

Claus Hüsselmann, Janis Erbacher

Referenzmodell für Projektportfolio- management

Teil 1: Aufbau, Prozesse



WI-[Reports]

– Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesen –

Nr. 016

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. 016

Autoren:	Claus Hüsselmann, Janis Erbacher
Titel:	Referenzmodell für Projektportfoliomanagement Teil 1: Aufbau, Prozesse
Zitation:	Hüsselmann, C.; Erbacher, J. (2023): Referenzmodell für Projektportfoliomanagement. Teil 1: Aufbau, Prozesse, WI-[Report] Nr. 016, 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
Überblick.....	1
Motivation.....	4
Zielgruppe.....	5
Aufbau des Referenzmodells	7
Big Picture	7
Dimensionen des UP ² -Frameworks	8
Ziele & Kennzahlen	8
Prozesse & Disziplinen	8
Rollen & Aufbauorganisation	9
Praktiken & Richtlinien	10
Daten & Systeme.....	10
Erfolgsfaktoren & Prinzipien.....	10
Referenzbasierte Entwicklung & Evaluation	11
Inhalte des Referenzmodells.....	14
Abgrenzung zum Einzelprojektmanagement	14
Prozessmodell	14
Life Cycle & Domänen.....	14
High-Level-Prozesslandkarte.....	17
Geschäftsprozesse	18
Arbeitsvorgänge	22
Prozesse und Domänen	25
Kapitelanhang Prozesssteckbriefe	26
Kapitelanhang SIPOC-Darstellung der Prozesse	40
Kapitelanhang Domänen und Prozesse.....	52
Abschlussbemerkung.....	53
Anhang.....	54
Literaturanalyse Prozessmodell	54
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	56
Übersicht Verteilung der Inhalte	59

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Gemeinsamkeiten Portfolio – Programm – Projekt.....	3
Abbildung 2: Anzahl der Projekte in den Portfolios der Studie „MPM in der Corona-Krise“ ..	5
Abbildung 3: Ist im Unternehmen das PPM organisatorisch etabliert?	5
Abbildung 4: Der UP ² -Würfel – das „Big Picture“	7
Abbildung 5: Konstruktion der PPM-Prozesslandkarte.....	9
Abbildung 6: Summarische Übersicht der Prozessnennung in den Quellen.....	12
Abbildung 7: Prozesszusammenhang PPM und Einzel-PM.....	14
Abbildung 8: Perspektiven des PPM-Systems	15
Abbildung 9: High Level PPM-Prozesslandschaft.....	17
Abbildung 10: PPM-Prozesslandkarte, Ebene 2	18
Abbildung 11: Prozesssteckbrief am Beispiel Geschäftsprozess PP-Governance.....	22
Abbildung 12: PPM-Prozess im Geschäftsjahr	22
Abbildung 13: SIPOC-Tabelle ... am Beispiel Prozess PP-Authorization.....	24
Abbildung 14: Artefakte ... am Beispiel Prozess PP-Authorization	24
Abbildung 15: Einordnung von Prozessen ... am Beispiel vom Project Demand Management	25
Abbildung 16: PPM-Prozesssteckbrief PPM-System Strategy Determination.....	26
Abbildung 17: PPM-Prozesssteckbrief PP-Authorization.....	27
Abbildung 18: PPM-Prozesssteckbrief PPM-Governance	28
Abbildung 19: PPM-Prozesssteckbrief Project Demand Management	29
Abbildung 20: PPM-Prozesssteckbrief Performance Management	31
Abbildung 21: PPM-Prozesssteckbrief Resource-Management	32
Abbildung 22: PPM-Prozesssteckbrief Benefits Management	33
Abbildung 23: PPM-Prozesssteckbrief Development of PPM-Methods & Tools.....	34
Abbildung 24: PPM-Prozesssteckbrief PPM-System Operations.....	35
Abbildung 25: PPM-Prozesssteckbrief Information Management	36
Abbildung 26: PPM-Prozesssteckbrief Stakeholder Management.....	37
Abbildung 27: PPM-Prozesssteckbrief Risikomanagement	39
Abbildung 28: Zuordnung Prozesse und Fundstellen	54
Abbildung 29: Statistik der Fundstellen (Prozesse)	55
Tabelle 1: Beispielhafte Aufgaben im PPM-Life Cycle.....	15
Tabelle 2: Beispielhafte Aufgaben der PPM-Disziplin „Management von Wissen & Information“	16
Tabelle 3: Identifizierer der PPM-Artefakte	40
Tabelle 4: PPM-SIPOC	41
Tabelle 5: Mapping Domänen & Prozesse	52

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.

Aufgrund des Umfangs des entstandenen Konzepts sowie der Begleitdokumentation werden die Ausführungen auf vier sich ergänzenden Arbeitspapiere der Reihe WI-[Reports] verteilt. Die Aufteilung der Inhalte ist im Anhang *Übersicht Verteilung der Inhalte* zur Orientierung tabellarisch dargelegt.

Das vorliegende Arbeitspapier stellt das erarbeitete PPM-Referenzmodell vor, welches wir mit dem Begriff **Unified Project Portfolio Management-Framework**, kurz **UP²**, spezifisch beschreiben.¹ Es beantwortet folgende Fragen:

- Warum braucht es ein Referenzmodell?
- Für wen ist das Referenzmodell nutzbar?
- Wie ist das Referenzmodell aufgebaut?
- Wie ist das Referenzmodell entstanden?
- Was sind die Inhalte des Referenzmodells?
- Wofür kann das Referenzmodell genutzt werden?

Neben dem grundsätzlichen Aufbau ist im vorliegenden Teil 1 das Referenzprozessmodell für PPM inhaltlicher Schwerpunkt.

Überblick

Der Begriff *Multiprojektmanagement* (MPM) ist ein Oberbegriff, der allgemein das Management einer komplexen Projektlandschaft beschreibt. In Beziehung zum Begriff Multiprojektmanagement stehen die Begriffe (Projekt-) *Portfoliomanagement*, *Programm-Management* sowie *Projektmanagement* (von Großprojekten).

Multiprojektmanagement wird definiert als „summarischer Überbegriff eines ganzheitlichen Managements einer Projektlandschaft durch entsprechende Organisationsstrukturen, Methoden, Prozesse und Anreizsysteme.“² Das Management mehrerer Projekte als Projektleiter³ wird i.A. nicht als Multiprojektmanagement bezeichnet!

Für die weitere Verwendung im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden folgende Definitionen genutzt:

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

² Gemünden et al., 2010

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.

Definition Projekt⁴

Ein Projekt ist ein Vorhaben mit einem beschränkten Zeit- und Kostenrahmen zur Erbringung einer Reihe gewünschter Ergebnisse, die – unter Einhaltung bestimmter Qualitätsanforderungen – dazu dienen, die definierten Projektziele zu erreichen. Ein Projekt ist somit eine für einen befristeten Zeitraum geschaffene Organisation, die mit dem Zweck eingerichtet wurde, bestimmte Ergebnisse bzw. Produkte in Übereinstimmung mit einem übergeordneten Nutzenziel zu erbringen. Es ist im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet.

Projektmanagement wird zur erfolgreichen Umsetzung und Steuerung von Einzelprojekten eingesetzt.

Definition Projektportfolio⁵

Ein Projektportfolio bezeichnet die Zusammenfassung aller geplanten, genehmigten und laufenden Projekte und Programme (ggf. auch weitere Projektportfolios) in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich (Unternehmen, Organisation, Geschäftsbereich) zum Zweck der übergeordneten Planung und Steuerung.

Es kann nach verschiedenen Kriterien strukturiert werden, so z. B. nach Produktgruppen, Marktsegmenten, nach externen oder internen Projekten oder anderen Charakteristiken. Ein Projektportfolio ist zeitlich nicht befristet.

Projektportfoliomanagement ist die strategische Ausrichtung, Planung, Steuerung und Anpassung aller Projekte innerhalb einer Organisation zur Sicherstellung eines wirksamen Ressourceneinsatzes.

Es orientiert sich an der übergeordneten Zielsetzung der Organisation und initiiert Projekte und Programme. Begrenzte Ressourcen erfordern eine zielorientierte Auswahl und eine fortlaufende Priorisierung der Projekte und Programme.

Das Projektportfoliomanagement (PPM), welches somit Teil des MPM ist, wird in Unternehmen für das Steuern einer **organisatorisch zusammenhängenden** Projektlandschaft genutzt. Projekte machen bei vielen Unternehmen einen Großteil der Wertschöpfung bzw. der strategischen Weiterentwicklung aus und sind somit mitentscheidend für den Unternehmenserfolg. Ein Ziel des PPM ist, dass monetäre als auch weitere Ressourcen bestmöglich auf die einzelnen Projekte verteilt werden.⁶ Daneben ist ein Ziel bzw. eine Aufgabe des PPM die Bearbeitung von Projekten zu standardisieren und so das effiziente und effektive Arbeiten zu sichern.

Aus Normensicht versteht man unter PPM die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die übergreifende Planung und Steuerung von Projektportfolios“.⁷ Dabei besteht das Projektportfolio grundsätzlich aus allen anfallenden Projekten und Programmen eines bestimmten Umfeldes.⁸

⁴ angelehnt an PRINCE2, IPMA ICB sowie DIN 69901

⁵ angelehnt an DIN 69 909-1 sowie Seidl (2011)

⁶ DIN 69909-1, 2013, S.7

⁷ s. ebenda, Kap. 3.5

⁸ s. ebenda, Kap. 3.4

Definition Programm⁹

Ein Programm ist definiert als eine Menge zusammenhängender Projekte und organisatorischer Veränderungsprozesse, die mit dem Ziel aufgesetzt wurden, eine strategische Zielsetzung zu erreichen und einen erwarteten Nutzen für die Organisation zu erreichen.

Die Projekte eines Programms liefern jeweils autark verwendbare Ergebnisse, deren Gesamtnutzen aber erst im Zusammenwirken erzielt werden kann.

Ein Programm ist ein Multi-Projekt und weist typische Projektcharakteristika auf, wie zeitliche Befristung, definierte Zielsetzung, definiertes Budget sowie in besonderem Maße hohe fachliche und organisatorische Komplexität.

Programm-Management ist die Koordination und das Management voneinander inhaltlich abhängiger Projekte zur Sicherstellung der effizienten und effektiven Durchführung dieser Projekte.

Müssen Programme und Projektportfolios getrennt betrachtet werden?

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Entwicklung eines Referenzmodells für das Projektportfoliomanagement. In den Definitionen ist zu erkennen, dass ein Programm ebenfalls als befristetes (Teil-)Portfolio betrachtet werden kann, in dem die Projekte einen starken inhaltlichen Bezug und eine gemeinsame strategische Zielsetzung haben. Abbildung 1 ordnet die Begriffe grob schematisch ein und grenzt diese voneinander ab, wie es für das Verständnis dieses Beitrags benötigt wird.

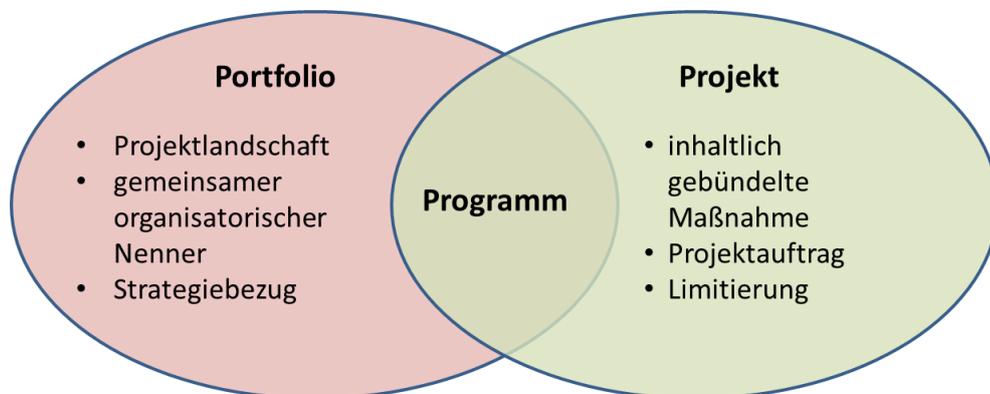


Abbildung 1: Gemeinsamkeiten Portfolio – Programm – Projekt

Es wird deutlich, dass das Programm als Komponente einer Projektlandschaft Eigenschaften eines Portfolios und eines Projekts in sich vereint. Aus diesem Grund wird in die Entwicklung des PPM-Referenzmodells auch das Programm als Multiprojekt-Konstrukt mit eingeschlossen, wenn dies möglich ist bzw. abgegrenzt, wenn dies nötig ist.

⁹ vgl. auch DIN 69 909-1 sowie Seidl [2011]

Motivation

Eine aktuelle, branchenübergreifende Studie von Scheer gibt exemplarisch eine Indikation für die Bedeutung des Einsatzes von PPM für Unternehmen. Dabei gaben ca. 87% der 2017 befragten Unternehmen an, dass PPM auf ihrer Agenda ist, wobei ca. 72% bereits PPM umgesetzt oder zumindest initiiert haben.¹⁰ Der Anteil der Wertschöpfung, der in Form von Projekten erzielt wird, vereinnahmt bereits mehr als ein Drittel der Arbeitskapazität in den deutschen Unternehmen.¹¹ Damit liegt eine signifikante Evidenz für die ökonomische Bedeutung einer adäquaten Gestaltung des PPM vor.

PPM ist eine junge Management-Disziplin. So wurde z.B. erstmals 2013 mit der DIN ISO 69909 eine Norm für die Domäne veröffentlicht. Studien – allen voran die vielzitierte Studie der TU Berlin und Darmstadt – zeigen, dass PPM aktuell noch nicht "perfekt" gelebt wird.¹² In der aktuell vorliegenden Studie wird deutlich, dass die Performance bei den teilnehmenden Unternehmen im Median „nur“ ca. 76% beträgt.¹³ Dementsprechend liegt der grundsätzliche Weiterentwicklungsbedarf dieser Domäne in der Natur der Sache.

Übergeordnetes Ziel des vorliegenden Forschungsvorhabens ist in diesem Kontext nicht zuletzt die Entwicklung eines modernen sog. *Lean-Agile PPM*-Konzepts, bei dem die Design-Elemente des Lean Managements auf die Domäne des PPM übertragen werden.¹⁴ Um dieses tun zu können, ist es zunächst nötig, einen prozessualen Ordnungsrahmen (Framework) für das PPM zu definieren. Unsere Analysen der bekannten und verfügbaren Frameworks des PPM haben ergeben,¹⁵ dass diese entweder nicht vollständig (z.B. fehlende Festlegung von Rollen), zu allgemein bzw. zu unspezifisch formuliert, für die Praxis zu umfangreich oder schlichtweg nicht öffentlich zugänglich sind. Mit dem PPM-Referenzmodell soll daher ein „Best-Of“ der bekannten PPM-Frameworks entstehen, das durch eigene empirische Erkenntnisse ergänzt wird. Mit dem so konstruierten PPM-Referenzmodell liegt dann nicht zuletzt auch der kompakte, prozessorientierte Ordnungsrahmen für eine systematische Adaption der Lean-Elemente vor.

PPM unterliegt derzeit einem Wandel, der auch mit einer gewissen Abkehr von Projekt- hin zum Produktentwicklungsgedanken geht und der in starkem Maße aus der IT-Domäne getrieben wird.¹⁶ Die damit einhergehende, seit einigen Jahren zu beobachtende Agilisierung der Projekte und schließlich des PPM ist *nicht* Gegenstand des vorliegenden PPM-Referenzmodells. Dieses ist diesbzgl. neutral und gibt keine Ausrichtung im Sinne „agil oder klassisch?“ vor. Die Agilisierung wird im aufbauenden Beitrag zum *Lean-Agile PPM* substantziell thematisiert.

¹⁰ s. Scheer, 2017

¹¹ s. GPM, 2015

¹² s. Kock et al., 2020

¹³ vgl. Kock et al., 2020, S.15; berechnetes Mittel des MPM Performance Index

¹⁴ s. Hüsselmann/Erbacher, 2023c

¹⁵ s. IPMA, 2015; DIN, 2017; Axelos, 2011; PMI, 2016, 2018a, 2018b

¹⁶ s. Scaled Agile Inc., 2021, Stichwort: Agile Product Delivery

Zielgruppe

Die bereits erwähnten Studien zeigen: Nahezu alle Unternehmen führen Projekte durch, in der Regel mehr als eines. Hier zeigen empirische Erhebungen,¹⁷ dass – je nach Unternehmensgröße – sogar nicht selten mehr als 500 Projekte parallel laufen. Die eigene aktuelle Studie zu Multiprojektmanagement (in der Corona-Krise, N=75) aus dem Jahr 2020 gab branchenübergreifend im Detail dazu folgende Zahlen als Indikation:

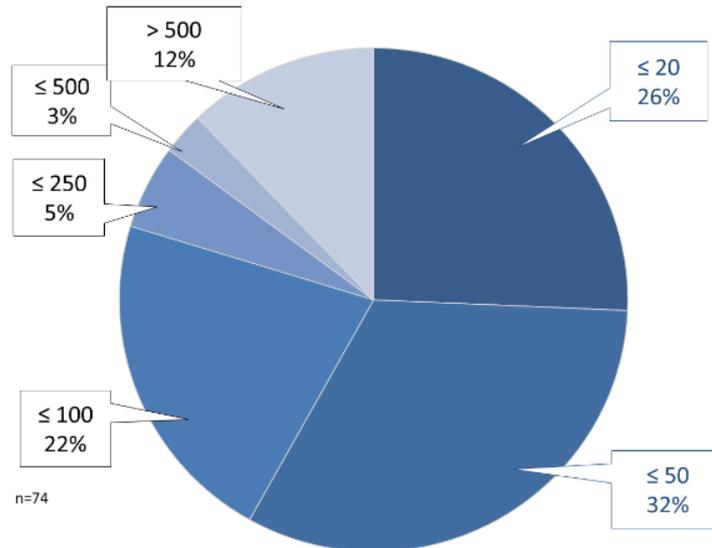


Abbildung 2: Anzahl der Projekte in den Portfolios der Studie „MPM in der Corona-Krise“¹⁸

Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass 80% der Unternehmen ein etabliertes Projektportfolio-management haben. Etwas weniger als die Hälfte dieser Unternehmen hat das PPM nur informell etabliert.

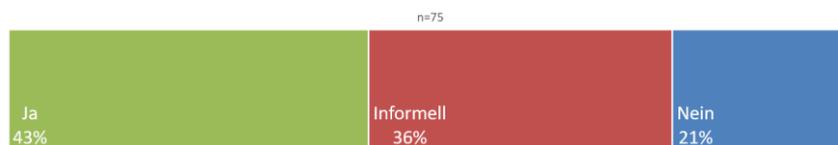


Abbildung 3: Ist im Unternehmen das PPM organisatorisch etabliert?

Die Nutzung des vorliegenden PPM-Referenzmodell UP²-Framework ist für *alle Organisationen* grundsätzlich relevant, die ...

- kein PPM haben,
- nur Teile eines PPM haben (z.B. nur Berichtswesen oder nur Antragswesen),
- PPM professionalisieren wollen.

Hinsichtlich der Branche oder Projektart (IT, Organisation, Produktentwicklung etc.) gibt es keine grundsätzlichen Einschränkungen. In diesem Sinne wurde das UP²-Framework mit einem generischen Anspruch entwickelt. Gleichwohl ist zu betonen, dass aufgrund der persönlichen Erfahrungs- und Ausbildungshintergründe der Autoren sowie auch der zugrunde

¹⁷ s. GPM/Universität Bremen, 2009; Gemünden et al., 2011

¹⁸ s. Hüsselmann/Golfels, 2020, S.10

gelegten Standards, Frameworks und Monografien (siehe Kap. *Referenzbasierte Entwicklung & Evaluation*) typischerweise vorhandene Spezifika von Branchen oder Projektarten (z.B. Bauprojekte) nicht explizit berücksichtigt wurden bzw. werden konnten. Dies liegt aber durchaus in der Natur der Sache eines (generischen) Referenzmodells und kommt gleichsam einer Aufforderung zur Adaption gleich (siehe Lean-Agile PPM-Konzept in Erbacher/Hüsselmann, 2023c/d). Die Erfahrung zeigt gleichwohl, dass die Integration möglicher Spezifika in der Anwendung eines konzeptionellen Modells im Unternehmen in der Regel Akzeptanz, Anwendbarkeit und Nutzen erhöhen.

Eine weitere mögliche – wenngleich auch nicht explizite – Einschränkung liegt im Aspekt der internen versus externen Projekte (also Projekte im Kundenauftrag). Dies wird bspw. deutlich durch die Betonung der Strategieorientierung oder das Fehlen des Komplexes des Vertragsmanagements. Da Kundenprojekte in der Regel ROI-Projekte sind,¹⁹ ist der Strategiebezug bei diesen nur indirekt, durch das Geschäftsfeld gegeben. Indirekt heißt, dass nicht bei jedem Kundenprojekt hinterfragt wird, ob dieses zur Strategie des Unternehmens passt. Das Vertragsmanagement andererseits ordnen wir grundsätzlich dem Einzelprojektmanagement zu.²⁰

¹⁹ d.h. der unmittelbaren Gewinnerwirtschaftung dienen

²⁰ s. Hüsselmann, 2020, S.24

Aufbau des Referenzmodells

Big Picture

Professionelles PPM erfordert die Berücksichtigung einer Vielzahl verschiedener Elemente, die miteinander wirken und die in Summe ein Managementsystem beschreiben. Als Managementsystem bezeichnen wir die *Gesamtheit an Gestaltungselementen einer Organisation, die zur Festlegung von Politik und Zielen sowie zur Zielerreichung (ggf. in einer dedizierten Domäne) eingesetzt werden. Diese Elemente stehen in Wechselbeziehung bzw. -wirkung.*²¹

Mit dem in Abbildung 4 gezeigten Modell fassen wir die Gestaltungselemente in Form von Dimensionen eines Würfels zusammen.

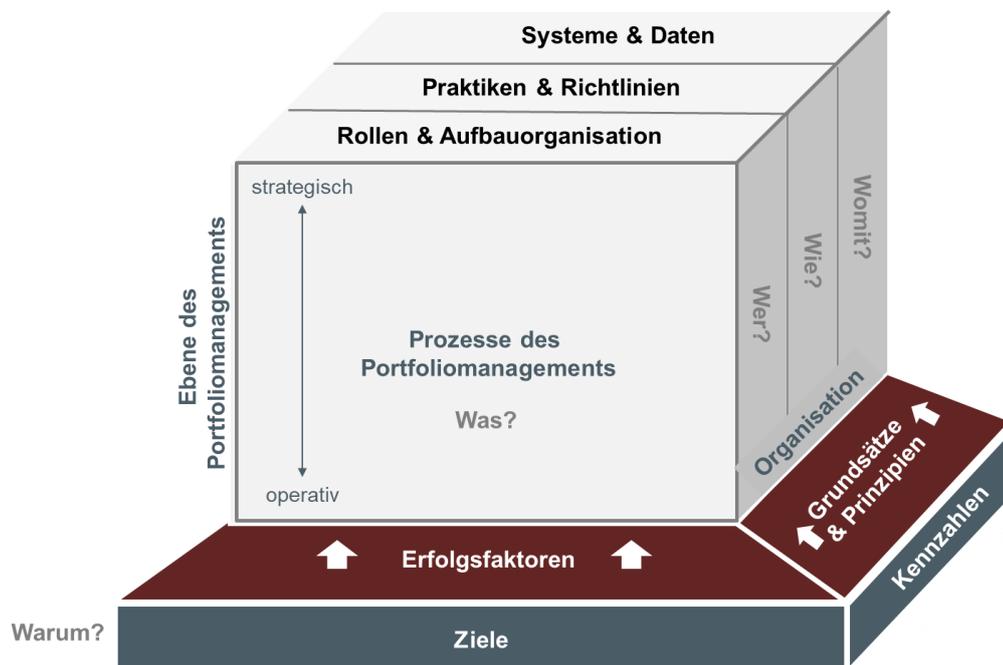


Abbildung 4: Der UP²-Würfel – das „Big Picture“

Die Elemente dieses Würfels beschreiben „Was macht wer wie und womit?“ Der Sockel im Big Picture beschreibt die Erfolgsfaktoren, die mit Hilfe von Gestaltungsgrundsätzen und Prinzipien umgesetzt werden sollten ... und dadurch den gesamten Würfel auf dem Weg zu einem „guten PPM in die Höhe heben“ können. Grundsätze und Prinzipien werden insbesondere im Lean-Agile PPM-Ansatz verkörpert, der in Hüsselmann/Erbacher (2023c) beschrieben wird.²² Als gutes PPM ist pauschal ein PPM-System zu bezeichnen, dass die mit der Etablierung des PPM verbundene Nutzenerwartung (das „Warum?“) möglichst weitreichend erfüllt.

Die verschiedenen Dimensionen des Big Pictures werden im Folgenden näher beschrieben.

²¹ s. Koubek/Pözl, 2014, S.33; DIN EN ISO 9000:2015, Kap. 3

²² s. Hüsselmann/Erbacher, 2023c

Dimensionen des UP²-Frameworks

Wie Abbildung 4 zu entnehmen, umfasst der UP²-Würfel die Dimensionen

- *Prozesse & Disziplinen* (Leitfrage „Was ist im PPM zu tun?“) unter Berücksichtigung verschiedener Ebenen einer Prozessarchitektur, dazugehörige
- *Rollen & Aufbauorganisation* („Wer führt die Prozesse aus?“) sowie
- *Praktiken & Richtlinien* („Wie werden die Aktivitäten in den Prozessen ausgeführt?“) sowie schließlich
- *Daten & Systeme* („Womit wird in den Prozessen gearbeitet?“).

Das Fundament des UP² ist die Sinn- und Nutzenstiftung, die durch die Dimension Ziele ausgedrückt wird („Warum PPM?“) inkl. Kennzahlen, die als Indikatoren die Performance bzw. Zielerreichung des Systems messbar machen sollen. Ergänzt werden diese Dimensionen um Erfolgsfaktoren eines nutzenstiftenden und effizienten PPM-Systems sowie Gestaltungsprinzipien zu deren Sicherstellung.

Ziele & Kennzahlen

Ein hervorzuhebendes Ergebnis ist die Entwicklung einer PPM-Balanced Scorecard (PPM-BSC), mit deren Hilfe Ziele des PPM strukturiert und im Unternehmenskontext eingebettet sowie Kennzahlen bzw. KPI verortet werden können. Eine PPM-BSC ist bis dato nicht bekannt. Eine „Balanced Scorecard bietet dem Management ein umfassendes Instrumentarium, um die Unternehmensvision und -strategie in ein geschlossenes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen.“²³ Sie ist dabei mehr als ein Kennzahlen- bzw. Messsystem und dient als organisatorischer Rahmen für die systematische Gestaltung von Managementprozessen zur Durchführung und Rückkopplung der Unternehmensstrategie.²⁴ Diese Einordnung motiviert die Entwicklung einer PPM-fokussierten Balanced Scorecard, der PPM-BSC.²⁵

Prozesse & Disziplinen

Das UP²-Referenzmodell folgt dem Gestaltungsparadigma der Prozessorientierung, welches nach wie vor als gültig eingestuft wird, auch wenn es bereits Mitte der 1990er Jahre ein erste Blüte durchlaufen hat.²⁶ Dieses umfasst auch Agilität, wenn als Gütekriterium – neben Kosten-, Termin- und Qualitätseinhaltung – auch Flexibilität und Delegationstiefe berücksichtigt wird. Die gelebten Prozesse einer Organisation drücken deren Fähigkeit aus.

Das UP²-Prozessmodell folgt durch die Ausgestaltung einer (Ebenen-) Architektur und die Differenzierung gemäß St.Galler Managementmodell in Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse im Aufbau einer Best Practice des Business Process Management (BPM).²⁷ Im Bereich der Führungsprozesse unterscheidet das St.Galler Managementmodell ferner nach normativem, strategischem und operativem Management, sodass die in Abbildung 5 dargestellte Ausrichtung auf das PPM entsteht.

²³ Kaplan/Norton, 1997, S.23

²⁴ s. ebenda, S.18f

²⁵ Anm.: Zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden WI-[Reports] befindet sich ein Kanon PPM-spezifischer Kennzahlen zur Operationalisierung der PPM-BSC in Arbeit.

²⁶ s. Hammer, 1997; Dumas et al., 2021, S.IX, 15-16

²⁷ s. Dumas et al., 2021, S.45-62

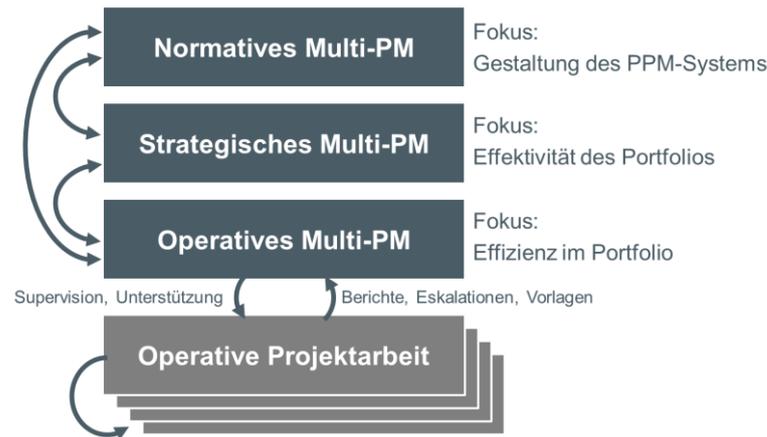


Abbildung 5: Konstruktion der PPM-Prozesslandkarte²⁸

Das UP²-Prozessmodell ist wie ein Baukasten aufgebaut, aus dem die Wertschöpfungsketten prozessorientiert orchestriert werden können („Legoprinzip“).²⁹ In seiner Interpretation folgt es dem als Demingkreis bekannten Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA) und ist damit invariant gegenüber einer möglichen Einteilung in „plangetrieben vs. agil“. Sprich, die Umsetzung der Prozesse im Stile eines fortlaufenden PDCA-Zyklus ist immanenter Grundsatz der UP²-Referenzmodells.

Die Prozesse der Ebene 2 der PPM-Prozessarchitektur (PPM-Geschäftsprozesse) werden englisch bezeichnet, um ein sprachliches Gemisch mit bereits etablierten Anglizismen (Bsp. Change-Management) zu vermeiden.

Rollen & Aufbauorganisation

Bekannte PPM-Frameworks bieten kaum (exemplarisch Management of Portfolios von OGC/AXELOS) bis keine (exemplarisch DIN 69909-4) Explizierung der im PPM-System benötigten Rollen. Diese Lücke soll mit dem UP²-Referenzmodell geschlossen werden. Eine Rolle wird definiert als Aufgabenbündel, das grundsätzlich von einer Person wahrgenommen werden kann, aber auch durch mehrere Personen, arbeitsteilig oder in Personalunion durch eine Person, die auch eine andere Rolle innehat.

Neu im UP²-Referenzmodell ist die explizite Identifikation von Rollen, die einen genuine PPM-Bezug haben versus Rollen, die als Linienrollen mit PPM-Bezug charakterisiert werden können. Das führt auch zu der Frage, welche Linienrolle kann/sollte im Kontext von PPM welche Rolle ausüben? Im UP²-Framework erfolgt daher eine Gegenüberstellung der PPM-Rollen mit üblichen Linienrollen, die einen erwiesenen Bezug zum PPM haben (siehe Rollenmodell in Hüsselmann/Erbacher (2023b), Abschnitt *Inhalte des Referenzmodells*).

Des Weiteren werden die Rollen detailliert in einem Steckbrief beschrieben. Diese vollständigen Rollenbeschreibungen befinden sich im o.g. Teil 2 dieses Berichts.

²⁸ angelehnt an Seidl (2011), S.17

²⁹ Die für das PPM relevanten Ende-zu-Ende-Wertschöpfungsketten werden Hüsselmann/Erbacher (2023c) definiert.

Praktiken & Richtlinien

Praktiken dienen in bewährter Weise dazu, Gestaltungsprinzipien umzusetzen, d.h. zu operationalisieren, und kommen in den entsprechenden Prozessen zum Einsatz. Praktiken können generelle Handlungsprinzipien sein (Bsp. *Feedback geben*), Methoden (bspw. *Wertstromanalyse*) oder Werkzeuge/Tools (Bsp. *Kanban-Board*),³⁰ was in aufsteigender Reihenfolge deren vorgefertigten Operationalisierungsgrad beschreibt bzw. umgekehrt absteigend die Freiheitsgrade der Umsetzung.

Grundsätzlich ist eine abschließende Auflistung von Praktiken in keiner Management-Domäne möglich, da erlaubt ist, was nützt ... und bspw. Tools auch laufend weiterentwickelt werden. In der vorliegenden Arbeit beschränken wir uns zudem auf die Auflistung einiger klassischer Instrumente des PPM, in Hüsselmann/Erbacher (2023d) werden innovative Praktiken aus dem entwickelten Lean-Agile PPM ergänzt. Klassische Praktiken werden in den vorliegenden Arbeiten nicht detailliert beschrieben, sondern stattdessen auf einschlägige Quellen verwiesen. Im Sinn des Zieles der ganzheitlichen Gestaltung eines modernen PPM unterscheiden wir nicht nach klassischem vs. agilen Praktiken. Daher werden diese gesammelt im genannten WI-[Report] „Praktiken“ beschrieben.³¹

Daten & Systeme

Die Ausgestaltung der Dimension *Daten & Systeme* ist kein Schwerpunkt in dieser Arbeit und wird perspektivisch im Rahmen von Weiterentwicklungen der konzeptionellen Arbeiten vertieft. Der Grund dafür ist: PPM-IT-Systeme gibt es seit vielen Jahren in großer Anzahl,³² unterliegen einer großen Dynamik, verändern sich ständig und sind vielfach proprietär. Es ist zudem nicht die Intention der vorliegenden Arbeit, ein weiteres hinzuzufügen.

Datenmodelle wiederum sind integraler Bestandteil von IT-Systemen, also schon vorhanden, und in der Regel proprietär.³³ Die DIN 69901-4 führt gleichwohl ein Datenmodell aus, welches sehr IT-System-nah gestaltet ist und als Grundlage für das im Rahmen des UP²-Referenzmodell erstellte dient. Dessen Notation erfolgt in Form von UML-Klassendiagrammen, einer semi-formalen Beschreibungssprache aus dem Software Engineering.³⁴

In der Anwendung und Operationalisierung von PPM sind die eingesetzten IT-Systeme und deren Daten gleichwohl essenziell für insbesondere die Effizienz der Prozessbearbeitung.

Erfolgsfaktoren & Prinzipien

Eine Reihe von Autoren und Studien haben Erfolgsfaktoren für das PPM identifiziert. Im Rahmen der konzeptionellen Entwicklungsarbeit wurden diese recherchiert, die gefundenen und relevanten Faktoren identifiziert und konsolidiert. Erfolgsfaktoren sind empirisch fundierte, generische Aspekte, deren Einhaltung die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das betrachtete Systeme den erwarteten Nutzen im ausreichenden Maß erbringt und dabei weitreichend effizient ist. Sie stellen grundlegende Parameter dar, welche den Erfolg von Unternehmen

³⁰ s. Hüsselmann, 2021, S.44

³¹ s. Hüsselmann/Erbacher, 2023d

³² s. Ahlemann, 2003

³³ s. Ahlemann, 2007, S.108

³⁴ s. z.B. Balzert, 2005

nachhaltig beeinflussen und zeigen in Form von „Wenn-Dann-Hypothesen“ die Merkmale erfolgversprechender Strategien auf.³⁵

Das erfordert somit die Identifikation des mit dem PPM verbundenen Nutzens für die Organisation – sprich die Beantwortung der Frage: Was will die Organisation mit PPM erreichen? Auch hierzu gibt es eine Anzahl von Ausführungen von Autoren und Studien, deren Essenz wie folgt beschrieben werden kann:

- Bewertung der Attraktivität geplanter und laufender Projekte (unter Berücksichtigung von Strategiebeitrag und Wirtschaftlichkeit),
- Abstimmung der Vorhaben im Projektportfolio hinsichtlich Kosten, Inhalt und Zeit³⁶
- Optimierung des Risikomanagements (durch Frühwarnindikatoren),
- Identifikation und Berücksichtigung von Abhängigkeiten und Synergien,
- Optimierung des Ressourceneinsatzes³⁷ sowie
- Schaffung von Transparenz bzgl. des Status der Projekte.³⁸

Die Befassung mit den Erfolgsfaktoren des PPM ist eng verbunden mit dessen zielorientierter Entwicklung als Managementsystem und der damit in Zusammenhang stehenden Ableitung von Gestaltungsprinzipien. Die umfassenden Ausführungen zu den Erfolgsfaktoren erfolgen daher im WI-[Report] 018 zu den Prinzipien des Lean-Agile PPM.³⁹

Referenzbasierte Entwicklung & Evaluation

Das vorliegende prozessorientierte Referenzmodell 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-Referenzmodell das „kleinste gemeinsame Vielfache“ der genutzten Quellen dar. Zusätzlich eingeflossen sind State-of-the-art-Ansätze aus der Domäne des Business Process Managements,⁴⁰ wie z.B. die Konstruktion des Prozessmodells anhand des St.Galler Managementkonzepts.⁴¹ Nicht zuletzt daher stellt die vorliegende Arbeit aus Sicht der Autoren einen Mehrwert dar, da z.B. relevante Enabling-Prozesse ergänzt wurden. Im Anhang sind die systematischen Mappings bekannter PPM-Quellen zu den Elementen des UP²-Frameworks vollständig dokumentiert. Abbildung 6 zeigt eine aggregierte Statistik hierzu.

³⁵ s. Schulte, 1996, S.201

³⁶ s. Patzak und Rattay 2009, S.506

³⁷ s. Pohl, 2008, S.101-105

³⁸ s. z.B. Lomnitz, 2004, S.34-35

³⁹ s. Hüsselmann/Erbacher, 2023c

⁴⁰ s. z.B. Dumas et al., 2021

⁴¹ s. Rüegg-Sturm, 2005

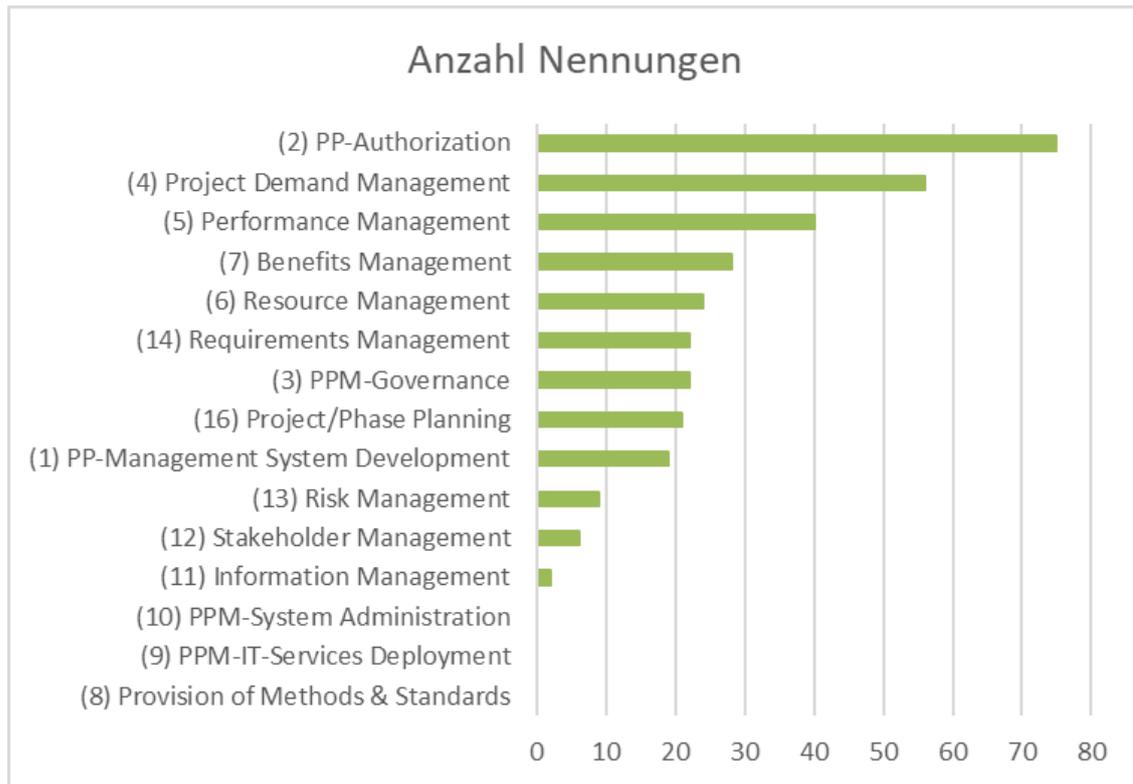


Abbildung 6: Summarische Übersicht der Prozessnennung in den Quellen

Die Auswertung zeigt, dass in bestimmten Bereichen (z.B. Projektautorisierung und -bewertung sowie Controlling) ein Schwerpunkt in den genutzten Quellen liegt. Dies ist nicht zuletzt für die herausragende Bedeutung der richtigen Auswahl von Projekten sowie der Steuerung laufender Projekte. Andere Bereiche, die im UP²-Modell den PPM-Unterstützungsprozessen zugeordnet werden, fehlen bis dato gänzlich. Nicht zuletzt in dieser Ergänzung liegt ein klarer Mehrwert des UP²-Modells, denn Leistungsprozesse funktionieren nicht ohne entscheidende Enabler.⁴²

Ein ähnliches Bild zeigt die Auswertung hinsichtlich der Rollen, wobei die Grundgesamtheit der Funde geringer ist.⁴³

Evaluiert wurde die Entwicklung des UP²-Framework im Rahmen von fünf durchgeführten Experteninterviews. Die Interviewpartner kamen von folgenden Organisationen: Landeshauptstadt München, Wittenstein SE, MAN Energy Solutions SE, ivv – Informationsverarbeitung für Versicherungen GmbH sowie Lufthansa Cargo – ohne diese Organisationen in den Interviews offiziell zu vertreten. Sie sind oder waren in folgenden Rollen tätig: Project Portfolio Manager, IT-Strategie, Head of Project Management, Project Management Office bzw. MPM-Steuerung und wurden über die Fachgruppe Multiprojektmanagement der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement angesprochen. Die Dokumentation hierzu befindet sich im Anhang. Die Rückmeldungen bzw. Erkenntnisse aus den Interviews sind in den vorliegenden Stand des UP²-Framework eingeflossen.

⁴² s. z.B. Fischermanns, 2013, S.118

⁴³ s. Hüsselmann/Erbacher, 2023b

Zur Vervollständigung des Modells zu einem Lean-Agile PPM-Konzept bedarf es darüber hinaus der Identifikation von angestrebten Zielzuständen, empirischen Erfolgsfaktoren, leitenden Prinzipien und operativen Praktiken der Ausgestaltung. Im Bereich der Erfolgsfaktoren liefert die Literaturrecherche der genannten Quellen eine Reihe von Aussagen, die aber in der Regel von den Autoren empirisch nicht systematisch hergeleitet bzw. validiert sind. Diesbezüglich bietet die MPM-Studie der TU Darmstadt/TU Berlin eine bessere empirische Fundierung, die daher Basis für unsere Analyse ist. Gleichwohl wurden die vorgenannten Quellen hier als Quercheck genutzt.

Nicht zuletzt wurden in Arbeitstreffen der PPM-Experten der Fachgruppe Multiprojektmanagement der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement speziell Elemente des Lean-Agile-Ansatzes in Form von Workshops und kollegialem Austausch diskutiert. Die Ergebnisse wurden von uns anschließend konsolidiert und sind so in das Konzept eingeflossen.

Inhalte des Referenzmodells

Abgrenzung zum Einzelprojektmanagement

Das Einzelprojektmanagement (EPM) ist nicht Gegenstand der vorliegenden Betrachtung. Pauschal kann man sagen, dass es im EPM um die Effizienz der Projektdurchführung geht („Doing the projects right“) und im PPM um die Effektivität („Doing the right projects“),⁴⁴ auch wenn dies im Detail etwas vereinfachend ist.

Abbildung 7 zeigt die Abgrenzung und auch das Zusammenwirken zwischen EPM und PPM schematisch in seinen wesentlichen Aspekten.

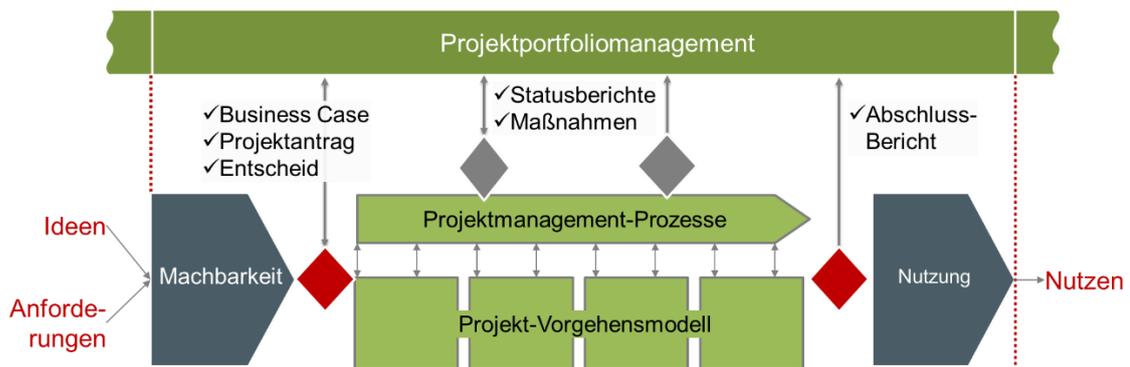


Abbildung 7: Prozesszusammenhang PPM und Einzel-PM

Das EPM adressiert im Kern die Durchführung eines Projektes in den Grenzen von Projektstart bis zu Projektende – nicht zuletzt, da außerhalb dieser Grenzen die Projektorganisation typischerweise nicht oder nur eingeschränkt existiert.⁴⁵ Das PPM steuert dagegen die Projektlandschaft auch über die Grenzen eines einzelnen Projekts hinaus. An den Schnittstellen werden Management-Artefakte und -Informationen ausgetauscht, von denen in der Abbildung einige typische abgebildet sind.

Prozessmodell

Life Cycle & Domänen

Wie schon erwähnt folgt die grundlegende Logik dem PDCA-Zyklus, ausgedrückt als Initiierung, Ausgestaltung, Steuerung und Überleitung (siehe Abbildung 8).

⁴⁴ vgl. Seidl, 2011, S.30

⁴⁵ Gleichwohl werden auch Machbarkeitsanalysen vielfach als Vorprojekt, also in Projektform, gestaltet.

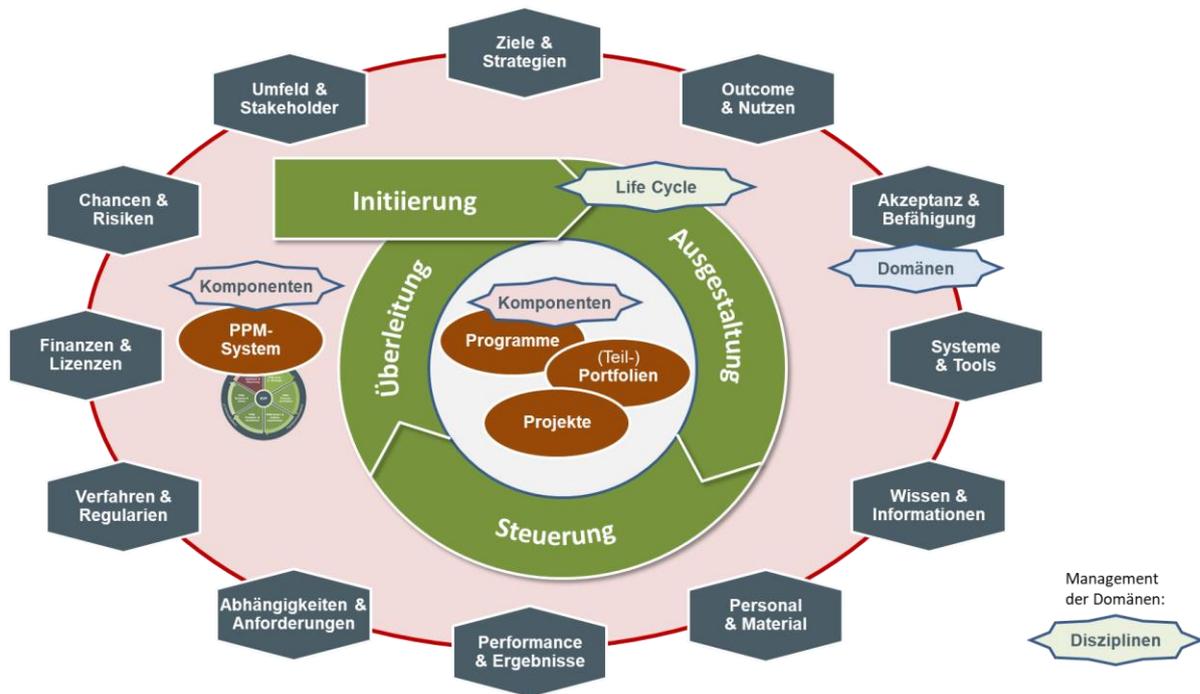


Abbildung 8: Perspektiven des PPM-Systems

Dieser Life Cycle bezieht sich auf die Komponenten des PPM, welche lauten: *Projekte*, *Programme* und *Teilportfolios* sowie das *PPM-System* selbst. All dies Komponenten sind zu initiieren, auszugestalten, zu steuern und in die Nutzung bzw. nächste Evaluationsstufe überzuleiten. Zur Verdeutlichung dient folgende Tabelle mit einigen repräsentativen Aufgaben:

Tabelle 1: Beispielhafte Aufgaben im PPM-Life Cycle

	Initiierung	Ausgestaltung	Steuerung	Überleitung
Projekte	Ideen entwickeln, Anträge stellen, ...	Projektaufträge formulieren, Ressourcen freigeben, ...	Projektstatus überwachen, Korrekturmaßnahmen ergreifen, ...	Betriebsübergang ermöglichen, Meilensteine freigeben, ...
Programme	analog zu Projekten, jedoch strategischer ausgerichtet und komplexer			
Portfolios	Projektinventur durchführen, Projektmerkmale analysieren, ...	(Teil-)Portfolios bilden, Regelwerk autorisieren, ...	Projekte evaluieren, Eskalationen managen, ...	Projekte beenden, Portfoliozusammensetzung evaluieren, ...
System	PPM-Ziele definieren, Stakeholder analysieren, ...	Prozesse & Rollen etablieren, Instrumente bereitstellen, ...	Prozesseinhaltung sicherstellen, Fähigkeiten evaluieren, ...	Mitarbeiter befähigen, Prozesse & Regeln weiterentwickeln, ...

Abbildung 8 zeigt zudem eine Reihe von Domänen auf, die im Zuge der Bearbeitung der Aufgaben und Prozesse des PPM zu berücksichtigen sind.

Im Kontext des UP²-Framework wird eine PPM-Domäne als ein differenziertes Fachgebiet innerhalb des Projektportfoliomanagements definiert. Eine PPM-Disziplin hingegen wird als das Management einer Domäne definiert.⁴⁶

Am Beispiel der Domäne *Wissen & Information* soll die entsprechende PPM-Disziplin erläutert und das Prinzip veranschaulicht werden:

Tabelle 2: Beispielhafte Aufgaben der PPM-Disziplin „Management von Wissen & Information“

Wissen & Information	
Projekte	Management des Wissens im Projekt, Informations- und Kommunikationsmanagement im Projekt und mit Projekt-Stakeholdern, Dokumenten- und Konfigurationsmanagement Im Fokus: Kommunikation im und über das Projekt, Erzeugtes Wissen im Projekt, Befähigung des Teams, Vermeidung von Ineffizienzen, ...
Programme	Projektübergreifendes Wissens-, Informations- und Kommunikationsmanagement (s.o.) im Programm Im Fokus: analog Projekte, Beherrschung der Komplexität, Sicherstellung von Standards projektübergreifend, Verkürzung von Einarbeitungszeiten, ...
Portfolios	analog Programme, Im Fokus: Transparenz über den Status des Portfolios
System	Erzeugung und Nutzbarmachung von Wissen über Projekte bzw. Projektmanagement im Unternehmen, Governance-Funktion Im Fokus: Akzeptanz und Befähigung der Stakeholder des PPM

Auch die Disziplinen unterliegen dem PDCA-Life Cycle, etwa als Sub-Domäne des PPM-Systems, wie es Wissen & Information (W&I) der Fall ist. So muss z.B. festgelegt werden, was die Ziele und Rahmenbedingungen für W&I sind (Initiierung), das W&I-System implementiert werden (Ausgestaltung), es sollte exekutiert werden (Steuerung) und im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung regelmäßig weiterentwickelt (Überleitung in nächste Nutzungsperiode). Allgemein werden mit dem Zyklus folgende Leitfragen umgesetzt:

1. Was muss in der Domäne XY gemacht werden und wie sind die Rahmenbedingungen dafür.
2. Wie sollen die Aufgaben der Domäne XY erledigt und die Ziele erreicht werden?
3. [Durchführung & Support]
4. Wo gibt es Schwachstellen und Verbesserungspotenziale?

Die in Abbildung 8 aufgeführten Sub-Domänen des PPM dienen als eine Art „Linsen“, durch die auf das PPM geschaut werden kann. Je nach Linse stehen andere Aspekte im Vordergrund, alle Linsen zusammen bilden das gesamte System ab. D.h. es sollten zu allen Linsen, also Domänen Antworten gegeben werden, wie die zugehörige Disziplin des PPM gestaltet und gelebt werden soll. Ein Tailoring im Sinn eines begründeten Weglassens einzelner Bereiche ist grundsätzlich möglich – dies stellt aber aus Sicht der Autoren ein Risiko, in der Konsequenz gewissermaßen einen „blinden Fleck“ dar.

⁴⁶ zum Begriff der Domänen und Disziplinen siehe auch Hüsselmann, 2020, S.

High-Level-Prozesslandkarte

In Kapitel *Aufbau des Referenzmodells* (Prozesse & Disziplinen) wurde bereits erwähnt, dass der Aufbau des Prozessmodells dem St-Galler Managementansatz folgt. Aus Gründen der Übersicht haben wir im High-Level-Modell das strategische und das normative Management jedoch zusammengefasst. Das PPM-High-Level-Modell wird eingebettet in die übrigen Unternehmensprozesse, in Abbildung 9 dem Corporate Development, durch das strategische Vorgaben eingebracht werden, die Corporate Services, die als Unterstützungsprozesse die PPM-Prozesse erst befähigen sowie die Corporate Kernprozesse, die als Bedarfsträger Projekte anstoßen und deren Ergebnisse konsumieren (Abbildung 9).

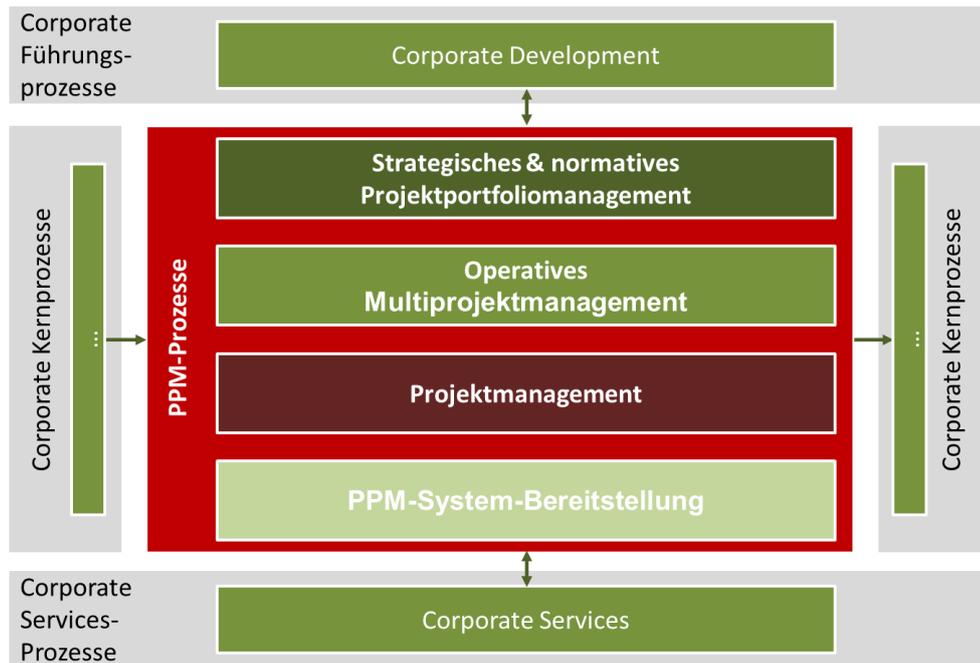


Abbildung 9: High Level PPM-Prozesslandschaft

Die Hauptprozesse des PPM lauten *Strategisches & Normatives PPM*, *Operatives Multiprojektmanagement* sowie *PPM-System-Bereitstellung* ... ergänzt um die Prozesse des operativen (Einzel-) *Projektmanagements*. Dazu folgende Kurzbeschreibungen:

<i>Strategisches & Normatives PPM</i>
Im strategischen & normativen PPM werden die übergeordneten Entscheidung getroffen. Dabei geht es um die Frage, welche Projekte in der Organisation durchgeführt werden sollen, welche Portfolios es geben und wie das Managementsystem gestaltet werden soll. Zudem werden Projekte und Ressourcenallokationen sowie Regelwerke autorisiert. Speziell das normative PPM hat zudem die Aufgabe, die Umsetzung des Genannten sicherzustellen, aber andere normative Einflussfaktoren, z.B. gesetzliche Regelungen, sind relevant.
<i>Operatives Multiprojektmanagement</i>
Im operativen Multiprojektmanagement wird vor allem die Steuerung von Projektgruppen (Portfolios und/oder Programmen) im Tagesgeschäft abgebildet. Wesentliche Aufgaben umfassen die Bewertung von Anforderungen, die übergreifende Koordination der Ressourcen, das Berichtswesen sowie die Nutzenrevision.

<i>PPM-System-Bereitstellung</i>
In dieser Prozessgruppe werden die Instrumente, die zur Ausführung des PPM benötigt werden, entwickelt und bereitgestellt. Dazu gehören nicht zuletzt die IT-Tools und deren Administration.
<i>Projektmanagement</i>
Das Projektmanagement gehört i.e.S. nicht zum PPM, hat aber natürlich massive Schnittstellen hierzu. Es umfasst die bekannten Prozesse und PM-Disziplinen, auf die in der vorliegenden Arbeit aber nicht im Detail eingegangen wird. ⁴⁷ Abbildung 7 zeigt die wesentlichen Schnittstellen schematisch.

Geschäftsprozesse

Auf der nächsten Ebene des Prozessmodells werden die Geschäftsprozesse des PPM definiert, die den jeweiligen Hauptprozess im ersten Schritt detaillieren (siehe Abbildung 10).

Die Geschäftsprozesse werden in englischer Sprache definiert, um unglückliche Vermischungen mit bereits etablierten Anglizismen zu umgehen.

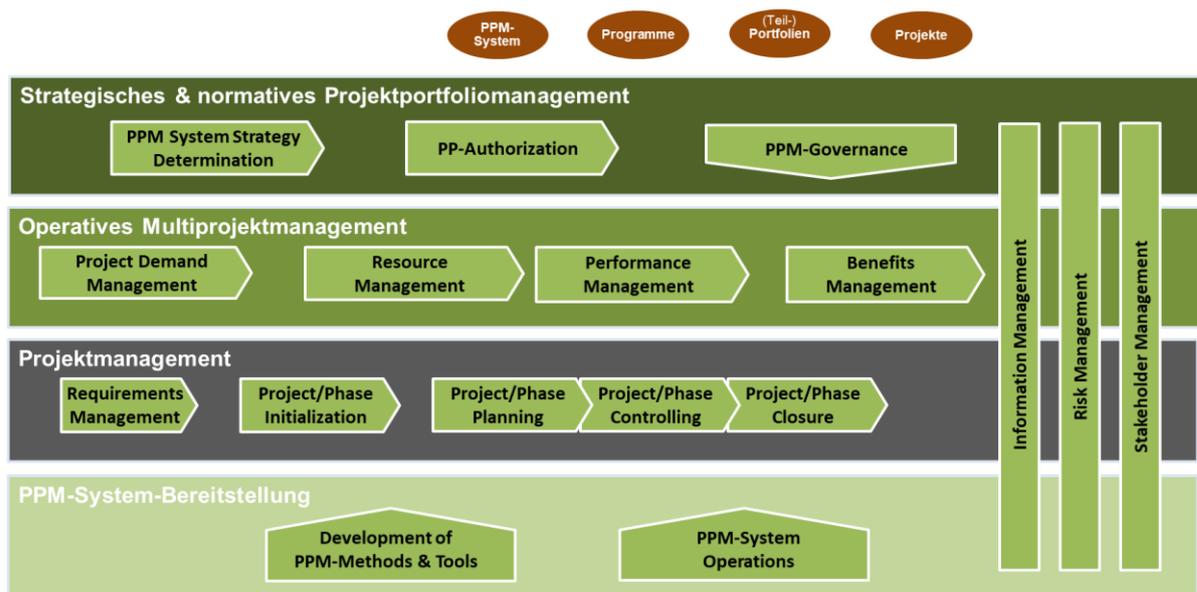


Abbildung 10: PPM-Prozesslandkarte, Ebene 2

Zu den Geschäftsprozesse des PPM aus Abbildung 10 folgende Kurzbeschreibungen:

<i>Strategisches & Normatives PPM</i>	
PPM-System Strategy Determination	Definition der strategischen Ausrichtung der Ziele für das PPM. Ableiten von Anforderungen und den Leistungsumfang des PPM anhand der allgemeinen Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen.
PP-Authorization	Neu Priorisierung von bereits vorhandenen Projekte zusammen mit Fachabteilungen.

⁴⁷ siehe dazu z.B. das PM-Referenzmodell UPMF in Hüsselmann, 2020

	<p>Entscheidung über ein realisierbares Projektportfolio (Auswahl, Ausbalancierung) treffen. Freigabe und Auslösung von Projekten (Autorisieren).</p>
PPM-Governance	<p>Aufbau eines Scoring-Modells und Definition der relevanten Projekt-KPIs. Abstimmung des Modells mit dem Management (Prozesse, Rollen etc.) Festlegung der relevanten Projektkategorien und -typen. Laufende Überprüfung und Anpassung des PPM-Systems.</p>
<i>Operatives Multiprojektmanagement</i>	
Project Demand Management	<p>Erhebung verfügbarer Informationen zu den laufenden und geplanten Projekten sowie zusätzlicher Projekt-Informationen, die für den Bewertungsprozess benötigt werden. Bewertung und Priorisierung der Projekte auf Ebene der Fachabteilungen (Kosten-Nutzenanalyse, strategischer Beitrag). Ermittlung der Interdependenzen zwischen den Projekten.</p>
Performance Management	<p>Etablierung eines periodischen Reporting und Monitoring-Prozesses. Festlegung von standardisierten Berichtsinhalten und -definitionen. Durchführung von regelmäßigen Programm-/Portfolio-Reviews zur Konsolidierung des Projektportfolios. Anpassung bzw. Neuausrichtung des Programms/Portfolios bei Bedarf.</p>
Resource Management	<p>Einplanung und Zuweisung der Ressourcen für den Portfolioprozess. Zuweisung der Ressourcen in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Ort.</p>
Benefits Management	<p>Identifikation von Benefits sowie die Dokumentation derer Vorteile und möglicher Nachteile. Erheben und Überwachen des Nutzen-Realisierung-Verhältnisses des Projektportfolios. Sammeln von gewonnenen Erkenntnissen und Aufbereitung für das gesamte Projektportfolio</p>
<i>PPM-System-Bereitstellung</i>	
Development of Methods & Tools	<p>Operative Methoden und Werkzeuge (Tools, insbesondere IT-Systeme) für die Prozesse des operativen Multiprojektmanagements und des strategisch & normativen Projektportfoliomanagements bereitstellen, damit der PPM-Prozess gesamtheitlich effizient und effektiv durchgeführt werden kann Sicherstellung von Nutzbarkeit, Effizienz und Qualität eingesetzter Instrumente</p>
PPM-Systems Operations	<p>Trägt dazu bei, ein stabiles und zuverlässiges PPM-(IT-)System zu unterhalten Stellt sicher, dass Belegschaft und Management des Unternehmens (IT-)Tool-seitig unterstützt werden, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.</p>
<i>Querschnittsprozesse</i>	

Information Management	Informationszugang und -austausch in der gesamten PPM-Organisation sicherstellen Ermöglichen eines zielgerichteten Zugriffs auf vorhandenes Wissen zur Vermeidung von Doppelarbeiten, zur Effizienzsteigerung und zur Erhöhung der Ergebnisqualität in der Projektarbeit
Risk Management	Durchführung von Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung, Risikoversorge, Risikoüberwachung und Risikosteuerung. Ebenen übergreifende Integration von Risikobetrachtungen – von der Unternehmens- über die Projektportfolio- bis hin zur Einzelprojektebene.
Stakeholder Management	Bedürfnisse der wichtigsten Interessensgruppen ermitteln und bei der PPM-Durchführung berücksichtigen. Ableiten geeigneter Maßnahmen aus den ermittelten Bedürfnissen der Stakeholder.

Auch die PPM-Geschäftsprozesse können weiter detailliert beschrieben werden. Somit entsteht unterhalb der Geschäftsprozesse eine weitere Ebene, welche mit Hilfe von Arbeitsvorgängen als operative Detailprozesse gebildet wird. Für diese Ebene existiert allerdings keine grafische Darstellung, da dies zu einer sehr umfangreichen und unübersichtlichen Dokumentation mit fragwürdigen Mehrwert führen würde.

Prozesssteckbriefe definieren vielmehr die Inhalte der Geschäftsprozesse und beschreiben dabei folgende Aspekte:

- Prozessbezeichnung: Eindeutige Benennung in deutsch sowie englisch, End-to-End-Perspektive zur Abgrenzung und Unterstreichung der Kunden- und Nutzenorientierung.
- Prozesszweck: Warum wird der Prozess durchgeführt? Wozu dient er?
- Prozessbeschreibung: Kurze Erläuterung der Inhalte.
- Arbeitsvorgänge: Benennung der zugehörigen operativen Detailprozesse (nächste Ebene) inkl. Anmerkungen dazu, wenn nötig
- Prozessverantwortlicher: Der Prozessverantwortliche verantwortet die Gestaltung und Performance des Prozesses.⁴⁸
- Prozesskunde: Wer ist Empfänger oder Auftraggeber der Prozessleistung?⁴⁹
- Benefit Expectation: Was sind typische Nutzenerwartungen, die der Prozesskunde hat? Dabei wird eine im Zusammenhang mit dem Lean Project Management entwickelte Satzschablone genutzt.⁵⁰
- Prozessziel, -kennzahlen & -ressourcen: Operative Größen zur Quantifizierung der Performance des Prozesses.

Die folgende Abbildung 11 zeigt einen Prozesssteckbrief am Beispiel des Geschäftsprozesses *Project Demand Management*. Alle anderen Steckbriefe befinden sich im Kapitelanhang Prozesssteckbriefe.

⁴⁸ s. z.B. Hammer, 1997, S.93-114; Dumas et al. 2021, S.28f.

⁴⁹ s. z.B. Hüsselmann, 2021, S.86-88

⁵⁰ definiert in Hüsselmann, 2021, S.135

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung
Dt.	Management der Projekt-Anforderungen	Engl	Project Demand Management Requirement-to-Appraisal
Prozesszweck			
<ul style="list-style-type: none"> • Projektanträge klassifizieren und bewerten • Interdependenzen feststellen und koordinieren • Bewertung von Projektänderungsanträgen 			
Prozessbeschreibung			
<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung verfügbarer Informationen zu den laufenden und geplanten Projekten sowie zusätzlicher Projekt-Informationen, die für den Bewertungsprozess benötigt werden • Konsolidierung der Projektanträge, -klassifizierungen und -bewertungen auf Basis übergreifender Einflussfaktoren • Bewertung und Priorisierung der Projekte auf Ebene der Fachabteilungen (Kosten-Nutzenanalyse, strategischer Beitrag) • Ermittlung der Interdependenzen zwischen den Projekten 			
Arbeitsvorgänge		Anmerkung	
4.1	Projektdateien erheben		
4.2	Projekt klassifizieren		
4.3	Projekte bewerten		
4.4	Interdependenzen koordinieren		
4.5	Change Requests bewerten		
Prozessverantwortlicher			
<ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Manager⁵¹ 			
Prozesskunde			
<ul style="list-style-type: none"> • Program Sponsor • Project Sponsor 			
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)			
Program Sponsor & Project Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Als Program/Project Sponsor erwarte ich eine transparente, standardisierte Projektbewertung, damit eine emotionale, rein subjektive Bewertung ausgeschlossen ist • Als Program/Project Sponsor erwarte ich eine kurzfristige Bearbeitung meiner Projektanträge, sodass Projektchancen und -notwendigkeiten im passenden Zeitfenster umgesetzt werden können 		
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)			
<ul style="list-style-type: none"> • Wie lange muss ein Antragsteller warten, bis sein Antrag den Prozess durchlaufen hat und weiterbearbeitet wird? → Durchlaufzeit, Häufigkeit der Bearbeitung • Wie erfolgreich ist der Prozess, d. h. wie werden die Ergebnisse akzeptiert und dienen sie wie erwartet dazu, übergeordnet die richtigen Entscheidungen zu treffen? → (Prozess-)Kundenakzeptanz 			
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren			
<ul style="list-style-type: none"> • Projektanträge sowie Change Requests liegen in standardisierter Form vor • Die vorgegebene Methodik, stellt keinen großen Arbeitsumfang dar, sodass eine Projektbewertung möglichst einfach und schnell erfolgen kann • Es existieren fest definierte Projektklassen • Die Projektbewertung erfolgt nach einem einheitlichen Schema 			

⁵¹ zu den Rollendefinitionen siehe im Detail Hüßelmann/Erbacher, 2023b

Abbildung 11: Prozesssteckbrief am Beispiel Geschäftsprozess PP-Governance

Anhand der Geschäftsprozesse lässt sich auch der „Herzschlag“ der PPM-Organisation abbilden (Abbildung 12):

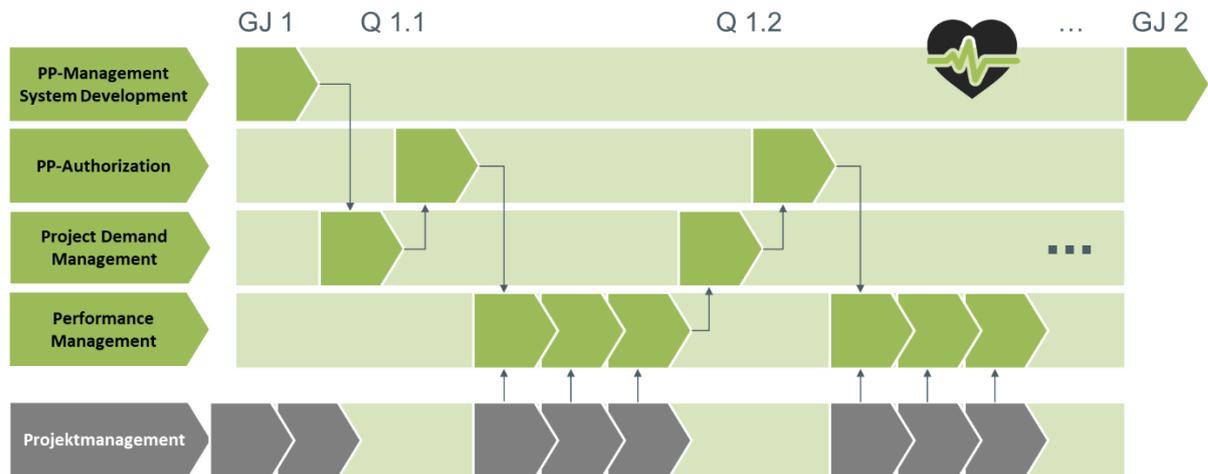


Abbildung 12: PPM-Prozess im Geschäftsjahr

Abbildung 12 zeigt auf, wie die Ausführung der Geschäftsprozesse sich auf das Geschäftsjahr verteilt bzw. verteilen kann. Von unten nach oben nimmt in der Darstellung die Frequenz ab. Die Herausforderung ist es, Stabilität und Flexibilität in Einklang zu bringen. So sollte das *PPM-System* mit seinen Regularien, Rollen und Prozessen selbst eine gewisse Kontinuität aufweisen, aber gleichzeitig auch einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterzogen werden, um dieses ggf. veränderten Rahmenbedingungen anzupassen oder gewonnene Erkenntnisse umzusetzen. Ein Herzschlag von einmal pro Jahr erscheint hier angemessen.⁵²

Auf der anderen Seite steht das *Performance Management*, das ein sinnvolles Monitoring des Fortschritts der Projekte ermöglichen soll – ohne diese durch überzogene Berichtspflichten unnötig zu belasten. Vielfach ist hier ein Monatsrhythmus anzutreffen.

Projekt Demand Management und *Project Authorization* sollten fortlaufend bzw. in etwa quartalsweise stattfinden, um den Workload an dieser Stelle, die Verlässlichkeit, aber auch die Reaktionsschnelligkeit ausgewogen abzubilden.

Weitere Ausführungen zur Taktung erfolgen im Kontext der Beschreibung des Lean-Agile PPM-Konzepts.⁵³

Arbeitsvorgänge

Unterhalb der Geschäftsprozesse einer Prozesslandschaft liegen die Arbeitsvorgänge als operative Detailprozesse. Diese weitere Prozessebene wird nicht als grafisches Prozessmodell dargestellt, da dies zu einer sehr umfangreichen Dokumentation mit fragwürdigem Nutzen geführt hätte, denn im Sinne eines flexiblen Modells lassen sich die Details kaum standardisieren.⁵⁴ Stattdessen wird die SIPOC-Methode angewendet, die als schlanke Möglichkeit

⁵² s. z.B. Kunz (2007), S.185

⁵³ s. Hüsselmann/Erbacher, 2023c

⁵⁴ Nicht wenige Prozessmodelle landen nur in den Schubladen der Unternehmen ohne weitere Nutzung, s. z.B. Dumas et al., 2021, S.15f.

gesehen werden kann, notwendige Zusammenhänge und Details von Prozessen übersichtlich zu dokumentieren. Die folgende Abbildung 13 zeigt die SIPOC-Struktur beispielhaft für den Prozess PP-Authorization.⁵⁵

⁵⁵ alle weiteren SIPOC-Darstellungen befinden sich im *Kapitelanhang SIPOC-Darstellung der Prozesse*

Prozess: PP-Authorization						
Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde
Project Demand Management	20	bewertet und konsolidiert	Projekte priorisieren	4	priorisiert	Projektportfolio optimieren
PP-Management System Development	18	festgelegt	Projekte priorisieren			
PPM-Governance	13	strategisch	Projekte priorisieren			
Provision of Methods & Standards	13	operativ	Projekte priorisieren			
Stakeholder Management	5	von Stakeholder	Projekte priorisieren			
Performance Management	17	konsolidiert	Projekte priorisieren			
Projekte priorisieren	4	priorisiert	Projektportfolio optimieren	27	ausbalanciert	Projekte autorisieren und roadmapping
Resource Management	30	bestätigt	Projektportfolio optimieren			
Projekte autorisieren und roadmapping	27	ausbalanciert	Projekte autorisieren und roadmapping	20	freigegeben	Project/Phase Planning
			Projekte autorisieren und roadmapping	20	freigegeben	Resource Management

Abbildung 13: SIPOC-Tabelle ... am Beispiel Prozess PP-Authorization

Die darin referenzierten Artefakte sind folgende:

ID	Artefakte	Erklärung
4	Backlog	
5	Bedürfnisse	
13	Methoden & Standards	
17	Portfoliostatusbericht	
18	Portfoliostrategie/-ziele	
20	Projektantrag	
27	Projektportfolio	
30	Ressourcenplan	materiell, finanziell, personell

Abbildung 14: Artefakte ... am Beispiel Prozess PP-Authorization

SIPOC steht für ...⁵⁶

- Supplier/Lieferant, Vorgängerprozess
- Input
- (Sub)-Prozess
- Output
- Customer/Kunde, Nachfolgeprozess

⁵⁶ s. z.B. Fischermanns, 2013, S.142

Prozesse und Domänen

Mit Kapitel *Dimensionen* des UP2-Frameworks wurde dargelegt, dass die Prozesse des PPM mit verschiedenen Perspektiven betrachtet werden können bzw. müssen (vgl. Abbildung 8, S. 15). Dabei sind bestimmte Schwerpunkte zu identifizieren, wie in Abbildung 15 am Beispiel des Prozesses Project Demand Management dargestellt wird.

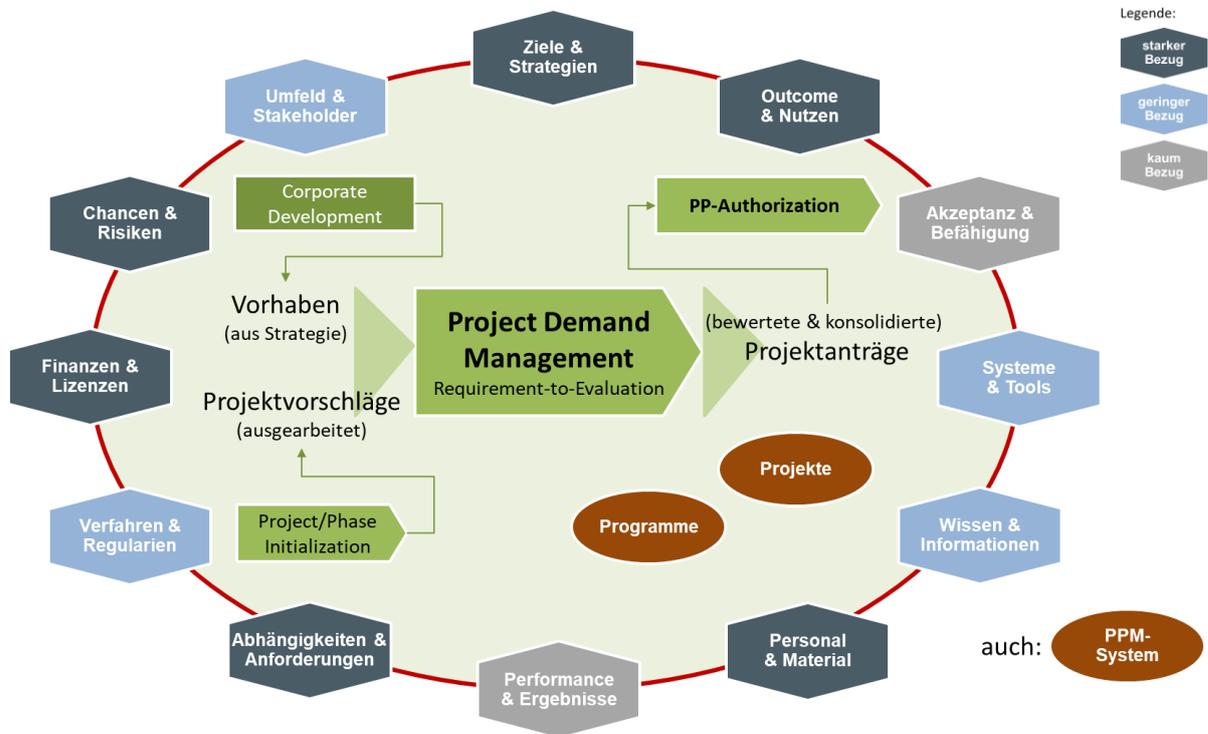


Abbildung 15: Einordnung von Prozessen ... am Beispiel vom Project Demand Management

Input für das Project Demand Management sind sowohl aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Vorhaben (top-down), als auch aus den Fachbereichen herangetragene Projektanträge (bottom-up). Das Project Demand Management produziert bewertete und konsolidierte Projektanträge, die durch den Prozess *Project Portfolio Authorization* freigegeben oder abgelehnt werden. Wie in der Abbildung dunkel dargestellt, sind in dem Prozess *Project Demand Management* insbesondere folgende Einflussfaktoren und Aspekte zu berücksichtigen: Ziele & Strategien (des Unternehmens), Outcome & Nutzen (der Projekte), Chancen & Risiken (nicht zuletzt auch übergreifend, z.B. Klumpenrisiken), Finanzen & Lizenzen sowie Personal & Material (als disponierbare Ressourcen zur Durchführung) und schließlich Abhängigkeiten & Synergien zwischen den Projekt(wünsch)en.

Weitere Einflüsse für das Project Demand Management ergeben sich etwas abgeschwächt (hellblau) durch zu berücksichtigende Umfeldfaktoren, Verfahren, Regularien, Systeme & Tools sowie Wissen & Informationen. Weniger unmittelbar relevant erscheint im Kontext des Prozesses z.B. das Thema *Performance & Ergebnisse* (hellgrau dargestellt).

Eine gesamthafte Übersicht hierzu ist in Kapitelanhang *Domänen und Prozesse* aufgelistet.

Kapitelanhang Prozesssteckbriefe

PPM-Prozesssteckbrief PPM-System Strategy Determination

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung
Dt.	Entwicklung der Projektportfolio-Managementsystemstrategie	Engl.	Project Portfolio Management System Strategy Determination Corporate Strategy-to-PPM Strategy
Prozesszweck			
<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung der übergeordneten Unternehmensstrategie auf das Projektportfolio-management (PPM). • Strategische Ausrichtung des PPM. • Bildung von Teilportfolios 			
Prozessbeschreibung			
<ul style="list-style-type: none"> • Definition der strategischen Ausrichtung der Ziele für das PPM. • Ableiten von Anforderungen und Leistungsumfang des PPM anhand der allgemeinen Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen. • Festlegung der relevanten Unternehmenswertströme. 			
Arbeitsvorgänge		Anmerkung	
1.1	Portfolioziele & -strategie definieren		
1.2	Anforderungen und Leistungsumfang definieren		
1.3	Projektlandschaft strukturieren	Teilportfolios, Wertströme, ...	
Prozessverantwortlicher			
<ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Manager 			
Prozesskunde			
<ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Board • Project/Program Manager • Fachbereich 			
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)			
Project Portfolio Board:	<ul style="list-style-type: none"> • Als Project Portfolio Board erwarte ich ein passendes Managementsystemstrategie, damit die Projekte des Unternehmens erfolgreich zur Umsetzung der Strategie beitragen können. 		
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)			
<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllt das PPM-System seinen Zweck, nämlich die strategieorientierte Umsetzung von Ressourcen zu ermöglichen? → Nutzenrevision, Akzeptanz. 			
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren			
<ul style="list-style-type: none"> • Die aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Strategie und PPM-Ziele verändern sich über einen bestimmten Zeitraum nicht. • Die PPM-Strategie sowie die PPM-Ziele können dennoch flexibel angepasst werden (1-3 Jahre). • Die Kommunikation der Ziele und Strategie muss transparent erfolgen, damit beteiligte Personen ihr Handeln danach ausrichten können. 			

Abbildung 16: PPM-Prozesssteckbrief PPM-System Strategy Determination

PPM-Prozesssteckbrief PP-Authorization

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung
Dt.	Projektportfolio-Autorisierung	Engl.	Project Portfolio - Authorization Application-to-Assignment
Prozesszweck			
<ul style="list-style-type: none"> • Bildung geeigneter Programme innerhalb des Portfolios. • Aufstellung eines mit den verfügbaren Mittel realisierbares Projektportfolio. • Abstimmung des Projektportfolios mit der Budget- und Ressourcenplanung. 			
Prozessbeschreibung			
<ul style="list-style-type: none"> • Neupriorisierung von bereits vorhandenen Projekten zusammen mit Fachabteilungen. • Entscheidung über ein realisierbares Projektportfolio (Auswahl, Ausbalancierung) treffen. • Freigabe und Auslösung von Projekten (Autorisieren). 			
Arbeitsvorgänge		Anmerkung	
2.1	Projekte priorisieren		
2.2	Projektportfolio optimieren	ggf. Alternativen gestalten	
2.3	Projekte autorisieren und roadmapping		
2.4	Projekte beenden	regulär (Abnahme/Entlastung) oder außerordentlich (Abbruch)	
Prozessverantwortlicher			
<ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Manager 			
Prozesskunde			
<ul style="list-style-type: none"> • Program Sponsor; Project Sponsor • Strategy Sponsor 			
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)			
Program & Project Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Als Program/Project Sponsor erwarte ich eine transparente und richtige Projektpriorisierung, damit Entscheidungen akzeptiert und objektiv getroffen werden und irrationale Entscheidungen ausgeschlossen sind. • Als Program & Project Sponsor erwarte ich ein ausgewogenes Portfolio, damit Projekte unterschiedlicher Kategorien realisiert werden können. 		
Strategy Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Als Strategy Sponsor erwarte ich eine strategiekonforme Projektauswahl, damit die verfügbaren Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden. 		
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)			
<ul style="list-style-type: none"> • Wie erfolgreich ist der Prozess, d.h. werden die Ergebnisse akzeptiert und dienen wie erwartet dazu, übergeordnet die richtigen Entscheidungen zu treffen? → (Prozess)Kundenakzeptanz. • Wie erfolgreich ist das ausgewählte Projektportfolio? → Nutzenrevision, z. B. durch ROI. • Wie schnell können sinnvolle Projektmaßnahmen umgesetzt werden u. liefern Ergebnisse? → Durchlaufzeit „vom Antrag zum Entscheid“ sowie „vom Entscheid zum (1.) Ergebnis“. • Wie hoch ist die Belastung der Organisation durch Projekte? → Auslastung, Anzahl Projekte/Mitarbeiter. 			
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren			
<ul style="list-style-type: none"> • Die Priorisierungsmethode ist transparent ausgewählt und von allen Beteiligten akzeptiert. • Prozesse werden ausschließlich nach dem Ergebnis der Priorisierungsmethode der Reihe nach geordnet. • Es werden die richtigen Projekte freigegeben, was durch eine langfristige Nutzenerfassung bestätigt wird. • Projekte, die strategisch nicht ins Portfolio passen, werden gestoppt und nicht weiter „mitgeschleppt“. • Entscheidungen der Priorisierung werden akzeptiert und nicht „zerredet“. 			

Abbildung 17: PPM-Prozesssteckbrief PP-Authorization

PPM-Prozesssteckbrief PPM-Governance

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung
Dt.	PPM-Governance	Engl.	PPM-Governance
			PPM Strategy-to-Rules & Regulations
Prozesszweck			
<ul style="list-style-type: none"> • Einführung und Validierung eines effizienten und effektiven Managementsystems für die Projektlandschaft des Unternehmens. • Etablierung verbindlicher Bewertungskriterien und Gewichtung für die Projektauswahl. • Ermöglichung der zielgerichteten Aufteilung des für Projekte vorgesehenen strategischen Budgetrahmens auf die strategisch relevanten Tätigkeitsfelder des Unternehmens. 			
Prozessbeschreibung			
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Scoring-Modells und Definition der relevanten Projekt-KPIs. • Abstimmung des Modells mit dem Management. • Festlegung der relevanten Projektkategorien und -typen. • Laufende Überprüfung und Anpassung des PPM-Systems. 			
Arbeitsvorgänge		Anmerkung	
3.1	Systemkomponenten definieren	(Prozesse, Rollen, Methoden, Werkzeuge, Regularien, ...)	
3.2	Kriterien & Scoring-Modell anpassen		
3.3	Priorisierungs- & Optimierungsmodell angleichen		
3.4	PPM-Anwendung sicherstellen	Anwendung = Regularien + Methoden etc.	
Prozessverantwortlicher			
<ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Manager 			
Prozesskunde			
<ul style="list-style-type: none"> • Program Manager, Project Manager (Process & Product) • Fachbereich • Project Portfolio Board 			
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)			
Program/Project Manager; Fachbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Als Program/Project Manager oder Fachbereich erwarte ich ein praktikables System zur Beantragung und Steuerung von Projekten, damit diese zielgerichtet und unter Vermeidung unnötig bürokratischer Aufwände bearbeitet werden können. 		
Project Portfolio Board	<ul style="list-style-type: none"> • Als Project Portfolio Board erwarte ich einen verständlichen und nachvollziehbaren Aufbau eines Scoring-Modells sowie Auswahl der KPIs, damit auch tatsächlich die richtigen Projekte ausgewählt werden können. • Als Project Portfolio Board erwarte ich die Einhaltung der definierten Prozesse und Regeln, damit das PPM-System seinen erwarteten Nutzen entfalten kann. 		
Performance Indikation (Leitfragen, Regularien)			
<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllen die Prozesse und Regularien vollständig die von der Unternehmensstrategie induzierten PPM-Ziele? → Abdeckungsgrad. • Sind die Systemkomponenten (Prozesse, Rollen, Methoden, Werkzeuge, Regularien, ...) effizient, effektiv, flexibel und stabil einsetzbar und ihre Nutzung etabliert? → Verschwendungsgrad, Prozessabweichungen, etc. • Werden die PPM-Regularien und -Methoden in Gänze akzeptiert und angewendet? → Audit, Umfrage. 			

Abbildung 18: PPM-Prozesssteckbrief PPM-Governance

PPM-Prozesssteckbrief Project Demand Management

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung
Dt.	Management der Projekt-Anforderungen	Engl.	Project Demand Management Requirement-to-Assessment
Prozesszweck			
<ul style="list-style-type: none"> • Projektanträge klassifizieren und bewerten. • Interdependenzen feststellen und koordinieren. • Bewertung von Projektänderungsanträgen. 			
Prozessbeschreibung			
<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung verfügbarer Informationen zu den laufenden und geplanten Projekten sowie zusätzlicher Projekt-Informationen, die für den Bewertungsprozess benötigt werden. • Konsolidierung der Projektanträge, -klassifizierungen und -bewertungen auf Basis übergreifender Einflussfaktoren. • Bewertung und Priorisierung der Projekte auf Ebene der Fachabteilungen (Kosten-Nutzenanalyse, strategischer Beitrag). • Ermittlung der Interdependenzen zwischen den Projekten. 			
Arbeitsvorgänge		Anmerkung	
4.1	Projektdatei erheben		
4.2	Projekt klassifizieren	inkl. ggf. Projektvorgehensmodell	
4.3	Projekte bewerten		
4.4	Interdependenzen koordinieren		
4.5	Change Requests bewerten		
Prozessverantwortlicher			
<ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Manager 			
Prozesskunde			
<ul style="list-style-type: none"> • Program Sponsor • Project Sponsor 			
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)			
Program Sponsor & Project Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Als Program/Project Sponsor Kunde des Prozesses erwarte ich eine transparente, standardisierte Projektbewertung, damit eine emotionale, rein subjektive Bewertung ausgeschlossen ist • Als Program/Project Sponsor erwarte ich eine kurzfristige Bearbeitung meiner Projektanträge, sodass Projektchancen und -notwendigkeiten im passenden Zeitfenster umgesetzt werden können. 		
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)			
<ul style="list-style-type: none"> • Wie lange muss ein Antragsteller warten, bis sein Antrag den Prozess durchlaufen hat und weiterbearbeitet wird? → Durchlaufzeit, Häufigkeit der Bearbeitung. • Wie erfolgreich ist der Prozess, d.h. werden die Ergebnisse akzeptiert und dienen wie erwartet dazu, übergeordnet die richtigen Entscheidungen zu treffen? → (Prozess-) Kundenakzeptanz. 			
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren			
<ul style="list-style-type: none"> • Projektanträge sowie Change Requests liegen in standardisierter Form vor. • Die vorgegebene Methodik, stellt keinen großen Arbeitsumfang dar, sodass eine Projektbewertung möglichst einfach und schnell erfolgen kann. • Es existieren fest definierte Projektklassen. • Die Projektbewertung erfolgt nach einem einheitlichen Schema. 			

Abbildung 19: PPM-Prozesssteckbrief Project Demand Management

PPM-Prozesssteckbrief Performance Management

Prozessbezeichnung				E2E-Bezeichnung
Dt.	Leistungsmanagement	Engl.	Performance Management	Results-to-Measure
Prozesszweck				
<ul style="list-style-type: none"> Monitoring und Steuerung der Projekte des Portfolios, um die Effizienz der Projekt- und Programmdurchführung zu gewährleisten (die Dinge „richtig“ tun). Programm/Portfolio-Zusammenstellung wird gegebenenfalls zeitnah angepasst, um Verschwendung zu vermeiden. 				
Prozessbeschreibung				
<ul style="list-style-type: none"> Etablierung eines periodischen Reporting und Monitoring-Prozesses. Festlegung von standardisierten Berichtsinhalten und -definitionen. Durchführung von regelmäßigen Programm-/Portfolio-Reviews. Anpassung bzw. Neuausrichtung des Programms/Portfolios bei Bedarf. 				
Arbeitsvorgänge			Anmerkung:	
5.1	Projektstatus konsolidieren			
5.2	Projekte bewerten und Maßnahmen definieren		ggf. auch Projektstopp	
5.3	Auswirkungen managen			
5.4	Eskalationen managen			
5.5	Portfolio-Finzen kontrollen			
Prozessverantwortlicher				
<ul style="list-style-type: none"> Project Portfolio Manager 				
Prozesskunde				
<ul style="list-style-type: none"> Strategy Sponsor, Project Portfolio Board Program Sponsor; Project Sponsor Project/Program Manager 				
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)				
Strategy Sponsor; Project Portfolio Board	<ul style="list-style-type: none"> Als Strategy Sponsor und als Project Portfolio Board erwarte ich eine zielführende Beschreibung und Darstellung der aktuellen -Performance der Projekte und der Projektlandschaft, damit die Unternehmensziele nicht gefährdet werden, bei Bedarf rechtzeitig gegengesteuert und Fehlentwicklungen vermieden werden können. 			
Project Portfolio Board	<ul style="list-style-type: none"> Als Project Portfolio Board erwarte ich, dass Auswirkungen, Eskalationen und daraus abgeleiteten Entscheidungen ausschließlich im Sinne des gesamten PPMs getroffen werden und nicht zu Gunsten einzelner Projekte/Programme aufgrund emotionaler Bindungen. 			
Project/Program Manager	<ul style="list-style-type: none"> Als Project/Program Manager erwarte ich, dass getroffene Entscheidungen offen und transparent kommuniziert werden, damit diese für alle beteiligten Personen zur Kenntnis genommen und akzeptiert werden können. 			
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)				
<ul style="list-style-type: none"> Führen mögliche Fehlentwicklungen in Projekten schnell und wirkungsvoll zu korrigierenden Maßnahmen? → Durchlaufzeit (Reaktionszeit), Sachstandsentwicklung. Herrscht bezüglich des Sachstands der Projekte im Portfolio jederzeit ausreichend Transparenz? → Aktualität der vorhandenen Information, Kundenzufriedenheit. Werden bei Eskalationen und Störungen in Projekten die Auswirkungen dieser und möglicher Maßnahmen dazu auf andere Vorhaben berücksichtigt? → Rückmeldungen, Sachstandsentwicklung (andere Projekte). 				

(Typische) Operative Erfolgsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Projektstatusberichte liegen in standardisierter Form automatisch vor. • Das Übersteuern/Revidieren von Entscheidungen wird nur zur allgemeinen Zielerreichung vorgenommen und anschließend transparent kommuniziert. • PPM-Performanceberichte werden vom Projektfreigabeverantwortlichen intensiv analysiert, damit die PPM-Zielerreichung sichergestellt werden kann. • Bei Eskalation unterstützt, wenn notwendig, die nächsthöhere Instanz damit entsprechende Maßnahmen durchgesetzt werden. • Projekte werden bei Bedarf auch gestoppt.

Abbildung 20: PPM-Prozesssteckbrief Performance Management

PPM-Prozesssteckbrief Resource Management

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung	
Dt.	Ressourcenmanagement	Engl.	Resource Management	Resource Need-to-Provision
Prozesszweck				
<ul style="list-style-type: none"> • Disposition der Ressourcen (jeder Art, insbesondere auch personeller) in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. 				
Prozessbeschreibung				
<ul style="list-style-type: none"> • Einplanung und Zuweisung der Ressourcen für die Projekte. • Erstellung von notwendigen Ausschreibungen und Abschließen von Verträgen mit Partnern und Lieferanten. • Schaffung von Transparenz hinsichtlich Angebot und Nachfrage von Ressourcen. • Auflösung von Ressourcenkonflikten. 				
Arbeitsvorgänge			Anmerkung	
6.1	Kapazitäten planen		auch Ressourcengruppen	
6.2	Ressourcenbedarf überprüfen		inkl. Budget	
6.3	Ressourcen ausgleichen		inkl. Budget	
6.4	Ressourcen bereitstellen		inkl. Budget	
6.5	Ausschreibungen & Verträge erstellen			
Prozessverantwortlicher				
<ul style="list-style-type: none"> • Subject Manager (Ressourcen) 				
Prozesskunde				
<ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Board • Team Manager; Project/Program Manager 				
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)				
Project Portfolio Board	<ul style="list-style-type: none"> • Als Project Portfolio Board erwarte ich, dass ausschließlich ausreichend qualifizierte Mitarbeiter für das Erledigen des Projekts eingeplant werden, damit die vereinbarten Ziele hinsichtlich Qualität und Zeit erreicht werden können. • Als Project Portfolio Board erwarte ich eine flexible Anpassung der Ressourcenzuteilung, damit in Engpasssituationen schnell und zielführend gehandelt werden kann. 			
Team Manager; Project/Program Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Als Team Manager bzw. als Project/Programm Manager erwarte ich, dass Ressourcenbedarfe bzw. -verfügbarkeit rechtzeitig und möglichst zutreffend bekannt sind, damit anforderungsgerecht disponiert werden kann und es beim Einsatz zu keinen Konflikten und deren Konsequenzen kommt. 			

Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)
<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Ressourcen des Unternehmens generell in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in den Projekten eingesetzt? → Rückmeldungen, Verzögerungen, etc. • Können Konflikte bzgl. der Ressourcenallokation zeitnah und zielführend aufgelöst werden? → Durchlaufzeit (Reaktionszeit), etc. • Sind zukünftige Ressourcenbedarfe rechtzeitig bekannt? → Wenig/keine ad hoc-Beschaffungen, wenig/keine Konflikte, Kundenzufriedenheit, Kosten für Ressourcen, etc.
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Die Kapazitäten werden so geplant, dass es zu keiner Arbeitsüberlastung kommt. • Bei der Ressourcenplanung wird das Know-How der Mitarbeiter vollständig berücksichtigt; nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter werden entweder geschult oder nicht für den Aufgabenbereich eingeteilt. • Das Akquirieren neuer Ressourcen erfolgt auf schnellem, einfachen und unkomplizierten Weg. • Der Ressourcenbedarf wird rollierend mit angepassten Detaillierungsgrad eruiert.

Abbildung 21: PPM-Prozesssteckbrief Resource-Management

PPM-Prozesssteckbrief Benefits Management

Prozessbezeichnung		E2E-Bezeichnung
Dt.	Nutzenmanagement	Engl.
	Benefits Management	Business Case-to-Valuation
Prozesszweck		
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass die Nutzenerwartung, die mit der Genehmigung von Projekten verbunden wird, überwacht und festgestellt wird sowie ggf. korrigierende Maßnahmen ergriffen werden – nicht zuletzt auch nach dem Projektende. 		
Prozessbeschreibung		
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation, Definition, Planung, Realisierung und Verfolgung von Benefits (gewünschte Wirkung einer Investition). • Erheben und Überwachen des Nutzen-Realisierung-Verhältnisses des Projektportfolios. • Sammeln von gewonnenen Erkenntnissen und Kommunikation über das gesamte Projektportfolio. • Etablierung von Methoden & Standards zur Identifikation eingetretenen Nutzens sowie zur Planung von Nutzen-Revisionen. 		
Arbeitsvorgänge		Anmerkung
7.1	Nutzen-Realisierung überwachen und erheben	Benefit: gewünschte Wirkung einer Investition, hier eines Portfolios, eines Programms, eines Projekts
7.2	Lessons Learned konsolidieren	
Prozessverantwortlicher		
<ul style="list-style-type: none"> • Project Portfolio Manager 		
Prozesskunde		
<ul style="list-style-type: none"> • Strategy Sponsor, Project Portfolio Board • Program Sponsor; Project Sponsor • Subject Manager (Knowledge) 		
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)		
Strategy Sponsor; Project Portfolio Board	<ul style="list-style-type: none"> • Als Strategy Sponsor erwarte ich eine fehlerfreie Nutzenerhebung und Mitteilung dieser Ergebnisse, damit die Zielerreichung des PPM nicht durch fehlende Maßnahmeneinleitungen gefährdet wird. 	

	<ul style="list-style-type: none"> Als Project Portfolio Board erwarte ich eine laufende Nutzenüberwachung, damit die Effektivität der vergangenen Entscheidungen überprüft und ggfls. gegengesteuert werden kann.
Program & Project Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> Als Program/Project Sponsor erwarte ich, dass der tatsächliche Nutzen auch nach Program/Projekt-Abschluss erhoben wird, damit die Effektivität und Effizienz der Program/Projekt-Durchführung ausgewertet werden kann.
Subject Manager (Knowledge)	<ul style="list-style-type: none"> Als Knowledge Manager erwarte ich eine Konsolidierung von Lessons Learned, damit diese unternehmensweit verbreitet und angewendet werden können.
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)	
<ul style="list-style-type: none"> Entspricht der durch ein Projekt/die Projekte realisierte Nutzen dem zugrunde gelegten Business Case? → Messgrößen gem. Business Case, z. B. ROI. Werden Business Case-Annahmen ausreichend fundiert ermittelt, sodass realitätsgerechte Bewertungen von Projekt(anträg)en vorliegen? → Abweichungen Ist vs. Soll, Aufwand der Berechnung, etc. Werden Fehlentwicklungen des Aufwands-Nutzen-Verhältnisses eines Projekts/der Projekte zeitnah erkannt und ggf. korrigierend eingegriffen? → Anzahl erfolgreiche Projekte, Abweichungen Ist vs. Soll, etc. Wird in Projekten gewonnenes Wissen zielgerichtet der organisationalen Entwicklung zugeführt → Kundenzufriedenheit, etc. 	
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren	
<ul style="list-style-type: none"> Die Überwachung der Nutzen-Realisierung läuft kontinuierlich und in standardisierter Form ab. Die Überwachung der Nutzen-Realisierung geht auch über den Program/Projekt-Abschluss hinaus, da in vielen Fällen der tatsächliche Nutzen erst zu einem späteren Zeitpunkt eintrifft. Die konsolidierten Lessons Learned werden im Unternehmen gesammelt, gespeichert, angewendet und geraten nicht in Vergessenheit. 	

Abbildung 22: PPM-Prozesssteckbrief Benefits Management

PPM-Prozesssteckbrief Development of PPM-Methods & Tools

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung
Dt.	Entwicklung von Methoden & Tools	Engl.	Development of PPM-Methods & Tools Requirement-to-Tool
Prozesszweck			
<ul style="list-style-type: none"> Operative Methoden und Werkzeuge (Tools, insbesondere IT-Systeme) für die Prozesse des operativen Multiprojektmanagements und des strategisch & normativen Projektportfolio-managements bereitstellen, damit der PPM-Prozess gesamtheitlich effizient und effektiv durchgeführt werden kann. Sicherstellung von Nutzbarkeit, Effizienz und Qualität eingesetzter Instrumente. 			
Prozessbeschreibung			
<ul style="list-style-type: none"> Methoden und Tools (M&T) des PPM und des Einzel-Projektmanagement entwickeln. Standards definieren. Unterstützung bei der Anwendung der Methoden & Tools (Coaching, Schulung, ...). Weiterentwickeln der Methoden & Tools. Steuerung der Änderungsanträge zu diesen Werkzeugen. 			
Arbeitsvorgänge			Anmerkung
8.1	P(P)M-Methoden & Tools entwerfen		inkl. Standards
8.2	P(P)M-Methoden & Tools ausrollen		inkl. Schulung
8.3	M&T Field Support		

8.4	M&T kontinuierlich weiterentwickeln	inkl. Anforderungsmanagement
Prozessverantwortlicher		
<ul style="list-style-type: none"> • Project Management Office (Subject Manager [Applications]) 		
Prozesskunde		
<ul style="list-style-type: none"> • Program Manager, Project Manager (Product & Process) • Subject Manager (Resources) • Project Team Member 		
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)		
Alle	<ul style="list-style-type: none"> • Also Kunde des Prozesses <i>Development of PPM-Methods & Tools</i> erwarte ich, dass die Methoden und Standards keine zusätzlichen Hürden darstellen, sondern die Arbeit vereinfachen. • Als Kunde des Prozesses <i>Development of PPM-Methods & Tools</i> erwarte ich, dass die Anwendungen anforderungsgerecht gestaltet werden und Änderungswünsche gezielt eingesteuert werden, damit die Nutzung in der Praxis effizient und effektiv erfolgen kann. • Als Kunde des Prozesses <i>Development of PPM-Methods & Tools</i> erwarte ich kurzfristig erreichbare Ansprechpartner, damit ich ohne langes Warten Hilfe zu Methoden und Tools erhalte. 	
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)		
<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Methoden, Tools und Standards im Sinne der festgelegten Portfoliostrategie und -ziele gestaltet? → Kundenzufriedenheit, etc. • Erfolgt der Support hinsichtlich des Einsatzes von M&T zeitnah und zur Zufriedenheit der Bedarfsträger? → Kundenzufriedenheit, Laufzeit Ticketbearbeitung, Status (Rückstand) Ticketbearbeitung, etc. • Fördern die bereitgestellten IT-Systemen die Zielerreichung und vereinfachen das Arbeiten in den Projekten und im PPM? → Kundenzufriedenheit, etc. • Ist der Bedarf an M&T zur operativen Durchführung des PPM und der Projekte durch die vorhandenen Instrumente angemessen abgedeckt? → Kundenzufriedenheit, etc. 		
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren		
<ul style="list-style-type: none"> • Die Auswahl der Methoden sowie das Festlegen der Standards wird im gesamten PPM transparent und verständlich kommuniziert. • Die vorgeschriebenen Methoden vereinfachen den Arbeitsaufwand der beteiligten Personen. • Mitarbeiter des PMOs sind jederzeit erreichbar und fachlich in der Lage Hilfe bei vorgegeben Methoden zu leisten. • Wenige organisatorische Brüche zwischen Methodenentwicklung, IT-Entwicklung und -Betrieb; ideal in einer Hand. 		

Abbildung 23: PPM-Prozesssteckbrief *Development of PPM-Methods & Tools*

PPM-Prozesssteckbrief PPM-System Operations

Prozessbezeichnung			EZE-Bezeichnung	
Dt.	Betrieb des PPM-Systems	Engl.	PPM-System Operations	Tool-to-Usage
Prozesszweck				
<ul style="list-style-type: none"> • Trägt dazu bei, ein stabiles und zuverlässiges PPM-(IT-)System zu unterhalten. • Stellt sicher, dass Belegschaft und Management des Unternehmens (IT-)Tool-seitig unterstützt werden, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. 				
Prozessbeschreibung				
<ul style="list-style-type: none"> • Installation, Konfiguration, Automatisierung, Überwachung, Sicherung, Verwaltung und Problembehebung der PPM-(IT-)Systeme. 				

<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung der allgemeinen Benutzerrechte und -zugriffe. 		
Arbeitsvorgänge		Anmerkung
9.1	Benutzerrechte & -zugriffe administrieren	
9.2	PPM-(IT-)System-Konfigurationsmanagement bereitstellen	
9.3	PPM-(IT-)System-Verfügbarkeit gewährleisten	
Prozessverantwortlicher		
<ul style="list-style-type: none"> • Project Management Office (Subject Manager [Applications]) 		
Prozesskunde		
<ul style="list-style-type: none"> • Program Manager; Project Manager (Product & Process) • Project Team Member • Subject Manager (Resources) 		
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)		
Alle	<ul style="list-style-type: none"> • Als Kunde des Prozesses PPM-System Operations erwarte ich, dass bei Bedarf die Benutzerrechte schnell erteilt sind, damit keine Zeit durch langes Warten verschwendet wird. • Als Kunde des Prozesses PPM-System Operations erwarte ich, dass die Antragsstellung der Erteilung von Benutzerrechten nicht umständlich gestaltet ist, damit die Arbeitszeit für das Tagesgeschäft oder Projektgeschäft genutzt werden kann und nicht für „overengineerte“ Antragserstellung. • Als Kunde des Prozesses PPM-System Operations erwarte ich, dass die PPM-Werkzeuge und IT-Systeme in den vereinbarten Arbeitszeiten verfügbar sind, damit keine Zeit durch langes Warten oder mit Workaround-Lösungen verschwendet wird. • Als Kunde des Prozesses PPM-System Operations erwarte ich, dass Fehler und Störungen schnell behoben werden, damit keine Zeit durch langes Warten verschwendet wird. 	
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)		
<ul style="list-style-type: none"> • Wie lange muss ein Antragsteller warten, bis sein Nutzungsantrag den Prozess durchlaufen hat und der Zugriff ermöglicht ist? → Durchlaufzeit, Häufigkeit der Bearbeitung. • Wie hoch ist die Verfügbarkeit der PPM-(IT-)Systeme? → Verfügbarkeit, Downtime, etc. • Wie schnell werden Probleme und Störungen bearbeitet und operativer Support geleistet? 		
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren		
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzungsanträge liegen in standardisierter, IT-gestützter Form vor. • Die vorgegebene Form, stellt keinen großen Arbeitsumfang dar, sodass eine Bearbeitung möglichst einfach und schnell erfolgen kann. • Die PPM-(IT-)Systeme sind in die üblichen IT-Service Management-Prozesse eingebunden, z. B. Ticket-System, Backups, Help Desk, etc. • Service Level Agreements sind auch für die PPM-(IT-)Systeme vereinbart. • Mitarbeiter des PM-IT-Field Supports sind vereinbarungsgemäß erreichbar, sodass der Support im Bedarfsfall schnell erfolgt. 		

Abbildung 24: PPM-Prozesssteckbrief PPM-System Operations

Anmerkung:

Unter einem PPM-(IT-)System wird die Summe der wie auch immer gestalteten Werkzeuge (Tools) verstanden, die jeweils die Durchführung einer Methode oder eines Prozesses unterstützen oder gar ermöglichen. Dies können auch analoge Instrumente sein (z. B. ein Taskboard), ein vordefiniertes MS Office-Template (z. B. ein Risikoregister in MS Excel) oder eine komplexere integrierte IT-Anwendung, z. B. Jira als Taskmanagement-Tool. In der Regel bezieht sich der Begriff auf IT-basierte Instrumente.

PPM-Prozesssteckbrief Information Management

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung
Dt.	Informationsmanagement	Engl.	Information Management Data-to-Knowledge
Prozesszweck			
<ul style="list-style-type: none"> • Informationszugang und -austausch in der gesamten PPM-Organisation sicherstellen. • Ermöglichen eines zielgerichteten Zugriffs auf vorhandenes Wissen zur Vermeidung von Doppelarbeiten, zur Effizienzsteigerung und zur Erhöhung der Ergebnisqualität in der Projektarbeit. 			
Prozessbeschreibung			
<ul style="list-style-type: none"> • Erfassen, Verarbeiten, Aufbereiten, Speichern und Bereitstellen der relevanten Informationen mit Bezug zur Projektarbeit zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und im richtigen Medium/Kanal. • Kommunikation der Informationen an die betroffenen Ebenen und Personen. 			
Arbeitsvorgänge		Anmerkung	
10.1	Informationen sammeln und bereitstellen		
10.2	Informationen kommunizieren		
Prozessverantwortlicher			
<ul style="list-style-type: none"> • Subject Manager (Knowledge) 			
Prozesskunde			
<ul style="list-style-type: none"> • Strategy Sponsor • Project/Program Sponsor • Project/Program Manager • Project Management Expert • Subject Manager (Resource) 		<ul style="list-style-type: none"> • Domain Authority (Knowledge) • Project Portfolio Board • Project/Program Steering Committee und alle in der Projektarbeit Tätigen 	
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)			
alle	<ul style="list-style-type: none"> • Als Kunde des Prozesses <i>Information Management</i> erwarte ich einen kontinuierlichen Informationsfluss, damit jeder über die sich betreffenden Entscheidungen, Veränderungen etc. ausreichend informiert wird. • Als Kunde des Prozesses <i>Information Management</i> erwarte ich eine einfache und zielgerichtete Informations- und Wissensbereitstellung, damit die gewünschten Informationen bei Bedarf schnell, unkompliziert und sicher genutzt werden können. • Als Kunde des Prozesses <i>Information Management</i> erwarte ich, dass ich nur über Themen informiert werden, die mich auch tatsächlich betreffen, damit keine Zeitverschwendung durch Filtern der Informationen auftritt. 		
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)			
<ul style="list-style-type: none"> • Werden Informationen zielgerichtet in der Organisation verteilt? → Kundenzufriedenheit, etc. • Wird erarbeitetes Wissen systematisch aufgearbeitet und Interessierten bzw. Anforderern zugänglich gemacht? → Kundenzufriedenheit, etc. • Wird das Informations- und Wissensmanagementsystem genutzt? → Klickzahlen, ... • Sind die verfügbaren Informationen aktuell? → Prozessdurchlaufzeit Bereitstellung, Frequenz von Updates, etc. 			
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren			
<ul style="list-style-type: none"> • Die Daten und Informationen müssen durch die Kunden nicht umständlich gesucht werden, sondern werden bspw. im Intranet gesammelt abgelegt. • Informationen werden vollständig an die beteiligten Personen übermittelt. • Informationen werden ausschließlich an die Personen direkt kommuniziert, die vom Sachverhalt auch betroffen sind. 			

Abbildung 25: PPM-Prozesssteckbrief Information Management

PPM-Prozesssteckbrief Stakeholder Management

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung
Dt.	Management der Stakeholder	Engl.	Stakeholder Management Interests-to-Measure Control
Prozesszweck			
<ul style="list-style-type: none"> Die Einflussgruppen des PPM akzeptieren und unterstützen im Idealfall das System. Negativ eingestellte Einflussgruppen können das PPM-System nicht „torpedieren“. 			
Prozessbeschreibung			
<ul style="list-style-type: none"> Bedürfnisse der wichtigsten Interessensgruppen ermitteln und bei der PPM-Durchführung berücksichtigen. Ableiten geeigneter Maßnahmen aus den ermittelten Bedürfnissen der Stakeholder. Ebenen übergreifende Umsetzung und Anwendung der Maßnahmen. Überwachen der Stakeholder-Entwicklung. 			
Arbeitsvorgänge			Anmerkung
11.1	Stakeholder & deren Bedürfnisse identifizieren		
11.2	Stakeholder analysieren & bewerten		
11.3	Geeignete SH-Maßnahmen ableiten und umsetzen		
11.4	Stakeholder-Entwicklung überwachen		
Prozessverantwortlicher			
<ul style="list-style-type: none"> Project Portfolio Manager, ggf. Subject Manager (Stakeholder) 			
Prozesskunde			
<ul style="list-style-type: none"> Strategy Sponsor; Project Portfolio Board 			
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)			
Strategy Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> Als Strategy Sponsor erwarte ich eine systematische Identifizierung der Stakeholder und deren Bedürfnisse, damit zielführende Maßnahmen rechtzeitig getroffen werden können. 		
Project Portfolio Board	<ul style="list-style-type: none"> Als Project Portfolio Board erwarte ich eine kontinuierliche Kommunikation der Bedürfnisse, damit diese bei der Portfoliogestaltung berücksichtigt werden können. 		
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)			
<ul style="list-style-type: none"> Akzeptieren die relevanten Stakeholder das PPM-System? → Zufriedenheit, etc. Ist der schädliche Einfluss negativ eingestellter Stakeholder auf ein Minimum reduziert? → Störungen, Abweichungen, etc. 			
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren			
<ul style="list-style-type: none"> Die Stakeholder und deren Bedürfnisse werden aktiv identifiziert und bewertet. Die Bedürfnisse werden an alle Beteiligten kommuniziert. Maßnahmen werden in Einbeziehung der Stakeholder abgeleitet und umgesetzt. 			

Abbildung 26: PPM-Prozesssteckbrief Stakeholder Management

PPM-Prozesssteckbrief Risk Management

Prozessbezeichnung			E2E-Bezeichnung
Dt.	Risikomanagement	Engl.	Risk Management Risk Uncertainty-to-Measure Control
Prozesszweck			
<ul style="list-style-type: none"> Sicherstellung, dass unsichere, ungeplante Einflussfaktoren, die ggf. auf den Erfolg von Projekten einwirken, entweder handhabbare Auswirkungen (Gefahren/Risiken i.e.S.) haben oder aktiv genutzt werden (Chancen, d.h. Risiken i.w.S.). 			
Prozessbeschreibung			
<ul style="list-style-type: none"> Durchführung von Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung, Risikovorsorge, Risikoüberwachung und Risikosteuerung auf Portfolioebene. Identifizierung, Analyse von übergreifenden Chancen und Gefahren (sog. „Known Unknowns“). Beherrschung von Gefahren. Nutzung von Chancen. Vorgabe von Methoden & Standards zum übergreifenden Risikomanagement. 			
Arbeitsvorgänge		Anmerkungen	
12.1	Risiken identifizieren & bewerten	Im modernen Risikomanagement werden auch Chancen mit eingeschlossen; man spricht dann ggf. von Gefahren und Chancen.	
12.2	Risikomaßnahmen definieren & umsetzen		
12.3	Risikoentwicklung überwachen		
12.4	Vertikale & Horizontale Risikointegration sicherstellen	vertikal: Von der Unternehmens-, über die Portfolio- hin zur Projektsicht horizontal: Über alle Projekte hinweg, insbes. auch Klumpenrisiken	
Prozessverantwortlicher			
<ul style="list-style-type: none"> Project Portfolio Manager, ggf. Subject Manager (Risiken) 			
Prozesskunde			
<ul style="list-style-type: none"> Strategy Sponsor, Project Portfolio Board Program Sponsor, Project Sponsor 			
Benefit Expectation („Als Kunde des Prozesses erwarte ich..., damit...“)			
Strategy Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> Als Strategy Sponsor erwarte ich, dass unerwünschte Ereignisse und Risiken, die Auswirkungen auf das PPM haben, systematisch und rechtzeitig identifiziert werden, damit zielgerichtete Maßnahmen eingeleitet werden können. Als Strategy Sponsor erwarte ich, dass mögliche Chancen systematisch erkannt und genutzt werden, damit der Nutzen der Projektinvestition optimal ausgeschöpft wird. 		
Program & Project Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> Als Program/Project Sponsor erwarte ich die Umsetzung definierter Maßnahmen, damit die identifizierten Risiken (Gefahren) keinen Einfluss auf die Zielerreichung der Programme/Projekte haben. 		
Project Portfolio Board	<ul style="list-style-type: none"> Als Project Portfolio Board erwarte ich eine unmittelbare Kommunikation der Risiken, die nicht sofort eliminiert werden können, damit rechtzeitig weitere Maßnahmen eingesteuert werden können. 		
Performance Indikation (Leitfragen, Indikatoren)			
<ul style="list-style-type: none"> Wie stark werden Projekte im Portfolio durch unvorhergesehene Ereignisse beeinflusst? → Planabweichungen, etc. Werden die Auswirkungen von Einzelprojekten auf das Gesamtrisiko des Unternehmens aktiv gemanagt? → Unternehmensrisiken, Maßnahmenwirksamkeit, etc. 			

<ul style="list-style-type: none">• Wie schnell wird bei eingetretenen Risiken reagiert, um diese zu beherrschen? → Reaktionszeit, etc.
(Typische) Operative Erfolgsfaktoren
<ul style="list-style-type: none">• Die Risiken werden standardisiert gesammelt und definierten Risikokategorien zugeordnet.• Je nach Risikokategorie existieren definierte Handlungsmaßnahmen, die umgesetzt werden müssen.• Die Risiken werden so lange beobachtet, bis diese eliminiert werden konnten.• Einflussreichen Risiken werden an die nächst höhere Instanz weitergeleitet, um geeignete Maßnahmen zu treffen.• Risiken & Chancen werden regelmäßig und systematisch identifiziert („Radar“).

Abbildung 27: PPM-Prozesssteckbrief Risikomanagement

Kapitelanhang SIPOC-Darstellung der Prozesse

Die nachfolgende SIPOC-Tabelle enthält Identifizierer der verwendeten Artefakte, die in Tabelle 3 aufgeschlüsselt sind:

Tabelle 3: Identifizierer der PPM-Artefakte

ID	Artefakt
1	Abschlussbericht
2	Auftraggeberschaft
3	Aufwand und Kosten
4	Backlog
5	Bedürfnisse
6	Budgetbedarf
7	Business Case
8	Erfolgskriterien
9	Interdependenzen
10	Kosten-Nutzen Erwartung
11	Lessons Learned
12	Machbarkeit
13	Methoden & Standards
14	Nachhaltigkeitskonzept
15	Nutzen-Realisierung
16	Nutzenrevisionsplan
17	Portfoliostatusbericht
18	Portfoliostrategie/-ziele
19	PPM Anforderungen und Leistungsumfang
20	Projektlaufplan
21	Projektantrag
22	Projektbewertung
23	Projektdaten
24	Projekt-Scope

ID	Artefakt
25	Projektklassifikation
26	Projektnutzen
27	Projektphasenfreigabe
28	Projektportfolio
29	Projektstatusbericht
30	Projektziele
31	Ressourcenplan
32	Ressourcenvertrag
33	Risiken
34	Risikobericht
35	Risikomaßnahmen
36	Statusberichte
37	Unternehmensstrategie
38	Unternehmensziele
39	Verhaltenskodex
40	Werthaltigkeitsstrategie
41	Wertkonzept

Prozess	Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde
Project/Phase Planning	Projektleitung	41	erstellt	Werthaltigkeitsstrategie entwickeln	40	entwickelt	Projektablaufplan erstellen
	Projektleitung	16	erstellt				
	Projektleitung	14	erstellt				
	Projektleitung	39	vereinbart				
	PP-Authorization	21	freigegeben				
	Werthaltigkeitsstrategie entwickeln	40	entwickelt	Projektablaufplan erstellen	20	erstellt	Project/Phase Controlling
	Projektleitung	20	vorhaben				
Project/Phase Controlling	Project/Phase Initialization	7	bewertet	Business Case fortschreiben	7	fortgeschrieben	Projektstatus bewerten
	Business Case fortschreiben	7	fortgeschrieben	Projektstatus bewerten	29	bewertet	Performance Management
	Phasenfreigaben erteilen	27	nächste Phase				
	Projektplan fortschreiben	20	fortgeschrieben				
	Resource Management	31	bestätigt	Phasenfreigaben erteilen	27	nächste Phase	Projektstatus bewerten
					27	letzte Phase	Project/Phase Closure
	Project/Phase Planning	20	erstellt	Projektplan fortschreiben	20	fortgeschrieben	Projektstatus bewerten

Prozess	Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde
Project/Phase Closure	Project/Phase Controlling	27	letzte Phase	Projektabschluss vorbereiten	29	bewertet und dokumentiert	Projektstatus berichten
					29	bewertet und dokumentiert	Abschlussbericht erstellen
	Projektabschluss vorbereiten	29	bewertet und dokumentiert	Projektstatus berichten	29	erstellt	Benefits Management
	Projektabschluss vorbereiten	29	bewertet und dokumentiert	Abschlussbericht erstellen	1	erstellt	Information Management
PPM-System Strategy Determination	Corporate Development	37	festgelegt	Portfolioziele & -strategie definieren	18	festgelegt	PP-Authorization
	Corporate Development	38	festgelegt		18	festgelegt	PPM-Governance
	Information Management	36	konsolidiert		18	festgelegt	Anforderungen und Leistungsumfang definieren
	Portfolioziele & -strategie definieren	18	festgelegt	Anforderungen und Leistungsumfang definieren	19	festgelegt	PP-Authorization
	Corporate Development	36	festgelegt		19	festgelegt	PPM-Governance
	Corporate Development	37	festgelegt				
	PP-Authorization	Project Demand Management	21	bewertet und konsolidiert	Projekte priorisieren	4	priorisiert

Prozess	Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde
	PP-Management System Development	18	festgelegt				
	PPM-Governance	13	strategisch				
	Development of Methods & Tools	13	operativ				
	Stakeholder Management	5	von Stakeholder				
	Performance Management	17	konsolidiert				
	Resource Management	31	bestätigt				
	Projekte priorisieren	4	priorisiert	Projektportfolio optimieren	28	ausbalanciert	Projekte autorisieren und roadmapping
	Resource Management	31	bestätigt				
	Projekte autorisieren und roadmapping	28	ausbalanciert	Projekte autorisieren und roadmapping	21	freigegeben	Project/Phase Planning
						21	freigegeben
	PP-Management System Development	19	festgelegt		13	strategisch	PP-Authorization

Prozess	Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde	
	Priorisierungs- & Optimierungsmodell angleichen	13	angeglichen	Systemkomponenten definieren	13	strategisch	Development of Methods & Tools	
				Systemkomponenten definieren	13	strategisch	Performance Management	
					13	strategisch	Resource Management	
					13	strategisch	Benefits Management	
					13	strategisch	Information Management	
					13	strategisch	Risk Management	
					13	strategisch	Stakeholder Management	
					13	strategisch	Priorisierungs- & Optimierungsmodell angleichen	
	Systemkomponenten definieren	13	strategisch	Priorisierungs- & Optimierungsmodell angleichen	13	angeglichen	Systemkomponenten definieren	
Project Demand Management	Project/Phase Initialization	21	ausgearbeitet	Projektdaten erheben	23	erhoben	Projekte klassifizieren	
	Projektdaten erheben	23	erhoben	Projekte klassifizieren	25	erstellt	Projekte bewerten	
	Development of Methods & Tools	13	operativ					
Projekte klassifizieren	25	erstellt	Projekte bewerten	22	abgeschlossen	Interdependenzen koordinieren		

Prozess	Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde
	Development of Methods & Tools	13	operativ				
	Projekte bewerten	22	abgeschlossen	Interdependenzen koordinieren	9	koordiniert und bewertet	Change Requests bewerten
	Development of Methods & Tools	13	operativ				
	Interdependenzen koordinieren	9	koordiniert und bewertet	Change Requests bewerten	21	bewertet und konsolidiert	PP-Authorization
Development of Methods & Tools	13	operativ					
Performance Management	Project/Phase Controlling	29	bewertet	Projektstatus konsolidieren	29	konsolidiert	Projekte bewerten & Maßnahmen definieren
	Projektstatus konsolidieren	29	konsolidiert	Projekte bewerten & Maßnahmen definieren	17	konsolidiert	PP-Authorization
	PPM-Governance	13	strategisch		17	konsolidiert	Resource Management
	Development of Methods & Tools	13	operativ		17	konsolidiert	Risk Management
					17	konsolidiert	Information Management
	PPM-Governance	13	strategisch	Auswirkungen managen	17	konsolidiert	PP-Authorization
	Development of Methods & Tools	13	operativ		17	konsolidiert	Resource Management
			17		konsolidiert	Risk Management	

Prozess	Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde
					17	konsolidiert	Information Management
	PPM-Governance	13	strategisch	Eskalationen managen	17	konsolidiert	PP-Authorization
	Development of Methods & Tools	13	operativ		17	konsolidiert	Resource Management
					17	konsolidiert	Risk Management
					17	konsolidiert	Information Management
	PPM-Governance	13	strategisch	Portfolio Finanzen managen	17	konsolidiert	PP-Authorization
	Development of Methods & Tools	13	operativ		17	konsolidiert	Resource Management
					17	konsolidiert	Risk Management
					17	konsolidiert	Information Management
Resource Management	Performance Management	17	konsolidiert	Kapazitäten planen	31	geplant	Ressourcenbedarf überprüfen
	PP-Authorization	21	freigegeben		31	geplant	Ausschreibungen & Verträge erstellen
	PPM-Governance	13	strategisch				
	Development of Methods & Tools	13	operativ				
	Ausschreibungen & Verträge erstellen	32	abgeschlossen				

Prozess	Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde	
Development of PPM-Methods & Tools	PPM-Governance	13	strategisch	P(P)M-Methoden & Tools entwerfen	13	entworfen	P(P)M-Methoden & Tools ausrollen	
	P(P)M-Methoden & Tools entwerfen	13	entworfen	P(P)M-Methoden & Tools ausrollen	13	operativ	PP-Authorization	
					13	operativ	Project Demand Management	
					13	operativ	Performance Management	
					13	operativ	Resource Management	
					13	operativ	Benefits Management	
					13	operativ	Information Management	
					13	operativ	Risk Management	
			13		operativ	Stakeholder Management		
Information Management	PPM-Governance	13	strategisch	Informationen sammeln und bereitstellen	36	gesammelt	Informationen kommunizieren	
	Benefits Management	11	konsolidiert					
	Development of Methods & Tools	13	operativ					
	Performance Management	17	konsolidiert					
	Risk Management	34	konsolidiert	Informationen sammeln und bereitstellen				

Prozess	Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde
	Project/Phase Closure	1	erstellt				
	Informationen sammeln und bereitstellen	36	gesammelt	Informationen kommunizieren	36	konsolidiert	PPM-System Strategy Determination
Risk Management	PPM-Governance	13	strategisch	Risiken identifizieren & bewerten	33	identifiziert & bewertet	Risikomaßnahmen definieren & umsetzen
	Performance Management	17	konsolidiert				
	Development of Methods & Tools	13	operativ				
	Risiken identifizieren & bewerten	33	identifiziert & bewertet	Risikomaßnahmen definieren & umsetzen	35	definiert & bewertet	Risikoentwicklung überwachen
	Risikomaßnahmen definieren & umsetzen	35	definiert & bewertet	Risikoentwicklung überwachen	34	konsolidiert	Information Management
	PPM-Governance	13	strategisch	Stakeholder & deren Bedürfnisse identifizieren	5	identifiziert	Stakeholder analysieren & bewerten
	Development of Methods & Tools	13	operativ				

Prozess	Lieferant	Input ID	Status (Input)	Prozess	Output ID	Status (Output)	Kunde
	Stakeholder & deren Bedürfnisse identifizieren	5	identifiziert	Stakeholder analysieren & bewerten	5	analysiert & bewertet	Geeignete Maßnahmen ableiten und umsetzen
	Stakeholder analysieren & bewerten	5	analysiert & bewertet	Geeignete Maßnahmen ableiten und umsetzen	5	von Stakeholder	PP-Authorization

Kapitelanhang Domänen und Prozesse

PPM-Domänen	PPM-Prozesse																	
	(1) PP-Management System Development (GP)	(2) PP-Authorization (GP)	(3) PPM-Governance (GP)	(4) Project Demand Management (GP)	(5) Performance Management (GP)	(6) Resource Management (GP)	(7) Benefits Management (GP)	(8) Development of PPM-Methods & Tools (GP)	(10) PPM-System Operations (GP)	(11) Information Management (GP)	(12) Stakeholder Management (GP)	(13) Risk Management (GP)	(14) Requirements Management (GP)	(15) Project/Phase Initialization (GP)	(16) Project/Phase Planning (GP)	(17) Project/Phase Controlling (GP)	(18) Project/Phase Closure (GP)	Mittelwert
Ziele & Strategien	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Umfeld & Stakeholder	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Chancen & Risiken	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Finanzen & Lizenzen	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Verfahren & Regularien	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Abhängigkeiten & Anforderungen	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Performance & Ergebnisse	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Personal & Material	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Wissen & Informationen	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Systems & Tools	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Akzeptanz & Befähigung	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Outcome & Nutzen	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Mittelwert	44	47	44	58	39	19	50	44	19	33	30	33	22	44	61	44	39	

Tabelle 5: Mapping Domänen & Prozesse

Legende Bezugsbewertung:

Relevant: Die Domäne hat maßgebenden Einfluss auf den Prozess und ist für dessen Ausführung von großer Relevanz.

Großer Einfluss: Die Domäne hat großen Einfluss auf die Ausführung des Prozesses, allerdings kann es auch Domänen mit höherer Bedeutung geben.

Wenig Einfluss: Die Domäne hat wenig Einfluss auf die Ausführung des Prozesses und sollte daher nur berücksichtigt werden, sofern die wichtiger kategorisierten Domänen erfüllt wurden.

Kein Einfluss: Die Domäne hat keinen Einfluss auf die Ausführung des Prozesses und muss daher nicht beachtet werden.

100
66
33
0

Abschlussbemerkung

Der vorliegende Bericht ist Teil 1 einer vierteiligen Ergebnisdokumentation zur Entwicklung des Lean-Agile PPM-Konzeptes, welches wir *LAUP²* nennen – das *Lean-Agile Unified Project Portfolio Management*-Framework. In diesem Bericht wurden insbesondere der generelle Aufbau des Referenzmodells und die erarbeiteten Inhalte des Prozessmodells dargelegt.

Mit Teil 2 wird das prozessorientierte Modell vervollständigt, wobei insbesondere das Rollenmodell im Detail ausgeführt wird sowie die entwickelte PPM-Balanced Scorecard als Zielsystem. 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.

Im Sinne der Ausgestaltung als modernes Managementsystem ist das auf dem UP²-Modell aufbauende Lean-Agile-Konzept von substanzieller Bedeutung, wie auch im Big Picture des Modells veranschaulicht wurde (siehe Abbildung 4, S. 7). Insofern schließen sich die WI-[Reports] 018 und 019 nahtlos an und bauen auf dem Vorliegenden auf. Auch diese Dokumentation ist aufgrund des Umfangs, der den eines Working Papers sprengen würde, auf zwei Teile verteilt. WI-[Reports] 018 beschreibt die Prinzipien – abgeleitet aus den Zielen und Erfolgsfaktoren erfolgreicher PPM-Implementierungen, WI-[Reports] 019 beinhaltet eine umfangreiche Auswahl klassischer und neuartiger Methoden zur Operationalisierung der identifizierten Prozesse.

Das somit in Summe in der ersten Fassung vorliegende LAUP²-Konzept ist nicht als final zu bezeichnen – sofern dies bei derartigen Ansätzen überhaupt ginge. Wir laden alle interessierten, praktisch und wissenschaftlich mit dem Thema PPM befassten Leser gerne ein, durch Rückmeldung und Anregung an der Weiterentwicklung mitzuwirken. Insbesondere Erfahrungen aus der Praxis von Anwendungen des LAUP²-Ansatzes oder Vergleichbarem sind hoch willkommen (<mailto:PPMLabor@WI.THM.DE>).

Anhang

Literaturanalyse Prozessmodell

Die folgende Abbildung 28 gibt einen visuellen Eindruck der Analysearbeit zur Erstellung des Prozessmodells.

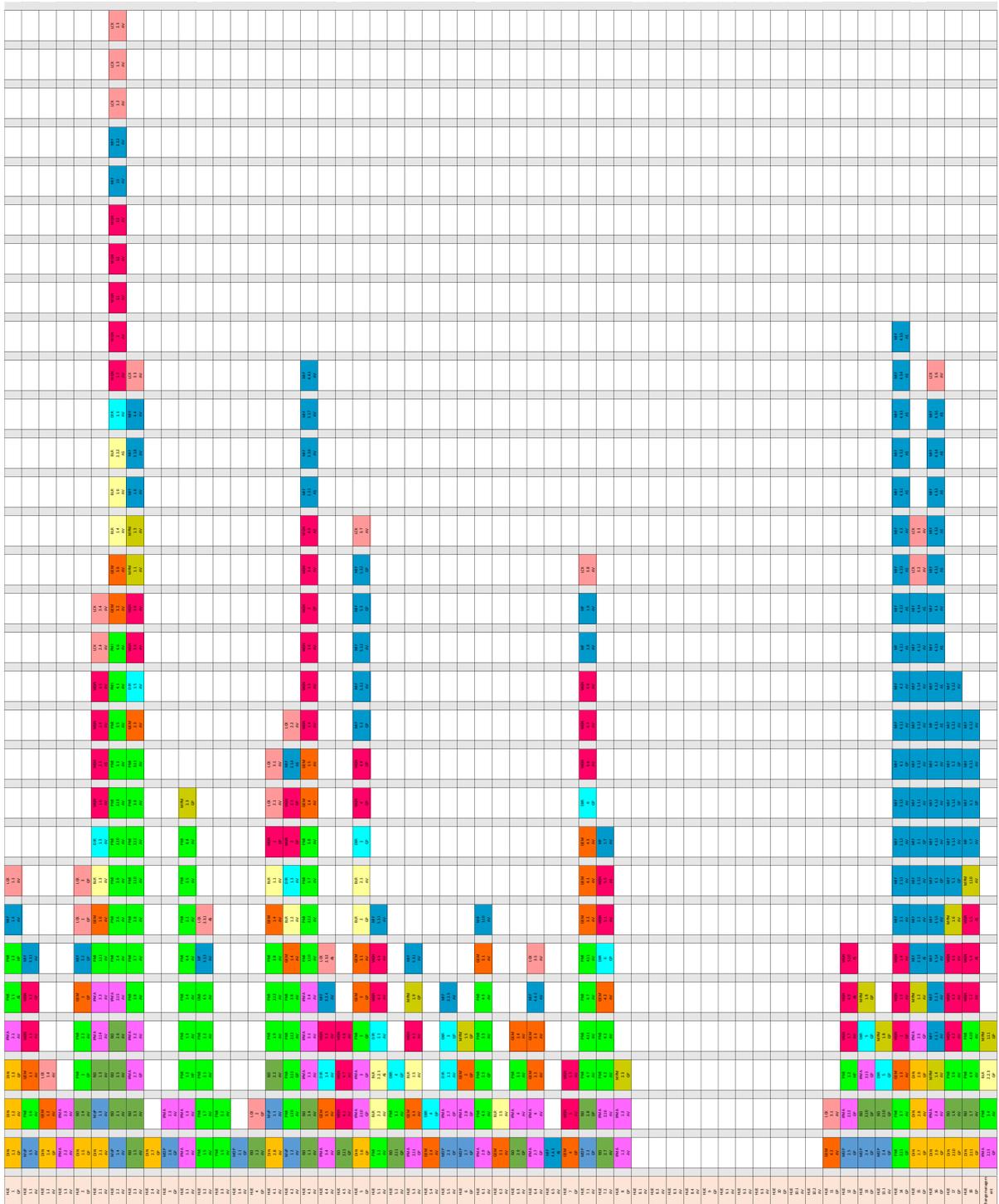


Abbildung 28: Zuordnung Prozesse und Fundstellen

Die verwendeten Quellen dabei waren:

Kürzel	HUE	DIN	MoP	ISO	IPMA	PMI	
Kürzel	GEM	BLR	DIIR	WGN	MIF	LCK	ALM

Die Kürzel stehen für folgende Quellen:

HUE: UP² // DIN: DIN 69909-2, 2013 // MoP: AXELOS, 2011 // ISO: DIN ISO 21504, 2017 // IPMA: IPMA, 2015 // PMI: PMI, 2018 // GEM: Jonas et al., 2011 // BLR: Blumröder, 2014 // DIIR: Deutsches Institut für Interne Revision, 2014 // WGN: Wagner, 2016 // MIF: Nielsen, 2020 // LCK: Lock/Wagner, 2019 // ALM: Ahlemann/Meyer, 2011

Die Häufigkeiten der identifizierten, sinngemäßen Zuordnungen stellen sich im Detail wie folgt dar (Abbildung 29):

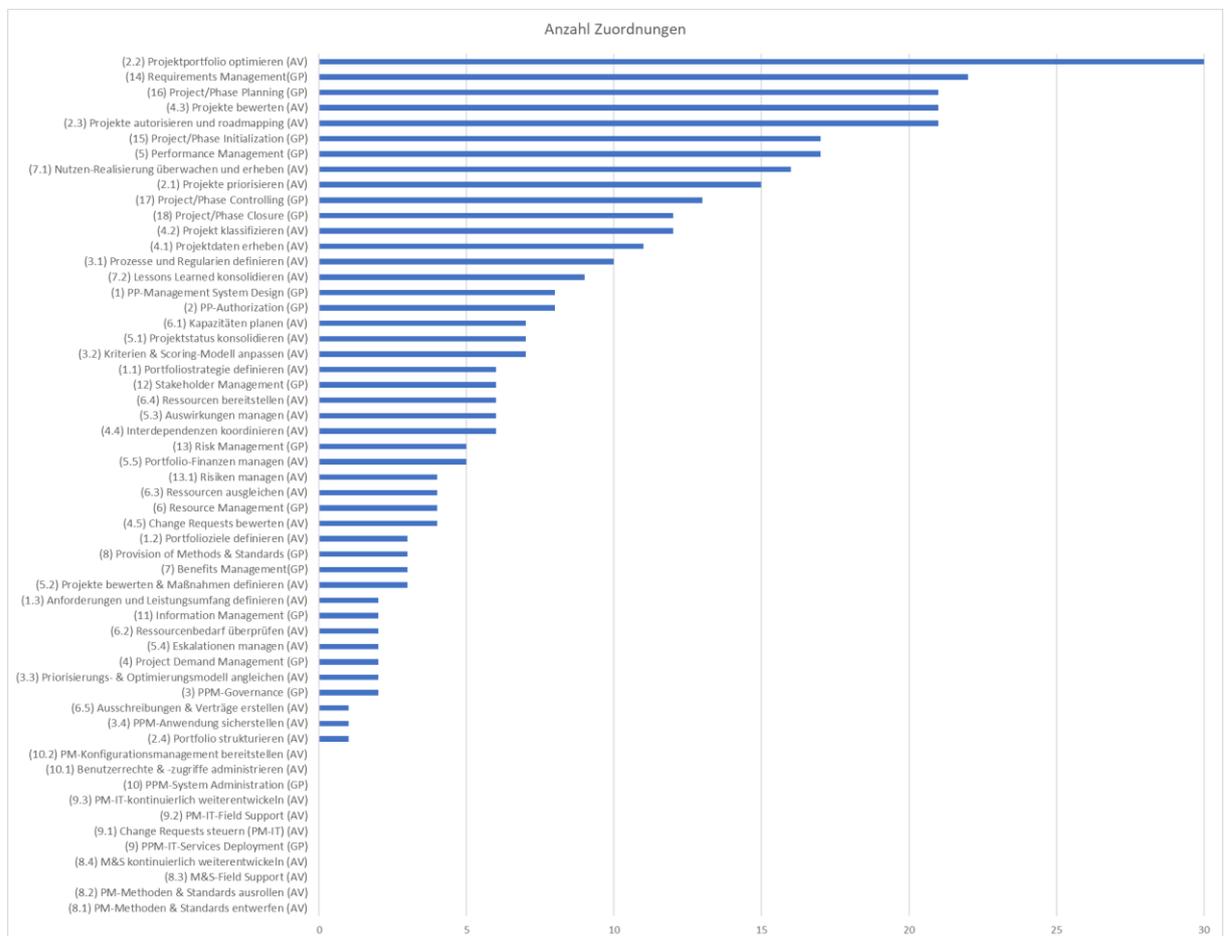


Abbildung 29: Statistik der Fundstellen (Prozesse)

Eine abschließende Evaluation erfolgte gegen die Ausführungen in Seidl, 2011, S. 116-148.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Ahlemann, F. (2003): PM-Software im Vergleich. Studie. Projekt Magazin. Online verfügbar unter https://www.projektmagazin.de/artikel/studie-pm-software-im-vergleich_6621, zuletzt geprüft am 29.08.2022

Ahlemann, F. (2007): Eine neue DIN-Norm zum Projektmanagement: Eine kritische Analyse aus Sicht der Wirtschaftsinformatik. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 44 (3), S. 104–114

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

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

Balzert, H. (2005): Lehrbuch der Objektmodellierung – Analyse und Entwurf mit der UML 2. Elsevier Spektrum Akademischer Verlag

Blumröder, L. von (2014): Projektpriorisierung im Rahmen eines ganzheitlichen Projektportfoliomanagements. Working Paper (SIMAT Arbeitspapiere, No. 06-14-026). FH Stralsund

DIIR (Hrsg.) (2014): Prüfung des Projektsteuerungssystems: Abläufe, Standards und Methoden im Portfolio-, Programm- und Projektmanagement (DIIR-Schriftenreihe 52), 1. Aufl., Deutsches Institut für Interne Revision Erich Schmidt Verlag

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 EN ISO 9000:2015: Qualitätsmanagementsysteme Grundlagen und Begriffe, Beuth, Berlin

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

Dumas, M./La Rosa, M./Mendling, J./Reijers, H.A. (2021): Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements. Springer Vieweg, Berlin

Fischermanns, G. (2013): Praxishandbuch Prozessmanagement. Das Standardwerk auf Basis des BPM Frameworks ibo-Prozessfenster, 11. Aufl. (ibo Schriftenreihe). Verlag Dr. Götz Schmitz, Gießen

Gemünden, H.G./Koch, A./Heising, W./Teller, J./Voss, M. (2011): 5. Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie. Abschlussbericht. TU Berlin

GPM (Hrsg.) (2015): Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg

GPM/Universität Bremen (Hrsg.) (2009): MPM-Studie, zitiert nach Schwaferts, Dino (2022): Project Management. Skript. FHNW University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland, S. 206-211

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

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

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

IPMA (Hrsg.) (2015): Individual Competence Baseline for Portfolio Management, 4th ed., International Project Management Association, Zürich (CH)

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

Kock, A./Gemünden, H.G./Lehner, Patrick, Kaufmann, Carsten/Bechtel, J. (2020): 9. Multiprojektmanagement Studie. Allgemeiner Abschlussbericht (MPM Project-Portfolio Benchmarking Study, 9). Hg. v. TU Darmstadt und TU Berlin. multiprojectmanagement.org. Darmstadt, Berlin

- Koubek, A./Pölz, W. (2014): Integrierte Managementsysteme. Von komplexen Anforderungen zu zielgerichteten Lösungen, [Elektronische Ressource]. Hanser. München
- Kunz, C. (2007): Strategisches Multiprojektmanagement (Unternehmensführung & Controlling). Springer Fachmedien, Wiesbaden
- 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
- Nielsen, L. (2020). Prozessmodell für Multiprojektmanagement in der Fabrik. Dissertation (Berichte aus dem IFA), Leibniz Universität Hannover
- PMI (Hrsg.) (2016): Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania
- PMI (Hrsg.) (2018a): The Standard for Organizational Project Management, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania
- PMI (Hrsg.) (2018b): The Standard for Portfolio Management, Project Management Institute, 4th ed., Newton Square, Pennsylvania
- Pohl, P. (2008): Erfolgsfaktoren und Nutzen des Multiprojektmanagements. In: Karl-Heinz Dorn, C. J. Fitzsimons, Andreas Frick, Gerrit Kerber, Roland Marré und Klaus Wagenhals (Hg.): Innovationen durch Projektmanagement - oder?! Beiträge zur Konferenz "interPM", Glashütten 2008. 1. Aufl. Heidelberg: dpunkt-Verl., S. 95–106
- 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/p30-leitfaden-fuer-eine-gut-strukturierte-projektlandschaft_7291?check_logged_in=1, zuletzt geprüft am 10.02.2023
- Rüegg-Stürm, J. (2005): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 8. Aufl., Haupt-Verlag, Bern
- Scaled Agile, Inc. (Hrsg.) (2021), zuletzt aktualisiert am 10.02.2021: SAFe for Lean Enterprise. Unter Mitarbeit von Dean Leffingwell. Online verfügbar unter <https://www.scaledagileframework.com/>, zuletzt geprüft am 20.12.2022
- Schulte, C. (1996): Lexikon des Controllings, Reprint 2018. De Gruyter Oldenbourg
- Seidl, J. (2011): Multiprojektmanagement: Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement. Springer, Berlin
- Wagner, R. (2016): Erfolgreiches Projektportfoliomanagement. 1. Aufl., Symposium Publishing, 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 Hüsselmann** 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).

