

Claus Hüsselmann, Janis Erbacher

Referenzmodell für Projektportfolio- management

Teil 2: Rollen, Ziele, Daten



WI-[Reports]

– Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesen –

Nr. 017

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. 017

| | |
|----------------------------|--|
| Autoren: | Claus Hüsselmann, Janis Erbacher |
| Titel: | Referenzmodell für Projektportfoliomanagement Teil 2: Rollen, Ziele, Daten |
| Zitation: | Hüsselmann, C.; Erbacher, J. (2023): Referenzmodell für Projektportfoliomanagement. Teil 2: Rollen, Ziele, Daten, WI-[Report] Nr. 017, THM Gießen/Friedberg |
| Kurzfassung [dt.]: | <p>Die vorliegenden Berichte 016 und 017 beschreiben die Ergebnisse der Entwicklung eines prozessorientierten Referenzmodells für den Bereich des Projektportfoliomanagements (PPM).</p> <p>Dazu werden neben einem Prozessmodell ein Rollenmodell, ein Zielmodell in Form einer PPM-Balanced Scorecard sowie weitere Elemente in Form eines Frameworks zusammengeführt.</p> <p>Hinsichtlich der Projektart sowie der Branche ist dieses grundsätzlich universell anwendbar und stellt somit ein generisches Modell für PPM dar.</p> |
| Abstract [en.]: | <p>Reports 016 and 017 describe the results of the development of a process-oriented reference model for Project Portfolio Management (PPM).</p> <p>In addition to a process model, a role model, a target model in the form of a PPM Balanced Scorecard and other elements are combined in the form of a framework.</p> <p>Regarding the type of project and the industry, it is basically universally applicable and thus represents a generic model for PPM.</p> |
| Schlagwörter (dt.): | Projektportfoliomanagement, Referenzmodell, Prozesse, Rollen, Zielsystem |
| Keywords (en.): | Project portfolio management, reference model, processes, roles, target system |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Einleitung..... | 1 |
| Inhalte des Referenzmodells..... | 1 |
| Rollenmodell..... | 1 |
| Identifikation der PPM-Rollen..... | 1 |
| Zusammenhang PPM-Rollen und -Prozesse | 5 |
| Zusammenhang PPM- und Linienrollen..... | 6 |
| Kapitelanhang Rollensteckbriefe..... | 8 |
| Ziel- & Kennzahlensystem – die PPM-Balanced Scorecard | 26 |
| Praktiken..... | 31 |
| Datenmodell..... | 32 |
| IT-Systeme..... | 37 |
| Erfolgsfaktoren | 38 |
| Resümee..... | 38 |
| Anwendung des Referenzmodells | 39 |
| Fazit und Ausblick..... | 39 |
| Anhang..... | 41 |
| Literaturanalyse Rollenmodell..... | 41 |
| Experteninterviews, Ausschnitt Referenzmodell | 43 |
| Literatur- und Quellenverzeichnis..... | 50 |
| Übersicht Verteilung der Inhalte | 53 |

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Summarische Übersicht der Rollennennung in den Quellen | 2 |
| Abbildung 2: „Zwiebel“-Metapher des RACIP-Modells..... | 5 |
| Abbildung 3: PPM-RACIP-Matrix..... | 6 |
| Abbildung 4: Mapping PPM-Rollen & Linien-Rollen..... | 7 |
| Abbildung 5: PPM-Rollensteckbrief Strategy Sponsor | 8 |
| Abbildung 6: PPM-Rollensteckbrief PPM Sponsor | 9 |
| Abbildung 7: PPM-Rollensteckbrief PPM Sponsor | 11 |
| Abbildung 8: PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Analyst..... | 12 |
| Abbildung 9: PPM-Rollensteckbrief Project/Program Sponsor | 13 |
| Abbildung 10: PPM-Rollensteckbrief Program Manager | 14 |
| Abbildung 11: PPM-Rollensteckbrief Project Manager | 15 |
| Abbildung 12: PPM-Rollensteckbrief Project Management Expert..... | 15 |
| Abbildung 13: PPM-Rollensteckbrief Project Team Member..... | 16 |
| Abbildung 14: PPM-Rollensteckbrief Subject Manager | 17 |
| Abbildung 15: PPM-Rollensteckbrief Resource Coordinator | 17 |
| Abbildung 16: PPM-Rollensteckbrief Knowledge Manager..... | 18 |
| Abbildung 17: PPM-Rollensteckbrief Domain Authority..... | 19 |
| Abbildung 18: PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Board..... | 20 |
| Abbildung 19: PPM-Rollensteckbrief Program/Project Steering Committee..... | 22 |
| Abbildung 20: PPM-Rollensteckbrief Strategisches Project Management Office..... | 24 |
| Abbildung 21: PPM-Rollensteckbrief Operatives Project Management Office..... | 26 |
| Abbildung 22: PPM-BSC, generische Sicht..... | 26 |
| Abbildung 23: IPOO-Grundmodell..... | 27 |
| Abbildung 24: PPM-BSC, Dimension Geschäft..... | 28 |
| Abbildung 25: PPM-BSC, Dimension Projekte..... | 28 |
| Abbildung 26: PPM-BSC, Dimension Prozesse..... | 29 |
| Abbildung 27: PPM-BSC, Dimension Ressourcen..... | 30 |
| Abbildung 28: Legende UML-Klassendiagramm | 32 |
| Abbildung 29: Projektstruktur | 32 |
| Abbildung 30: Projektergebnisse | 33 |
| Abbildung 31: PPM-Stakeholder | 33 |
| Abbildung 32: Praktiken und Risiken | 34 |
| Abbildung 33: Bewertung | 34 |
| Abbildung 34: PPM-System | 34 |
| Abbildung 35: Dokumentation | 35 |
| Abbildung 36: Strategic Bucket..... | 36 |
| Abbildung 37: Ausgewählte Klassen | 36 |
| Abbildung 38: Integration MPM- und ERP-Software..... | 38 |
| Abbildung 39: Zuordnung Rollen und Fundstellen..... | 41 |
| | |
| Tabelle 1: Kurzbeschreibung der PPM-Rollen..... | 2 |
| Tabelle 2: Übersicht typischer Praktiken im PPM | 31 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------------------|---|
| A/K/V | Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten |
| BSC | Balanced Scorecard |
| EPM | Einzelprojektmanagement |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| IPOO | Input – Process – Output – Outcome |
| KPI | Key Performance Indicator |
| LAUP ² | Lean-Agile UP ² |
| MPM | Multiprojektmanagement |
| PM | Projektmanagement |
| PMO | Project Management Office |
| PP | Projektportfolio |
| PPM | Projektportfoliomanagement |
| PSP | Projektstrukturplan |
| RACIP | Responsible – Accountable – Consulted – Informed – Process Client |
| ROI | Return on Invest |
| SIPOC | Supplier – Input – Process – Output – Consumer |
| THM | Technische Hochschule Mittelhessen |
| UP ² | Unified Project Portfolio Management |
| UPMF | Unified Project Management Framework |
| WI | Wirtschaftsingenieurwesen |

Einleitung

Im Rahmen des Förderprogramms „Forschung für die Praxis“ der Hessischen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, wurde Mitte 2021 die Freigabe des Forschungsprojektes *Lean Project Portfolio Management – Entwicklung eines hybriden Konzepts zum Managen multimodaler Projektlandschaften* erteilt. Hierbei ist es das Ziel, am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM), gemeinsam mit Kooperationspartnern aus der Praxis einen konzeptionellen Ansatz für ein modernes Projektportfoliomanagement (PPM) unter der Anwendung von Lean Management-Prinzipien und -Praktiken zu entwickeln und auszugestalten.

Das erarbeitete PPM-Referenzmodell, welches wir mit dem Begriff **Unified Project Portfolio Management**-Framework, kurz **UP²**, spezifisch beschreiben, ist Gegenstand dieser Dokumentation.¹ Aufgrund des Umfangs des entstandenen Konzepts sowie der Begleitdokumentation werden die Ausführungen auf vier sich ergänzenden Arbeitspapiere der Reihe WI-[Reports] verteilt.

Inhaltlicher Schwerpunkt im vorliegenden Arbeitspapier ist das *Referenzrollenmodell* und die *Balanced Scorecard* für PPM, ergänzt durch ein *Datenmodell*. Der Aufbau und das Prozessmodell wurden in Hüsselmann/Erbacher (2023a) vorgestellt. Die gesamte Aufteilung der Inhalte ist im Anhang zur Orientierung tabellarisch dargelegt.

Inhalte des Referenzmodells

Rollenmodell

Identifikation der PPM-Rollen

Das vorliegende Rollenmodell ist auf Basis einer Analyse und Konsolidierung von bis zu 16 der bekannten aktuellen Standards, Frameworks und Monografien zum PPM entstanden. In diesem Sinne stellt das entstandene UP²-Rollenmodell das „kleinste gemeinsame Vielfache“ der genutzten Quellen dar. In Ergänzung fehlender, aber auch in Verallgemeinerung vorhandener, jedoch stark zugeschnittener Rollen (z.B. im SAFe-Modell)² wurden für das UP²-Framework die im Folgenden vorgestellten Rollen identifiziert.

Die Auswertung zeigt, dass bei bestimmten Rollen (z.B. Project Portfolio Manager) ein Schwerpunkt in den genutzten Quellen liegt (Abbildung 1).

Das UP²-Rollenmodell umfasst insgesamt dedizierte, PPM-spezifische Rollen sowie Linienrollen mit PPM-Bezug, z.B. Bereichsleitung. Ferner relevant sind Gremien und typische Einheiten der Primärorganisation im Kontext PPM. In der Ausgestaltung des Rollenmodells für eine Organisation sollte sich diese fragen: Brauchen wir die Rolle? Wer kann sie ausführen? Wo können wir bündeln, wo brauchen wir eine dedizierte Stelle? Wie lautet diese bei uns?

¹ in Anklang an das Unified Project Management Framework, UPMF, siehe Hüsselmann, 2020

² s. SAFe, 2021



Abbildung 1: Summarische Übersicht der Rollennennung in den Quellen

In der folgende Tabelle 1 werden die definierten genuinen PPM-Rollen kurz beschrieben. Die PPM-Rollen werden überwiegend englisch bezeichnet, um ein Gemisch mit bereits etablierten Anglizismen (Bsp. Project Management Office) zu vermeiden.

Tabelle 1: Kurzbeschreibung der PPM-Rollen

| Domain Authority |
|--|
| <p>Die Rolle <i>Domain Authority</i> unterstützt – insbesondere aus einer übergeordneten Sicht – bei Fragen, die explizit deren Themengebiet (Domäne) betreffen. In diesem Bereich besitzt die Rolle Richtlinienkompetenz und ist daher auch für das Treffen der richtigen Entscheidung verantwortlich. Eine typische Domäne ist z.B. die IT-Architektur.</p> <p>Typische Wahrnehmung durch: Bereichsleitung; Produktmanager; IT-Architekt³</p> |

³ Gender-Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Rollenbezeichnungen beziehen sich stets auf alle Geschlechter.

| |
|---|
| Program Manager |
| Der <i>Program Manager</i> ist für die optimale Umsetzung eines Programms und seiner Projekte zuständig. Er besitzt somit ein Aufgabenspektrum, Befugnisse und Verantwortlichkeiten, die zum Erreichen der Programmziele notwendig sind. |
| Project & Program Sponsor |
| Der <i>Project & Program Sponsor</i> ist Auftraggeber eines Projekts/Programms und vertritt dieses im Senior Management des Unternehmens. Er stellt die Ressourcen und notwendige Unterstützung bereit, um den Erfolg des Projekts/Programms im Einklang mit dem zugrundeliegenden Business Case zu ermöglichen. |
| Typische Wahrnehmung durch: Geschäftsführung; Geschäftsleitung; Bereichsleitung; Nur Projekt: Bereichsleitung; Abteilungsleitung |
| Project Management Expert |
| Der <i>Project Management Expert</i> ist eine fachliche Kapazität im Themengebiet PM-Methodik und -Tools. Er berät bei Bedarf jeden Projektbeteiligten sowie das Top-Management bei Fragen rund um PM-Methoden und Design sowie bei der Bereitstellung von Tools. |
| Typische Wahrnehmung durch: PMO-Mitarbeiter |
| Project Manager |
| Der <i>Project Manager</i> ist für das Durchführen eines Projekts verantwortlich. Hierfür muss er alle möglichen Hebel in Bewegung setzen, um die Projektziele gemäß Projektauftrag zu erreichen. |
| Project Portfolio Analyst |
| Der <i>Project Portfolio Analyst</i> ist für eine kontinuierliche Verbesserung des Portfolio-Prozesses verantwortlich. Gleichzeitig unterstützt er durch seine Expertise im Themengebiet PPM neben dem Portfolio Manager auch den Project und Program Manager – insbesondere auch in Fragen der Bewertung eines Projektvorhabens. |
| Typische Wahrnehmung durch: PMO-Mitarbeiter |
| Portfolio Management Sponsor |
| Der <i>Portfolio Management Sponsor</i> ist Auftraggeber des PPMs und vertritt diese Domäne im Senior Management des Unternehmens. Er stellt die Ressourcen und die notwendige Unterstützung bereit, um die definierten Portfolioziele zu erfüllen und trägt somit zur Erreichung der Unternehmensziele/-strategien bei. |
| Typische Wahrnehmung durch: Geschäftsleitung; Bereichsleitung |
| Project Portfolio Manager |

| |
|--|
| <p>Der <i>Project Portfolio Manager</i> führt die Planung und Steuerung der Projektlandschaft durch. Gleichzeitig ist er für die Gestaltung und Umsetzung des PPM-Systems verantwortlich.</p> <p>Typische Wahrnehmung durch: Leiter PMO</p> |
| <p>Project Team Member</p> |
| <p>Das <i>Project Team Member</i> setzt die ihm delegierten Aufgaben termingerecht und zufriedenstellend im Projekt um.</p> <p>Typische Wahrnehmung durch: Fachexperte</p> |
| <p>Strategy Sponsor</p> |
| <p>Der <i>Strategy Sponsor</i> ist der Verantwortliche für eine gewählte Unternehmensstrategie, z. B. die Digitale Transformation des Unternehmens. Er gibt dadurch Portfoliostrategie und Projekt-/Programmziele vor und fungiert als Vertreter der Strategie im Top-Management des Unternehmens.</p> <p>Typische Wahrnehmung durch: Geschäftsführung; Geschäftsleitung, Bereichsleitung</p> |
| <p>Subject Manager</p> |
| <p>Der <i>Subject Manager</i> ist ein „Kümmerer“, der dem Project Portfolio Manager in einem spezifischen Themenfeld Aufgaben abnimmt. Dies ist vor allem notwendig, wenn in der Organisation eine große Projektlandschaft vorliegt, wodurch der Project Portfolio Manager nicht persönlich für alle Projekte die notwendigen Themenfelder abdecken kann. „Subjects“ sind z. B. Risiken, Datenschutz/-sicherheit, Betriebliche Mitbestimmung etc.</p> <p>Typische Wahrnehmung durch: Risikomanager; Controller; Jurist</p> |
| <p>Subject Manager (Thema Wissen: Knowledge Manager)</p> |
| <p>Der <i>Knowledge Manager</i> ist für das Sichern, Aufbereiten und Zurverfügungstellung relevanter Informationen und Wissen im gesamten PPM zuständig.</p> <p>Typische Wahrnehmung durch: Stabsstelle</p> |
| <p>Subject Manager (Thema Ressourcen: Resource Coordinator)</p> |
| <p>Der <i>Resource Coordinator</i> gewährleistet durch die Koordination und Disposition der erforderlichen, insbesondere personellen Ressourcen, dass die Projekt- und Programmvorhaben umgesetzt werden können.</p> <p>Typische Wahrnehmung durch: Stabsstelle; Linienmanagement</p> |

Im Folgenden werden die Rollen detailliert in einem Steckbrief beschrieben, welcher den A/K/V-Ansatz umsetzt.⁴ Die Rollensteckbriefe unterscheiden zwischen *PPM-Rollen*, *Linien-Rollen*, *Gremien*, und *Organisationseinheiten* und beschreiben dabei folgende Aspekte:

| | |
|-----------------------------|---|
| PPM-Rollen | Rollenbezeichnung, Aufgaben, Kompetenzen/Befugnisse, Verantwortung |
| Linien-Rollen | Rollenbezeichnung, Führungsebene, Kurzbeschreibung |
| Gremien | Gremienbezeichnung, Managementebene, Meeting-Zyklus, Besetzung, Auftraggeber/ Stakeholder/ Informationslieferant, Aufgaben, Kompetenzen/Befugnisse, Verantwortung |
| Organisationseinheit | Bezeichnung, Kurzbeschreibung, Besetzung, Auftraggeber/ Stakeholder/ Informationslieferant, Aufgaben, Kompetenzen/Befugnisse, Verantwortung |

Die vollständigen Steckbriefe befinden sich im Kapitelanhang *Rollensteckbriefe*.

Zusammenhang PPM-Rollen und –Prozesse

Substanziell ergänzt werden die definitorischen Rollenbeschreibungen um die Darstellung der Zuordnung der Rollen als Aufgabenträger in den Prozessen in Form einer RACI-Matrix.⁵ Diese wurde Sinne einer besonderen Betonung der Kundenzentrierung ergänzt um die Kennzeichnung als Prozesskunde („P), sodass eine „RACIP“-Matrix entsteht (Abbildung 3).⁶ Die Befugnisse, die durch die R-A-C-I-P-Zuordnung den Rollenträgern zugewiesen wird, lässt sich kaskadierend in einem „Zwiebel“-Modell ausdrücken (Abbildung 2).

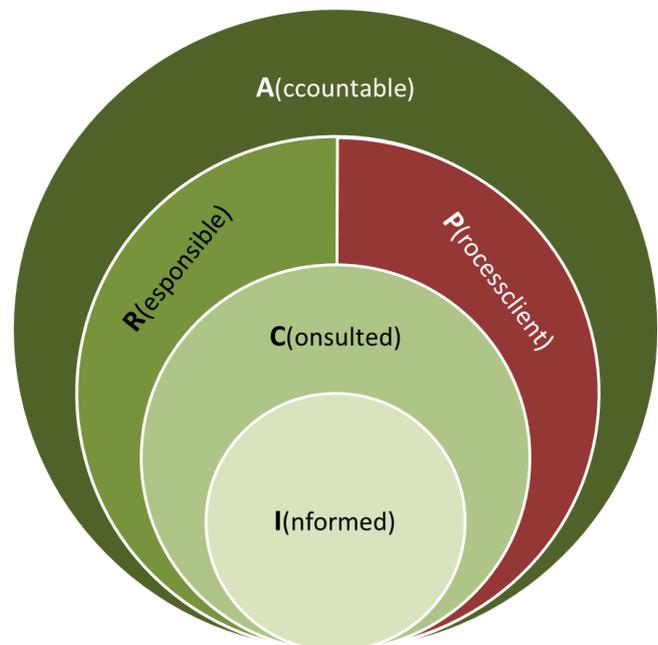


Abbildung 2: „Zwiebel“-Metapher des RACIP-Modells

Dabei umfassen die äußeren Schalen – sprich Befugnisse – stets die inneren.

In der Matrix (Abbildung 3) aufgeführt als Aufgaben in der horizontalen Achse sind die definierten UP²-Geschäftsprozesse.

⁴ vgl. Niebisch, 2022, S.232

⁵ RACI steht für Responsible (verantwortlich), Accountable, im Sinne von kosten- und auftragsverantwortlich, Consulted im Sinne von Mitwirkend sowie Informed im Sinne eines Informationsrechts/einer informatorischen Einbindung.

⁶ vgl. Hüsselmann, 2021, S.263

| PPM-Prozesse \ PPM-Rollen | PPM-Prozesse | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------------|----------------|---------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------|--|
| | PPM-System Strategy Determination | PP-Authorization | PPM-Governance | Project Demand Management | Performance Management | Resource Management | Benefits Management | Development of PPM-Methods & Tools | PPM-System Operations | Information Management | Stakeholder Management | Risk Management | |
| Strategy Sponsor | I | A | | A | P | I | P | | | P | P | P | |
| PPM Sponsor | A | I | A | I | P | I | A | I | I | I | A | A | |
| Project Portfolio Manager | R | C | R | R | R | A | R | A | A | A | R | R | |
| Project Portfolio Analyst | C | C | C | C | C | | C | I | | I | C | C | |
| Program Sponsor | I | P | I | P | P | I | P | | | P | C | P | |
| Program Manager | I | I | P | C | C | C | C | P | P | P | I | C | |
| Project Sponsor | I | P | I | P | P | I | P | | | P | C | P | |
| Project Manager (Product) | I | I | P | C | C | C | C | P | P | P | I | C | |
| Project Manager (Process) | I | I | P | C | C | C | C | P | P | P | I | C | |
| Project Management Expert | C | | C | | C | | | C | C | P | I | | |
| Project Team Member | I | | I | C | I | I | | I | P | P | I | C | |
| Knowledge Manager | C | | I | | | | P | I | - | R | C | | |
| Resource Coordinator | C | C | C | I | C | R | | P | P | P | I | I | |
| Domain Authority | C | C | C | C | I | | C | C | C | P | C | C | |
| Project Portfolio Board | P | R | P | P | A | P | P | I | I | P | P | P | |
| Project/Program Steering Committee | I | I | I | I | P | I | I | I | I | P | I | I | |
| Project Management Office | C | C | C | C | C | C | C | R | R | C | I | I | |
| Linienorganisation | I | I | I | C | | C | C | | | I | C | C | |

R-Responsible (Durchführungsverantwortlich):
Zuständig für die Ausführung und den Abschluss der Aufgabe (nur eine Person).

C-Consulted (fachl. Unterstützung):
Mitwirkend (muss/soll beteiligt werden, liefert Input).

A-Accountable (Freigabeverantwortlich):
Verantwortlich für Kosten und Auswirkungen (ideal eine Person).

I-Informed (Informationsrecht):
Wird über die Inhalte/Ergebnisse informiert.

P-Processclient (Prozessnutzer/-kunde):
Ist der Empfänger (Kunde) des Outputs eines Prozesses.

Abbildung 3: PPM-RACIP-Matrix

Zusammenhang PPM- und Linienrollen

Im UP²-Referenzmodell werden tendenziell viele verschiedene Rollen definiert, was aber nicht impliziert, dass entsprechend viele Personen mit dem PPM befasst sein müssen, da dies u.U. zu einem „aufgeblasenen“, bürokratischen Apparat führen würde. Vielmehr werden die Rollen als Aufgabenbündel verstanden und nicht als Einzelpersonen. Folglich sollte individuell geprüft werden, ob die Rolle benötigt wird, wer diese Rolle ausführen kann, wo die Aufgabeninhalte gebündelt werden können, wo bestimmte Stellen benötigt werden und wie die Rollen in der eigenen Organisation lauten. Dabei sollte im Sinne einer gelebten Prozessorientierung eine möglichst geringe funktionale Aufgabenteilung vorgenommen werden. Letztlich induziert die Größe des betrachteten Portfolios die personelle Kapazität und deren Aufteilung im PPM.

Im Folgenden erfolgt eine tabellarische Gegenüberstellung der PPM-Rollen mit den üblichen Linienrollen, die einen erwiesenen Bezug zum PPM haben (siehe Abbildung 4).

| PPM-Rollen | | Linien-Rollen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|------------------------------------|---------------|----------------------------|-------------------------------------|-------|-------------|-------------|--|---|----------------|-------------|-------------|-------------|------------------|---------------|---------------------------|---------------------|-----------|----------|------------|---------|-------------------|----|
| | | Rollen | Geschäftsführung, Vorstand | Geschäftsleitung, Senior Management | Kunde | Betriebsrat | X-Architekt | Bereichsleitung (Business/Process Owner) | Abteilungsleitung/ Bereichsmanager (Business/Process Manager) | Produktmanager | Teammanager | Fachexperte | Abteilungen | Controlling/ReWe | Personalwesen | Forschung und Entwicklung | Qualitätsmanagement | Marketing | Vertrieb | Produktion | Einkauf | Corporate Service | IT |
| S | Strategy Sponsor | | x | x | | | | x | | | | | | x | x | x | x | x | x | x | | x | x |
| S | Portfolio Management Sponsor | | | x | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | x |
| P | Project Portfolio Manager | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P | Project Portfolio Analyst | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S | Program Sponsor | | x | x | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | |
| P | Program Manager | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S | Project Sponsor | | x | x | | | | x | x | x | | | | | | | | | | | | | |
| P | Project Manager (Product) | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P | Project Manager (Process) | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P | Project Management Expert | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S | Project Team Member | | | | | | x | | x | x | x | | | | | | | | | | | | |
| S | Subject Manager | | | | | | | | | x | | | | x | x | | | | | | | x | x |
| S/G | Domain Authority | | | | | | x | x | x | x | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| G | Project Portfolio Board | | x | x | | | x | x | x | | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| G | Project/Program Steering Committee | | x | x | x | x | x | x | x | | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| O | Project Management Office | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ø | Project Team | | | | | | x | | x | x | x | | | | | | | | | | | | |

- G: Gremium (aus Vertretungen versch. Bereiche)
- P: Rolle im genuinen Sinne des PPM (vielfach fulltime)
- O: Organisationseinheit (d.h. ein Linien- oder Stabsbereich)
- S: Rolle mit Schnittstellencharakter (Linie – PPM; nicht fulltime)

Abbildung 4: Mapping PPM-Rollen & Linien-Rollen

Die in der Matrix gesetzten „x“ bilden die Relation „wird typischerweise wahrgenommen durch“ ab.

Kapitelanhang Rollensteckbriefe

PPM-Rollensteckbrief Strategy Sponsor⁷

| |
|---|
| Rollenbezeichnung: Strategy Sponsor |
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchführen der Ableitung von strategischen Zielen auf Grundlage der definierten Strategie • Durchführen der Bewertung des Portfoliobeitrags zur Erreichung der strategischen Ziele • Gestaltung und Identifizierung von Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Strategie • Durchführen der Übersetzung der Strategie in Projekt-/Programmpriorisierungskriterien |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vorgeben der Business-Strategie als Grundlage für die Projektausrichtung im Portfolio. • Durchsetzung bei Strategieentscheidungen und damit setzen von Leitplanken für die Ausrichtung des Portfolios |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass die Portfoliostrategie(n) über das gesamte PPM kommuniziert wird • Sicherstellung, dass er als Top-Ansprechpartner aufgrund seines Business-Bezugs durch fachliche Entscheidungen in seiner Domäne fungiert |

Abbildung 5: PPM-Rollensteckbrief Strategy Sponsor

PPM-Rollensteckbrief PPM Sponsor⁸

| |
|---|
| Rollenbezeichnung: Project Portfolio Management Sponsor |
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Beseitigung von Barrieren und Hindernissen für den Erfolg des Portfolios • Koordination der Interaktionen zwischen dem Top-Management und dem Portfoliomanagementteam in Bezug auf die Portfolio-Aktivitäten • Unterstützen bei der Förderung der Unternehmensressourcen, um die Ziele des Portfolios zu erreichen • Koordination von Eskalationen |

⁷ vgl. Wagner, 2016, S.163; MEISTERPLAN, o.D. a, S.1; ergänzt⁸ vgl. PMI, 2018, S.47f; Lock & Wagner, 2019, S.170; DIN 69909-4, 2015, S.8; ergänzt

| Rollenbezeichnung: Project Portfolio Management Sponsor |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen des Portfolio Managers, dass das PPM auf der Top-Ebene „Gehör findet“ • Unterstützen des Portfolio Managers bei der Durchsetzung des PPMs „nach unten“ (Abteilungsleiter, Projektleitern) • Unterstützen, dass das PPM in der Organisation gelebt wird |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung von Entscheidungen über die Strukturierung, Priorisierung, Ressourcenallokation und Abfolge der Umsetzung, die direkt aus dem Top-Management kommen • Durchsetzung von Entscheidungen, die Veränderungen des PPM-Prozesses zur Folge haben • Eingreifen bei Problemen, um Hindernisse zu beseitigen und den Erfolg des Portfolios zu ermöglichen |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass die Portfolio-Governance sowie das PP Management System Development erfüllt wird • Sicherstellung, dass die Ziele mit den strategischen Zielen der Organisation in Einklang stehen • Sicherstellung, dass die Ziele des Portfolios auf die strategische Vision abgestimmt sind • Sicherstellung, dass die Ziele und der Nutzen des Portfolios erreicht werden • Sicherstellung, dass vom Top-Management ausreichend Unterstützung für das PPM vorhanden ist |

Abbildung 6: PPM-Rollensteckbrief PPM Sponsor

PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Manager⁹

| Rollenbezeichnung: Project Portfolio Manager |
|---|
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchführen der Planung und Steuerung der Projektlandschaft • Gestaltung einer Infrastruktur für professionelles Projektmanagement • Vorbereitung von projektübergreifenden Entscheidungen für das Top-Management • Durchführen der Prüfung, ob die Unternehmensstrategie mit den laufenden und geplanten Vorhaben vereinbar ist |

⁹ vgl. Seidl, 2011, S.152; PMI, 2017, S.13f; Wagner, 2016, S.165; AXELOS, 2011, S.102; Rietsch, 2019, S.41, 173; ergänzt

| Rollenbezeichnung: Project Portfolio Manager |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Durchführen der Analyse der Ressourcensituation und Unterstützung bei der Allokation der knappen Ressourcen• Überwachung des Gesamtbudgets, jedoch keine Budgetverantwortung• Unterstützen des Managements in der Entscheidungsfindung• Überwachung des Portfolios sowie der Portfoliokomponenten und deren Nutzenerzielung• Versorgung des Portfolio Boards mit Informationen und Berichten zur Entscheidungsfindung• Berichten an das Portfolio Board, inwiefern die Projekte auf die strategischen Ziele ausgerichtet sind• Berichterstattung über den Zustand des Portfolios an das Top-Management• Bewertung der Konsistenz, überprüfen der Qualität der Projekt- und Programmanträge und ggfls. Zurückweisen dieser• Koordination von Abhängigkeiten und Überschneidungen zwischen Programmen und Projekten im Portfolio• Bereitstellung von wichtigen Impulsen für die Strategieentwicklung• Mitwirkung bei der Gestaltung der Portfoliostrategie und den Umsetzungsplan für den Strategy Owner• Durchführen der Ausbalancierung des Portfolios• Gestaltung von Kennzahlen oder Kennzahlensysteme und Methoden zur Priorisierung der Projektinvestitionen• Ausarbeitung, Etablierung und Einhaltung der Portfolio-Management-Governance |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none">• Einforderungen von aktuellen Projektinformationen in Form von standardisierten Vorlagen• Prüfung und Zusage bzw. Ablehnung von Change Requests in Abstimmung mit dem Portfolio Board• Durchführen von Projektstopps in Abstimmung mit dem Portfolio Board• Durchführen von Änderungen und Anpassungen von Projektpriorisierungen in Abstimmung mit dem Portfolio Board• Übermittlung von Entscheidungsvorlagen und -vorschläge an das Portfolio Board• Durchsetzung von Ressourcenoptimierung und -Allokation im Falle von Engpass Situationen oder Eskalationen• Durchsetzung von Projektportfolio-Prozessen |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none">• Sicherstellung, dass das PPM umgesetzt wird |

| Rollenbezeichnung: Project Portfolio Manager |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass der „Rahmen“ für das PPM durchgehend auf dem neusten Stand gehalten wird • Sicherstellung, dass die Daten der Geschäftsszenarien (Kosten, Nutzen, Risiken, etc.) einheitlich und zuverlässig für das gesamte Portfolio erstellt werden • Sicherstellung, dass im gesamten Portfolio das Nutzenmanagement einheitlich angewandt wird • Sicherstellung, dass eine ordnungsgemäße Kommunikation und Koordinierung zwischen den Portfoliobestandteilen gewährleistet ist • Sicherstellung, dass Synergien zwischen einzelnen Projekten und Programmen im Portfolio erzielt werden • Sicherstellung des Risikomanagements • Sicherstellung, dass im gesamten Portfolio das Risikomanagement einheitlich angewandt wird |

Abbildung 7: PPM-Rollensteckbrief PPM Sponsor

PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Analyst¹⁰

| Rollenbezeichnung: Project Portfolio Analyst |
|---|
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung von Lücken im Portfoliomanagementprozess • Bereitstellung von Empfehlungen zur Verbesserungen und Unterstützung bei der Schließung der Lücken im Portfoliomanagementprozess • Ermittlung von Abhängigkeiten zwischen Portfoliokomponenten und Unterstützung bei deren Lösung • Sammlung und Verarbeitung von Projektdaten • Unterstützen des Portfolio-/Project-/Program Managers in operativer Hinsicht • Ausführung des Portfoliomanagement-Prozesses |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsvorlage für den Portfolio Manager • Übersteuerung der dezentralen Vorklassifizierung von Projekten • Anforderungen von Informationen bzgl. laufender und geplanter Projekte |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Erreichung einer Verbesserung des Portfolio-Prozesses |

¹⁰ vgl. PMI, 2017, S.16; ergänzt

| Rollenbezeichnung: Project Portfolio Analyst |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass die Projekte mittels der passenden Scoring-Methode bewertet werden • Sicherstellung, dass die Nutzenerreichung des Portfolios überwacht und analysiert wird |

Abbildung 8: PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Analyst

PPM-Rollensteckbrief Project/Program Sponsor¹¹

| Rollenbezeichnung: Project-/Program Sponsor |
|--|
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der Berichterstattung der Projekt- bzw. Programmstatus an die übergeordnete Steuerungsinstanz • Koordination sowie Einbindung einflussreicher Stakeholder in den PM-Prozess • Vorgabe des kulturellen und ethischen Leitbilds für das Projekt/Programm • Bereitstellung von Entscheidungen, Hinweise, Ratschläge und Informationen für den Projekt-/Programmmanager • Durchführen der Bewertung der Wirtschaftlichkeit des Projekts/Programms • Unterstützung des Projekt-/Programmleiters zur Erreichung der Projekt-/Programmziele auf der Ebene der Geschäftsleitung • Durchführen von De-Eskalationen bei Problemen • Bereitstellung von verlässlichen und verständlichen Informationen über die gesamten Projekte/Programme |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung und Durchsetzung von Rahmenbedingungen, Zielen und Priorisierungskriterien im Kontext des Projekt- und Programmgeschäfts • Durchsetzung von Austausch sowie Entlassung der Projekt-/Programmleitung • Einforderung und Abnehmen des Projekt-/Programmergebnisses • Durchsetzung von Entscheidungen über Veränderungen innerhalb der PM-Prozesse • Durchsetzung von Entscheidungen bei Eskalationen, die innerhalb seines Kompetenzbereichs liegen |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass für den Erfolg die notwendigen Ressourcen und Managemententscheidungen bereitstehen |

¹¹ vgl. DIN 69909-4, 2015, S.8; DIN ISO 21502, 2021, S.24; Wagner, 2016, S.221; Seidl, 2011, S.110; Duwe, 2006, S.6: ergänzt

| Rollenbezeichnung: Project-/Program Sponsor |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Erzielung des geplanten Nutzens (Business-Case) • Sicherstellung der Projekt-/Programm-Governance • Sicherstellung der Bewertung der Projekte • Erreichung der definierten Projekt-/Programmziele |

Abbildung 9: PPM-Rollensteckbrief Project/Program Sponsor

PPM-Rollensteckbrief Program Manager¹²

| Rollenbezeichnung: Program Manager |
|---|
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchführen der Fortschrittsüberwachung der Programmkomponenten • Berichten über kritische Risiken und Probleme • Kommunikation von Programmstatusberichten an den Portfolio Manager • Erstellen der Aufbauorganisation des Programms (Projekte, Querschnittsaufgaben, ...) • Unterstützen bei der Integration der einzelnen Projekte in das Programm • Durchführen der Programmweite Kosten-Nutzen-Analyse • Beurteilung von Change Requests • Durchführen der Überwachung und Steuerung des Programmfortschritts • Koordination der Aktivitäten der einzelnen Programmaktivitäten • Koordination der Synergieerzeugung im Programm |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Weisungsbefugnis gegenüber Projektleitern im Programm • Richtlinienkompetenz in fachlichen Dingen des Programms • Teilweise disziplinarische Führung der Projektleiter • Weiterleitung von Eskalationen an die Unternehmensführung • Anweisung von Projektinitiierung und Projektstopp |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass die Gesamtziele, der Zeitplan, das Budget sowie der Nutzen des Programms eingehalten werden • Sicherstellung, dass Risiken und Probleme des Programms kontrolliert und bestmöglich eliminiert werden |

¹² vgl. PMI, 2017, S.6, 18; Lock & Wagner, 2019, S.171, 180f; Lomnitz, 2004, S.73; Wagner, 2016, S.68; ergänzt

| Rollenbezeichnung: Program Manager |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Erreichung einer Übereinstimmung der Programmstruktur und der Programmverwaltungsprozesse mit dem Portfolioverwaltungsplan • Sicherstellung, dass die Ziele des Programms erreicht werden • Sicherstellung, dass das Programm optimal durchgeführt wird • Sicherstellung, dass zwischen den Projekten zusammengearbeitet wird • Sicherstellung, dass Personal- und Budgetplanung des Programms ausreichen |

Abbildung 10: PPM-Rollensteckbrief Program Manager

PPM-Rollensteckbrief Project Manager¹³

| Rollenbezeichnung: Project Manager |
|---|
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchführen der Aufwandsschätzung und Planung • Durchführen der Planung des Mitarbeiterereinsatzes • Festlegung der Projektorganisation (Aufbau, Ablauf, Mittel) • Bewertung und Kommunikation der Ergebnisse und des Nutzens der erfolgreich umgesetzten Portfoliokomponenten • Kommunikation der Projektergebnisse an den Project Portfolio Manager • Durchführen des Risikomanagements für die zugewiesenen Projekte • Bewertung, Meldung und Eskalation kritischer Risiken und Probleme an den Portfolio- und an den Programm-Manager • Durchführen der Projektüberwachung und -steuerung bezüglich Terminen, Qualität und Kosten • Präsentation des Projekts in Entscheidungsgremien • Berichten über den Projektstatus |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung von Entscheidungen innerhalb des Projekts, im Rahmen der durch den Projektauftrag gesteckten Toleranzen • Durchsetzung der Budget- und Ressourcenhoheit bezüglich der Kapazitäten des eigenen Geschäftsbereichs • Beauftragung von Ressourcenanpassungen • Beauftragung der Projektauftraggeberschaft bei der Eskalation von Problemen aus dem Projekt |

¹³ vgl. PMI, 2017, S.19; Wagner, 2016, S.154, 238; Lock & Wagner, 2019, S.171; MEISTERPLAN, o.D. a, S.1

| |
|--|
| Rollenbezeichnung: Project Manager |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Erreichung der Projektziele gemäß Projektauftrag unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen • Sicherstellen, dass der Projektauftraggeber zufrieden ist |

Abbildung 11: PPM-Rollensteckbrief Project Manager

PPM-Rollensteckbrief Project Management Expert

| |
|---|
| Rollenbezeichnung: Project Management Expert |
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Beratung in Sachen PM-Methode, Design & Bereitstellung von Tools |
| Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Beratung des Top-Managements aufgrund der Expertise in Sachen PM-Methode sowie Design & Bereitstellung von Tools |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass jede Person bei auftretenden Fragen bezüglich PM-Methode oder Tools die richtigen Antworten erhält |

Abbildung 12: PPM-Rollensteckbrief Project Management Expert

PPM-Rollensteckbrief Project Team Member¹⁴

| |
|---|
| Rollenbezeichnung: Project Team Member |
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Termingerechte Abarbeitung der delegierten Aufgaben • Regelmäßiges Berichten über Fortschritt der Arbeiten, Zeitaufwände und Prognosen • Unterstützen der Projektleitung z. B. bei der Projektplanung |
| Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Einforderung von Entscheidungen bei der Projektleitung |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen, dass Produkte rechtzeitig zur Verfügung stehen • Sicherstellen, dass Probleme rechtzeitig an die Projektleitung gemeldet werden |

¹⁴ vgl. MEISTERPLAN, o.D. a, S.1; ergänzt

Abbildung 13: PPM-Rollensteckbrief Project Team Member

PPM-Rollensteckbrief Subject Manager

| |
|--|
| Rollenbezeichnung: Subject Manager |
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchführen von Aufgaben in einer Project Portfolio Manager delegierten „Subject Area“, d.h. einem definierten Themengebiet • Themenspezifisches Unterstützen des Project Portfolio Managers, vor allem bei einer großen Projektlandschaft • Proaktives Handeln für das PPM in der Subject Area • Netzwerken mit Stakeholdern und Experten der Subject Area im Unternehmen und dessen Umfeld • Einbringen von Fachexpertise zum Fachgebiet |
| Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Einfordern von Entscheidungen und Informationen innerhalb seines Aufgabengebiets • Durchsetzen von Maßnahmen im Themengebiet (z. B. Einführung eines bestimmten Tools) |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass die delegierten und somit relevanten Aufgabenbereiche zielgerichtet und erfolgreich wahrgenommen werden • Sicherstellung der Konformität der Maßnahmen im PPM zu übergeordneten Richtlinien, Standards etc. |
| Themenfelder |
| <ul style="list-style-type: none"> • Chancen & Risiken • Wissen • Anforderungen • Ressourcen (personell, materiell, monetär, ...) • Qualität • Finanzen & Controlling • Datenschutz- & Datensicherheit |
| Erläuterung |
| <p>Der Subject Manager ist ein sogenannter „Kümmerer“ der dem Project Portfolio Manager in einem spezifischen Themenfeld Aufgaben abnimmt. Dies ist vor allem notwendig, wenn in der Organisation eine große Projektlandschaft vorliegt, wodurch der Project</p> |

| Rollenbezeichnung: Subject Manager |
|--|
| <p>Portfolio Manager nicht persönlich für alle Projekte die notwendigen Themenfelder abdecken kann.</p> <p>Im Gegensatz zur Rolle „Domain Authority“, welche vor allem für Entscheidungen im Projektportfolio für ein bestimmtes Themenfeld mit Blick auf das Unternehmen in Gänze bzw. das Umfeld herangezogen wird, nimmt der Subject Manager dem Project Portfolio Manager Aufgaben aus dessen Tagesgeschäft ab.</p> <p>Bsp.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Subject Manager für das Themenfeld „Ressourcen“ übernimmt die Aufgaben des „Resource Coordinators“ • Ein Subject Manager für das Themenfeld „Wissen“ übernimmt die Aufgaben des „Knowledge Managers“ |

Abbildung 14: PPM-Rollensteckbrief Subject Manager

PPM-Rollensteckbrief Resource Coordinator¹⁵

| Rollenbezeichnung: Resource Coordinator |
|--|
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Prüfung und Dokumentation der Machbarkeit der Ideen • Bereitstellung von Ressourcen für die Umsetzung der Programme und Projekte • Ermittlung und Berichten von kritischen Ressourcenengpässen • Gestaltung von Lösungsmöglichkeiten für Problemen im operativen Ressourcenmanagement • Koordination einer korrekten Zuordnung seiner Mitarbeiter zu Rollen und Skills |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Anweisungen geben zur Zuteilung von Ressourcen • Durchsetzung bei der Entscheidung, Programm- oder Projektvorhaben zu initiieren aufgrund eines Veto-Rechts |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass die Machbarkeit der Projekt- und Programmvorhaben gewährleistet ist • Sicherstellung, dass die erforderlichen Ressourcen in Quantität und Qualität vorhanden sind |

Abbildung 15: PPM-Rollensteckbrief Resource Coordinator

¹⁵ vgl. Wagner, 2016, S.167; MEISTERPLAN, o.D. a, S.1; ergänzt

PPM-Rollensteckbrief Knowledge Manager¹⁶

| |
|---|
| Rollenbezeichnung: Knowledge Manager |
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Betreuung der strategischen Weiterentwicklung des internen Wissensmanagements • Gestaltung der Wissens- und Wissensmanagementziele anhand der Unternehmensstrategie • Gestaltung der Wissensprozesse • Unterstützen der Mitarbeiter mit Hilfe eines permanent geführten Dialogs bei der Identifikation von Schwachstellen |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung der Strukturen für das Information Management • Einführung und Anwendung von Methoden des Wissensmanagements • Anweisung einer Wissensmanagement-Strategie |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass das Information Management gesteuert wird • Sicherstellung, dass das Projektwissen an die richtigen Personen/Abteilungen bereitgestellt wird • Sicherstellung, dass Maßnahmen aus der Wissensmanagement-Strategie abgeleitet werden, um die Strategie erfolgreich zu implementieren und umzusetzen • Sicherstellung, dass durch Kommunikation Wissenstransparenz hergestellt wird |

Abbildung 16: PPM-Rollensteckbrief Knowledge Manager

PPM-Rollensteckbrief Domain Authority

| |
|--|
| Rollenbezeichnung: Domain Authority |
| Aufgaben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei Fragen, die explizit das entsprechende Themengebiet (Domäne) betreffen • Überwachen aller Änderungen in seiner Domäne |
| Kompetenzen/Befugnisse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung von Entscheidungen, welche das entsprechende Themengebiet betreffen |

¹⁶ vgl. Vollmar, 2016, S.22-23; ergänzt

| |
|---|
| Rollenbezeichnung: Domain Authority |
| Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass die richtigen Entscheidungen in seinem Themengebiet getroffen werden |

Abbildung 17: PPM-Rollensteckbrief Domain Authority

PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Board¹⁷

| | | |
|---|---|---|
| Gremium | Project Portfolio Board | |
| Managementebene | 1./2. Managementebene | |
| Meeting-Zyklus | Alle 1 bis 2 Monate | |
| Besetzung | | |
| Linien-Rollen: <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung/Vorstand • Geschäftsleitung/Senior Management • Bereichsleitung (Business/Process Owner) | PPM-Rollen: <ul style="list-style-type: none"> • Strategy Sponsor • PPM Sponsor • Project Portfolio Manager | |
| Auftraggeber/ Stakeholder/ Informationslieferant | | |
| Auftraggeber: <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung/Vorstand | Stakeholder: <ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Fachbereiche • Projekte | Informationslieferant: <ul style="list-style-type: none"> • PMO, insbesondere Project Portfolio Manager • Project-/Program Manager |
| Aufgaben | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Investitionsbewertung zur Priorisierung des Portfolios sowie Entscheidung über Umfang und Inhalt des Portfolios • Förderung der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation • Regelmäßige Überprüfung der Effektivität des Portfoliomanagements • Leitung von Entscheidungen in Bezug auf strategische Ausrichtung, Investitionen und die Festlegung von Prioritäten • Kontrolle der Zuteilung von Ressourcen und Vermögenswerten in Übereinstimmung mit der Organisationsstrategie und den Prioritäten • Bestimmung von Risiko und Ertrag, einschließlich der finanziellen Investitionen, der Rendite und Portfoliowert | | |

¹⁷ vgl. AXELOS, 2011, S.101; PMI, 2017, S.17; Lock & Wagner, 2019, S.164, 169; Lang & Wagner, 2019, S.179; ergänzt

| Gremium | Project Portfolio Board |
|--|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Definition der wichtigsten Leitungsziele und der Toleranzgrenzen • Überprüfung und Festlegung von Maßnahmen zur Problemlösung und Risikominderung • Eskalationen lösen, die im Portfolio entstehen • Portfolioziele definieren und strukturieren | |
| Kompetenzen (Befugnisse) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Treffen von Entscheidungen, welche Projekt-/Programmvorhaben in das Portfolio aufgenommen werden • Erteilen von Aufträgen an den Portfoliomanager • Festlegung und Kommunikation von Kriterien für die Auswahl, Priorisierung und Genehmigung von Portfoliobestandteilen • Festlegen der Regeln und Leitlinien für die Überwachung und Kontrolle des Portfolios • Genehmigung der Portfoliostrategie und des Portfolioplans • Bewertung der Fortschritte im Portfolio, um die gewünschten strategischen Nutzen und Ergebnisse zu erzielen • Genehmigen von Änderungen und Praktiken innerhalb des PPMs | |
| Verantwortung | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass das Portfolio ausgewogen zusammengesetzt ist • Sicherstellung, dass der Portfoliozyklus nicht unterbrochen wird • Sicherstellung, dass die Ressourcen angemessen zugeteilt werden • Sicherstellung, dass die Ausrichtung der Portfoliokomponenten an die Unternehmensstrategie gegeben ist • Sicherstellung, dass die Portfolioziele erfüllt werden und damit auch verantwortlich für die Umsetzung der Unternehmensstrategie | |

Abbildung 18: PPM-Rollensteckbrief Project Portfolio Board

Anmerkung:

Das *Project Portfolio Board* ist die höchste Instanz des Unternehmens im Kontext der Durchführung von Projekten und arbeitet im Auftrag und unter Beteiligung der Geschäftsführung. Es stellt insbesondere sicher, dass die Ressourcenallokation für die Projekte zielführend gemäß der Unternehmensstrategie ausgestaltet wird und autorisiert diese auch final.

PPM-Rollensteckbrief Program/Project Steering Committee¹⁸

¹⁸ vgl. Wagner, 2016, S.168; AXELOS, 2017, S.179-193; ergänzt

| | | | |
|--|--|---|--|
| Gremium | | Program/Project Steering Committee | |
| Managementebene | 2. Managementebene | | |
| Meeting-Zyklus | alle 1 bis 3 Monate oder zu Meilensteinen | | |
| Besetzung | | | |
| Linien-Rolle: | | PPM-Rolle: | |
| <ul style="list-style-type: none"> je nach Einordnung des Projekts entspr. Managementebene: Geschäftsleitung, Abteilungs- oder Bereichsleitung. Ferner: Relevante Domain Manager (z. B. IT-Architektur) und (Non-PPM-) Gremien (z. B. Betriebsrat) | | <ul style="list-style-type: none"> Project bzw. Program Sponsor (Vorsitz) Project Portfolio Manager | |
| Auftraggeber/ Stakeholder/ Informationslieferant | | | |
| Auftraggeber: | Stakeholder: | Informationslieferant: | |
| <ul style="list-style-type: none"> Program Sponsor Project Sponsor | <ul style="list-style-type: none"> Kunde, Fachbereiche Geschäftsleitung/Senior Management Lieferanten/Dienstleister | <ul style="list-style-type: none"> Projekt-/Programm Manager Kunde Fachexperten, Domain Manager Bereichsleitung Lieferantenvertreter | |
| Aufgaben | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Koordination der übergeordneten Steuerung der Projekte/Programme Überwachung des Projekt-/Programmfortschritts Unterstützung und Beratung der Projekt- und Programmleiter Gestaltung von Lösungen zur Eskalation in einzelnen Projekten oder Programmen Beratung der Projekt-/Programmmanager Entgegennahme der Berichte der Projektleitung; Ableitung und Anstoß von Maßnahmen Durchführen der Ressourcenallokation und -freigabe | | | |
| Kompetenzen (Befugnisse) | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Durchsetzung von Entscheidungen über einzelne Projekte oder Programme, die außerhalb der Befugnisse des Projekt-/Programmleiters liegen Anweisung ein Projekt/Programm zu stoppen | | | |

| Gremium | Program/Project Steering Committee |
|---|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung über Change Request, die den Projekt-/Programm-Auftrag selbst betreffen • Ernennung und Entlastung der Projekt- und Programmleiter | |
| Verantwortung | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass die strategischen Meilensteine und Ergebnisse der Einzelprojekte oder Programme eingehalten werden • Strategische Verantwortung der einzelnen Projekte/Programme • Sicherstellung, dass die Projekte/Programme an die Strategie des Unternehmens ausgerichtet sind • Erreichung des Nutzen gemäß des Business Cases | |

Abbildung 19: PPM-Rollensteckbrief Program/Project Steering Committee

Anmerkung:

Das *Program/Project Steering Committee* ist das Gremium, das in der Organisation die Auftraggeberschaft eines konkreten Projekts bzw. Programms repräsentiert – insbesondere, wenn die Tragweite bzw. Komplexität des Projekts/Programms so groß ist, dass nicht eine einzelne Person (nämlich der Auftraggeber) die Aufgaben alleine übernehmen sollte. Das Gremium dient als direkte Berichts- und Eskalationsebene für das (operative) Projektmanagement.

Die Entscheidungen eines *Program/Project Steering Committee*, die letztlich immer Auswirkungen auf dem Business Case des Projekts/Programms haben werden, können ggf. durch das Portfolio Board (PPB) aus einer übergreifenden Gesamtsicht heraus übersteuert/revidiert werden.

Ein operativer ausgerichtetes PPB übernimmt (ggf.) auch die Aufgaben eines *Program/Project Steering Committee*s mit Blick auf ein einzelnes Projekt/Programm ganz. Dazu darf die Anzahl der Projekte aber nicht zu groß sein, was beispielsweise durch eine Projekt-Kategorisierung erreicht wird (z. B. nur für die A-Projekte).

PPM-Rollensteckbrief Strategisches Project Management Office¹⁹

| | | |
|---|---|---|
| Organisationseinheit | (Strategisches) Project Management Office | |
| Kurzbeschreibung | Organisatorische Einheit, die eine Vielzahl von Fähigkeiten und Prozessen zur Unterstützung des Portfoliomanagements bietet. Das strategische PMO ist somit eine zentrale Anlaufstelle für die übergreifende Koordination von Projekten. | |
| Besetzung | | |
| Linien-Rollen: | PPM-Rollen: | |
| Die Linie-Rollen sind nicht Teil der Besetzung, sondern werden bei Bedarf hinzugezogen | <ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Manager • Project Management Expert • Project Portfolio Analyst | |
| Auftraggeber/ Stakeholder/ Informationslieferant | | |
| Auftraggeber: | Stakeholder: | Informationslieferant: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsleitung/ Senior Management | <ul style="list-style-type: none"> • Program/Project Steering Committee • Program/Project Sponsor • Kunde • Bereichsleitung • Abteilungsleitung • Produktmanager • Project Portfolio Board | insbesondere <ul style="list-style-type: none"> • Project Manager (Product & Process) • Resource Coordinator • Project Team Member • ... (alle anderen Stakeholder) |
| Aufgaben | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation, Analyse, Koordination, Verhandlung, Überwachung und Kontrolle von Portfoliokomponenten • Koordination der Kommunikation zwischen den Portfoliokomponenten • Unterstützen bei der Ressourcenzuweisung in Übereinstimmung mit der Organisationsstrategie und den Zielen • Unterstützen bei der Kommunikation von Risiken und Problemen • Überprüfen der Effektivität der Portfolioumsetzung und Ergreifen geeigneter Maßnahmen, falls erforderlich • Gestaltung von Portfolio-, Programm-, und Projektrahmen und -methodiken | | |

¹⁹ vgl. PMI, 2017, S.17; Jonas et al., 2011, S.21; AXELOS, 2011, S.101; Lock & Wagner, 2019, S.172; Rietsch, 2019, S.140; Lang & Wagner, 2019, S.181; DIN ISO 21504, 2017, S.21; ergänzt

| | |
|--|--|
| Organisationseinheit | (Strategisches) Project Management Office |
| <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen bei der Entwicklung von Risikostrategien und der Identifizierung von Risiken • Unterstützen bei der Bewertung und Priorisierung von Komponentenvorschlägen • Gestaltung von Lösungsmöglichkeiten bei Problemen, die die Umsetzung und den Nutzen beeinträchtigen können • Identifizieren, Einleiten, Beschleunigung, Verlangsamung, Neuausrichten und Beenden von Projekten • Management der Abhängigkeiten zwischen Projekten – und zwischen Projekten und Tagesgeschäft • Management von Prozess- und Systemschnittstellen | |
| Kompetenzen/Befugnisse | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung von Eskalationen bei auftretenden Risiken und Problemen • Durchsetzung von Änderungen an den Verfahren im Rahmen des Portfoliodurchführungszyklus • Vorgabe von Prozessen, Methoden, Kennzahlen, Inhalten und Verantwortlichkeiten | |
| Verantwortung | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass Programm- und Projektfortschrittsinformationen für den Portfolio-Governance-Process bereitstehen • Sicherstellung, dass Rahmenbedingungen, Prozesse und Kennzahlen für Projekte, Programme und für das Portfolio ausreichend definiert sind • Sicherstellung, dass der Portfolioprozess effektiv abläuft • Sicherstellung, dass Vorschriften und Standards über das gesamte Portfolio eingehalten werden • Sicherstellung, dass Projektleiter und Projektmitarbeiter ausreichend qualifiziert sind • Sicherstellung der Entwicklung, Bereitstellung, Bekanntmachung und Aufrechterhaltung der PPM-Governance | |

Abbildung 20: PPM-Rollensteckbrief Strategisches Project Management Office

PPM-Rollensteckbrief Operatives Project Management Office²⁰

| | |
|-----------------------------|---|
| Organisationseinheit | (Operatives) Project Management Office |
| Kurzbeschreibung | Organisatorische Einheit, als projektübergreifende Unterstützungsfunktion zur Einführung und Optimierung von Projektmanagementsystemen sowie der operativen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten. |

²⁰ vgl. DIN 69901-5, 2009, S.14; Seidl, 2011, S.152-154; Rietsch, 2019, S.140

| | | | |
|--|---|--|--|
| Organisationseinheit | | (Operatives) Project Management Office | |
| Besetzung | | | |
| Linien-Rollen: Die Linie-Rollen sind nicht Teil der Besetzung, sondern werden bei Bedarf hinzugezogen | | PPM-Rollen: <ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Manager • Project Management Expert • Project Portfolio Analyst | |
| Auftraggeber/ Stakeholder/ Informationslieferant | | | |
| Auftraggeber: <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsleitung/ Senior Management | Stakeholder: <ul style="list-style-type: none"> • Program/Project Steering Committee • Program/Project Sponsor • Kunde • Bereichsleitung • Abteilungsleitung • Produktmanager • Project Portfolio Board | Informationslieferant: insbesondere <ul style="list-style-type: none"> • Project Manager (Product & Process) • Resource Coordinator • Project Team Member • ... (alle anderen Stakeholder) | |
| Aufgaben | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung und Gestaltung von Einsatzmitteln, Methoden und Werkzeugen im Projektmanagement • Einholen und Auswerten von Statusmeldungen aus dem Projektmanagement • Erstellen von Abweichungsanalysen, Portfolio-Statusberichten und Projektdokumentationen • Durchführen von Projektmanagement-Trainings • Planung und Durchführung von Regelmeetings • Bereitstellung von projektübergreifendem Wissen • Administrative Projektunterstützung • Durchführen von Projektcontrolling • Bereitstellung von qualitativen Informationen über die Projektlandschaft und die Projektinterdependenzen | | | |
| Kompetenzen/Befugnisse | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vorgabe von Prozessen, Methoden, Kennzahlen, Inhalte und Verantwortlichkeiten • Standardisierung der Optimierung von Projektmanagementabläufen • Weiterentwicklung des Projektmanagementsystems | | | |

| | |
|--|---|
| Organisationseinheit | (Operatives) Project Management Office |
| Verantwortung | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Unterstützung im Projektmanagement • Sicherstellung einer angemessenen Kompetenz der PM-Mitarbeiter • Sicherstellung der Koordination von Prozess- und Systemschnittstellen • Sicherstellung der projektübergreifenden Wissenssicherung • Sicherstellung des projektübergreifenden Qualitätsmanagements | |

Abbildung 21: PPM-Rollensteckbrief Operatives Project Management Office

Ziel- & Kennzahlensystem – die PPM-Balanced Scorecard

Mit Hilfe der im Folgenden vorgestellten *PPM-Balanced Scorecard* (PPM-BSC) werden die Ziele des PPM strukturiert und im Unternehmenskontext eingebettet sowie Kennzahlen bzw. KPI verortet. In Abwandlung der typischen Struktur einer BSC besteht die entwickelte PPM-BSC aus dem den Dimensionen *Geschäft*, *Projekte*, *Prozesse* und *Ressourcen* (siehe Abbildung 22). Letztere haben eine materielle (Sachmittel), immaterielle (sog. Intangibles, z.B. Nutzungsrechte), monetäre (Finanzmittel) sowie personelle (Mitarbeiter) Ausprägung.

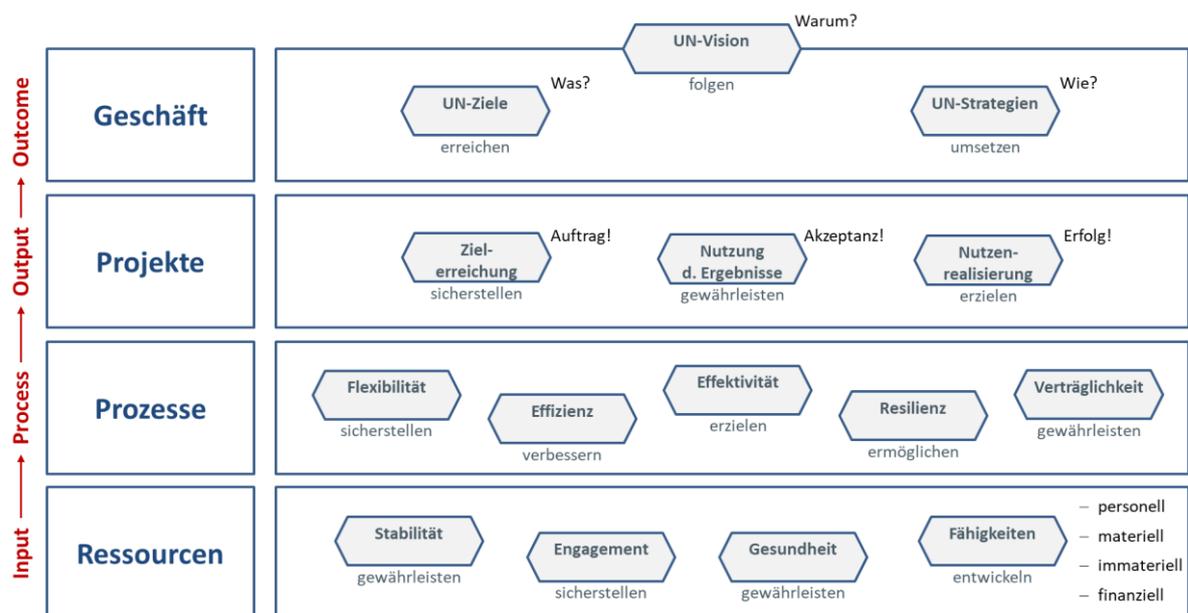


Abbildung 22: PPM-BSC, generische Sicht

Wie in einer BSC üblich, bestehen Wirkungszusammenhänge „von unten nach oben“. Diese folgen in der PPM-BSC dem *IPOO-Ansatz*, der dabei substantziell zur Strukturbildung beigetragen hat.

IPOO steht für *Input* → *Process* → *Output* → *Outcome*, mit der dargestellten Wirkungsfolge (siehe Abbildung 23). Das Modell bildet die Transformation eines Input in einen Output durch ein *Prozesssystem* ab. Inputs in Form von Mitarbeitern, Ideen, Betriebsmitteln, Informatio-

nen und Kapital werden eingesetzt, um daraus Outputs, wie etwa neue Produkte und Prozesse, Wissen oder Patente zu erzeugen. Anschließend durchlaufen die Outputs im nachgelagerten sog. *Receiving System*, das nicht Teil des betrachteten (erzeugenden) Systems ist, die Unternehmensbereiche (wie Fertigung, Marketing und Vertrieb etc.), um ökonomische Leistungen zu erzielen, die schlussendlich übergeordnet als Outcome in Form von erhöhten Umsätzen, Kosteneinsparungen etc. angestrebt werden.²¹

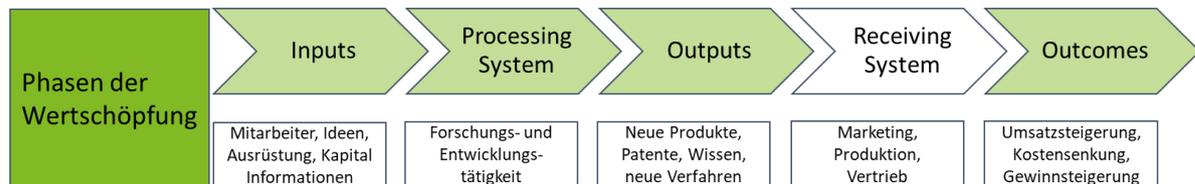


Abbildung 23: IPOO-Grundmodell²²

Mit Hilfe von Kennzahlen kann die Steuerung der Leistungen des Systems gewährleistet werden. Wesentliche Input-Messgrößen sind Personal, Sachaufwendungen, Informationen/Know-how sowie ein übergreifendes Budget. Personal- und Sachaufwendungen sind in der Regel starke Kostentreiber aber auch Informationen/Know-how sind bedeutende Ressourcen. Relevante Prozess-Messgrößen sind Zeit, Qualität, Kosten und auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Outcome-Messgrößen erfassen den unternehmerischen Erfolg anhand zentraler Performance-Größen wie beispielsweise Gewinn, Umsatz, Kosten und auch Kundenzufriedenheit.²³

Die Übertragung auf die Domäne des PPM in Form einer PPM-BSC wird wie folgt beschrieben:

Receiving System

Das Receiving System des PPM ist das Unternehmen außerhalb der Projektlandschaft. Die Gewährleistung der unternehmerischen Ziele ist der begründende Zweck des PPM. Diese Dimension stellt damit den *Outcome des PPM* dar und wird in der PPM-BSC als *Geschäftsdimension* betitelt. Letztlich gilt es also sicherzustellen und zu bewerten, dass die durchgeführten Projekte den Geschäftsnutzen erzielen, für den sie beauftragt wurden. Diese Dimension kann im Rahmen eines PPM-Referenzmodells nicht konkretisiert werden, denn jedes Unternehmen legt seine strategischen Ziele individuell fest. Typische Element dieser Ebene sind die Erhöhung des Marktanteils, der Kundenzufriedenheit oder schlichtweg des Gewinns (siehe Abbildung 22, oben). Allgemein gesprochen geht es hier um die langfristige wirtschaftliche Leistung des Unternehmens.²⁴ Auf eine Explizierung dieser Ebene wird im vorliegenden Kontext daher verzichtet. Abbildung 24 zeigt daher nur eine generische Formulierung der Ziele und Indikatoren.

²¹ s. Geyer-Klingeberg/Steinmann, 2015, S.33

²² nach Geyer-Klingeberg/Steinmann, 2015

²³ s. Haufe Finance Office Premium (Hrsg.), o.J.

²⁴ s. Kaplan/Norton. 1997, S.46

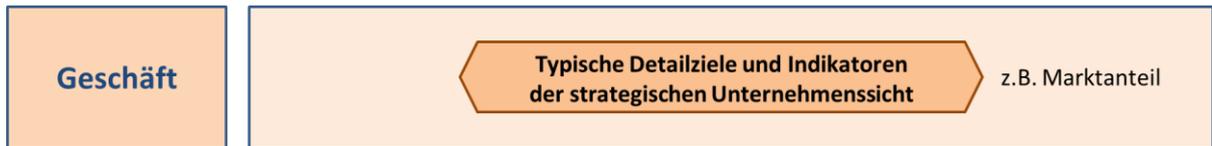


Abbildung 24: PPM-BSC, Dimension Geschäft

Processing System

Die Bereiche Input, Prozesse und Output stellen das *Processing System* dar – also das PPM-System. Betrachten wir es im Folgenden vom Ergebnis herkommend:

Output

Der (unmittelbare) Output des PPM im Sinne des IPOO-Modells sind die ausgewählten und durchgeführten Projekte und deren Ergebnisse. Klassischer Weise werden die Ziele in Form eines Magischen Dreiecks, bestehend aus Kosten-, Termin- und Leistungszielen beschrieben. Diese werden in einem Projektauftrag fixiert, der wiederum einen positiven zugehörigen Business Case operationalisiert. Wir machen uns im Rahmen des UP2F die wertorientierte Weiterentwicklung des Magischen Dreiecks zu eigen, die im Kontext von Lean Project Management, LeanPM, entstanden ist.²⁵ Dabei erfolgt an vorderster Stelle eine strikte Ausrichtung der Projektarbeit am Nutzen, den das Projektergebnis erzeugt. Es ergibt sich eine ganzheitliche Betrachtung der Projektabwicklung, in der die Perspektive des Projektleiters ergänzt wird, um diejenigen des Auftraggebers (Business-Nutzen) und des Anwenders (fachliche Nutzung). Der Projektauftrag wird so gekoppelt mit dem Nutzwert und der Qualität des Ergebnisses (siehe Abbildung 25).

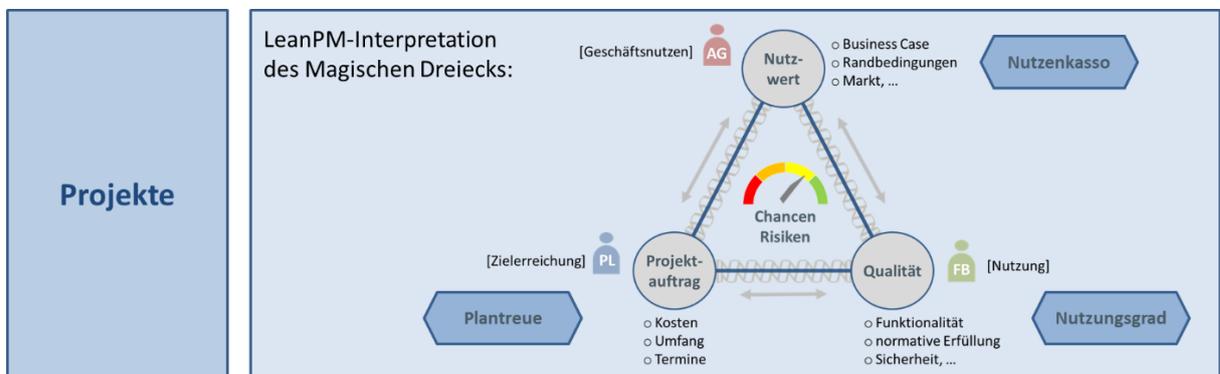


Abbildung 25: PPM-BSC, Dimension Projekte

Die Zielgrößen und daraus abzuleitende Kennzahlen ergeben sich demnach aus der Planstreue des Projektes (d.h. unmittelbare Zielerreichung gemäß Projektauftrag), dem Nutzungsgrad der Ergebnisse (d.h. Einsatz beim Anwender) sowie schlussendlich dem Nutzenkasso dessen im Tagesgeschäft (d.h. Geschäftsnutzen). Im Innern des wertorientierten Magischen Dreiecks steht der Einfluss von Chancen und Risiken. Je nach Eintreten können sich für alle Ecken des Dreiecks positive oder negative Effekte ergeben (wenn Chancen realisiert werden bzw. wenn Risiken eintreten).

Prozesse

²⁵ s. Hüsselmann, 2021, S.77-79

„Unternehmen definieren sich über ihre Prozessfähigkeiten“ – dieses in seiner Bedeutung nach wie vor aktuelle Zitat von Michael Hammer aus dem Jahr 1997 betont die Bedeutung, die die Prozesse eines organisatorischen Systems für dessen Leistungsfähigkeit haben.²⁶ Die Prozesse des Systems müssen typischerweise effektiv sein, d.h. die richtigen Ergebnisse erzielen, und sie sollten effizient sein, d.h. die eingesetzten Ressourcen möglichst minimal verbrauchen.

Unter dem Eindruck einer zunehmenden Dynamik des Umfelds von Unternehmen kommen im modernen Prozessmanagement weitere Forderungen hinzu. Die Agilisierung der Unternehmen fordert unmittelbar die Anpassungsfähigkeit der Prozesse, d.h. Flexibilität, aber auch Resilienz, d.h. Stabilität ggü. Störungen. Schließlich lässt sich aus Nachhaltigkeitsforderungen das Ziel einer Verträglichkeit bspw. hinsichtlich der ESG-Kriterien²⁷ ableiten. Abbildung 26 fasst diese Überlegungen grafisch zusammen.

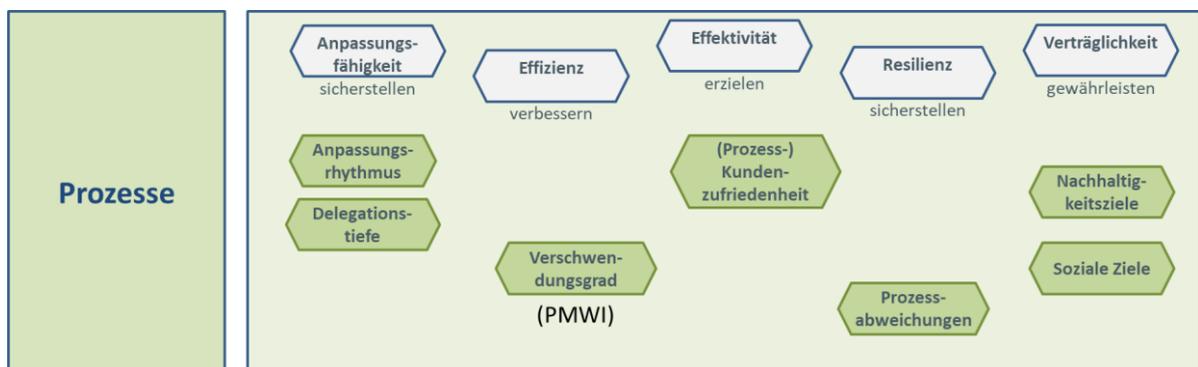


Abbildung 26: PPM-BSC, Dimension Prozesse

In der Abbildung sind zudem beispielhaft einige generische Indikatoren aufgeführt, mit denen die jeweiligen Ziele messbar gemacht werden können:

- Anpassungsrhythmus Maß dafür, wie oft die Prozessfähigkeit im sich ändernden Umfeld evaluiert wird
- Delegationstiefe Maß dafür, wie flach die Hierarchien sind und Entscheidungsbefugnisse auf der operativen Ebene verbleiben
- Verschwendungsgrad Messbar mit dem *Project Management Waste Index*²⁸
- Kundenzufriedenheit Klassische Größe, nicht zuletzt zu beziehen auf die Prozesskunden
- Prozessabweichungen Maß für die Varianz der Prozessinstanzen, z.B. durch *Process Mining* zu identifizieren
- Nachhaltigkeitsziele Z.B. gemäß der *Sustainable Development Goals*²⁹
- Soziale Ziele Aspekte wie Gesundheitsschutz, Diversity oder gesellschaftliches Engagement³⁰

Ressourcen

²⁶ s. Hammer, 1997, S.221

²⁷ s. Haberstock, 2019

²⁸ s. Erne, Hüsselmann & Langhardt, 2022

²⁹ s. z.B. Bundesregierung, 2021, S.23-30

³⁰ s. z.B. Haberstock, 2019

Auf der Ebene der Ressourcen können im Kontext eines PPM-Modells auch nur generische und exemplarische Ziele und Indikatoren identifiziert werden. Letztlich muss auch hier ein Abbild der im Unternehmen definierten Aspekte mit Bezug zum PPM erfolgen. Pauschal können personelle, materielle, immaterielle und finanzielle Ressourcen unterschieden werden, welche zur Durchführung von Portfoliomanagement und insbesondere der Projekte relevant sind (siehe Abbildung 27).



Abbildung 27: PPM-BSC, Dimension Ressourcen

Typische mitarbeiterorientierte Größen sind die Fluktuation, die Zufriedenheit, die Fehlzeiten oder die Weiterbildungsintensität, jeweils gemessen mit ihren repräsentativen Indikatoren. Pauschal lassen sich folgende Ziele zugrunde legen: Stabilität, Engagement, Gesundheit und Fähigkeiten ... die auch für andere Ressourcenarten interpretiert werden können, z.B.:

Der Bereich finanzielle Ressourcen umfasst typische Aspekte der operativen monetären „Gesundheit“ des Unternehmens, z.B. die Höhe der Außenstände o.ä. Die materiellen Aspekte beziehen sich auf die eingesetzte Infrastruktur und deren Auslastung und auf den Materialeinsatz. Im Kontext von Projekten ist hier sicherlich ein geringerer Fokus festzustellen, als bspw. in der Produktion. Gleiches gilt für den Einsatz immaterieller Güter, wie Lizenzen o.ä. Gleichwohl können gerade in Kundenprojekten auch materielle und immaterielle Aspekte hohe Relevanz haben, da ihre Bereitstellung i.d.R. unmittelbar in den Return-on-Invest der Projekte eingehen wird.

Praktiken

Im Kontext des PPM existieren eine Vielzahl von Praktiken. Praktiken dienen zur Operationalisierung der grundlegenden Prinzipien (Werte) eines Management-Ansatzes. Das Project Management Institute definiert eine bestimmte Art einer fachlichen Vorgehensweise, die zur Durchführung eines Prozesses beiträgt und eine oder mehrere Methoden oder Werkzeuge verwendet, als Praktik (engl. Practice).³¹

Folgende ausgewählte Praktiken können typischerweise dem (klassischen) PPM zugeordnet werden:

Tabelle 2: Übersicht typischer Praktiken im PPM

| Aufgabe | Methode/Praktik |
|------------------------|---|
| Projektbewertung | Dringlichkeitsanalyse Komparative Bewertungsmethoden (Vergleich von Projekten): Paarweiser Vergleich, Q-Sort Mehrdimensionale Bewertungsmethoden qualitative Kriterien): Scoring-Modelle, Nutzwertanalyse Strategieranbindungs-Matrix der Projekte |
| Portfoliogestaltung | Vier-Feld-Matrix Blasendiagramm Abhängigkeitsmatrix |
| Projektklassifizierung | Projektkategorien: A/B/C/D-Projekte Projektarten: Digitalisierungs-/Organisations-/...-Projekte Demand-Kategorien: Zwangs-, Muss-, Kann-Projekte Projektarten: ROI-, Organisations-, Entwicklungs-Projekte, ... |
| Berichtswesen | Status-Dashboard |

Eine umfangreiche Ausführung bekannter Praktiken im Kontext des PPM erfolgt in Hüsselmann/Erbacher (2023d). Dort wird ebenfalls identifiziert, welche Praktiken typischerweise zum klassischen PPM gehören. In Ergänzung dazu werden Praktiken aufgeführt, die im Kontext des Lean-agile PPM einzuordnen sind bzw. zusammen mit der Entwicklung entstanden sind. Für diese erfolgt eine genauere Beschreibung, auf die daher an dieser Stelle verwiesen wird.

³¹ s. PMI, 2017, S.713

Datenmodell

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein grundsätzliches Datenmodell für die Domäne des PPM entwickelt. Dieses identifiziert wesentliche Klassen und deren Relationen. In der Ausgestaltung ist es konform zur DIN 69901-4, ist jedoch weniger IT-fokussiert ausgelegt und enthält (aktuell) weniger Details, etwa in Form von Attributen oder Multiziplicitäten. In diesem Sinne fasst das vorliegende Modell die Grundstrukturen zusammen. Die Grenzen zwischen Einzelprojekten und dem Projektportfolio sind in dem Datenmodell eher gering: Das Portfolio wird hier als Menge von zusammengehörigen Projekten identifiziert und die Zusammenhänge auf Projektebene treten daher in den Vordergrund.

Die folgenden Abbildungen (Abbildung 29 bis Abbildung 37) zeigen die aktuell entwickelten Klassendiagramme.³² Die dabei verwendete Notation folgt dieser Legende:

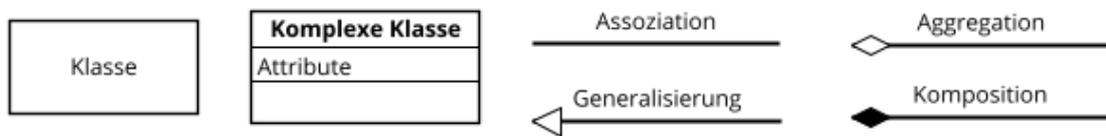


Abbildung 28: Legende UML-Klassendiagramm

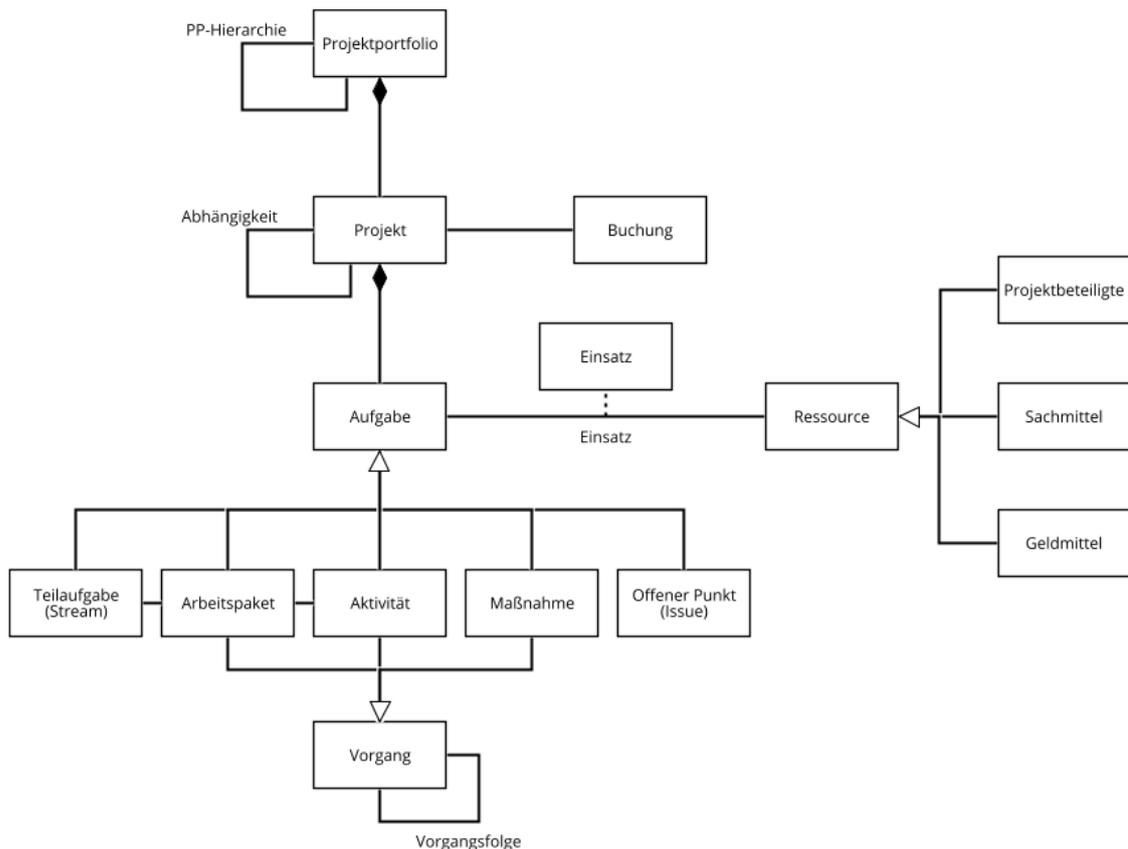


Abbildung 29: Projektstruktur

³² zur Methode siehe z.B. van Randen et al., 2016

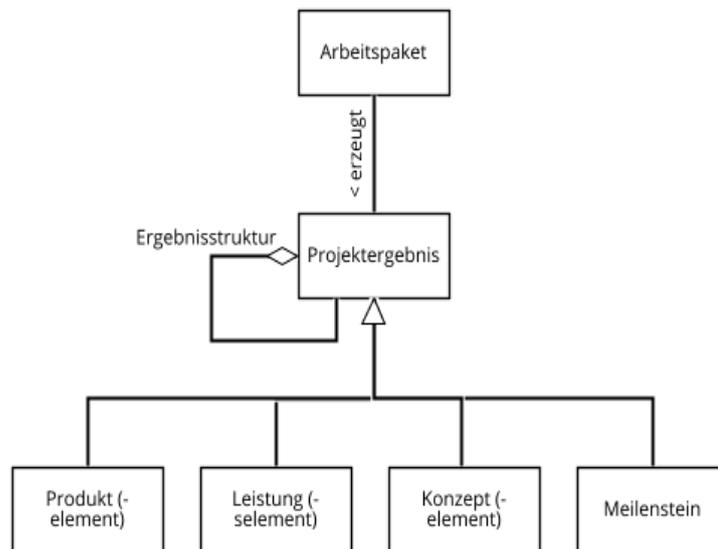


Abbildung 30: Projektergebnisse

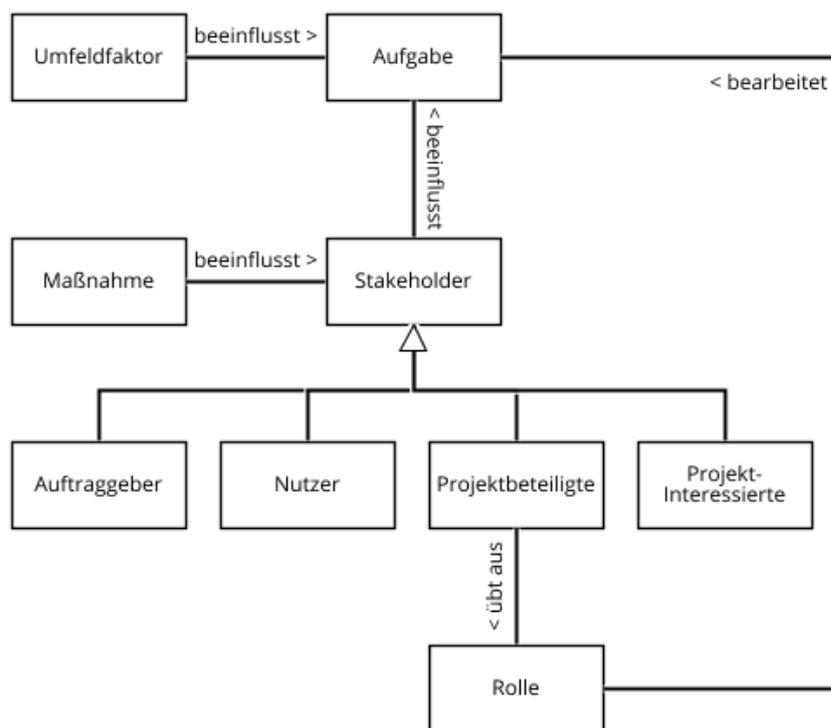


Abbildung 31: PPM-Stakeholder

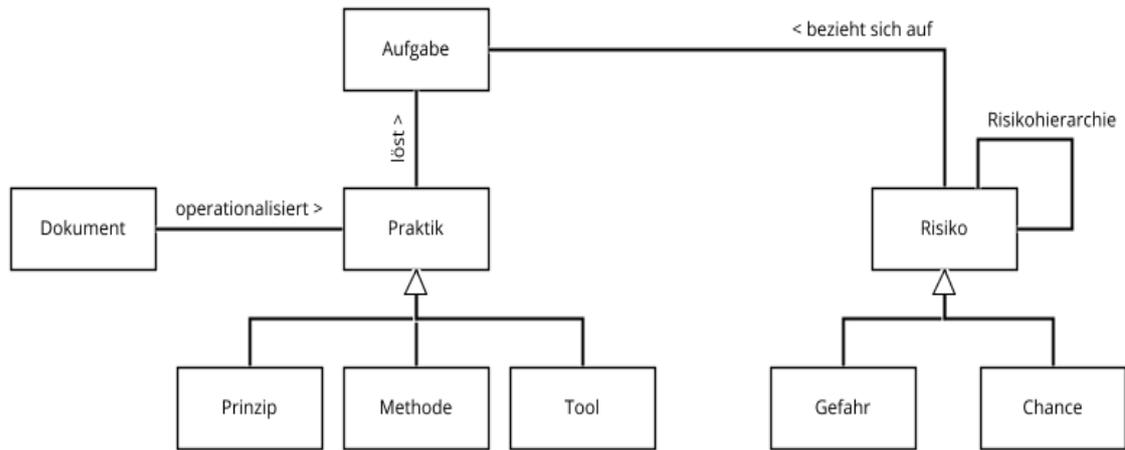


Abbildung 32: Praktiken und Risiken

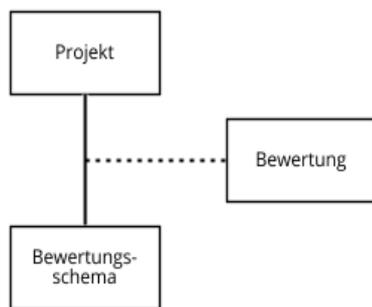


Abbildung 33: Bewertung

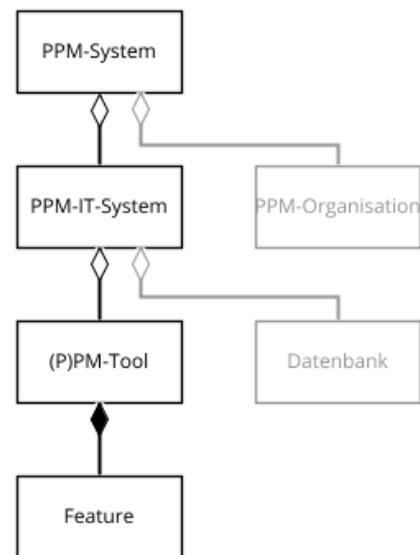


Abbildung 34: PPM-System

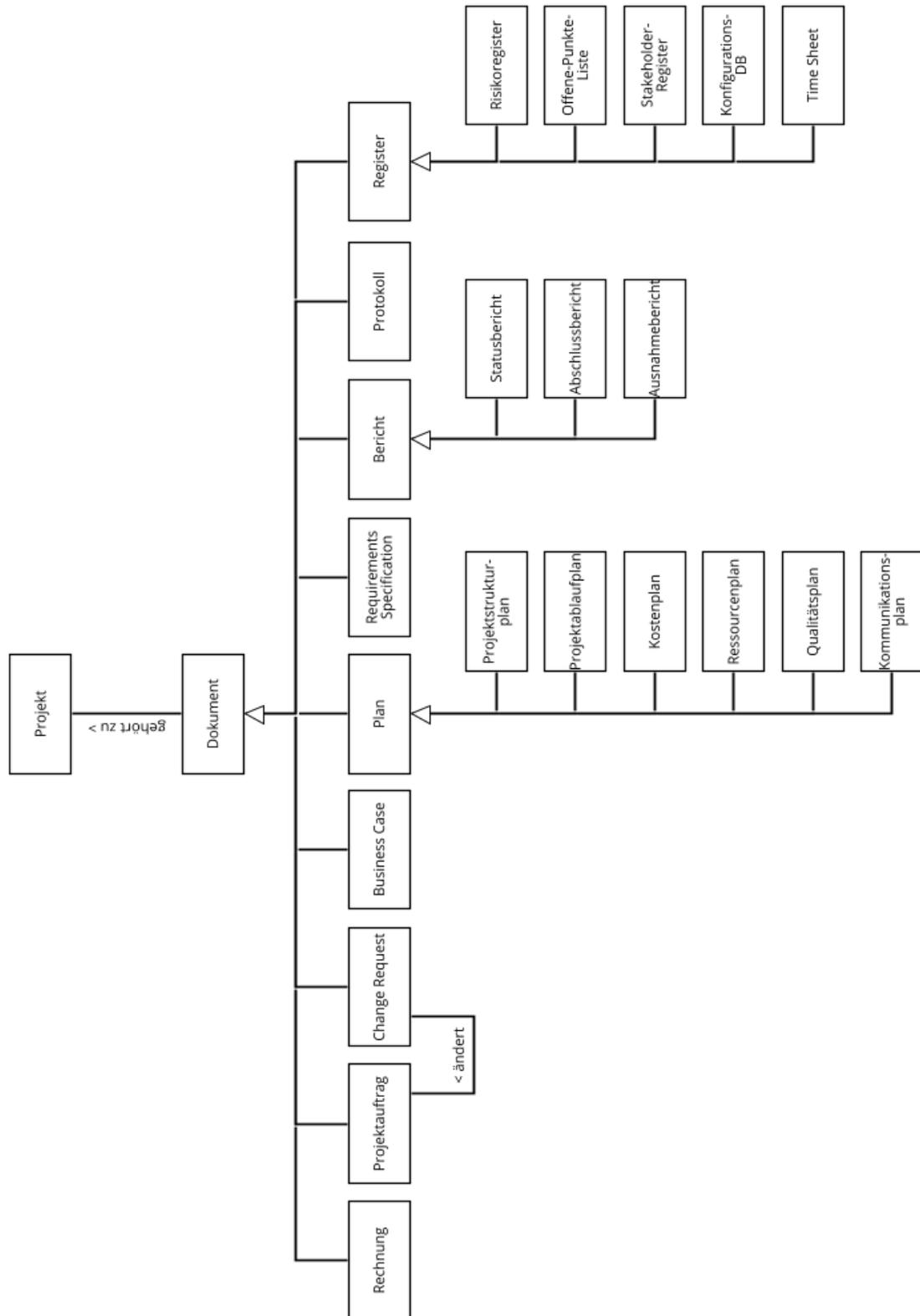


Abbildung 35: Dokumentation

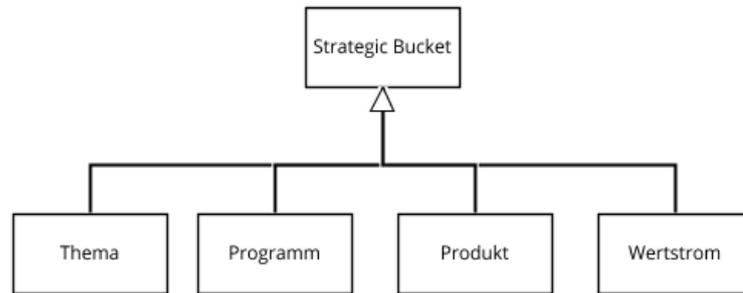


Abbildung 36: Strategic Bucket

Als Strategic Buckets werden strategische Projektbudgets oberhalb der Ebene einzelner Projekte definiert, durch die top-down Mittel allokiert werden, ohne deren Verwendung im Detail zu präjudizieren.³³

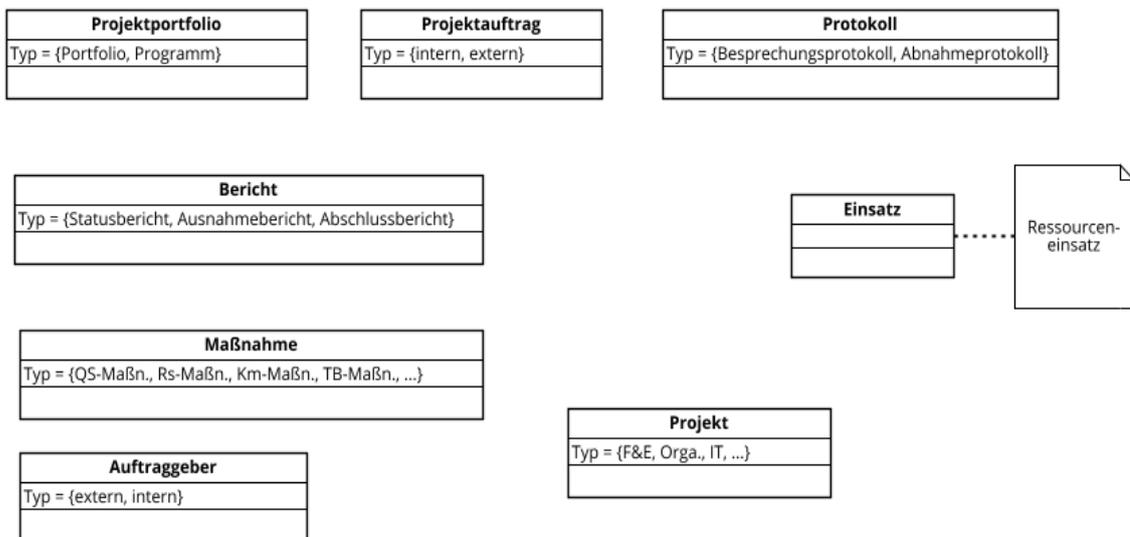


Abbildung 37: Ausgewählte Klassen

Die vorangegangenen Abbildungen beschreiben die identifizierten Sachverhalte modellhaft in Form einer semi-formalen Beschreibungssprache. Insofern wird auf eine verbale Ausführung dazu an dieser Stelle verzichtet. Die Ergänzung des Datenmodells in den Details, z.B. beschreibenden Attributen, ist Gegenstand weiterer konzeptioneller Arbeiten.

³³ s. Kunz, 2007, S.62, 82, 88

IT-Systeme

Grundsätzlich können alle Aufgaben im PPM mit entsprechender Software/IT unterstützt werden. MPM-Software ist dabei kein klar definiertes Produkt und lässt sich in folgende Klassen einteilen:³⁴

- **Planungs-Software:** Netzpläne, Balkenpläne, Projektstrukturpläne, Anforderungslisten, ... erstellen und pflegen
- **Ressourcenverwaltungs-Software:** Ressourcen (Mitarbeiter, Maschinen, Räume, ...) den Aufgaben zuordnen und ihre Auslastung steuern
- **Rechnungswesen-Software:** Kostenträger & -stellen den Projekten zuordnen und ihre Auslastung steuern
- **Controlling-Software:** Aufwandserfassung, buchhalterische Kontrolle des Projektbudgets, Überwachung des inhaltlichen Projektfortschritts sowie der Termintreue und zur Prognose der Schlüsselkennzahlen.
- **SW-Lösungen für spezielle PM-Aufgaben:** Konfigurations-, Qualitäts-, Risiko-, Aufgaben-Management, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Prozessoptimierung, Journale, ...
- **Dokumentenmanagementsysteme:** Verwaltung und Archivierung der Projektdokumente.
- **Kollaborations-Plattformen:** Projektkommunikation, Unterstützung von Projektprozessen, Workflows.
- Programme für **Mehrprojekttechnik** und **Projektportfoliomanagement:** Gesamtansichten des unternehmensweiten Projektportfolios, für das Top-Management.
- **Standard Büro-Software:** Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentation und/oder Datenbankverwaltung, ...
- **Telekommunikationssoftware:** E-Mail-Clients, Browser, Videokonferenzen, ...

Laut der auf PPM spezialisierten Unternehmensberatung TPG gehören zur idealen IT-Unterstützung des PPM Module zur visuell gestützten Administration des Status, des Portfolios, der Pipeline (d.h. noch nicht aktivierten Projekte), der Risiken, des Ressourceneinsatzes, der Kosten, der Strategieanbindung, der Projekt-Roadmap (High-Level Ablaufplan der Projekte), des Ressourcenpools, von Controlling-Informationen, von Detailinformationen zu den Projekten sowie zur Teamauslastung.³⁵

Organisationen mit großen Projektportfolios ziehen naturgemäß mehr Nutzen aus dem Einsatz von IT. Man kann ohne Einschränkung davon ausgehen, dass diese Organisationen für die allgemeine betriebliche Administration und Unternehmensführung ERP-Systeme im Einsatz haben. Insofern sind Lösungen zum Management von Projekten und Projektportfolios entweder in diesen ERP-Systemen vorhanden, z.B. SAP, oder sie sind komplementär zu integrieren.³⁶ Eine solche Integration kann schematisch wie folgt aussehen (Abbildung 38):

³⁴ vgl. Ahlemann/Meyer, 2011

³⁵ vgl. TPG, 2016

³⁶ s. Ahlemann/Radeke, 2008, S.2

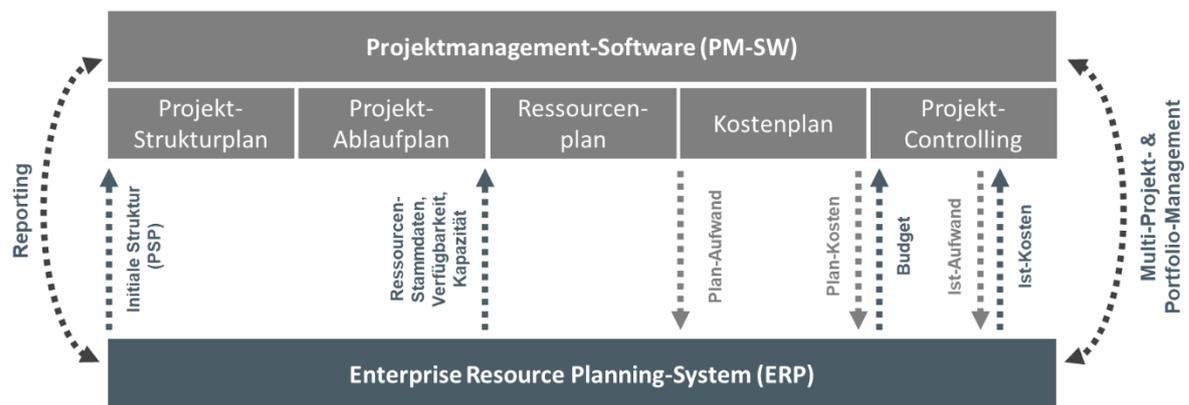


Abbildung 38: Integration MPM- und ERP-Software³⁷

Dabei ist eine grundlegende Trennung typisch, bei der die kaufmännische Perspektive im ERP-System abgebildet wird und die projektfachliche (Pläne, Fortschritt etc.) im PM-System. Projekte sind Kostenträger und können bspw. im SAP-System als Innenaufträge abgebildet werden.³⁸ Das kaufmännische „Mastersystem“ ist demnach das ERP-System und dort wird die initiale Struktur, das sog. Kopf-PSP-Element, generiert und in das PM-System übergeleitet. Weitere originäre Stamm- und Bewegungsdaten, die aus dem ERP- in das PM-System übertragen werden sollten, sind Ressourcen (z.B. der Mitarbeiter), deren Verfügbarkeiten und Kapazitäten (inkl. Fähigkeiten) sowie Budget- und Ist-Kosteninformationen aus der Buchhaltung. Umgekehrt können vom PM-System Plan-Aufwände (in Zeiteinheiten) sowie – Kosten in das ERP-System übernommen werden. Auf diese Weise entsteht eine zumindest datentechnische, schematische Integration beider Systeme zur Abwicklung des PPM. Es bleibt anzumerken, dass verschiedene Systeme natürlich im Detail unterschiedliche Integrationsformen realisieren.

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren sind bestimmte Merkmale oder Verhaltensweisen, die zu einem positiven Ergebnis oder einer erfolgreichen Bewältigung einer Aufgabe beitragen. Dies können Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften, Ressourcen oder Umstände sein. Die empirische Identifikation von Erfolgsfaktoren für das PPM ist hilfreich, um die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Implementierung zur Erreichung der Ziele des PPM zu verbessern. Diese Ziele können durch die im vorliegenden Bericht vorgestellten PPM-BSC ausgedrückt werden. Aufgrund des engen Zusammenhangs mit der Entwicklung des Lean-Agile PPM als Konzept eines modernen Projektportfoliomanagements erfolgt die Beschreibung in Hüselmann/Erbacher (2023c).

Resümee

Der vorliegende Bericht ist Teil 2 einer vierteiligen Ergebnisdokumentation zur Entwicklung des Lean-Agile PPM-Konzeptes, welches wir *LAUP²* nennen – das *Lean-Agile Unified Project*

³⁷ eigene Darstellung, angelehnt an Ahlemann/Meyer, 2011

³⁸ s. SAP, 2022

Portfolio Management-Framework. In diesem Bericht wurden insbesondere das Rollenmodell, das Zielsystem (BSC) und das Datenmodell dargelegt.

Mit Teil 1 wird das prozessorientierte Modell im Aufbau vorgestellt, wobei insbesondere das Prozessmodell selbst im Detail ausgeführt wird. Mit Teil 1 und 2 liegt somit ein umfassendes Framework für die Ausgestaltung von PPM in Organisationen vor. Diese bedarf grundsätzlich einer Adaption auf die Belange und Rahmenbedingungen der Organisation.

Anwendung des Referenzmodells

Das UP²-Referenzmodell stellt wie jedes Referenzmodell eine Blaupause für die Ausgestaltung der entsprechenden Domäne – im vorliegenden Fall des PPM – dar. In jedem Fall bedarf es einer Adaption an die Gegebenheiten der Organisation, nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Volumina und Bedeutung, die das Projektwesen in der Organisation einnimmt.

Einsatz als Checkliste

Sowohl das UP²-Prozessmodell, als auch das -Rollenmodell unternehmen den Versuch der Beschreibung eines vollständigen Konzeptes. D.h. bei einer 1-zu-1-Anwendung entsteht auch eine umfassende, professionelle Ausprägung des Projektportfolio-Managementsystems in der Organisation. Dies mag an der ein oder anderen Stelle für z.B. ein kleines oder mittleres Unternehmen überdimensioniert sein. In jedem Fall liegt mit dem UP²-Referenzmodell jedoch ein Muster vor, dass von den Anwendern als Checkliste für die Ausgestaltung eines eigenen Ansatzes genutzt werden kann und das in diesem Sinne als effizient einsetzbare Vorlage dient.

Bezugsrahmen für Lean-Agile PPM

Leitmotiv für die eigene Ausgestaltung des PPM kann und sollte das Lean-Agile-Konzept sein, welches das UP²-Modell zum „LAUP²-Modell“ weiterentwickelt, zum Lean-Agile Unified Project Portfolio Management-Modell. Das LAUP²-Konzept fußt auf dem vorgestellten UP²-Referenzmodell, in dem es Prinzipien und Praktiken in diesem verortet. Das Lean-Agile PPM-Konzept wird in den WI-[Reports] 018 und 019 vorgestellt. Das vollständige LAUP²-Modell liefert nicht zuletzt Suchfelder für Schwachstellen & Verbesserungspotenziale auf dem Weg zu einem „guten“ eigenen PPM-System.

Fazit und Ausblick

Mit dem UP²-Referenzmodell liegt ein kompakter, prozessorientierter Ordnungsrahmen für PPM vor. Dieser kann als Vorlage dienen zur Etablierung von PPM im eigenen Unternehmen. Es bedarf jedoch einer Anpassung und Integration in die eigene (vorhandene bzw. gesetzte) Welt des Unternehmens. Dies ist z.B. offensichtlich im Bereich der Rollen, die jedes Unternehmen schlussendlich individuell ausprägt.

Das UP²-Framework ist eher – aber nicht nur – auf interne Projekte ausgerichtet. Dies wird u.a. durch den betonten Bezug zur Strategieberindung deutlich, der bei Kundenprojekten i.d.R. nur eine indirekte Rolle spielt.

Aufgrund des notwendigerweise eingeschränkten persönlichen Projektbackgrounds der Autoren bleibt zu überprüfen, inwieweit Spezifika bestimmter Projektarten bzw. Branchen, bspw. der Baubranche, zu Modifikationen oder Erweiterungen führen (würden). Das UP²-

Framework wurde verwendet bei der Entwicklung des Lean-agile PPM, das im entsprechende WI-[Report] beschrieben wird. Generell kann ein solches Konzept nie als „fertig“ bezeichnet werden und wird daher einer Weiterentwicklung unterliegen. Interessierte Praktiker und Forscher sind eingeladen, mit ihren Anregungen und Erfahrungen zur Validierung und Weiterentwicklung beizutragen. Rückmeldungen aus der Praxis – gerade auch in der Anwendung des Modells – sind hoch willkommen ([mailto: PPMLabor@WI.THM.DE](mailto:PPMLabor@WI.THM.DE)).

Die verwendeten Quellen dabei sind:

| | | | | | | | | |
|---------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Kürzel | HUE | DIN | MoP | PMI | ISO | P30 | GEM | WGN |
| Kürzel | SAFe | LCK | DUW | LNG | MPL | RTR | RIE | SDL |

Die Kürzel stehen für folgende Quellen:

HUE: UP² // DIN: DIN 69909-2, 2013 // MoP: AXELOS, 2011 // PMI: PMI, 2018 // ISO: DIN ISO 21504, 2017 // P30: AXELOS, 2009 // GEM: Jonas et al., 2011 // WGN: Wagner, 2016 // SAFe: Scaled Agile Framework (Hrsg.) (2021): Scaled Agile Framework, 2021 // LCK: Lock/Wagner, 2019 // DUW: Duwe, 2006 // LNG: // MPL: Meisterplan, o.D. // RTR: Rother, 2010 // RIE: Rietsch, 2019 // SDL: Seidl, 2011

In Abbildung 39 werden folgende Abkürzungen verwendet:

- Gremium GRE
- Gruppe GRP
- Rolle R
- Organisationseinheit ORG

Die Häufigkeiten der identifizierten, sinngemäßen Zuordnungen stellen sich im Detail wie in Abbildung 1, S.2, gezeigt dar.

Experteninterviews, Ausschnitt Referenzmodell

Die durchgeführten Experteninterviews zur Evaluation im Rahmen der Erarbeitung des Referenzmodells werden an dieser Stelle in paraphrasierter Form dargelegt. Im nachfolgenden WI-[Report] 018 werden die Interviewausschnitte zum Themenkomplex Lean-Agile-Konzept aufgeführt.

1. Allgemeine Fragen:

In welchem Unternehmen sind Sie tätig?

Grün: Experte 1 & 2 (Landeshauptstadt München)

Orange: Experte 3 (Wittenstein SE)

Lila: Experte 4 (MAN Energy Solutions SE)

Rot: Experte 5 (ivv GmbH)

Blau: Experte 6 (vorm. Lufthansa AG bzw. Lufthansa Cargo AG)

In welcher Branche ist das Unternehmen aktiv?

Öffentliche Verwaltung

Antriebstechnik

Anlagenbau

IT sowie Versicherung

Luftverkehrs- sowie Luftfrachtunternehmen

Wie groß ist das Unternehmen?

45.000 gesamt; IT-Anteil: 2.000-2.400 Mitarbeiter

2.700 Mitarbeiter

20.000 Mitarbeiter

ca. 350 Mitarbeiter

110.000

Wie viele Projekte managt das Unternehmen parallel?

300 IT-Projekte

250 Projekte

20 Projekte

80-100 Projekte

Welche Rolle haben Sie im Projektportfoliomanagement?

A: PP-Manager (Prozessuale Steuerung); B: IT-Strategie

Head of Projektmanagement

Head of Projektmanagement

Projekt Management Office, zusätzlich in einem Transaktionsteam, um Linien-Teams agile zu machen

Projekt Manager, Leitungsposition IT, MPM-Steuerung, Leitung PMO, Interner Berater

Wie lange sind Sie dort schon tätig?

A: 2017; B: 2016

Seit 2016

15 Jahre

23 Jahre

mind. 20 Jahre

Welche Art von Projekten betreuen Sie hauptsächlich?

IT-Projekte

Kundenprojekte

Investprojekte

Vornehmlich IT-Projekte, selten Organisations-Projekte

Bei Lufthansa vorwiegend IT-Projekte; Bei Lufthansa Cargo jegliche Art an Projekte
Wie würden Sie Projektportfoliomanagement (PPM) einem fachfremden Dritten beschreiben?

(A): Priorisierung und strategische Leitplanken setzen; Begrenzte Ressourcen Managen; Bedarfe bewerten, gewichten und priorisieren; Für Transparenz sorgen; (B): Bedarfe ermitteln, bewerten und entscheiden, welche Projekte umgesetzt werden; Laufende Projekte betrachten und Auswirkungen managen

Tower Aufgabe (Flugüberwachung): Local Traffic, begrenzte Ressourcen (Landebahnen, Personal, Parkplätze) müssen gesamtheitlich überwacht und gesteuert werden
PPM stellt Methoden zur Verfügung, die Transparenz schaffen, welche Projekte angegangen werden (mittels Priorisierung). PPM ist zudem auch Lernen aus Erfahrung

Aus der Entwicklung der Unternehmensstrategie werden mögliche Unternehmensziele abgeleitet, welche durch Projekte erreicht werden. Das PPM muss somit unter Berücksichtigung begrenzter Kapazitäten (Ressourcen, finanzielle Mittel) Projekte aufsetzen und diese priorisieren. Damit muss das PPM eine Kombination an Projekten freigeben, die am besten zur Zielerreichung der Gesamtunternehmenssicht führen.

Worin liegt Ihrer Meinung nach der Schwerpunkt beim PPM?

(A): Ermittlung eines umsetzbaren Portfolios; Unterschiedliche Bedarfe/Anforderungen unter einen Hut bringen; (B): Ermitteln und Identifizieren der Bedarfe; Priorisieren; Ressourcenmanagement

Gibt es hier Unterschiede zwischen Theorie und Praxis, also wie es eigentlich sein sollte und wie es tatsächlich ist?

Häufig wird der Fehler gemacht, dass Projekte im PPM nur priorisiert werden, deren Status aber unberücksichtigt bleibt. Im PPM sollte es wichtig sein zu wissen, welche Projekte es überhaupt gibt, wie deren Abhängigkeiten, Status, Ressourcenbedarfe und Fortschritte sind. Erst mit diesem Wissen sollten die Projekte priorisiert werden.

Wie etablieren Sie PPM in Ihrem Unternehmen?

Anforderungsmanagement und IT-Strategie

Durch den Vergleich diverser Standards und Berücksichtigung welche Standards bereits im Unternehmen etabliert sind, wurde sich auf die Methodik nach PMI (Standard for Portfolio Management) geeinigt. Diese dient als Grundlage für die Etablierung, allerdings wurden nicht alle Prozesse und Vorgaben umgesetzt, sondern geschaut was für das Unternehmen sinnvoll ist. Zudem wird das Tool CA PPM für die Projektdokumentation verwendet.

Welche Prozesse gehören Ihrer Meinung zum PPM

Die Methodik nach PMI gibt hier eine ausführliche Auskunft. Allerdings sollte jedes Unternehmen individuell entscheiden, welche Vorgaben und Standards übernommen werden.

2. Prozesse (Prozessmodell, Steckbriefe Prozesse)

Fehlt Ihnen im Prozessmodell ein wesentlicher Prozess?

Benefits Management auch am Anfang anordnen
Veränderungsmanagement; vllt. auch Reporting

Hinweis: Projekt Demand Management muss überprüfen, ob die angestrebten Projekte zur Strategie passen; muss überprüfen, ob ähnliche Projekte bereits abgewickelt wurden, damit copy & paste möglich wäre; **PP-Authorization:** Team festlegen und Contract Signing

Vollständig bis auf das Thema Qualitätsmanagement (wobei Qualität natürlich auch Unternehmensweit zentral gesteuert werden kann)

Nein, das Prozessmodell deckt alles sehr gut ab. Die Rückkopplung (Performance Management, Resource Management, Project Controlling) ist elementar für ein erfolgreiches und gutes PPM

PP Management Development: Ist der kritische Prozess, der letztendlich über die Akzeptanz des PPM entscheidet.

Performance Management: Sollte vom Einzel-PM abgekoppelt sein und die Performance gesamtheitlich (über alle Projekte hinweg) betrachten

Risk Management: Einzel-PM muss dennoch ein eigenes Risk Management machen

Unterstützungsprozesse: Sinnvoll auf Ebene des PPM, wenn die Zielsetzung lautet, die Projekte zu unterstützen und Methoden sowie Standards in Projektmanagement einzubringen.

Besitzen Sie im Unternehmen auch ein solches Modell?

Falls ja, wie unterscheidet sich dieses von unserem?

Es ist mehr ein Ablaufmodell in Zyklussichtweise, statt einem exakten Prozessmodell (Jährliche Portfolioermittlung, Rollierende Re-Priorisierung alle 4 Monate)

Das PPM wurde nach IPMA aufgebaut. Die Ebenen operatives MPM und Einzel PM unterscheiden sich kaum vom Modell. Allerdings fehlt die strategische Portfolioebene komplett. Dennoch CMMI Stufe 4; Fachliche Begleitung statt Provision of Methods and Standards; Technische Begleitung statt IT Service Deployment und PPM-System Administration

Ausrichtung an IPMA; Darstellung inklusive Meilensteine und Phasen

Bildet eigentlich nur die folgenden Prozesse ab:

Projektinitiierung → Grobplanung → Portfoliozuordnung → IT-Freigabe → Freigabe durch Kundengremium

Im Prozessmodell der Lufthansa Cargo wird im Gegensatz zu unserem Prozessmodell die phasenweise Freigabe von großen Projekten ebenfalls grafisch dargestellt.

Falls nein, Könnten Sie sich vorstellen, ein Modell in Ihrem Unternehmen zu verwenden

Zum jetzigen Zeitpunkt nicht mehr, da das PPM bereits implementiert ist

Als Checkliste sehr gut vorstellbar

Wo würden Sie in unserem Prozessmodell den Fokus legen (also auf welchen Prozess)?

Projekt Demand Management und PP-Management System Development

Der Prozess, in dem geklärt wird, wie die Projekte zur Strategie passen

Der Fokus sollte eindeutig auf die Rückkopplung zwischen Performance Management, Resource Management und Project Controlling liegen.

Gibt es Ihrer Meinung nach auch Prozesse im Modell, die Sie persönlich als eher unwichtiger einstufen würden? Falls ja, welche wären dies?

Risk Management, da dieses immer automatisch mitbetrachtet wird

Benefits Management: vielleicht außen vorlassen oder bei Project Demand Management integrieren

3. Erfolgsfaktoren

Was ist für Sie ein erfolgreiches/gutes PPM?

(A): Wenn der Kunde zufrieden ist → Es gibt keine Eskalation von Kundenseite;

Wenn die vertraglichen Rahmenbedingungen eingehalten werden

(B): Wenn nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden

Akzeptanz vom Management; Angewendetes PPM; Nutzen ist nachweisbar

Wenn der Kunde einen Nutzen hat, der zeitgerecht mit den vereinbarten Umfang und den entsprechenden Kosten erreicht werden konnte

Ein erfolgreiches/gutes PPM ist wenn,

es einen guten Überblick über die Projektlandschaft liefert

es ein schnelles Reagieren auf Veränderungen in der Umwelt ermöglicht

es möglichst viel Nutzen aus vorhandenen Ressourcen erreicht

verstanden wird, was die Konsequenzen eines möglichen Projektstopps sind.

Wird bei Ihnen der Erfolg vom PPM gemessen?

Erfolgsmessung mittels Kennzahlen gibt es nicht

Falls ja, ...

Wie wird der Erfolg gemessen?

Grundsätzlich durch den Vergleich von Periode 0 zu den jeweiligen Zeitpunkten

Kundenzufriedenheitsabfrage (Letter of Rekommandation)

Transparenz; Methoden sollten leicht anwendbar/pragmatisch sein

Mit welchen Kennzahlen wird der Erfolg gemessen?

Termineinhaltung, ROI, Zinsfuß, Time2Market, Kosten, Investitionen, Ressourcen

Termineinhaltung, Kosteneinhaltung, Umfangerreichung

- Wie ist die Gesamtausschöpfung der finanziellen Mittel?

- Wie ist die Gesamtverzögerung des Portfolios?

- Wie ist die Ressourcenauslastung im Unternehmen (weder Überlastung noch mögliches Potenzial vorhanden)?

- Wie gut war die Planungsgüte der Budgetierung?

Gibt es bei den Kennzahlen unterschiedliche Wichtigkeiten?

Am wichtigsten: Herstellkostentreue, Time2Market, Projektkosten, Effizienz der Projektarbeit

Falls nein, ...

Wieso wird der Erfolg nicht gemessen?

Bei größeren Projekte gibt es Beschlüsse, die eingehalten werden müssen. Anhand diesen Beschlüssen wird kontrolliert, ob die Vereinbarungen eingehalten werden oder nicht.

Bei kleineren Projekten findet lediglich ein textuelles Messen statt

Erfolg wird immer nur für eine eigene Sparte gemessen, ein Vergleich hier ist schwierig. Daher ist auch eine gesamtheitliche Nutzenermittlung eher schwierig.

Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll Kennzahlen für das Messen des Erfolgs einzusetzen?

Nein, Kennzahlen müssten sehr simpel gehalten werden, dann ist allerdings die Frage, wie aussagekräftig diese dann noch sind

Sehr schwierig, wenn alle Bereiche eigenständig arbeiten, hier eine einheitliche Erfolgsmessung durchzuführen.

Glaube keiner Statistik, die nicht selbst gefälscht wurde.

Schweben Ihnen hierfür konkrete Kennzahlen im Kopf?

-

4. Rollen (Rollen Mapping-Matrix, Steckbriefe Rollen)

Wie viele Personen sind bei Ihnen im PPM involviert?

30-40

20

100

Im IT-PMO ca. 3-4

4 Personen für die reine Steuerung

8 Personen für den Projektsupport (eigentlich relativ viel, allerdings je mehr desto besser)

Wie ist das PPM im Unternehmen organisatorisch eingegliedert?

Strategischer Teil: Strategieabteilung auf Arbeitsebene; Operative Teil: Dezentral an zwei Stellen (Kundenmanagement + IT)

Operativ in den jeweiligen Business Units; Prozessual in der Corporate Function (zentrale Stelle)

Unter Leiter Vertrieb & Abwicklung; Persönliche Meinung: eigene PM-Linie bei projektorientierten Unternehmen direkt unterhalb des Vorstands

Direkt unter der IT-Abteilung

1. Möglichkeit:

Vorstand → Vorstandsvorsitzender → Leiter Finanz & Controlling → PPM

Vorteil: Projekte stehen unter einer gewissen Controlling-Zwänge, wodurch der direkte Kontakt zu den Projekten zustande kommt

Voraussetzung: PPM verwaltet das gesamte Budget und die Fachabteilungen haben somit keine eigenständige Budgetgewalt

2. Möglichkeit:

PPM direkt an der Strategie gekoppelt

Vorteil: Freiere Projektdefinitionen möglich

Nachteil: kein direkter Kontakt zu Fachabteilungen

Welche Rollen haben Sie in ihrem Unternehmen für das PPM definiert?

Keine erheblichen Unterschiede im Vergleich zu unserem Modell

Portfolio Manager (=GF = dezentral); Head of PM (Methoden); Projektadministration (vergleichbar mit Ressourcenmanager; Projekt Koordinator; Process Owner; Pate (vergleichbar mit Domain Authority)

Sehr ähnlich zu unserem Modell, nur wird bei MAN Solution kein Knowledge Manager aufgelistet

Es gibt keine fixen Rollenbezeichnungen.

Portfolio Manager, Portfolio Controller (Wirtschaftlichkeit), Risikomanager, Methodiker

Fehlt Ihnen im Rollenmodell eine Rolle?

Nein

Nein

Nein

Anforderungsmanager

Methodiker (gibt PM-Methodiken vor)

Welche der hier aufgelisteten Rollen würden Sie als besonders wichtig definieren und welche dagegen als eher unwichtig?

PP-Manager + PP-Analyst

Knowledge Manager, da andernfalls jede Abteilung ein eigenes Wissens-Silo anfängt. Aber Wissen sollte abfragbar gemacht werden → Firmeninterner „Google“

Wichtig und Unterschätzt:

Project Portfolio Analyst: Wichtig für die fachliche Unterstützung.

Knowledge Manager: Sollte von einer anderen PPM-Rolle (Portfolio-Manager) übernommen werden und nicht als eigenständige Rolle zählen.

Resource Coordinator: Die Ressourcenzuteilung sollte durch Teamleiter und Project Portfolio Manager durchgeführt werden.

Project Portfolio Board: Das PP-Board ist ein kritischer Erfolgsfaktor aber nicht immer vorhanden.

Project Steering Committee: Keine Entscheidungsbefugnis, sondern nur noch beratend tätig.

PMO: Methoden und Standards vs. Projekt Office: Statusermittlung etc.

Abschluss Thema PPM-Referenzmodell:

Würden Sie das dargestellte Referenz-Modell in Ihrem Unternehmen nutzen?

Falls ja, ...

Was gefällt Ihnen daran, sodass Sie das Modell im Unternehmen einsetzen würden?

Hilfreich da kompakt; Hilfreich für Strukturierung und Ordnung; Rahmenwerk, um Gedanken zu strukturieren

Lego-Modell; Modulbauweise

Einsatz als Checkliste im kleinen Personenkreis; Rollen-Mapping sehr gut, um zu verdeutlichen, dass nicht „20“ neue Stellen geschaffen werden müssen.

Am Referenzmodell kann man sich gut entlanghangeln, allerdings wird in der Praxis nicht jeder aufgelistete Prozess umsetzbar sein.

Permanente Rückkopplung

Project Portfolio Board als definierte Rolle/Gremium

Gibt es trotzdem Punkte, die Sie an dem Modell verbessern würden?

Prozessmodell: iterative Sichtweise

Was brauche ich zwingend und was brauche ich nicht zwingend

Nein

Phasenmodell fehlt

Projektmanagement gerne auch eine Ebene tiefer inklusive Verantwortlichkeiten, damit Schnittstellen deutlicher werden

Wie sieht das Modell in einem ganzen Jahreszyklus aus?

Exemplarisch Methoden auflisten (Bsp. WSJF etc)

Falls nein, ...

Welche Gründe sprechen gegen den Einsatz in Ihrem Unternehmen?

–

Können Sie sich vorstellen solch ein Modelle als Art „Checkliste“ im Unternehmen einzusetzen?

Da die LHM bereits PPM etabliert hat, würde ein Einsatz jetzt wenig Mehrwert bieten. Bei einer PPM-Implementierung kann man sich den Einsatz sehr gut vorstellen Ja, es ist sehr Charmant mit der Möglichkeit einen eigenen „Modelldesigner“ einzusetzen, der das passende Modell für die Organisation aus dem PPM-Referenzmodell gestaltet

Verbesserung: Die direkte Bindung der Prozesse zueinander darstellen

Solch ein Modell wird auf dem Markt benötigt

Ja, allerdings nur im kleinen Personenkreis, damit nicht zu viele Meinungen den „Brei“ verderben.

Ja, für die Etablierung von PPM im einem Unternehmen, kann das Referenzmodell als sehr gute Checkliste dienen. Es kann immer noch individuell entschieden werden, welche Prozesse und Rollen für das Unternehmen relevant sind.

Falls nein, warum nicht?

Detailprozesse fehlen, damit es Unternehmen leicht „Matchen“ können. Deshalb muss auch sowohl der Output als auch die Inputgröße bekannt sein.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Ahlemann, F./Meyer, M.M. (2011): Project Management Software Systems. Requirements, Selection Process and Products, 6. Auflage, hrsg. von GPM, BARC, EBS und m3

Ahlemann, F./Radeke, F. (2008), zuletzt aktualisiert am 11.03.2008: Trends auf dem PM-Software-Markt: Konsolidierung und Integration. Studie. Projekt Magazin, zuletzt geprüft am 29.08.2022

AXELOS (Hrsg.) (2009), zuletzt aktualisiert am 31.05.2017: Portfolio, Programme and Project Offices (P3O). Axelos Limited. Online verfügbar unter <https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Misc%20Qualification%20Docs/P3O-online-repository.pdf>, zuletzt geprüft am 30.11.2021

AXELOS (Hrsg.) (2011): Management of Portfolios. Axelos Limited. The Stationary Office, Norwich (UK)

AXELOS (Hrsg.) (2017): Managing Successful Projects with PRINCE2. Axelos Limited. The Stationery Office Ltd. London

Bundesregierung (Hrsg.) (2021): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021 – Kurzfassung, Berlin

DIN 69901-4:2009: Projektmanagement –Projektmanagementsysteme., Teil 4 – Daten, Datenmodell, Beuth, Berlin

DIN 69909-1:2013-03: Multiprojektmanagement - Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten: Teil 1 - Grundlagen, Beuth, Berlin

DIN 69909-2:2013-03: Multiprojektmanagement - Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten: Teil 2: Prozesse, Prozessmodell, Beuth, Berlin

DIN 69909-4:2015-11: Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen, Beuth, Berlin

DIN ISO 21502:2020-12: Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement - Leitlinien zum Projektmanagement, Beuth, Berlin

DIN ISO 21504:2017-09: Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Portfoliomanagement, Beuth, Berlin

DIN ISO 21505:2018-01: Project, programme and portfolio management - Guidance on governance, Beuth, Berlin

Duwe, P. (2006): Der lohnende Weg zum Multiprojektmanagement, In: ProjektMagazin, 01/2006. Online verfügbar unter https://www.projektmagazin.de/artikel/der-lohnende-weg-zum-multiprojektmanagement_6860, zuletzt geprüft am 16.11.2022,

Geyer-Klingeberg, J./Steinmann, J.-C. (2015): Das Input-Process-Output-Outcome-Modell zur kennzahlenbasierten Innovationssteuerung. In: Controlling Compact 27 (1), S. 33–35

Haberstock, P. (2019), zuletzt aktualisiert am 28.01.2019: ESG-Kriterien, Definition, Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056/version-369280>, zuletzt geprüft am 29.08.2022

Hammer, M. (1997): Das prozesszentrierte Unternehmen: Die Arbeitswelt nach dem Reengineering. 1. Aufl. Campus Verlag

Haufe Finance Office Premium (Hrsg.) (o.J.): Innovation Performance Measurement: Input Process Output Outcome (IPOO). Online verfügbar unter https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/innovation-performance-measurement-auf-die-richtigen-ke-223-input-process-output-outcome-ipoo_idesk_PI20354_HI7507330.html, zuletzt geprüft am 01.01.2022

Hüsselmann, C./Golfels, P. (2020): Studienbericht „Multiprojektmanagement in der Corona-Krise“, WI-[Report] Nr. 013, Friedberg, THM 2020,

Hüsselmann, C./Erbacher, J. (2023a): Referenzmodell für Projektportfoliomanagement. Teil 1: Aufbau, Prozesse. WI-[Report] Nr. 016, THM Friedberg

Hüsselmann, C./Erbacher, J. (2023b): Referenzmodell für Projektportfoliomanagement. Teil 2: Rollen, Ziele, Daten. WI-[Report] Nr. 017, THM Friedberg

Hüsselmann, C./Erbacher, J. (2023c): Lean-Agile PPM. Teil 1: Prinzipien., WI-[Report] Nr. 018, THM Friedberg

Hüsselmann, C./Erbacher, J. (2023d): Lean-Agile PPM. Teil 2: Praktiken., WI-[Report] Nr. 019, THM Friedberg

Jonas, D./Meskendahl, S./Kock, A./Gemünden, H.G. (2011): Projektportfoliomanagement – Jenseits der Prozessmodelle. In: C. Campana, H. G. Gemünden, Lange, D. Mayer, P. E. und M. Möller (Hg.): Projekte erfolgreich managen. 43. Aktualisierung, TÜV Media GmbH, S. 1–28

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen (Handelsblatt-Reihe). Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Kunz, C. (2007): Strategisches Multiprojektmanagement (Unternehmensführung & Controlling). Springer Fachmedien, Wiesbaden

Lang, M./Wagner, R. (2019): Der Weg zum projektorientierten Unternehmen – Wissen für Entscheider, 1. Aufl., Hanser, München

Lock, D./Wagner, R (2019): The Handbook of Project Portfolio Management. Taylor & Francis Ltd., Exeter (UK):

Lomnitz, G. (2004): Multiprojektmanagement. Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern. Redline Wirtschaft, Frankfurt am Main

MEISTERPLAN (o.D.): Die wichtigsten Rollen für Ihr PPM. Online verfügbar unter <https://webcdn-emea.meisterplan.com/de/wp-content/uploads/pdfs/meisterplan-lean-ppm-rollen.pdf>, zuletzt geprüft am 18.10.2022

PMI (Hrsg.) (2016): Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania

PMI (Hrsg.) (2018): The Standard for Organizational Project Management, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania

PMI (Hrsg.) (2018): The Standard for Portfolio Management, Project Management Institute, 4th ed., Newton Square, Pennsylvania

Rietsch, J. (2019): Projektportfolio Management: Strategische Ausrichtung und Steuerung von Projektlandschaften, 2. Aufl., Haufe-Lexware, KG Freiburg

Rother, M. (2010): *P30 - Leitfaden für eine gut strukturierte Projektlandschaft. Projekte, Programme, Portfolios*. Hg. v. Projekt Magazin. Online verfügbar unter https://www.projektmagazin.de/artikel/p3o-leitfaden-fuer-eine-gut-strukturierte-projektlandschaft_7291?check_logged_in=1, zuletzt geprüft am 10.02.2023

SAFe Scaled Agile Framework (Hrsg.) (2021): Scaled Agile Framework. Online verfügbar unter <https://www.scaledagileframework.com/>, zuletzt geprüft am 14.09.2022,

SAP (Hrsg.) (2022): Innenaufträge (CO-OM-OPA). SAÜ Help Portal. Online verfügbar unter: https://help.sap.com/docs/SAP_S4HANA_ON-PREMISE/5e23dc8fe9be4fd496f8ab556667ea05/baa8d6520c794a4ee10000000a423f68.html?locale=de-DE, zuletzt geprüft am 13.02.2023

Seidl, J. (2011): Multiprojektmanagement: Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement, Springer, Berlin

TPG (Hrsg.) (2016): Wie Sie ein Projekt-, Portfolio- und Ressourcen-Management System erfolgreich einführen, The Project Group, Webinar 30.03.2016

van Randen, H.J./Bercker, C./Fieml, J. (2016): Einführung in UML. Analyse und Entwurf von Software. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Wagner, R. (2016): Erfolgreiches Projektportfoliomanagement, 1. Aufl., Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf

Übersicht Verteilung der Inhalte

Aufgrund des inhaltlichen Umfangs wird die Dokumentation des LAUP²-Frameworks, d.h. PPM-Referenzmodell und Lean-Agile-Konzept, wie folgt auf komplementäre WI-[Reports] verteilt:

| Thema | WI-[Report] Nr. |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Hintergrund, Motivation, Zielgruppe | #016 (Hüsselmann/Erbacher, 2023a) |
| Aufbau des PPM-Referenzmodells | #016 |
| PPM-Prozessmodell | #016 |
| PPM-Rollenmodell | #017 (Hüsselmann/Erbacher, 2023b) |
| PPM-Datenmodell | #017 |
| PPM-Zielsystem | #018 (Hüsselmann/Erbacher, 2023c) |
| PPM-Erfolgsfaktoren | #018 |
| Lean-Agile PPM-Prinzipien | #018 |
| PPM-Methoden | #019 (Hüsselmann/Erbacher, 2023d) |

Über die Autoren

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 Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement, GPM, engagiert. Seine Schwerpunkte umfassen u.a. das Multiprojektmanagement (Ko-Leitung der GPM-Fachgruppe) sowie hybride PM-Ansätze (Lean PM).

Janis Erbacher, M.Sc., konnte im Rahmen seines dualen Bachelorstudiums praktische Erfahrungen bei der Grammer Interior Components GmbH in den verschiedenen Bereichen eines mittelständischen Produktionsunternehmens sammeln. An der THM war er anschließend Mitarbeiter im Labor für Projekt- und Prozessmanagement im Forschungsprojekt zur Entwicklung des Lean-Agile PPM-Frameworks. Seine abschließende Masterthesis hierzu verfasste er in Zusammenarbeit mit der Firma Bender GmbH & Co. KG.

Dank geht an Andrea Biermann und Janek Hergenröder für ihre redaktionelle Unterstützung.

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 <https://publikationsserver.thm.de/xmlui/handle/123456789/15/browse?type=type&value=Verschiedenartige+Texte> (Stand: 02/2023).

