

Projektportfoliomanagement in einer agilen Welt

Einleitung

In einer Welt, die sich immer schneller verändert, wird die Fähigkeit einer Organisation, auf diese Veränderungen zu reagieren, zunehmend entscheidend für den Unternehmenserfolg. Agiles Projektportfoliomanagement (PPM) hat sich in diesem Zusammenhang als effektiver Ansatz erwiesen, um Flexibilität, Transparenz und Priorisierung in den Mittelpunkt zu stellen. Im vorliegenden Artikel möchten wir aufzeigen, wie wir von der SPOL dieser Problematik bei unseren Kunden begegnen können.

Grundlagen

Unsere moderne Definition von PPM lautet wie folgt: **Das Projektportfoliomanagement stellt den verlängerten Arm der Geschäftsleitung für die Umsetzung der Strategie und der geplanten Innovationen dar.** Es übernimmt die Prüfung, Priorisierung, Freigabe und Überwachung sämtlicher Vorhaben im entsprechenden Verantwortungsbereich.

Im traditionellen PPM liegt der Fokus auf umfassender Planung und Kontrolle. Hier werden Projekte meist zu Beginn sehr detailliert geplant und Abweichungen während der Projektdurchführung werden als problematisch angesehen. Die Projekte werden zwar auch priorisiert, aber wenn ein Projekt als Ganzes einmal priorisiert ist, wird daran kaum mehr gerüttelt, auch wenn sich die Umwelt möglicherweise verändert hat. Agile Methoden hingegen erkennen die Unsicherheit und Dynamik von Projekten und der Umwelt der Organisation an und stellen sicher, dass diese Änderungen flexibel einfließen können. Im agilen PPM werden die Prioritäten laufend überprüft und angepasst, um sicherzustellen, dass das Portfolio den höchsten Wert für das Unternehmen liefert.

Agiles Projektportfoliomanagement bringt zahlreiche Vorteile mit sich, die Unternehmen dabei unterstützen, flexibler, kundenorientierter und effizienter zu arbeiten. Die dynamische Natur der Geschäftswelt erfordert zunehmend schnelle Anpassungen und eine enge Abstimmung zwischen Unternehmenszielen und den umzusetzenden Projekten. Einer der grössten Vorteile des agilen PPM ist die Möglichkeit, Prioritäten schnell zu ändern. Wenn sich Markt- oder Rahmenbedingungen ändern, können weniger relevante Projekte im Portfolio zurückgestellt oder gestrichen werden, während vielversprechendere Projekte vorgezogen werden.

Projektorientierte Organisationen vs. produktorientierte Organisationen

Eine produktorientierte Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie über (meist mehrere) Produkte verfügt, welche sie permanent weiterentwickeln will. Zum Beispiel verfügt der Volkswagen-Konzern über Automodelle wie Tiguan, Golf, ID.7 und weitere. Neben der Entwicklung allfälliger komplett neuer Modelle investiert VW laufend in die Weiterentwicklung der bestehenden Modellreihen (= Produkte). Eine projektorientierte Organisation konzentriert sich auf die Umsetzung von Projekten, d.h. die Erstellung von neuen Produkten, welche nicht laufend weiterentwickelt werden sollen. Beispiele hierfür können z.B. ein Spital sein, welches eine neue Personalmanagementlösung baut oder einführt oder ein Retailhändler, der sein ERP-System erneuert oder Verkehrsbetriebe, welche neue Prozesse erarbeiten und einführen. Natürlich werden auch in diesen Ergebnissen künftig noch Veränderungen (z.B. Fehlerkorrekturen oder Optimierungen) vorgenommen werden, aber dies erfolgt meist in Wartungszyklen und ist so nicht primär beabsichtigt.

Konkrete Umsetzung

Für die Anwendung der geeigneten Portfoliostrategie ist es entscheidend, ob eine Organisation eher produktorientiert oder eher projektorientiert aufgestellt ist.

Viele unserer Kunden, bei welchen es sich meist um projektorientierte Organisationen (siehe Box) handelt, stehen vor der Herausforderung, ihre Ressourcen neben dem Liniengeschäft in die richtigen, d.h. erfolgversprechendsten Projekte zu investieren. Die kritischen Ressourcen sind hierbei aktuell meist nicht die Finanzen, sondern die personellen Ressourcen - Stichwort „Fachkräftemangel“. SAFe (Scaled agile Framework) bietet zwar ein gutes Framework, um Organisationen im agilen PPM, wie auch bei der agilen Entwicklung zu unterstützen, ist aber hauptsächlich auf produktorientierte Organisationen ausgerichtet. Für unsere Kunden haben wir deshalb Methoden entwickelt, um auch in projektorientierten Organisationen ein effektives und effizientes PPM implementieren zu können.

Schlüsselfaktoren

Um agiles Portfoliomanagement in projektorientierten Organisationen optimal einzusetzen, empfehlen wir die folgenden Schritte:

- Separate Priorisierung von strategischen und operativen Projekten: Diese beiden Projektkategorien lassen sich nicht miteinander vergleichen (Break-Even, ROI, etc.). Eine getrennte Priorisierung innerhalb der Kategorien bringt mehr Klarheit.
- Aufbrechen grosser Vorhaben in kleinere Projekteinheiten: Allerdings muss sichergestellt sein, dass die einzelnen Projekteinheiten einen eigenständigen Nutzen für die Organisation erbringen werden (d.h. die Produkte dieser Einheiten müssen in Betrieb genommen werden können).
- Ressourcenschätzungen nach Ressourcentyp für alle Projekte (typische Ressourcentypen sind Projektleitende, Softwareentwickler, Maschineningenieure, etc.).
- Gesamtpriorisierung über das Portfolio als Mix zwischen strategischen und operativen Projekten ausgestalten.
- Freigabe nur so vieler Projekte bzw. Projekteinheiten, wie mit den einsetzbaren Ressourcen realisiert werden können.

ID	Projekt	0.1	1				2				1	1	1	1	1	100.00%	0.1
			16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%							
		zwingend	Dringlichkeit	1:Strategisches Ziel 1	2:Strategisches Ziel 2	3:Strategisches Ziel 3	4:Strategisches Ziel 4	5:Zukunftswert (enabler)	6:Interne Prozesse	7:Ressourceneffizienz	8:Lifecycle-Themen	Vorschlag	RangStrategie manuell	Rangoperativ manuell	Ranggesamtfit		
202x-001	Automatisierter xxx-Report	nein	< 6 Monate	kein	gering	kein	kein	mittel	hoch	mittel	kein	operativ	1	2	2		
202x-002	Cloud-Backup	Ja	< 24 Monate	kein	kein	kein	kein	sehr hoch	mittel	mittel	mittel	operativ	3	6	6		
202x-003	Data-Governance	nein	< 6 Monate	hoch	mittel	gering	gering	hoch	gering	gering	kein	strategisch	1	1	1		
202x-004	PW-Konzept & Bereinigung	nein	< 12 Monate	kein	mittel	kein	kein	mittel	hoch	mittel	mittel	operativ	2	4	4		
202x-005	Interne Kommunikation / Ablösung Intra	nein	< 24 Monate	mittel	mittel	kein	kein	mittel	mittel	mittel	kein	strategisch	4	7	7		
202x-006	Chatbot	nein	< 12 Monate	hoch	kein	mittel	kein	mittel	hoch	mittel	mittel	strategisch	3	5	5		
202x-007	Digitale Signaturen	nein	< 24 Monate	kein	kein	kein	kein	hoch	sehr hoch	gering	kein	operativ	4	8	8		
202x-008	IAM 3.0	Ja	< 24 Monate	kein	kein	hoch	kein	hoch	kein	mittel	hoch	operativ	4	8	8		
202x-009	Harmonisierung Kernapplikationen	Ja	< 24 Monate	hoch	hoch	kein	kein	hoch	mittel	mittel	hoch	strategisch	2	3	3		

Abbildung 1 - Auszug agiles Portfoliomanagement

Als Unterstützung bei der Priorisierung kann bei den Vorhaben einerseits der Grad der Unterstützung der strategischen Ziele der Unternehmung wie auch der Grad der Unterstützung der operativen Themen herangezogen werden. Im oben abgebildeten, anonymisierten Beispiel wird festgehalten, wie stark die Projekte die strategischen Ziele 1 bis 4 und wie stark sie die operativen Ziele (Enabler, Prozessoptimierungen, Ressourceneffizienz, Lifecycle-Thematik) unterstützen. Aufgrund der Bewertung dieser Kriterien kann dann einerseits eruiert werden, welche Vorhaben wirklich strategisch sind und welche eine operative Bedeutung haben. Ebenfalls kann aufgrund der Resultate dieser Bewertungen dann relativ einfach und objektiv die Priorität der Vorhaben innerhalb der Kategorien ermittelt werden.

Solche Portfoliopriorisierungen finden regelmässig (vierteljährlich oder sogar alle zwei Monate) statt und geben dann diejenigen Projekte bzw. Projekteinheiten frei, welche in den nächsten ein bis drei Perioden umgesetzt werden können. Damit wird sichergestellt, dass sich Veränderungen, sei es im Marktumfeld, bei den Rahmenbedingungen oder der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, jederzeit in der Neupriorisierung niederschlagen können und dass infolge Umpriorisierungen keine Projekte unterbrochen werden müssen, ohne dass diese einen Nutzen für das Unternehmen erzielt hätten.

Fazit

Agiles Projektportfoliomanagement ist in der heutigen Zeit ein Muss für alle Unternehmen, die flexibel auf die sich stetig verändernden Einflussfaktoren reagieren können wollen. Die konkrete Umsetzung ist nicht trivial und stellt für viele Firmen einen Kulturwandel dar. Trotzdem lohnt sich die Investition in dieses Vorgehen, denn neben dem Reagieren auf den stetigen Wandel, können die knappen Ressourcen dort eingesetzt werden, wo es für die Organisation am zielführendsten ist – sprich den grössten Nutzen bringt.

Der Autor



Roland Heini ist Senior Consultant und Mitglied der Geschäftsleitung der SPOL AG. Er ist eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker, verfügt über diverse agile wie auch klassische Ausbildungen und Zertifikate im Projektmanagement.

Er arbeitet seit über 35 Jahren im Projektgeschäft, leitet agile sowie konventionelle Grossprojekte und coacht Organisationen und Teams bei der Einführung oder Optimierung agiler Vorgehensweisen. Insbesondere unterstützt er Organisationen auch bei der Einführung eines agilen Projektportfoliomanagements.