konkret bewertet.

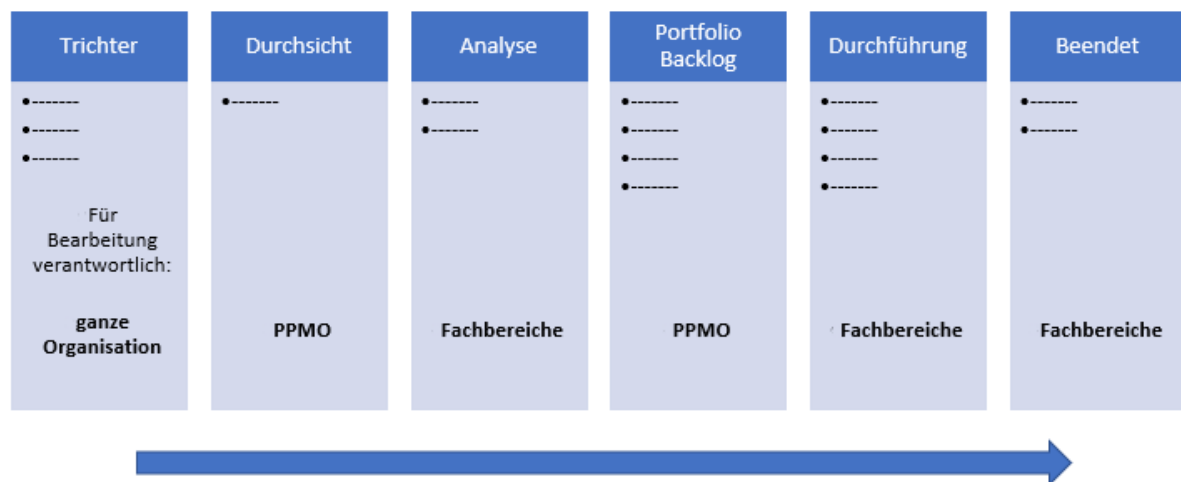


Abbildung 15: Portfolio-Kanban mit Verantwortung für die Bearbeitung

Vorteile dieser agilen Vorgehensweise sind eine hohe Transparenz, eine übersichtliche Visualisierung und eine immer sichtbare Projektpipeline. Im Kanban-Board sorgt zudem durch die Spaltenlogik das Pull-Prinzip für einen effizienten Arbeitsworkflow.-Dazu ist es jederzeit möglich, neue Projektideen beziehungsweise neue strategische Rahmenbedingungen in das System einzuführen. Auch Stettina und Hörz sehen in der Nutzung eines Portfolio Backlogs Potenzial, um die Agilität des PPMs zu steigern.¹²⁵

Reduzierung des Projektumfangs

Unmittelbar im Zusammenhang mit dem zuvor beschriebenen Portfolio-Kanban existiert ein Problem, das viele traditionelle Unternehmen mit klassischem Projekt- und PPM haben: Sie machen zu viele Projekte gleichzeitig, sie machen zu große Projekte und sie brechen keine Projekte ab.^{126 127} Das sorgt dafür, dass Ressourcen fehlen, Termine verzögert werden und

¹²⁵ s. Stettina/Hörz, 2015, S. 149

¹²⁶ s. Blichfeldt/Eskerod, 2008, S. 359

¹²⁷ s. Eilers, 2019, S.72

kein Stakeholder wirklich zufrieden ist. Wie bereits angedeutet, hat SAFe spezielle Prämissen, wenn es um die Projektierung von Ideen geht. Die Projekte, beziehungsweise im SAFe die Epics, sind vom Umfang her möglichst klein, sodass diese schnell und effizient abgearbeitet und eine funktionierende Teillösung abgeliefert werden kann. Dadurch kann relativ schnell das nächste Thema bearbeitet werden. Durch diese klein geschnittenen Pakete gelingt es, einen kurzen Planungshorizont zu erzielen. In der Zukunft kann mit weniger Details geplant werden, da bis dahin statt einem großen, eher beispielsweise 4-5 kleine Projekte umgesetzt werden. Existieren im Portfolio allerdings Projekte mit einer Dauer von drei, vier oder sogar fünf Jahren, so ist das Portfolio blockiert und für diesen Zeitraum mehr oder weniger handlungsunfähig.

Das konkrete Prinzip, das bei SAFe hinter der Größenreduzierung steckt, nennt sich Minimum Viable Product (MVP), also ein Produkt mit gerade so viel Eigenschaften, dass es die Grundanforderungen erfüllt (vgl. dazu Abbildung 16). Dieses Prinzip ist ursprünglich in der Produktentwicklung entstanden, lässt sich aber auch auf Projekte adaptieren, sodass aus Minimale Viable Product das abgeleitete Prinzip des Minimum Viable Project (MVPj) entsteht. Daraus folgt, dass intensiv über den Projektinhalt und eine mögliche Segmentierung nachgedacht werden muss. Folgende Fragestellung wird dabei fokussiert: Wie kann der Inhalt so aufgeteilt werden, dass die einzelnen Elemente vom Umfang her deutlich reduziert, aber trotzdem als sinnvolle, lieferbare Teilergebnisse darstellbar sind?

Ein Hilfsmittel für erste Überlegungen dazu kann ein stark reduzierter Projektsteckbrief sein, der so gestaltet ist beziehungsweise solche Fragen stellt, die den Bearbeiter automatisch dazu bringen, die Projektidee vom Umfang her reduziert darzustellen.

Der Vorteil dieses Prinzips ist, dass das Portfolio deutlich flexibler und handlungsfähiger wird. Zudem wird der Aufwand für eine detaillierte Planung über viele Jahre hinweg gespart. Die Konsequenz daraus ist allerdings eine höhere Frequenz an beendeten Projekten und damit an Abgaben und Abnahmen von Projektergebnissen. Demnach darf ein Portfolio nicht, wie in traditionellen PPMs gehandhabt, einmal oder zweimal im Jahr eine Nachjustierung vornehmen, sondern deutlich häufiger.¹²⁸ Aber auch diese Wirkung steht im Einklang mit den agilen Werten und wird im folgenden Verlauf noch näher beleuchtet.

¹²⁸ s. Stettina/Hörz, 2015, S.149

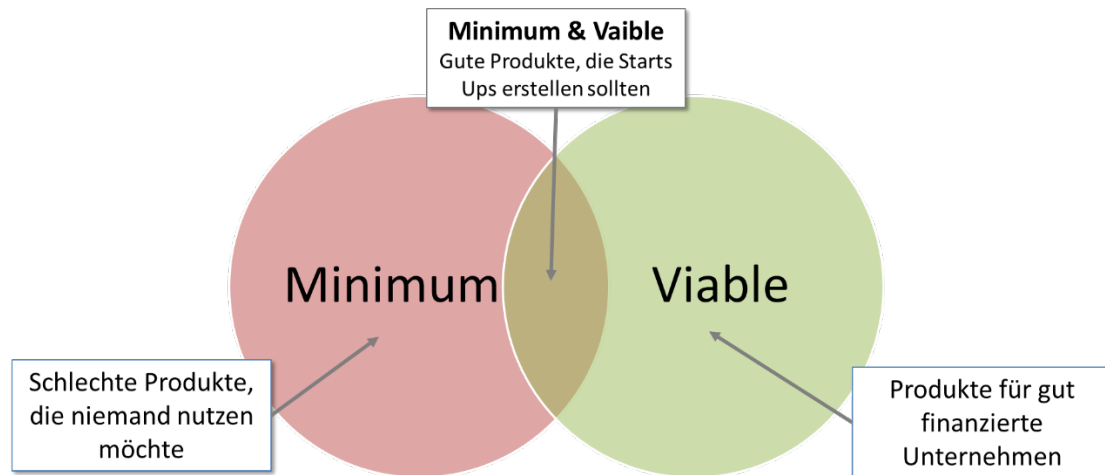


Abbildung 16: Veranschaulichung zu Minimum Viable Product¹²⁹

Agiler Priorisierungsprozess

In vielen Unternehmen wird das Portfolio nur jährlich betrachtet. Um die Agilität zu erhöhen ist es notwendig, diese Zykluszeiten für die Ausrichtungs- und Steuerungszyklen eines Portfolios zu reduzieren. Es kann dabei auch von einer rollierenden Portfolioplanung gesprochen werden. Ein Teilaspekt dieses Zyklus ist die Priorisierung von neuen beziehungsweise die Repriorisierung von bereits laufenden Projekten. Seidl weist dabei auf eine Schwierigkeit hin, die in diesem Zusammenhang auftaucht und die es zu beachten gilt. Bei einer jährlichen Priorisierung habe das Unternehmen ein knappes Jahr lang Zeit, sich die notwendigen Informationen zu beschaffen und die Projekte zu priorisieren. In einer agileren Priorisierung, die mehrfach im Jahr stattfindet, sind es plötzlich nur noch wenige Wochen.¹³⁰ Die Konsequenz daraus ist, dass der Priorisierungsprozess deutlich einfacher, schlanker und effizienter werden muss. Er muss zwar immer noch die wichtigsten Projekte für das Unternehmen herausfiltern, aber anstatt einer hohen Detailgenauigkeit steht nun die korrekte und schnelle Anwendung im Vordergrund. Der Ansatz, öfter auf das Portfolio zu schauen und es gemäß den herrschenden Rahmenbedingungen zu justieren, steigert bereits die Agilität, denn Marktanpassungen können so schneller verarbeitet werden.¹³¹ Für den Priorisierungsprozess selbst lässt sich allerdings keine agile Adaption aus den bestehenden agilen Methoden und Frameworks ableiten, die die Priorisierung vollständig reformiert.

Ein Element aus SAFe kann im Priorisierungsprozess genutzt werden – die Bewertungsgröße Weighted Shortest Job First (WSJF). WSJF besteht aus den Cost of Delay, also den Verzögerungskosten, geteilt durch die Projektgröße (vgl. dazu Abbildung 17). Das Ziel der Anwendung

¹²⁹ nach Soto, 2018, S.1

¹³⁰ s. Seidl, 2011, S. 34

¹³¹ s. Foegen/Kaczmarek, 2016, S. 26-27

dieser Bewertungsgröße ist es, die Projekte zuerst umzusetzen, die mit wenig Aufwand und in möglichst kurzer Zeit den höchsten Wert liefern.¹³²

$$\text{WSJF} = \frac{\text{Cost of Delay}}{\text{Job Duration (Job size)}}$$

$$\text{Cost of Delay} = \text{User-Business Value} + \text{Time Criticality} + \text{Risk Reduction and/or Opportunity Enablement}$$

Abbildung 17: Formel für WSJF und Cost of Delay¹³³

Die Cost of Delay setzen sich aus drei Bestandteilen zusammen (vgl. dazu Abbildung 17):

$$\text{Verspätungskosten} = \text{Geschäftswert} + \text{Wert der Zeitkritikalität} + \text{Risikowert}$$

In Abbildung 27 (Anhang) befindet sich eine Musterübersicht, in der die Bestandteile erläutert und Beispiele genannt werden.

Die Vorteile dieser Priorisierungsmethode sind ihre Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit. WSJF besteht nur aus vier Größen und ist daher übersichtlich. Die vergleichsweise hohe Transparenz der WSJF-Methode sorgt für geringeren Diskussionsbedarf. Darüber hinaus ist die Anwendung schnell und kann jederzeit kurzfristig vorgenommen werden. Die Nachteile liegen in der Quantifizierung der benötigten Größen. Diese lassen sich in der Regel oft nur subjektiv schätzen und bedeuten daher auch eine gewisse Unsicherheit.¹³⁴

Portfolio Sprints

In diesem Kapitel wurde bereits häufiger von einem unterjährigen Prozess und höher frequentierter Bearbeitung des Portfolios gesprochen, um kürzere Reaktionszeiten zu erzielen. Erste Ansätze existieren dazu auch schon in der Literatur und zeigen, wie wichtig eine unterjährige Betrachtung ist.¹³⁵ Diese gehen jedoch meistens nicht weit genug und verfolgen nicht zwangsläufig die agilen Werte und Prinzipien. Banski beschreibt immerhin, dass unterjährig bei Bedarf weitere Abstimmungsentscheide durchgeführt werden können.¹³⁶ Auch Rebetzky

¹³² s. Janning, 2015, S. 165

¹³³ Scaled Agile (Hrsg.), 2019

¹³⁴ s. Pfeffer/Schneider, 2017, S. 1-2

¹³⁵ s. Martinsuo, 2013, S. 795

¹³⁶ s. Banski/Renninger, 2012, S. 171

sieht die Notwendigkeit, einen Prozess zu etablieren, mit dem im Verlauf eines Jahres Korrekturen am Portfolio vorgenommen werden können.¹³⁷ Einen Schritt weiter geht der Vorschlag von Leyendecker, die Bewertung und Priorisierung von Projekten quartalsweise durchzuführen.¹³⁸

Um der Agilität weiter Rechnung zu tragen, sollte jedoch noch einen Schritt weitergegangen werden. Dazu bietet es sich an, erneut einen Blick auf die Scrum-Methodik zu werfen. Dort wird die Hauptarbeit in Sprints durchgeführt. Diese werden nun für die Ausführung der Aufgaben im PPMO adaptiert (vgl. dazu auch Abbildung 18). Diese Portfolio Sprints sollten eine Dauer von maximal drei Monaten haben und folgende Tätigkeiten beinhalten: die Portfoliosteuerung und das entsprechende Reporting dazu, die Priorisierung von neu aufkommenden Themen, die Verarbeitung von veränderten strategischen Rahmenbedingungen und daher auch die Repriorisierung laufender Projekte, Governance Aufgaben (zum Beispiel Priorisierungslogik anpassen) sowie eventuell weitere Sonderthemen. Im Vergleich zu Hirsch und Marschall sind besonders die Governance Aufgaben eine zusätzliche Ergänzung.¹³⁹ Diese werden hinzugefügt, da auch für sie eine kurzfristige Anpassungsmöglichkeit gewährleistet sein muss.

Die Priorisierung ist ein Thema, welches im strategischen PPM verortet ist (als Teil der Portfolio-Ausrichtung, vgl. Abbildung 4). Doch wie im Abschnitt *Agiler Priorisierungsprozess* beschrieben, gibt es im eigentlichen Priorisierungsprozess wenig Potenzial für eine gravierende Veränderung gemäß der agilen Prinzipien und Werte, zumal das Priorisieren selbst bereits dem agilen Mindset entspricht. Hier an dieser Stelle wird nicht die eigentliche Priorisierung betrachtet, sondern deren Organisation als Teil des Portfolio Sprints.

Eine alternative Vorgehensweise wäre eine rein kontinuierliche Ausführung der Tätigkeiten ohne eine Einteilung in Zyklen. Allerdings fällt es dann schwerer, systematisch und geregelt Portfolioberichte zu liefern und das Portfolio Sprint Planning sowie die Retrospektiven durchzuführen. Dazu kommt, dass die Projekte keinerlei (Planungs-)Sicherheiten hätten. Mit den 2 bis 3-monatigen Zyklen, müssen sie sich nicht permanent über die Fortführung ihres Projekts Gedanken machen. Neben den Vorteilen der erhöhten Handlungsfähigkeit bedeutet dieser relativ kurze Zyklus aber auch, dass die einzelnen Prozesse zur Bewältigung der Aufgaben schnell und effizient sein müssen. Ein weiterer Grund, der gegen noch kürzere Zyklen spricht, wird von Rietsch angeführt. Die Gefahr von „Projekt-Hopping“ würde entstehen. Ständig würden Projekte repriorisiert, angehalten oder abgebrochen werden. Die Rüstkosten würden massiv ansteigen, Verzögerungen würden entstehen und es käme nie zu einer effizienten Bearbeitung eines Projektes.¹⁴⁰ Diese Gefahr kann auch bei den oben angeführten

¹³⁷ s. Rebetzky, 2012, S. 428

¹³⁸ s. Leyendecker, 2009, S. 92

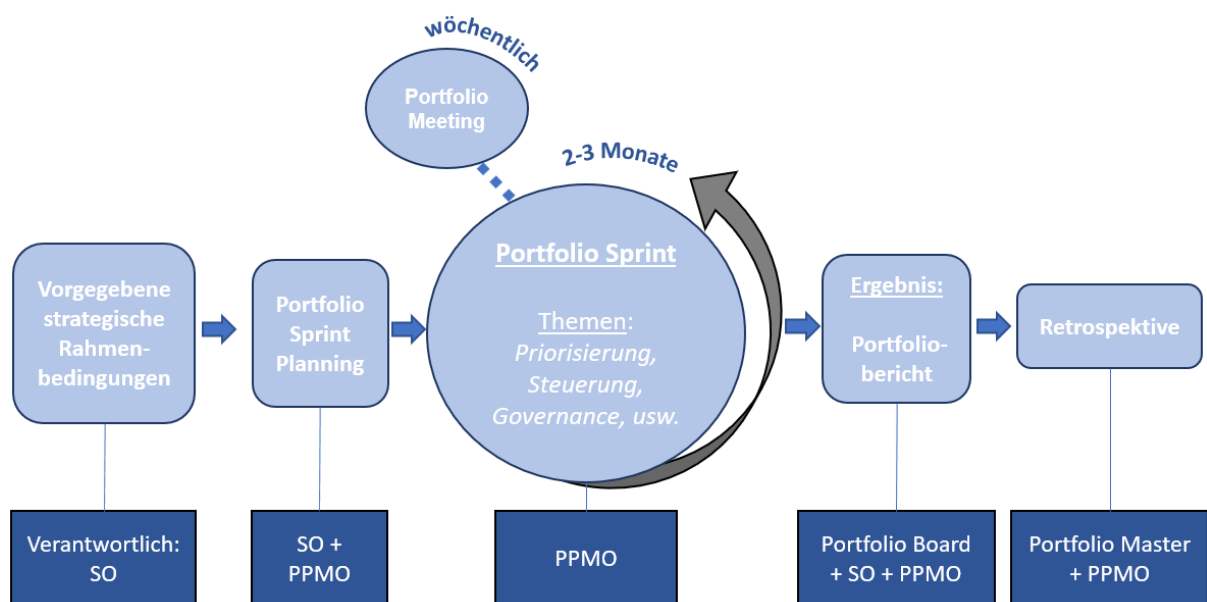
¹³⁹ vgl. Hirsch/Marschall, 2011, S. 442

¹⁴⁰ s. Rietsch, 2015, S. 66-67

Zykluszeiten entstehen. Es muss allen Beteiligten klar sein, dass die kontinuierliche Repriorisierung oder das Anhalten von Projekten weiterhin die Ausnahme darstellen. Es ist nur von großer Wichtigkeit, dass die Möglichkeit dafür besteht, um bei Bedarf schnell reagieren zu können.

Vor den Portfolio Sprint wird genau wie in Scrum auch ein Portfolio Sprint Planning geschaltet. In diesem Planning diskutiert der Strategy Owner mit dem PPMO, auf welche Themen der Fokus im Sprint gelegt werden soll, welche kommenden Ideen und Projekte in der Pipeline stehen und bearbeitet werden müssen (Blick auf das zuvor vorgestellte Portfolio-Kanban in Abbildung 3.4), ob spezielle Sonderthemen anfallen und welche Themen im letzten Sprint nicht geschafft wurden. Außerdem stellt der SO mögliche Anpassungen der strategischen Rahmenbedingungen vor, die berücksichtigt werden müssen.

Das Ergebnis des Sprints wird dann dem Portfolio-Board in einem Review vorgestellt. Es beinhaltet neben einer Statusübersicht des Portfolios auch die Entscheidungen zur Priorisierung neuer Projekte und zur Repriorisierung laufender Projekte sowie zu Unterbrechungen beziehungsweise Abbrüchen von Projekten. Diese Entscheidungen müssen vom Gremium abgenommen werden. Im Anschluss daran folgt die im Abschnitt *Einsatz von Retrospektiven* erläuterte Retrospektive. Der gesamte ausgearbeitete Prozess ist in Abbildung 18 zu sehen. Entscheidend ist dabei, dass Fehler möglichst früh erkannt und entsprechend korrigiert werden.



eigene Darstellung

Abbildung 18: Adaption des Sprints und des Sprint Plannings aus Scrum an ein PPM

Einsatz von Retrospektiven

Aufgabe des strategischen PPMs ist die Festlegung und vor allem die Optimierung der Rahmenbedingungen für das PPM. Ein Ereignis aus der Scrum-Methodik ist die Retrospektive. In diesem Format findet sich das Team mit dem Scrum Master zusammen und spricht über mögliche Verbesserungen beziehungsweise Unstimmigkeiten im Prozess oder in der Zusammenarbeit. Es geht ausdrücklich nicht um inhaltliche beziehungsweise fachliche Diskussionen. Dieses Format kann mehr oder weniger genauso im PPM angewendet werden. Dazu treffen sich das PPMO, der Portfoliomaster und bei Bedarf der Strategy Owner. Eine bewährte Einteilung der Themen in fünf Blöcke (*Starfish*) ist in Abbildung 19 zu sehen. Es geht darum, gute Aspekte beizubehalten, störende Aspekte zu entfernen und potenzielle Verbesserungen auszuprobieren. Stellmann und Greene haben einige Techniken und Methoden zusammengetragen, die innerhalb einer Retrospektive angewendet werden können.¹⁴¹



Abbildung 19: Einteilung der Retrospektive in fünf Blöcke (*Starfish*)

Eine sinnvolle Ergänzung für die Retrospektive wären ein bis zwei eventuell wechselnde Teilnehmer aus dem Projektmanagement, die die Schnittstelle Portfolio-Projekt und darin verborgene Verbesserungspotenziale aus Sicht der Projekte aufzeigen.

Mit der Retrospektive erhält ein bewährtes agiles Format Einzug in das PPM. Es steht für das Streben nach Perfektion, für die Reduzierung von Verschwendung und verkörpert somit ein wichtiges Element des Lean-Managementansatzes.¹⁴²

Flexibilisierung des Ideenmanagements

An dieser Stelle wird auf die Möglichkeiten eingegangen, wie die Portfolio-Kanban Spalte „Trichter“ aus Abbildung 15 befüllt werden kann. Dabei können Projektideen von folgenden Personengruppen erstellt und in den Trichter abgelegt werden: Vorstand, Fachbereiche (durch Abteilungsleiter), normale Mitarbeiter (ohne Leitungsfunktion) sowie das PPMO. Allerdings müssen Ideen, die im PPMO entstanden sind, ab der Spalte *Durchsicht* an einen

¹⁴¹ s. Stellman/Greene, 2019, S. 156 ff.

¹⁴² s. Timinger, 2017, S. 233

Fachbereich übergeben werden, der das potenzielle Projekt dann plant und ausführt. Neben dem Fachwissen braucht es nämlich einen konkreten Auftraggeber, der nicht durch das PPMO repräsentiert wird. Schnichels-Fahrbach und Munz betonen, wie wichtig ein richtiger Projektsponsor beziehungsweise Auftraggeber im agilen Umfeld ist. Gerade bei einer hohen Anzahl an Projekten im Portfolio benötigt es einen Unterstützer, der intrinsisch motiviert das Projekt und dessen Interessen vertritt.¹⁴³

Eine andere Methode für das zukünftige Ideenmanagement wird von Bea beschrieben. Er spricht von einer Projektausschreibung, auf die sich Mitarbeiter zur Beteiligung melden können. Dabei stellt sich ein Projektmarkt ein, indem sich erfolgsversprechende Projekte abzeichnen, da sich dafür in der Regel mehr Mitarbeiter interessieren.¹⁴⁴ Dieser Vorschlag kann jedoch auch angepasst und in anderer Form genutzt werden. So wäre ein Diskussionsforum denkbar, indem alle Mitarbeiter informell ihre Projektideen einreichen und abteilungsübergreifend diskutieren können. Schnell würden sich potenziell gute von schlechten Ideen abheben. Für diese könnte dann beispielsweise mithilfe des jeweiligen Abteilungsleiters ein kurzer Steckbrief verfasst werden, um so einen Einstieg in den Trichter des PPMs zu ermöglichen. Dabei werden die agilen Prinzipien und Werte miteinbezogen. Es wird sehr viel direkt über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg kommuniziert. Jeder Mitarbeiter kann dabei unbürokratisch seine Stärken beziehungsweise sein fachliches Wissen einbringen. Zudem wären solche Ideen relativ stark an den konkret vorherrschenden Bedürfnissen orientiert. Die Voraussetzung, damit solch ein Modell funktionieren kann, ist gleichzeitig die Schwierigkeit: Es werden engagierte und interessierte Mitarbeiter mit projektorientierter Denkweise benötigt, da ansonsten die Beteiligung an einem solchen Projektforum nicht vorhanden wäre. Umso wichtiger ist es, die Mitarbeiter unter dem Aspekt *Empowerment* in ihrem eigenverantwortlichen Handeln und Entscheiden zu stärken, um solche Entwicklungen positiv zu beeinflussen.

Blichfeldt zitiert Twiss, der einen Budgetanteil bei den Mitarbeitern belassen würde, sodass sie Projekte nach ihrem eigenen Interesse starten können. Damit will er verhindern, dass Projekte inoffiziell und unter der Hand durchgeführt werden.¹⁴⁵ Von dieser Methode geht allerdings auch eine gewisse Gefahr des Missbrauchs aus. Damit so eine Überlegung funktionieren kann, benötigt es eine sehr disziplinierte und uneigennützigere Einstellung der Mitarbeiter. Da diese jedoch nicht immer gegeben ist, wird der Ansatz für diese Arbeit nicht weiter berücksichtigt. Bei entsprechenden Ideen der Mitarbeiter ist der Weg über das zuvor beschriebene Projektforum sinnvoller. Hier muss dann unternehmensseitig der Beweis gebracht werden, dass die Ideen auch gesehen und ernst genommen werden.

¹⁴³ s. Schnichels-Fahrbach/Munz, 2016, S. 223

¹⁴⁴ s. Bea, 2011, S. 765

¹⁴⁵ s. Blichfeldt/Eskerod, 2008, S. 358

Ein weiterer Aspekt, der für das Ideenmanagement adaptiert werden kann, kommt aus dem Extreme Programming. Dabei handelt es sich um ein agiles Vorgehensmodell aus der Softwareentwicklung. Laut Tiemeyer „liegt der Grundgedanke in einer Weiterführung von sich positiv auswirkenden Grundprinzipien bis hin zum Extremen.“¹⁴⁶ Eine Methode dieses Vorgehensmodells ist das sogenannte Pair Programming. Dabei wird die Software immer von zwei Programmierern simultan geschrieben, was eine kontinuierliche Kontrolle und Qualitätssicherung bewirkt. Dieses Vorgehen kann auch für das PPM adaptiert werden. Die Ausarbeitung der Ideen hin zu einem priorisierten Projekt im Portfolio Backlog beziehungsweise die Multi-Projekt-Evaluation (vgl. dazu Abbildung 25 (Anhang)) können nicht durch das PPMO allein durchgeführt werden, da diese nicht über die benötigten Informationen verfügen. Es bedarf immer einem Input aus dem entsprechenden Fachbereich. Hier lässt sich eine Art Tandem aus einem PPMO Mitarbeiter und einem Linienmitarbeiter bilden, welches Projektideen gemeinsam begleitet und bearbeitet. So werden feste und direkte Ansprechpartner sowie kurze Informationsflüsse geschaffen. Um dabei den Lean-Gedanken weiter zu berücksichtigen, wäre es sinnvoll bei einer hohen Anzahl an Projekten, nicht für jedes Projekt einen einzelnen Partner zu haben, sondern mehrere Projekte eines Bereiches zusammen mit beispielsweise einem Bereichsleiter zu bearbeiten. So werden unnötige Schnittstellen eingespart. Auch Beringer et al. sprechen sich in ihrer Studie für eine Einbindung der Linienmanager ein, da diese (bei hohem Engagement) einen hohen Einfluss auf den Erfolg des PPMs haben.¹⁴⁷

Auch das Lean-Prinzip der reduzierten Verschwendung kann im Ideenmanagement angewendet werden. Bürokratie und unnötige Berichte und Dokumente sollten abgebaut werden. Ein mögliches Beispiel könnte sein, dass für die erstmalige Einreichung beziehungsweise Diskussion einer Projektidee kein vollständiger Steckbrief benötigt wird. Es reicht in der Regel aus, wenn am Anfang ein kurzer Überblick zur Ausgangssituation, zum Handlungsbedarf und zum erstrebten Zielzustand gegeben wird. Die weitere Ausformulierung des Steckbriefs kann dann, nach überstandenen Strategieabgleich, im Verlauf des Portfolio-Kanbans geschehen. Dazu passen Überlegungen aus dem agilen Ansatz *Design Thinking*, die besagen, dass zuerst der (Kunden-)Nutzen betrachtet werden soll, unabhängig der technischen und wirtschaftlichen Machbarkeit.¹⁴⁸

Aktualität des Portfoliostatus

Eine wichtige operative Aufgabe des PPMs ist die Konsolidierung und Bewertung von Projektstatus (vgl. dazu Abbildung 25 (Anhang)). Diese Aufgabe besteht auch in einem flexibleren PPM, wie es hier in diesem Beitrag ausgearbeitet wird. Der Status der Projekte wird dabei klassisch von den Projekten selbst in Form von Berichten an das PPM übergeben und das

¹⁴⁶ Eckkrammer/Eckkrammer/Gollner, 2010, S. 92

¹⁴⁷ s. Beringer/Jonas/Kock, 2013, S. 841-843

¹⁴⁸ s. Sauter/Sauter/Wolfig, 2018, S.47

idealerweise digital und einmal pro Portfolio Sprint – wobei die persönliche Kommunikation nicht fehlen darf.¹⁴⁹ Ein wichtiger Bestandteil des Reportings ist dabei das Fortschrittscontrolling. Timinger beschreibt, dass in agilen Vorgehensmodellen gerne ein Burn-Down-Chart verwendet werde.¹⁵⁰ Um dies für das PPM nutzbar zu machen, bedarf es einer übergreifenden Einheit zur Messung des Fortschritts. In Scrum sind es quantifizierbare Story Points, die jedoch in klassischen Projekten nicht vorliegen.

An dieser Stelle ist die Anwendung der sogenannten Earned Value Analyse (EVA) denkbar. Dies ist eine Controlling-Methode bei der mithilfe der Plan- und Ist-Daten des Projekts dessen Fortschritt hinsichtlich Umfang, Kosten und Zeit bewertet wird. Die wesentliche Kennzahl ist dabei der Earned Value, also der Fertigstellungswert eines Projektes, der stichtagbezogen aus der Summe der geplanten Aufwände ermittelt wird. Die Vorteile dieser Methode liegen in der Objektivität und Nachvollziehbarkeit. Außerdem ermöglicht sie, Prognosen zu erstellen und Projekte untereinander zu vergleichen. Allerdings sind dafür einige Voraussetzungen nötig. Das Projekt muss auf einer klaren Vorgangsstrukturierung inkl. Kostenschätzung und Terminplanung basieren. Außerdem benötigt es eine kontinuierliche Aufwandserfassung nach Vorgängen sowie einen hohen Projektreifegrad im Allgemeinen. Die Methode ist dementsprechend aufwändig. Der Vorteil einer visuellen Darstellung (zum Beispiel durch ein Burn-Down-Chart) ist, dass sich Trends schnell und einfach erkennen lassen und bei negativen Tendenzen früh genug eingegriffen und korrigiert werden kann.¹⁵¹

Im Abschnitt *Unternehmensführung und Strategieentwicklung* wurde näher auf die Strategieentwicklung und die Umsetzung der strategischen Ziele durch das PPM eingegangen. Allerdings wurde ein wichtiger Aspekt dabei nur kurz angeschnitten, nämlich das strategische Controlling, welches prüft, ob die Projekte auch wirklich den versprochenen Strategiebeitrag liefern. Es bietet sich an dieser Stelle an, diese Prüfung im Rahmen des Portfolio Sprints durchzuführen und das Ergebnis mit in den Portfoliobericht einfließen zu lassen. Das Denken in Inkrementen rückt dabei in den Vordergrund. Dazu wird folgende Frage beantwortet: Wie viel der Strategie konnte im Betrachtungszeitraum umgesetzt werden? Allerdings muss dabei beachtet werden, dass ein Anstieg des Projektfortschritts nicht automatisch gleichbedeutend mit einem Anstieg des Strategiebeitrags ist. In vielen Projekten wird der strategische Nutzen erst gegen Projektende oder nach dem Projekt realisiert.

Schnichels-Fahrbach und Munz weisen darauf hin, dass bei einer agilen Denkweise der Business Case beim Projektstart nicht vollständig beziehungsweise in seinen Inhalten nicht korrekt und fixiert sei. Sie sprechen dabei von einer Unschärfe, die im Verlauf des Projekts stetig mit neu erlangtem Wissen reduziert werde.¹⁵² Diese Veränderbarkeit der Projektdaten

¹⁴⁹ s. Hüselmann, 2020, S. 65, 67

¹⁵⁰ s. Timinger, 2017, S. 176

¹⁵¹ s. Angermeier, 2015

¹⁵² s. Schnichels-Fahrbach/Munz, 2016, S. 232

beziehungsweise -informationen muss bei der Durchführung eines Erfolgscontrollings beachtet werden und benötigt daher mehr Aufmerksamkeit. Allerdings soll eine Organisation gemäß den agilen Werten stets offen für neue Informationen sein und diese direkt in das Handeln mit einfließen lassen. Daher wird solch ein Vorgehen als sinnvoll erachtet.

Darüber hinaus kommt es vor, dass auch traditionelle Unternehmen Projekte mit einem agilen Anteil im Portfolio haben. Die Schwierigkeit liegt darin, beide Typen vergleichbar zu machen, um einen gemeinsamen Statusbericht zu liefern. SAFe bringt die einzelnen Scrum Teams in sogenannte Agile Release Trains zusammen. Ein Release Train Engineer fungiert als Informationsvermittler des Release Trains nach außen. Der Release Train Engineer initiiert dabei zu den Meilensteinen der klassischen Projektplanung Abstimmungstermine, um die Komponenten aus dem klassischen und agilen Projektteil zusammen in Einklang zu bringen (vgl. dazu auch Abbildung 20).¹⁵³

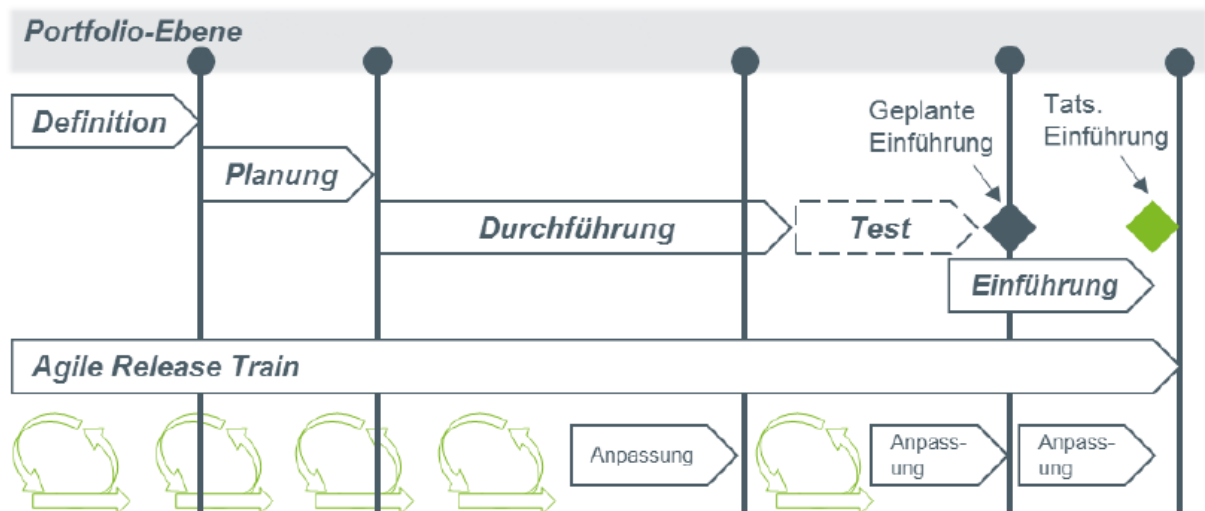


Abbildung 20: Synchronisierte Projektsteuerung von korrelierenden klassischen und agilen Vorgehensmodellen¹⁵⁴

Mithilfe dieser Vorgehensweise kann das Projekt einen gemeinsamen Projektstatus kommunizieren, ohne dass sich dabei die verschiedenen Vorgehensmodelle gegenseitig behindern.

Im Sinne des Lean-Managements ist besonders auf eine knappe und effiziente Reportingvorlage für die Projekte zu achten, sodass kein unnötiger Aufwand für Details entsteht, die in der Portfoliobetrachtung nicht verwertet werden. Hirsch hebt die Wichtigkeit von intensiver und transparenter Kommunikation zwischen dem PPM und den Projekten beziehungsweise

¹⁵³ s. Müller/Hüsselmann, 2017, S.11

¹⁵⁴ ebd., leicht verändert

den Projektleitern hervor.¹⁵⁵ Die Konsequenzen aus einem korrekt ablaufenden Reportingprozess sollten in der Regel Diskussionen über Anpassungen und Änderungen im Portfolio sein, um entdeckte Schwachpunkte zu beheben. Mögliche Eingriffe könnten laut Pftzing unter anderem die Neubewertung und Priorisierung oder Neuausrichtung von Projekten sein sowie Genehmigungen von größeren Projektänderungen.¹⁵⁶

Eine interessante Methode zum Umgang mit dem Status von Projekten hat sich VW bei Scania in Schweden abgeschaut. Sie nennen es Pulse-Meeting. Dabei kommen Vertreter aller Projekte des Portfolios für ein Meeting mit einer Dauer von maximal einer Stunde zusammen. Dabei wird der Status aller Projekte an einer großen Wand durchgegangen. Projekte mit Problemen können direkt nach Lösungsvorschlägen fragen und sich einen kurzen Diskussionsblock nach dem Pulse-Meeting sichern. Trotz der hohen Anzahl an Projekten wird die Timebox aufgrund des etablierten agilen Mindsets in der Regel eingehalten. Das Meeting sorgt für einen hohen Grad an Transparenz und bietet eine direkte fachübergreifende Lösungsfindung für Probleme in den Projekten.¹⁵⁷

IT-Unterstützung zur Steigerung der Agilität

Ein Faktor, der vor allem unter dem Gesichtspunkt des Lean-Managements Verschwendung reduziert und Effizienz steigert, ist die Unterstützung durch ein IT-Tool in Form einer PPM-Software. Diese ist nötig, um die großen Datenmengen, die bei einer Vielzahl an Projekten anfallen, zu sichern, zu analysieren und bereitzustellen. Dadurch werden Wartezeiten und Fehlinformationen eliminiert. Die Verwendung eines Tools garantiert zudem einen *Single-Point-of-Truth*. Das bedeutet, dass nur die Daten im Tool zählen und sich auf diese verlassen werden kann. Auch Hirsch sieht die IT-Unterstützung im PPM als essenziell für den Erfolg an.¹⁵⁸

Das zweite Mittel, das genutzt werden sollte, ist eine Wissen- / Projektdatenbank. Zwar gibt es das Konzept auch in klassischen PPMs, nichtsdestotrotz bleibt das Prinzip dahinter ein Lean-Element. Doppelte Vorarbeiten wie beispielsweise Machbarkeitsstudien oder Lösungssuchen werden damit verhindert. In dieser Datenbank sind sämtliche abgelaufene, abgebrochene, abgelehnte Ideen und Projekte des Unternehmens zu finden. Es lässt sich prüfen, ob es Themen schon einmal gab, warum Themen abgelehnt wurden oder welches Projekt ein ähnliches Problem lösen musste. Somit werden bereits gemachte Erfahrungen genutzt, Synergien geschaffen und Mehrarbeit verhindert.¹⁵⁹ Ein häufiges Werkzeug zur Umsetzung solch eines Wissensmanagements ist ein PPM-Wiki, das für alle Mitarbeiter einsehbar ist.

¹⁵⁵ s. Hirsch/Marschall, 2011, S.442

¹⁵⁶ s. Pftzing/Rohde, 2017, S. 468

¹⁵⁷ s. Volkswagen (Hrsg.), o.J.

¹⁵⁸ s. Hirsch/Marschall, 2011, S. 444

¹⁵⁹ s. Patzak/Rattay, 2014, S. 506

Umsetzung

Vorgehen

Bei der Implementierung des Konzepts sind eine Reihe von Rahmenfaktoren zu beachten. Bacharach et al. formulieren folgende minimale Anforderungen an Verbesserungsinitiativen:¹⁶⁰

- Außerordentliche Ergebnisse (sichtbare signifikante Verbesserungen)
- Win-Win-Situationen (Veränderung darf nicht zulasten einzelner Bereiche gehen)
- Kein unnötiges Risiko
- Vereinfachung
- Umsetzung nimmt alle mit

In Ergänzung dazu dienen folgende Erfolgsfaktoren für den Implementierungsprozess, die Gabriel beschreibt:¹⁶¹

- Klare Einführungsstrategie und projektorientiertes Vorgehen
- Begrenzung auf zunächst einige wenige Kernelemente des PPMs
- Orientierung an Schmerzpunkten in der Organisation und möglichen Quick Wins
- Intensive Stakeholder-Kommunikation
- Schaffung eines gemeinsamen unternehmensweiten Verständnisses für PPM

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der den Erfolg einer PPM-Implementierung erhöhen kann, ist der Einsatz von interdisziplinären Teams. Durch einen großen gemeinsamen Erfahrungsschatz, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und kontinuierliche Abstimmung wird die Akzeptanz im Unternehmen erhöht. Dabei muss allerdings sichergestellt werden, dass nicht Eigeninteressen, sondern das Wohl des gesamten Unternehmens im Fokus steht.¹⁶² Auch das Erstellen eines PPM-Handbuchs ist sehr zu empfehlen und steigert die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Etablierung des PPMs im Unternehmen. Dies sollte vor allem schlank und verständlich formuliert sein.¹⁶³

Sowohl Bernstoff und Schmidt¹⁶⁴ als auch Rietsch¹⁶⁵ befassen sich ausgiebig mit den PPM-Softwaretools. In der besagten Literatur sind neben einer aktuellen Marktanalyse auch Prozesse und Entscheidungskriterien für eine Toolauswahl geschildert. In Abbildung 21 ist ein iterativer Implementierungsansatz, der von Rietsch empfohlen wird, zu sehen.

¹⁶⁰ s. Bacharach/Ribbert/Techt, 2015, S. 291-292

¹⁶¹ s. Gabriel, 2015, S. 338-339

¹⁶² s. Jörg, 2015, S. 258-260

¹⁶³ s. Kuster u. a., 2018, S. 254

¹⁶⁴ s. Bernstorff/Schmidt, 2011, S. 209-227

¹⁶⁵ s. Rietsch, 2015, S. 235-250

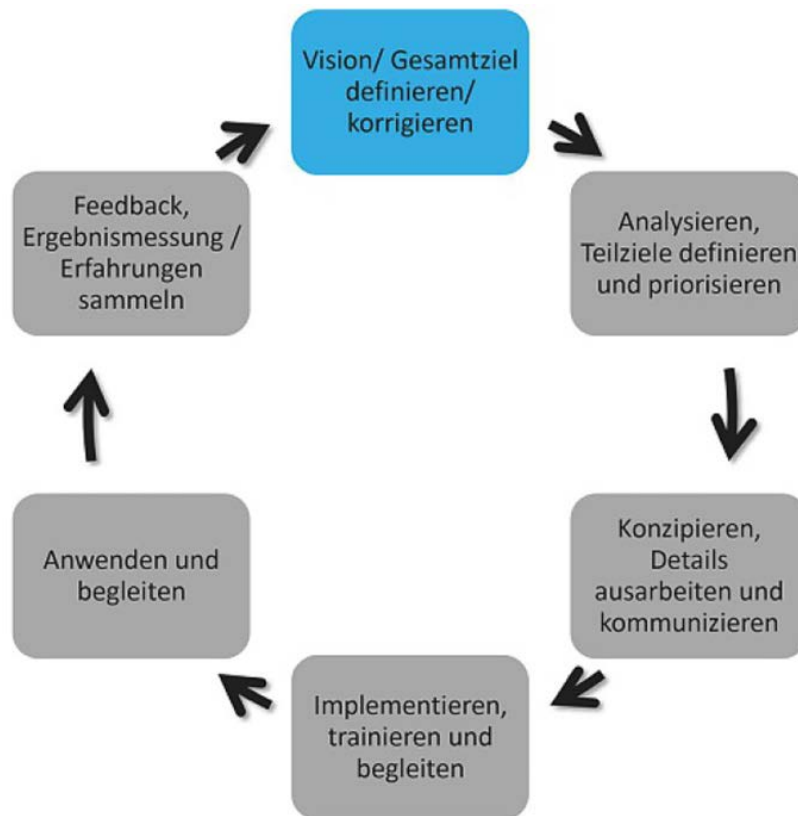


Abbildung 21: Iterativer Implementierungsansatz¹⁶⁶

Dieser kann durch die Unternehmen als Orientierung genutzt werden, um PPM-Elemente auf diese Weise Schritt für Schritt zu etablieren und zu verbessern. Weitere Informationen und Erläuterungen zum Thema PPM-Implementierung und Change-Management findet sich in den Ausführungen von Kühn¹⁶⁷, Timinger¹⁶⁸ und Rietsch¹⁶⁹.

Abschließend sollte den Unternehmen bewusst sein, dass sie nicht nur ein PPM-Konzept oder ein IT-Tool einführen, sondern vor allem auch die PPM-Kultur und die teils agilen Werte und Gedanken dahinter. Es muss ein besonderes Augenmerk auf die Schaffung von Akzeptanz im gesamten Unternehmen gelegt werden.

Allgemeine agile Werte, Kultur und Hilfestellungen im PPM

Die direkte Orientierung am Kundenbedürfnis ist das zentrale Element des agilen Denkens. Dies sollte bei jeglichem Handeln der Mitarbeiter im Fokus stehen. Eine Methode, die häufig im agilen Ansatz des Design Thinking genutzt wird und dabei helfen soll, die Kundensicht transparent zu machen, ist die Customer Journey Map. Sie zeigt, welche Kontaktpunkte das

¹⁶⁶ ebd., S. 233

¹⁶⁷ s. Kühn, 2009, S. 301-323

¹⁶⁸ s. Timinger, 2017, S. 260-263

¹⁶⁹ s. Rietsch, 2015, S. 102-106, 223-234

Unternehmen mit dem Kunden hat, beziehungsweise wie der Kunde den Angebotsprozess durchläuft.¹⁷⁰

Um diese Nähe zu den aktuellen Kundenbedürfnissen zu ermöglichen, ist es nötig, übergeordnet eine unternehmensweite Zusammenarbeit der Bereiche zu fokussieren. Gerade in großen strategischen Projekten, in denen bereichsübergreifende Teams gebildet werden, oder in Fragen des PPMs ist die enge Kooperation ein unabdingbares Element, um Synergien zu fördern und damit Effizienzen zu schaffen. Auch Hilgers et al., die ein ausgeprägtes PPM-Beispiel beschreiben, haben dies erkannt und stellen die Zusammenarbeit in den Vordergrund, indem sie eine enge Matrix aus Produktion sowie Marketing und Vertrieb bilden, die sie kontinuierlich überprüfen und anpassen.¹⁷¹

Ein anderer Denkansatz, der helfen kann, Themen richtig anzugehen, kommt aus der Crystal Family (agile Software-Entwicklungsmethoden) und betont die Einteilung von Problemen in entsprechende Anforderungskategorien, die jeweils eigene Lösungswege vorschlagen.¹⁷² Damit wird ein schlankes Vorgehen erreicht: Themen bekommen nur so viel Zuwendung, wie sie auch benötigen, überflüssige Aufwände werden verhindert.

Ein weiterer Aspekt ist die tägliche Arbeit im PPMO, zu derer Unterstützung der Gebrauch eines Task-Boards zu empfehlen ist. Timinger beschreibt die Nutzung solch eines Task-Boards für das Aufgabenmanagement in Projekten.¹⁷³ Dies lässt sich allerdings auch für das PPMO adaptieren. Durch Visualisierung macht es die Arbeit transparent sichtbar und zeigt den Fluss der Aufgabenpakete im PPMO. Dabei lässt sich an Karten, die lange in einer Spalte verbleiben, schnell erkennen, wo das PPMO Probleme hat. Als Aufgaben können sämtlich Inhalte, die zuvor als Teil des Portfolio Sprints vorgestellt wurden, in das Board integriert werden, also zum Beispiel: Bearbeitung neuer Projektanträge, Durchführung von Projektbewertungen und Priorisierungen, Vorbereitungen für Retrospektiven oder die Überarbeitung der PPM Standards. Dazu noch zwei Hinweise: Timinger betont, dass Multitasking sehr schädlich sei, da es Verschwendung in Form von gedanklichen Rüstzeiten produziere.¹⁷⁴ Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, eine Obergrenze für gleichzeitig bearbeitbare Aufgaben einzuführen (als grobe Orientierung: je nach Aufgabenumfang maximal 2-4 Aufgaben gleichzeitig). Außerdem sollte nach Möglichkeit ein physisches Board (unter der Voraussetzung, dass das PPMO räumlich zusammenarbeitet) anstatt eines digitalen Boards genutzt werden. Aus eigener Erfahrung erzeugt ein physisches Board eine höhere Bindung sowohl zur Nutzung des Task-Boards als auch zu den Aufgaben selbst, da physische Karten bezie-

¹⁷⁰ s. Hofert/Thonet, 2019, S. 174

¹⁷¹ s. Hilgers/Ehrich/Näder, 2016, S. 212, 193 ff.

¹⁷² s. Trepper, 2012, S. 88-90

¹⁷³ s. Timinger, 2017, S. 202

¹⁷⁴ s. Timinger, 2017, S. 224

ungsweise Post-its nicht so schnell umformuliert und gelöscht werden können, beziehungsweise die Hemmung dazu höher ist als bei einem digitalen Eintrag. Gemäß dem Ansatz des Extreme Programmings dürfen zudem in der Abarbeitung keine Überstunden gemacht werden, da nur in einem energiereichen und motivierten Zustand gearbeitet werden sollte.¹⁷⁵ Auch dafür ist eine Adaption für das PPMO denkbar, um die Ergebnisqualität hochzuhalten.

Willkommer et al. haben in ihrem Whitepaper 26 allgemeine, kleinere agile Methoden, Vorgehen und Werkzeuge aufgelistet und kurz beschrieben.¹⁷⁶ Dort sollte sich jedes Unternehmen individuell und nach eigenen Rahmenbedingungen Hilfsmittel herausuchen, die gut zu der Organisation passen. Solche kleinen Hilfsmittel können fast überall eingesetzt werden. Beispiele sind unter anderem Mentoring and Coaching, Innovation Days, Team Empowerment, No Job Title or Description oder Open Books.

Im Kapitel *Agile Elemente im PPM* wurden Teilbereiche des PPMs mit Ansätzen aus größeren bekannten agilen Vorgehensmodellen transformiert. Es muss aber nicht immer eine vollständige Änderung des Bestehenden sein. Oftmals kann der klassische Prozess beibehalten werden. Eine Effizienzsteigerung oder Reduzierung der Verschwendung kann durch eine offene und Lean-geprägte Denkweise geschehen. Im Folgenden werden Beispiele für PPM-Bereiche angeführt, für die keine konkrete Adaption von agilen Vorgehensweisen denkbar gewesen ist. Ein Fall ist das Risikomanagement (RM) im PPM. Für dieses gibt es nicht die eine vorhandene agile Methode, mit der das RM von Grund auf neu gedacht werden kann. In so einer Situation ist es ratsam, den klassischen Prozess durchzuführen und dabei stets die agilen Werte und Prinzipien im Fokus zu behalten und sie einzusetzen, wann immer Entscheidungen getroffen werden müssen. Ähnliches gilt für das Managen von Abhängigkeiten zwischen Projekten in einem Portfolio. Es muss das Ziel sein, Abhängigkeiten zu identifizieren und in die Planung miteinzuberechnen.¹⁷⁷ Langfristig sollte versucht werden, Abhängigkeiten zu reduzieren.

Ein anderes Beispiel ist das Ressourcenmanagement. Soll nicht gleich die ganze Organisation agil transformiert werden, kann das Ressourcenmanagement zunächst klassisch verbleiben. Eine Steigerung der Agilität lässt sich dennoch durch folgende kleine Maßnahmen erzielen:

- Transparenz über Ressourcen und deren Auslastung schaffen (pro Projekt und pro Abteilung)
- Nach Möglichkeit gleiche Teamzusammensetzungen wählen (Team ist eingespielt)

¹⁷⁵ s. Tiemeyer (Hrsg.), 2010, S. 93

¹⁷⁶ s. Willkommer et al., 2017, S.86-87

¹⁷⁷ s. Janning, 2015, S. 168

- „Projekt-Hopping“ vermeiden, also am besten kein Einsatz von Mitarbeitern auf mehreren Projekten gleichzeitig und nach Möglichkeit eine 100%-Allokation anstreben (Mitarbeiter können sich voll und ganz auf eine Tätigkeit konzentrieren)
- Anwendung der Engpassstheorie, um kritische Bereiche möglichst optimal auszulasten
- „Bring Projects to People“ anstatt „Bring People to Projects“

Dabei können alle diese Aspekte im Rahmen eines traditionellen Ressourcenmanagements durchgeführt werden und trotzdem die Flexibilität steigern. Letztendlich ist die Ausrichtung der Schwerpunkte und deren Interpretation entscheidend.

Wie das Beispiel zeigt, ist der mit Abstand wichtigste, weil mächtigste, Faktor zur Steigerung der Agilität des PPMs die Geisteshaltung. Die Mitarbeiter jeglicher Ebenen sollen während ihres Handelns mitdenken, immer die Strategie und die Kundensicht im Fokus behalten und sich gemäß des beschriebenen Empowerment-Ansatzes proaktiv einbringen. Dazu müssen aber auch organisationsseitig die Voraussetzungen geschaffen werden. Felchlin schreibt dazu, dass das Management by Order durch das Management by Vision abgelöst werden sollte, um so das Empowerment der Mitarbeiter zu ermöglichen.¹⁷⁸ Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Werte und Geisteshaltung der Belegschaft deutlich wichtiger sind, als die zuvor beschriebenen agilen Methoden und Prozesse. Das bestätigen auch Foegen und Kaczmarek, die die Werte und Prinzipien von Agile und Lean als Fundament für reaktionsfähige Organisationen ansehen.¹⁷⁹ Da das jedoch häufig nicht so einfach ist, hat es sich bei agilen Transformationen bewährt, mit regelmäßigem und intensivem Coaching der Mitarbeiter zu arbeiten, um ihnen die Werte und Denkweisen näherzubringen.¹⁸⁰

Projektmanagementreife

Eine wichtige Voraussetzung für dieses Konzept, die bereits im vorherigen Abschnitt angedeutet wurde, ist ein gut funktionierendes Projektmanagement. Egal ob in den Beiträgen von Rietsch¹⁸¹ und Pleuger¹⁸² oder in den Studien von Gemünden¹⁸³ und Martinsuo¹⁸⁴, stets wird die enorme Bedeutung des Projektmanagements für das PPM erläutert und bewiesen. Seidl betont, dass die Portfoliosicht mit den strategischen Entscheidungen wichtiger sei als das operative Projektmanagement,¹⁸⁵ gemäß dem Motto: „Effektivität vor Effizienz“. Aus diesem Grund rückt der Fokus wieder auf das PPM, für das Seidl eine Liste an Erfolgsfaktoren führt.

¹⁷⁸ s. Felchlin, 2018, S. 8

¹⁷⁹ s. Foegen/Kaczmarek, 2016, S. 25

¹⁸⁰ s. Müller/Hüsselmann, 2017, S. 14

¹⁸¹ vgl. Rietsch, 2015, S. 99

¹⁸² vgl. Pleuger, 2009, S. 282

¹⁸³ vgl. Gemünden/Kock, 2016, S. 24

¹⁸⁴ vgl. Martinsuo/Lehtonen, 2007, S. 62

¹⁸⁵ vgl. Seidl, 2011, S. 221

Beispiele dafür sind u.a.: die Top-Management Unterstützung, eine klare Aufgabenverteilung und geeignetes, kompetentes Personal sowie die Implementierung einer PPM-Kultur.¹⁸⁶

Kritische Probleme, die in einem PPM auftreten können, sind in Abbildung 22 in Form eines Ishikawa-Diagramms zu sehen. Sie sollen durch das Konzept möglichst umgangen beziehungsweise lösungsorientiert behandelt werden.

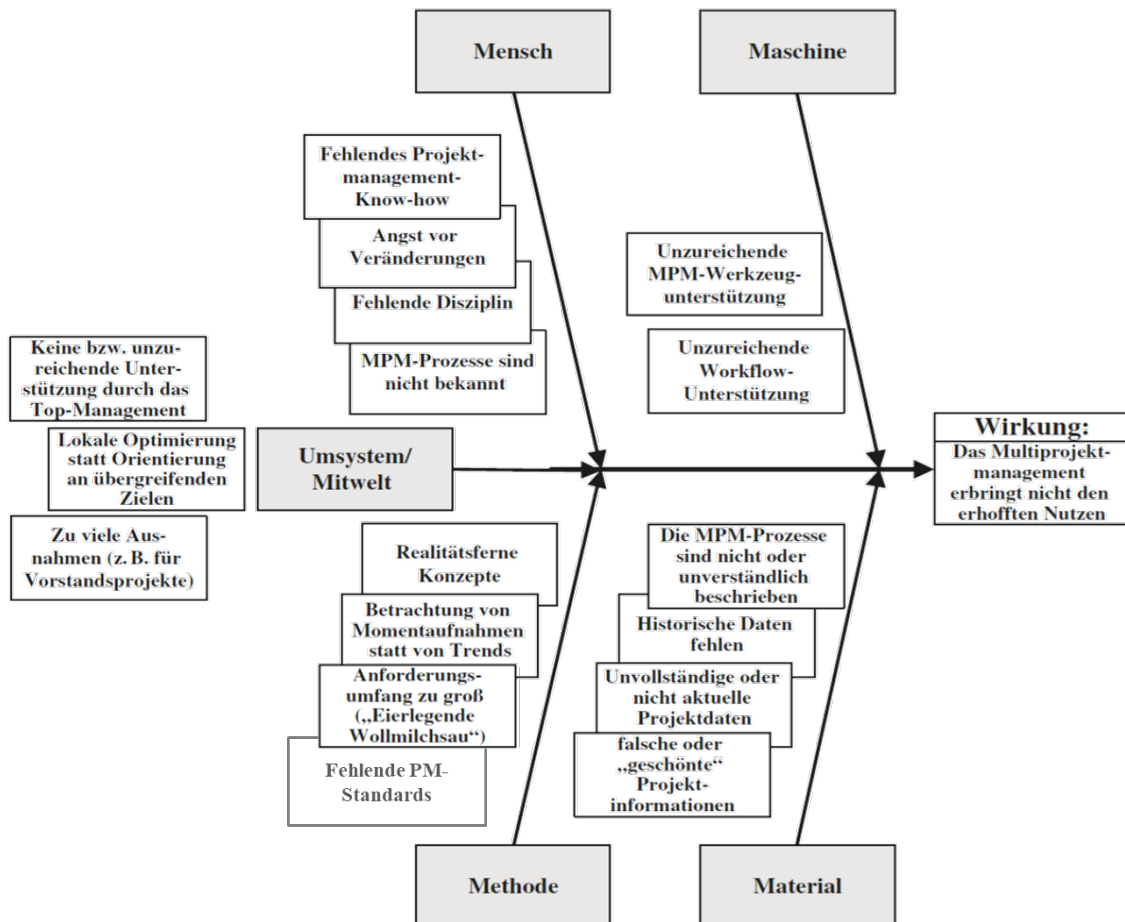


Abbildung 22: Typische Probleme für Multiprojekt-Initiativen¹⁸⁷

Stakeholder

Ein wichtiger Teil, welcher das PPM in allen Aufgaben begleitet, ist der Umgang mit der Vielzahl an Stakeholdern, die es im Projektportfolio-Umfeld gibt. Die wichtigsten sind in Abbildung 23 dargestellt. Diese vertreten alle unterschiedliche Interessen und würden es bevorzugen, wenn ihre Anliegen zuerst angehört werden. Die Abbildung 23 deckt sich jedoch nur zum Teil mit den Ausführungen von Orthey und Walliser. Diese sehen folgende Stakeholder im Fokus: Unternehmensleitung, Linienmanagement, Externe (Projekt-)Partner, Projektmanager, Administration, Kunden, Konzernstrukturen sowie andere Multiprojektmanagement-Rollen im Unternehmen. Dazu geben sie jeweils Handlungsempfehlungen zu den einzelnen

¹⁸⁶ s. Seidl, 2011, S. 219-220

¹⁸⁷ vgl. Seidl, 2011, S. 221, leicht modifiziert

Gruppen. So sollte beispielsweise die Unternehmensleitung als wichtigster Stakeholder unbedingt vom PPM überzeugt und als Fürsprecher gewonnen werden. Das Linienmanagement hat einen großen Einfluss und muss partnerschaftlich, respektvoll und transparent eingebunden werden, denn die Projekte sind oftmals hochgradig abhängig von der Linie. Sie sollten die Vorteile der PPM-Prozesse erkennen. Dies gilt besonders für Linienmanager, die in hohem Maße von Projektarbeit in ihrem Bereich betroffen sind. Es ist zudem Aufgabe des PPMs, auf die Auswahl von externen Beratern Einfluss zu nehmen. Deren Ziele sollten sich mit denen des PPMs decken. Für den Umgang mit den Projektleitern (PL) empfehlen Orthey und Walliser, dass sie bei der (Weiter-) Entwicklung der PPM-Prozesse miteingebunden werden. Zudem sollten die administrativen Arbeiten für die PL möglichst klein und die angeforderten Projektinformationen klar definiert und im Umfang geringgehalten werden. In regelmäßigen Treffen kann ein informativer Austausch stattfinden, indem unter anderem das PPM und dessen Prozesse erläutert werden. Zuletzt ist es wichtig, keine Rolle zu vergessen. Auch Personen aus den vermeintlich zweiten Reihen können nennenswerten Einfluss auf die Multiprojektdurchführung haben. Dabei sind nicht nur Menschen gemeint, sondern auch übergeordnete Strukturen, wie beispielsweise Konzernsysteme, müssen berücksichtigt werden.¹⁸⁸ Dies sollte im Rahmen des PPM-Konzepts dieser Ausarbeitung bedacht werden, um die Voraussetzungen für ein erfolgreiches PPM zu schaffen.

Grenzen von Agilität

Bea beschreibt, dass klassische Methoden auch in Zukunft weiterhin benötigt und nicht aufgegeben werden können. Sinnvoll sind dabei Ergänzungen beziehungsweise hybride Ansätze, in denen Teilbereiche agil gestaltet werden. Sie können optimale Lösungen liefern.¹⁸⁹ Ein kritischer Faktor, der über den Einsatz agiler Methoden entscheiden sollte, ist die Kritikalität des betrachteten Themas. Ist diese hoch, also ist ein Scheitern mit einem besonders hohen Verlust, z. B. Menschenleben, verbunden, so sollte eher die „sicherere“ klassische Vorgehensweise gewählt werden.¹⁹⁰ Nun ist es so, dass das PPM gerade vor dem Hintergrund der VUCA-Welt eine sehr große Verantwortung für das Unternehmen hat und dessen Überleben mittel- und langfristig sichern soll. Beispiele wie Nokia, Kodak oder Blockbuster Inc. zeigen, dass ein Scheitern des PPMs und damit der Strategieumsetzung die Unternehmensexistenz massiv bedrohen oder sogar zerstören kann.

¹⁸⁸ vgl. Orthey/Walliser, 2015, S. 36-52

¹⁸⁹ s. Bea, 2011, S. 436-437

¹⁹⁰ s. ebd., S. 437, 439

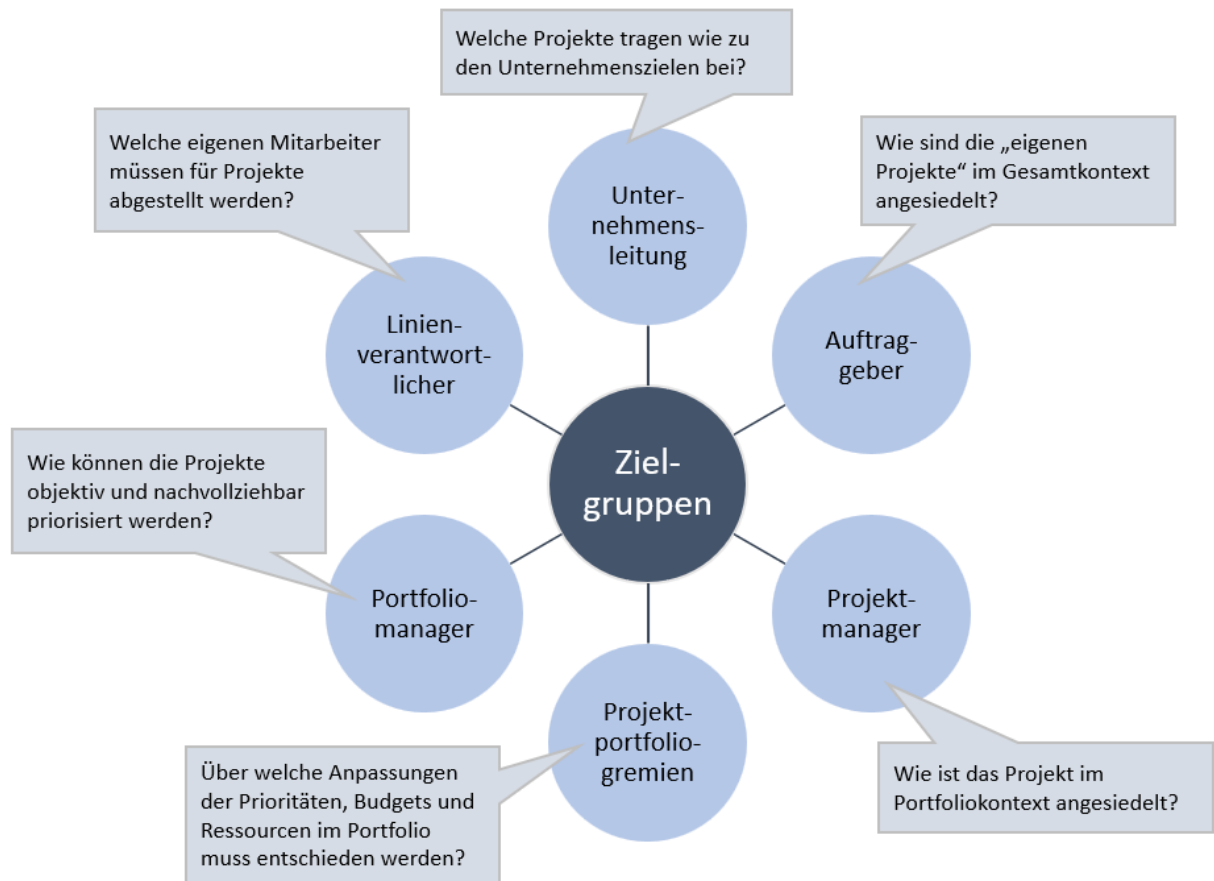


Abbildung 23: Stakeholder des Projektportfolios und ihre Interessen¹⁹¹

Auch Unternehmen mit sensiblen, kritischen Anwendungen müssen die Einführung von Agilität und damit die Idee des Experimentierens mit Bedacht angehen und können nicht klassische Prinzipien wie mittel- und langfristige Planung vollends verwerfen. Daher ist bei der Implementierung von Agilität in das PPM Vorsicht geboten. Die vorgestellten Ansätze sind dafür ein gangbarer Mittelweg, deren Anwendung auch mit Berücksichtigung der Unternehmensverantwortung vereinbar ist.

Eine weitere Einschränkung ist, dass Agilität in einzelnen, isolierten Bereichen nur bis zu einem gewissen Grad umsetzbar ist, denn Verknüpfungen beziehungsweise Abhängigkeiten von anderen Bereichen sind in Großunternehmen zu stark ausgeprägt. Eine tiefgreifende agile Transformation gelingt erst, wenn alle einzelnen Puzzleteile (Finanzbereich, Strategieabteilung, Produktentwicklung, usw.) agil sind und damit zueinander passende Schnittstellen besitzen. Dann können die Veränderungen innerhalb der Abteilungen weiter und in einer tiefgreifenderen Art und Weise umgesetzt werden.

¹⁹¹ in Anlehnung an GPM, 2019, S. 121

SAFe ist ein Framework, das genau diesen Ansatz verkörpert und eine vollumfängliche Lösung für den Change zur agilen Organisation anbietet. Aber auch an dieser Stelle muss differenziert werden: Wie im Kapitel *Agile Elemente im PPM* bereits angedeutet, kann der hohe Grad an Agilität in SAFe nur zustande kommen, wenn die ganze Organisation, vom Entwicklerteam über die Strategen hin zum Finanzbereich, agil und lean aufgestellt ist. Zudem ist auffällig, dass manche Umsetzung der agilen Prinzipien in SAFe zumindest fragwürdig erscheinen: Demnach scheint es, als würden Prozesse und Prozessregelungen die Struktur des Frameworks bestimmen und dominieren. Individuen und Interaktionen, die laut Agilem Manifest bevorzugt werden sollten, nehmen in SAFe weniger Raum ein. Auch das Reagieren auf Veränderungen, welches der Planbefolgung bevorzugt werden sollte, wirkt nicht vollends umgesetzt. Die Entwicklerteams sind über Monate auf Vorgaben der Release Trains verplant und haben auf den ersten Blick wenig Möglichkeiten, individuell auf Veränderungen zu reagieren. Allerdings sind dies nur kleine Auffälligkeiten, die mit dem Kern dieser Ausarbeitung weniger zu tun haben, da nur einzelne Elemente aus SAFe und nicht das gesamte Framework für die Adaptierung in das PPM-Konzept genutzt werden.

Rebetzky sieht eine der aktuell größten Herausforderungen im PPM in der Integration des PPMs in alle Unternehmensbereiche und einer entsprechenden Schaffung von Akzeptanz.¹⁹² Für dieses Thema gibt es zunächst per se keine agilen Methoden, die auf die Bewältigung einer solchen Aufgabe abzielen. An dieser Stelle hilft vor allem herkömmliche Überzeugungsarbeit. Nur wenn die Bereiche den Sinn eines PPMs erkennen, werden sie es akzeptieren und unterstützen.

Der wohl wichtigste Aspekt in diesem Kontext ist jedoch die Unternehmenskultur, im Detail die Einstellung der betroffenen Belegschaft. Agiles Denken und dementsprechend alle agilen Vorgehensmodelle haben gemeinsam, dass sie sich nicht zwanghaft über jede Organisation stülpen lassen. Wenn Mitarbeiter aus Angst vor beispielsweise Verantwortung und Transparenz und Führungskräfte aus Angst vor Kontrollverlust, keinen Sinn in einer Transformation sehen und diese daher nicht wollen, so ist es fast unmöglich, agile Strukturen gegen den Willen der Menschen einzuführen. Sie sind diejenigen, die es umsetzen müssen und haben daher die Macht, sämtliche Versuche zu blockieren.

Nichtsdestotrotz geht die Entwicklung kontinuierlich weiter. Zum Zeitpunkt des Agilen Manifests existierten für die Anwendung agiler Vorgehensmodelle Grenzen, die allerdings bis heute überwunden wurden: Zum Beispiel galt die Anwendung explizit nur für kleine, einzelne Teams. Und auch der Kern der Tätigkeit war mit der Softwareentwicklung relativ eng abgegrenzt. Daraus lässt sich schließen, dass die agile Vorgehensweise in den kommenden Jahren noch mehr Bereichen zugänglich gemacht wird. Eine Grenze, die allerdings noch nicht

¹⁹² s. Rebetzky, 2012, S.418

überwunden wurde, ist die räumliche Distanz von Kollegen. Viele Vorteile und Effizienzsteigerungen beruhen auf intensiver und direkter Kommunikation der Mitarbeiter untereinander und funktionieren daher nur bei örtlicher Nähe der Teammitglieder.

Resümee

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, zu untersuchen, ob die Integration von agilen Methoden, Rollen und Prozessen in ein klassisches PPM vorstellbar wären. Im Verlauf der Ausarbeitung hat sich herauskristallisiert, dass dies möglich ist. Neben dem relativ bekannten Scrum gibt es eine Vielzahl weiterer agiler Methoden und Arbeitsweisen. Zwar unterscheiden sich diese voneinander, allerdings ist deutlich zu erkennen, dass sie auf den gleichen Werten und Prinzipien des Agilen Manifests basieren. Längst sind diese Ansätze nicht mehr nur den Softwareentwicklern vorenthalten. Die Überlegungen, die sich hinter diesen Methoden verbergen, lassen sich auf viele weitere Unternehmensbereiche anwenden. Diese Denkart kann ebenfalls, wenn auch nicht in vollumfänglicher Art und Weise, Einzug in das PPM erhalten. Für ein klassisches PPM lassen sich in den Bereichen Rollen / Organisation, Projektfinanzierung, Projektpriorisierung Veränderungen umsetzen, die die Flexibilität und die Handlungsfähigkeit in der VUCA-Welt erhöhen. Dabei sind allerdings keine übermäßig hohen Wirkungen zu erwarten. Die Veränderungen müssen vor dem Hintergrund der klassischen Struktur immer noch durchführbar bleiben und dürfen die Organisation nicht überfordern. Dabei müssen es auch nicht immer große strukturelle Umstellungen sein, die die Agilität fördern. Oftmals hilft es, den Mitarbeitern andere Sichtweisen offenzulegen und Schwerpunkte zu zeigen, die diese dann im alltäglichen Handeln beeinflussen. Beispiele dafür sind die Überlegungen zu MVP, Retrospektiven und der Bekräftigung der Mitarbeiter. Gerade der letzte Aspekt gewinnt unter dem Schlagwort *Empowerment* immer mehr an Bedeutung. Die Mitarbeiter zu ermutigen, kreativ und eigenständig zu sein, ihnen Gestaltungsmöglichkeiten und Freiräume zu bieten sowie mehr Entscheidungsbefugnis zu übertragen, sind gute Möglichkeiten das Mindset der Mitarbeiter zu öffnen und dadurch die Agilität langsam zu steigern. Die Geschäftsführungskapazitäten sind in der Regel sehr begrenzt. Der Empowerment-Ansatz trägt dabei zur Entlastung der Geschäftsführung bei, denn dadurch, dass den Experten mehr Verantwortung übertragen wird, werden Rücksprachen reduziert. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass es unter anderem mit SAFe bereits Frameworks und Modelle gibt, die einen vollständig agilen Rahmen für Unternehmen bereitstellen. Allerdings basiert dieser Ansatz auf Voraussetzungen, die viele Unternehmen nicht erfüllen. Diese Frameworks sind interessant für Organisation, die bereits eine hohe Affinität gegenüber agilem Denken haben und geeignete, flexible Strukturen besitzen. Für traditionelle Großunternehmen ist es besonders wichtig, die agilen Akzente so auszuwählen und zu setzen, dass sie auch mit klassischen

Strukturen und Mitarbeiterkulturen vereinbar sind. Entscheidend ist dabei, dass die Elemente aufeinander abgestimmt sind, sodass sie im Zusammenspiel ihre Wirkung entfalten können. Darauf wurde bei der Ausarbeitung besonders Wert gelegt.

Vielfach weisen Autoren darauf hin, dass neben den Methoden und Tools vor allem Verhaltensweisen von Bedeutung sind, die rational betrachtet eigentlich selbstverständlich sein sollten. Im Wesentlichen sind damit Mitarbeiter gemeint, die ihre eigenen Interessen über die der Abteilung beziehungsweise des Unternehmens stellen. Beispiele im Unternehmensalltag liefert die Literatur viele: Der Linienmanager, der seine Mitarbeiter nicht für Projekte freistellt, der Projektleiter, der sein gescheitertes Projekt nicht abbuchen möchte oder die Manager, der ein Projekt trotz geringen Nutzens durchführen lässt, um seine eigene Position zu verbessern. Diese Problematik ist vermutlich niemals vollständig auszuschließen, da es in der Natur des Menschen liegt, auch an sich selbst zu denken. Nichtsdestotrotz ist es ein wesentlicher Baustein, das Eigeninteresse unterzuordnen und das Wohl des Gesamtunternehmens an erste Stelle zu setzen, weil das Unternehmen nur auf diese Weise wirklich effektiv gesteuert werden kann. Es sollte versucht werden, entsprechende Anreize zu schaffen, um dieses Prinzip zu fördern.

Aus der Ausarbeitung hat sich die Erkenntnis ergeben, dass es zwei Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Konzeptumsetzung benötigt: Zum einen das IT-Tool zur Unterstützung der PPM-Prozesse –unter anderem aufgrund der Unternehmensgröße ist für viele Elemente aus Kapitel *Agile Elemente im PPM* eine Tool-Unterstützung unabdingbar. Daher sollte die Einführung und Etablierung eines IT-Tools Priorität genießen. Die zweite zentrale Voraussetzung ist die vollumfängliche Unterstützung durch das Top-Management. Nur wenn die Unternehmensführung von einer Einführung beziehungsweise Optimierung eines PPMs überzeugt ist, lässt sich solch ein Vorhaben auch umsetzen.

Für die Zukunft ist damit zu rechnen, dass die Rahmenbedingungen noch deutlicher durch die VUCA-Eigenschaften bestimmt werden. Der technologische Wettlauf vor allem im Bereich IT gewinnt immer mehr an Geschwindigkeit. Klassische Methoden verlieren an Wirkung und damit an Bedeutung. In absehbarer Zukunft muss ein Umdenken stattfinden. Die agile Denkweise wird immer wichtiger werden. Das PPM bleibt dabei ein elementares Werkzeug, um die Unternehmensstrategie effektiv umzusetzen. Es ist daher sinnvoll, sich sobald wie möglich mit diesen Überlegungen zu beschäftigen, um das PPM im Sinne eines Lean PPM weiterzuentwickeln und dessen Rahmen zu flexibilisieren.

Anhang

Literatur- und Quellenverzeichnis

Amberg, Michael; Kammerer, Sebastian; Lang, Michael (Hg.) (2012): PPM in der IT. Priorisierung, Investition, Steuerung. Düsseldorf: Symposion Publishing.

Angermeier, Georg (2002): Management by Projects. Hg. v. projektmagazin. Online verfügbar unter <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/management-projects>, zuletzt geprüft am 08.10.2019.

Angermeier, Georg (2015): Earned Value Management. Hg. v. projektmagazin. Online verfügbar unter <https://www.projektmagazin.de/methoden/earned-value-management>, zuletzt geprüft am 21.05.2020.

Angermeier, Georg (2016): Cynefin-Framework. Hg. v. projektmagazin. Projektmanagement-Glossar. Online verfügbar unter <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/cynefin-framework>, zuletzt aktualisiert am 06.05.2016, zuletzt geprüft am 17.07.2019.

Bacharach, Guido; Ribbert, Gerwin; Techt, Uwe (2015): Erfolgreiche Einführung von Multiprojektmanagement. In: Hüsselmann/Seidl, 2015, S. 287–311.

Banski, Ingo; Renninger, Wolfgang (2012): Die Herausforderung, einfach das richtige zu tun. In: Amberg et al., 2012, S. 153–180.

Bea, Franz Xaver (2011): Projektmanagement. 2., überarb. und erweiterte Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft (Grundwissen der Ökonomik. Betriebswirtschaftslehre, 2388).

Bendel, Oliver (o.J.): Agilität. Definition. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882>, zuletzt aktualisiert am 07.01.2019, zuletzt geprüft am 09.09.2019.

Beringer, Claus; Jonas, Daniel; Kock, Alexander (2013): Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. In: International Journal of Project Management 31 (6), S. 830–846. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.11.006.

Bernstorf, Jan; Schmidt, Holger (2011): Angebot und Nachfrage von Projektportfolio-Management-Software. In: Hirzel et al., 2011, S. 209–227.

Blichfeldt, Bodil Stilling; Eskerod, Pernille (2008): Project portfolio management – There's more to it than what management enacts. In: International Journal of Project Management 26 (4), S. 357–365. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.06.004.

Brandstätter, Jonathan (2013): Agile IT-Projekte erfolgreich gestalten. Risikomanagement als Ergänzung zu Scrum. Wiesbaden: Imprint: Springer Vieweg.

Burgey, Peter (2010): Wer sind die neuen Champions? - Projekt-Portfolio-Management jenseits des Return on Investment (ROI). In: Keuper, 2010, S. 173–194

Dapp, Thomas Frank (2016): Start-Ups beflügeln Märkte mit digitalen Technologien. Hg. v. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-PROD/PROD0000000000447700/Start-

ups_befl%C3%BCgeln_M%C3%A4rkte_mit_digitalen_Technolog.PDF, zuletzt geprüft am 06.07.2019.

Daut, Patrick (2016): Agil im Großen: Das richtige Framework für Sie. In: Projekt Magazin 2016 (14). Online verfügbar unter https://www.projektmagazin.de/artikel/agil-im-grossen-das-richtige-framework-fuer-sie_1111385, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

DIN 69909-1, März 2013: Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten. Berlin: Beuth Verlag.

Eckkrämmer, Tobias; Eckkrämmer, Florian; Gollner, Helmut (2010): Agiles IT-Projektmanagement im Überblick. In: Tiemeyer, 2010, S. 73–112

Eilers, Uwe (2019): PPM navigiert durch den strategischen Nebel. Wie Strategien erfolgreich umgesetzt werden können. In: Controller Magazin (2), S. 72–73.

Ernst Tiemeyer (Hg.) (2010): Handbuch IT-Projektmanagement. Vorgehensmodelle, Managementinstrumente, Good Practices. München: Hanser.

Felchlin, Johannes (2018): 3 Erfolgsfaktoren für agiles PPM. Quartalsweise Planung, aktive Auftraggeber und Project Tailoring. In: Projektmagazin (4). Online verfügbar unter https://www.projektmagazin.de/artikel/3-erfolgsfaktoren-fuer-agiles-PPM_1126086, zuletzt geprüft am 14.10.2019.

Fidan, M.; Seibel, A.; van Venrooy, U.; Wiedenhofer, A. (2012): Strategische Portfolioplanung. In: Amberg et al., 2012, S. 49–68.

Fischmann, Lothar (o.J.): Agiles PPM. Hg. v. wibas - Management Consultants. Online verfügbar unter <https://www.wibas.com/de/agile-PPM/>, zuletzt geprüft am 07.10.2019.

Foegen, Malte; Kaczmarek, Christian (2016): Organisation in einer digitalen Zeit. Ein Buch für die Gestaltung von reaktionsfähigen und schlanken Organisationen mit Hilfe von Scaled Agile et Lean Mustern. 3. Aufl., Darmstadt: wibas GmbH.

Freedman, Rick (2016): The Agile Consultant. Guiding Clients to Enterprise Agility. Berkeley, CA: Apress; Imprint.

Freund, Dirk (2013): Wertschöpfende und innovationsorientierte Unternehmensführung. Berlin: Springer Gabler.

Friedli, Andreas (2013): Projektportfolio-Management (PPM) in Unternehmen. Ein wirksames Instrument zur Führung und Steuerung von Projekten. Hg. v. Project Competence AG. Online verfügbar unter https://www.project-competence.com/resources/Fachbeitrag_PMM_0520137.pdf, zuletzt geprüft am 06.07.2019.

Gabriel, Ralf (2015): Einführung eines stadtweiten IT-Multiprojektmanagements. In: Hüsselmann/Seidl, 2015, S. 313–340.

Gaida, Ingo (2009): Strategie-Implementierung mit Projektportfolio-Management. In: Hirzel et al., 2009, S. 36–49.

Gemünden, Hans Georg; Kock, Alexander (2016): Erfolgsfaktoren im MPM: Ergebnisse der 7. Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie. Allgemeiner Abschlussbericht. Berlin Darmstadt: multiprojectmanagement.org

Goldmann, Steven L.; Nagel, Roger N.; Preiss, Kenneth (1996): Agil im Wettbewerb: Springer Berlin Heidelberg.

Google LLC (Hg.) (2019): Google Trends | Erkunden. Suchwort "agile". Online verfügbar unter <https://trends.google.de/trends/explore?date=all&geo=DE&q=agile>, zuletzt aktualisiert am 09.09.2019, zuletzt geprüft am 09.09.2019.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V (Hg.) (2015): Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland. Online verfügbar unter https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/GPM_Studie_Vermessung_der_Projekttaetigkeit.pdf, zuletzt geprüft am 21.05.2020

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hg.) (2019): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4). Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement. Nürnberg: GPM Dt. Ges. für Projektmanagement.

Hanschke, Inge (2017): Agile in der Unternehmenspraxis. Fallstricke erkennen und vermeiden, Potenziale heben. Wiesbaden, Germany: Springer Vieweg.

Hanser, Eckhart et al. (Hrsg.) (2014): Lecture Notes in Informatics (LNI) – Proceedings, Series of the Gesellschaft für Informatik (GI), Volume P-224

Häusling, André; Fischer, Stephan (2016): Mythos Agilität - oder Realität? In: personalmagazin, S. 30–33. Online verfügbar unter <https://hr-pioneers.com/wp-content/uploads/2016/04/Personalmagazin1.pdf>, zuletzt geprüft am 08.10.2019.

Hausmann, Thomas (2018a/b): Unternehmensführung und Verhandlungsmanagement. Teil 1: Einführung | Grundlagen der Unternehmensstrategie bzw. Teil 2: Strategische Positionierung | Umweltanalyse. Technische Hochschule Mittelhessen. Friedberg.

Hilgers, Philip; Ehrich, Sven; Näder, Hans Georg (2016): Mit PPM die Agilität steigern. In: Wagner, 2016, S. 193–213.

Hirsch, Dieter; Marschall, Norbert (2011): Was sie schon immer über Projektmanagement wissen wollten. Bausteine zu Ihrer Projektmanagement-Kompetenz. Mötzingen: Norbert Marschall Consulting.

Hirzel et al., Matthias (Hg.) (2009/2011): Projektportfolio-Management. Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis. 2./3., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Hofert, Svenja; Thonet, Claudia (2019): Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hofmann, Jan; Rollwagen, Ingo; Schneider, Stefan (2007): Deutschland im Jahr 2020 - Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Hg. v. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-PROD/PROD0000000000474798/Deutschland_im_Jahr_2020_-_Neue_Herausforderungen_.PDF, zuletzt geprüft am 06.07.2019.

- Horlebein, Michael (2016): Rollen und Gremien des PPMs. In: Wagner, 2016, S. 161-173.
- Huber, Alexander (2006): Strategische Planung in deutschen Unternehmen. Empirische Untersuchung von über 100 Unternehmen; die Grundlage jeder Basis ist das Fundament; strategische Planung in der Klemme. Berlin: PHIUS.
- Hüsselmann, Claus (2020): Das Unified Project Management Framework. Ein kompakter Prozessrahmen für Projekte. BoD. Norderstedt Friedberg.
- Hüsselmann, Claus; Seidl, Jörg (Hg.) (2015): Multiprojektmanagement. Herausforderungen und Best Practices. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- IPMA (2017a/b): Individual Competence Baseline für Projektportfoliomanagement bzw. Individual Competence Baseline für Programmmanagement. Version 4.0. Amsterdam: International Project Management Association.
- Janning, Thorsten (2015): Das Scaled Agile Framework. In: Scherber/ Lang, 2015, S. 155-173.
- Jörg, Ilka (2015): Der Weg zum passenden Prozess. In: Hüsselmann/Seidl, 2015, S. 257-284.
- Keuper, Frank (Hg.) (2010): Innovatives IT-Management. Management von IT und IT-gestütztes Management. 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Komus, Ayelt; Bell, Lea (2018): Skalierung als Herausforderung. Agile Skalierungsansätze und Frameworks nutzen. In: projektManagement aktuell 29 (4), S. 42-49.
- Korn, Hans-Peter (2014): Das „agile“ Vorgehen: Neuer Wein in alte Schläuche - oder ein „Déjà-vu“? in: Hanser et al. (Hg.) (2014), S. 109-132.
- Krüger, Wolfgang (2015): Unternehmensführung. Grundlagen des Managements. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kruse, Peter (2008): Prof. Peter Kruse über Changemanagement. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=FLFyoT7SJFs>, zuletzt geprüft am 25.05.2020.
- Kühn, Frank (2009): Projektportfolio-Management einführen. In: Hirzel et al., 2009, S. 301-323.
- Kunz, Christian (2007): Strategisches Multiprojektmanagement. Konzeption, Methoden und Strukturen. [New York]: Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (GWV).
- Kuster, Jürg (2011): Handbuch Projektmanagement. 3., erw. Aufl., Berlin: Springer.
- Kuster, Jürg; Bachmann, Christian; Huber, Eugen; Hubmann, Mike; Lippmann, Robert; Schneider, Emil et al. (2018): Handbuch Projektmanagement. Agil - Klassisch - Hybrid. 4th ed. Berlin, Heidelberg: Gabler.
- Leyendecker, Petra (2009): Priorisierung von Projekten. In: Hirzel et al., 2009, S. 85-98.
- Martinsuo, Miia (2013): Project portfolio management in practice and in context. In: International Journal of Project Management 31 (6), S. 794-803. DOI: 10.1016/j.ijpro-man.2012.10.013.
-

- Martinsuo, Miia; Korhonen, Tuomas; Laine, Teemu (2014): Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios. In: *International Journal of Project Management* 32 (5), S. 732–746. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.01.014.
- Martinsuo, Miia; Lehtonen, Päivi (2007): Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. In: *International Journal of Project Management* 25 (1), S. 56–65. DOI: 10.1016/j.ijproman.2006.04.002.
- Mathis, Christoph (2018): SAFe - das Scaled Agile Framework. Lean und Agil in großen Unternehmen skalieren. Unter Mitarbeit von Dean Leffingwell. 2., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Moreira, Mario E. (2017): *The Agile Enterprise. Building and Running Agile Organizations*. Berkeley, CA: Apress.
- Müller, Hans-Erich (2010): *Unternehmensführung: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele: De Gruyter*.
- Müller, Philip-Jerome; Hüsselmann, Claus (2017): *Agilität im Projektportfoliomanagement. Auswirkungen und Potenziale agiler Methoden. WI-[Report] Nr. 001*. THM, Friedberg.
- Müller-Stewens, Günter (o.J.): *Strategie. Definition*. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591/version-266920>, zuletzt aktualisiert am 19.02.2018, zuletzt geprüft am 07.09.2019.
- o.V. (2018): *Agiles PPM*. Hg. v. wibas. Online verfügbar unter <https://www.wibas.com/de/agile-PPM/>, zuletzt geprüft am 07.07.2019.
- o.V. (2019): *Über uns - Die Organisation der GPM*. Hg. v. Gesellschaft für Projektmanagement. Online verfügbar unter https://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/organisation.html, zuletzt geprüft am 03.07.2019.
- Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2017): *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Opelt, Andreas; Gloger, Boris; Pfarl, Wolfgang; Mittermayr, Ralf (2014): *Der agile Festpreis. Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge*, 2. Aufl., München: Hanser Verlag.
- Orthey, Frank; Walliser, Michael (2015): *Interessenvielfalt im Multiprojektmanagement*. In: Hüsselmann/Seidl, 2015, S. 31–54.
- Oswald, Alfred (2018): *Unsicherheit, Ungewissheit und Risiko: Ein Diskussionsbeitrag*. Hg. v. GPM. GPM. GPM Blog - Der Blog zum Projektmanagement. Online verfügbar unter <http://gpm-blog.de/unsicherheit-ungewissheit-und-risiko-ein-diskussionsbeitrag/>, zuletzt aktualisiert am 17.07.2019.
- Patzak, Gerold; Rattay, Günter (2014): *Projektmanagement. Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen*. 6., wesentlich erw. und aktualisierte Aufl., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H (Linde international).
- Petit, Yvan; Hobbs, Brian (2010): *Project Portfolios in Dynamic Environments: Sources of Uncertainty and Sensing Mechanisms*. In: *Project Management Journal* 41 (4), S. 46–58. DOI: 10.1002/pmj.20201.
-

- Pfeffer, Joachim; Schneider, Sebastian (2017): WSJF - Weighted Shortest Job First. Hg. v. projektmagazin. Online verfügbar unter <https://www.projektmagazin.de/methoden/wsjf-weighted-shortest-job-first>, zuletzt aktualisiert am 09.11.2017, zuletzt geprüft am 10.10.2019.
- Pfetzinger, Karl; Rohde, Adolf (2017): Ganzheitliches Projektmanagement: Libreka GmbH; Schmidt, Götz.
- Pflaeging, Niels (2018): Empowerment & die agile Organisation. Hg. v. LinkedIn. Online verfügbar unter <https://www.linkedin.com/pulse/empowerment-die-agile-organisation-niels-pflaeging>, zuletzt aktualisiert am 25.04.2018, zuletzt geprüft am 09.10.2019.
- Pleuger, Gudrun (2009): Multiprojecting mit richtigen Gremien, schnellen Prozessen, kooperativen Arbeitsweisen. In: Hirzel et al., 2009, S. 273–285.
- Project Management Institute (2012): Portfolio Management Report. PMI Pulse of Profession. Online verfügbar unter <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>, zuletzt geprüft am 06.06.2020.
- Rebetzky, Andreas (2012): PPM in global agierenden Unternehmen. In: Amberg et al., 2012, S. 417–440.
- Rietsch, Jörg (2015): Projektportfolio-Management. Strategische Ausrichtung und Steuerung von Projektlandschaften. Freiburg, Br., München [i.e. Planegg]: Haufe-Gruppe.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, 2. Aufl., Bern: Haupt-Verlag.
- Sauter, Roman; Sauter, Werner; Wolfig, Roland (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt. Berlin, Germany: Springer Gabler.
- Scaled Agile (Hg.) (2019a): Lean Budgets. Online verfügbar unter <https://www.scaledagileframework.com/lean-budgets/>, zuletzt geprüft am 11.10.2019.
- Scaled Agile (Hg.) (2019b): SAFe - Scaled Agile. Online verfügbar unter <https://www.scaledagileframework.com/>, zuletzt geprüft am 08.10.2019.
- Schelle, Heinz; Ottmann, Roland; Pfeiffer, Astrid (Hg.) (2008): Projektmanager. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. 3. Aufl., Nürnberg: GPM Dt. Ges. für Projektmanagement.
- Scherber, Stefan; Lang, Michael (Hg.) (2015): Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen. Düsseldorf: Symposion Publishing (Agiles Management).
- Schnichels-Fahrbach, Ludger; Munz, Axel (2016): Agiles Projektmanagement. In: Wagner, 2016, S. 215–244.
- Schott, Eric (2015): Wie kann agiles Projektportfolio-Management aussehen? Hg. v. Campana Schott. Online verfügbar unter <https://www.campana-schott.com/de/de/unternehmen/ceo-blog/blog-detail/wie-kann-agiles-projektportfolio-management-aussehen/>, zuletzt aktualisiert am 06.07.2019.
-

- Schwaber, Ken; Sutherland, Eric (2017): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Deutsche Ausgabe. Hg. v. Ken Schwaber and Jeff Sutherland
- Seidl, Jörg (2011): Multiprojektmanagement. Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Xpert.press).
- Soto, Paulo (2018): Why you need to have a Minimum Viable Product (MVP), 2018, <https://www.hexacta.com/2018/09/17/why-you-need-to-have-a-minimum-viable-product-mvp/>, 10.10.2019
- Steger, Oliver (2019): "Da prallen zwei Welten aufeinander!". Hybride Ansätze - wirklich der Königsweg? In: projektManagement aktuell 30 (2), S. 5–13.
- Stellman, Andrew; Greene, Jennifer (2019): Agile Methoden von Kopf bis Fuß. Heidelberg: O'Reilly dpunkt.verlag.
- Stettina, Christoph Johann; Hörz, Jeannette (2015): Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. In: International Journal of Project Management 33 (1), S. 140–152. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.03.008.
- Stöhler, Claudia (2017): Vorgehensmodelle. Hg. v. GPM - Projektmanagement an Hochschulen. Online verfügbar unter <http://gpm-hochschulen.de/organisation/vorgehensmodelle/>, zuletzt geprüft am 17.07.2019.
- Tiemeyer, Ernst (Hg.) (2010): Handbuch IT-Projektmanagement. Vorgehensmodelle, Managementinstrumente, Good Practices. München: Hanser.
- Timinger, Holger (2017): Modernes Projektmanagement. Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg. Weinheim: Wiley.
- Trepper, Tobias (2012): Agil-systemisches Softwareprojektmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler (Research).
- Volkswagen (Hg.) (o.J.): Am Puls der Zeit. Online verfügbar unter <https://www.volkswagen.com/de/group/intern/on-the-cutting-edge.html>, zuletzt geprüft am 13.10.2019.
- Wagner, Reinhard (Hg.) (2016): Erfolgreiches PPM. Wie Sie Projektportfolios systematisch gestalten und steuern. Düsseldorf: Symposion
- Willkommer, Josef; Storz, Sacha; Haller, Dominik; Orthwein, Matthias (2017): Modernes (Projekt-) Management. Scrum, Kanban, Management 3.0 & Co. Hg. v. TechDivision GmbH.
-

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Strategieprozess</i>	5
<i>Abbildung 2: 3-Cycle-Prozessmodell</i>	6
<i>Abbildung 3: High Level PPM-Prozesslandschaft</i>	9
<i>Abbildung 4: PPM-Geschäftsprozesse</i>	10
<i>Abbildung 5: PPM-Prozess im Geschäftsjahr (Schema)</i>	10
<i>Abbildung 6: Die Kernprinzipien und das zentrale Paradigma der Agilität</i>	14
<i>Abbildung 7: Praktiken operationalisieren die Kernprinzipien</i>	15
<i>Abbildung 8: Agilität – Paradigmen, Prinzipien und Ziele</i>	16
<i>Abbildung 9: Magisches Dreieck in traditioneller und agiler Ausführung</i>	22
<i>Abbildung 10: Übersicht und Einteilung adaptierter agiler Elemente zur Steigerung der PPF-Agilität (Teil 1)</i>	23
<i>Abbildung 11: Übersicht und Einteilung adaptierter agiler Elemente zur Steigerung der PPF-Agilität (Teil 2)</i>	24
<i>Abbildung 12: Organigramm mit Adaption agiler Rollen aus Scrum</i>	26
<i>Abbildung 13: Aufteilung des Portfoliobudgets</i>	30
<i>Abbildung 14: Ausschnitt aus dem Portfolio Level von SAFe</i>	31
<i>Abbildung 15: Portfolio-Kanban mit Verantwortung für die Bearbeitung</i>	32
<i>Abbildung 16: Veranschaulichung zu Minimum Viable Product</i>	34
<i>Abbildung 17: Formel für WSJF und Cost of Delay</i>	35
<i>Abbildung 18: Adaption des Sprints und des Sprint Plannings aus Scrum an ein PPM</i>	37
<i>Abbildung 19: Einteilung der Retrospektive in fünf Blöcke (Starfish)</i>	38
<i>Abbildung 20: Synchronisierte Projektsteuerung von korrelierenden klassischen und agilen Vorgehensmodellen</i>	42
<i>Abbildung 21: Iterativer Implementierungsansatz</i>	45
<i>Abbildung 22: Typische Probleme für Multiprojekt-Initiativen</i>	49
<i>Abbildung 23: Stakeholder des Projektportfolios und ihre Interessen</i>	51
<i>Abbildung 24 (Anhang): Prozesse des Strategischen & Normativen Projektportfoliomanagements</i>	63
<i>Abbildung 25 (Anhang): Prozesse des Operativen Projektportfoliomanagements</i>	63
<i>Abbildung 26 (Anhang): PPM-Unterstützungsprozesse</i>	64
<i>Abbildung 27 (Anhang): Bestandteile der Cost of Delay</i>	64

Hintergrundinfos

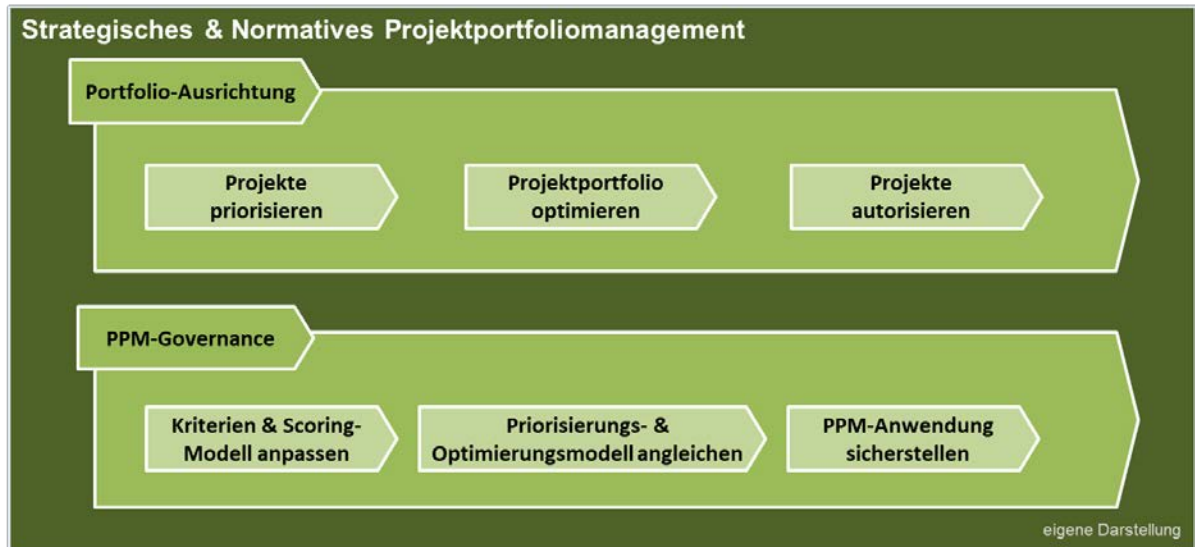


Abbildung 24 (Anhang): Prozesse des Strategischen & Normativen Projektportfoliomanagements

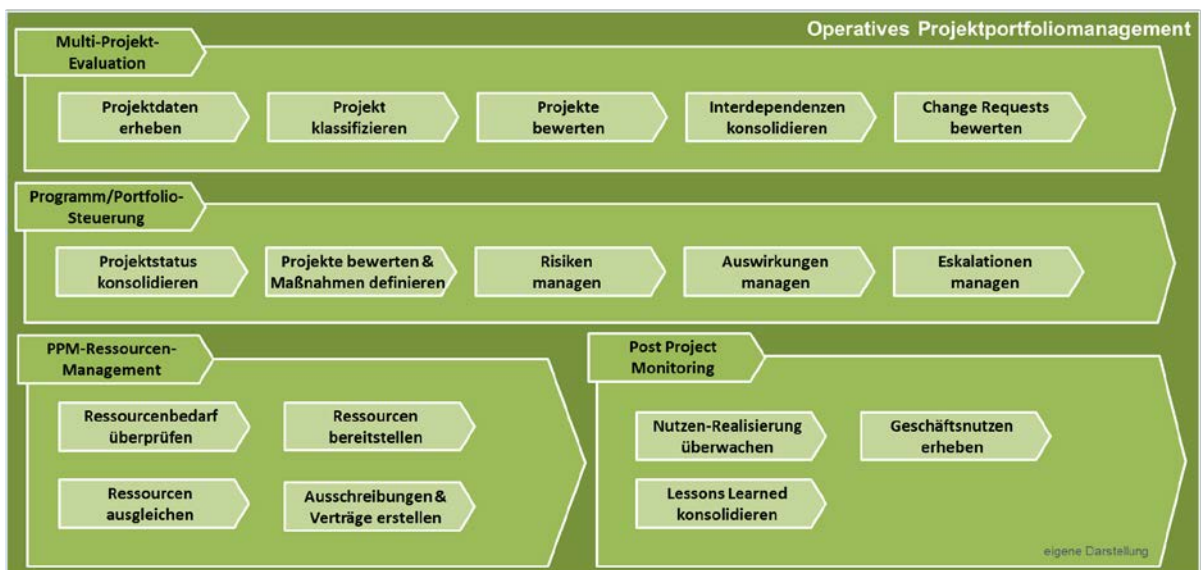


Abbildung 25 (Anhang): Prozesse des Operativen Projektportfoliomanagements

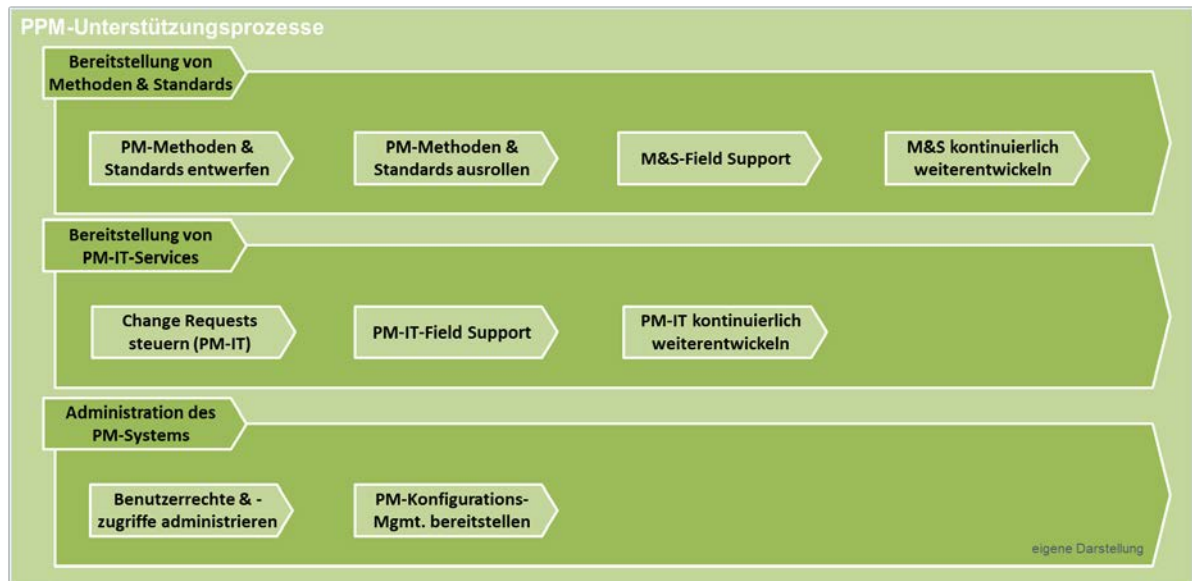


Abbildung 26 (Anhang): PPM-Unterstützungsprozesse

Wert	Bedeutung	Beispiele
Geschäftswert	Steigerung von Umsatz oder Reduzierung von Kosten.	Marktwert einer Produktfunktionalität, Kosteneinsparungen durch Prozessverbesserungen oder Werkzeuge
Wert der Zeitkritikalität	Einfluss einer bestimmten Deadline auf den Wert. Meist wird das Erledigen der Aufgabe nach dieser Deadline wertlos.	Deadlines in Verträgen, durch Gesetzesänderungen, bei termingebundenen Ereignissen, wie zum Beispiel Messen und Veranstaltungen
Risikowert	Risikantere Aufgaben sollten früher angegangen werden als weniger riskante.	Unklarheiten bzgl. Anforderungen, Markt und Technologien

Abbildung 27 (Anhang): Bestandteile der Cost of Delay¹⁹³

¹⁹³ Pfeffer/Schneider, 2017, S. 5

Über die Autoren

Marco Maibach, M.Sc. des Wirtschaftsingenieurwesens der THM, ist im Bereich Marketing/ Geschäftsentwicklung der DB Regio AG als Trainee tätig. Dort arbeitet er in verschiedenen Abteilungen, Geschäftsfelder und Projekten der Deutschen Bahn mit wechselnden inhaltlichen Schwerpunkten. In seinem Masterstudium und seiner Masterthesis hat er sich intensiv mit dem Thema PPM und der Skalierung von Agilität beschäftigt.

Prof. Dr. rer. oec. **Claus Hüselmann** wirkte nach Studium der Technomathematik zunächst als leitender Entwickler in einem SAP-Systemhaus. Bei Scheer verantwortete er anschließend 20 Jahre lang mehrere (Groß-) Projekte, den Bereich Project Operations & Risk Control für das Consulting-Geschäft sowie als Partner den Beratungsbereich Project Performance Management. 2012 – 2015 war er als Vorstand der GPM engagiert. Seine Schwerpunkte umfassen u.a. das Multiprojektmanagement (Ko-Leitung der GPM-Fachgruppe) sowie hybride PM-Ansätze (Lean PM).

Der vorliegende Arbeitsbericht fußt u.a. auf der Masterthesis von Marco Maibach sowie weiteren Forschungsaktivitäten, welche im Wintersemester 2019/2020 am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der THM, Labor für Prozess- und Projektmanagement, durchgeführt wurden.

Zu den WI-[Reports]

Die WI-[Reports] entstehen aus Forschungs-, Abschluss-, Studien- und Projektarbeiten im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der THM am Campus Friedberg.

Als Zielgruppen der WI-[Reports] werden Forschende, Lehrende und Lernende sowie Praktiker der Disziplin Wirtschaftsingenieurwesen gesehen.

Die Arbeitspapiere befassen sich tiefergehend mit ausgewählten, speziellen WI-Themenbereichen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.

Bitte wenden Sie sich mit Anregungen und Kritik zu den WI-[Reports] an den Herausgeberbeirat. Dies gilt insbesondere, wenn Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen wollen (Kontakt Daten auf Seite ii).

Informationen über die bisher erschienenen WI-[Reports] erhalten Sie unter der Adresse http://digdok.bib.thm.de/schriftenreihen_ebene2.php?sr_id=3&la=de.

