Heft 32 | Dezember 2020 | 14. Jahrgang | ISSN 1864-6557

IT-GOVERNANCE

Fachzeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V.

Zum Thema

Agilität im Projektportfoliomanagement

Marco Weiß

Sonderdruck

ISACA Germany Chapter

dpunkt.verlag | it-governance.dpunkt.de | isaca.de

Impressum

Sonderdruck
aus:

IT-Governance
Fachzeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V.

http://it-governance.dpunkt.de/

14. Jahrgang – Heft 32 – Dezember 2020
Seiten 19–22

© dpunkt.verlag GmbH
ISSN 1864-6557

Zum Thema
Agilität im Projektportfoliomanagement

Marco Weiß

Die Einführung agiler Methoden im Projektportfoliomanagement eines Unternehmens kann helfen, aus den möglichen Vorhaben die richtigen auszuwählen und Projekte zielgerichtet und effizient durchzuführen. Dieser Beitrag überträgt den agilen Ansatz auf das Projektportfoliomanagement (PPM) und zeigt, wie Strukturen, Prozesse und Governance-Mechanismen ausgestaltet sein sollten, damit eine Optimierung erreicht werden kann und sich die Vorteile der Agilität materialisieren.

1 Einleitung

Viele Unternehmen wollen durch Agilität in ihren Prozessen schneller und nachhaltiger zu greifbaren Ergebnissen kommen. Doch was heißt Agilität in den Prozessen? Agilität ist eine Methode der Softwareentwicklung: In mehreren jeweils kurzen Umsetzungszyklen werden Anforderungen definiert und unmittelbar in lauffähigen Softwarecode umgesetzt, getestet und produktiv genommen [Wolf & Bleek 2010]. Da hierdurch schnell Mehrwert für den Nutzer generiert wird, haben agile Methoden mittlerweile einen hohen Stellenwert in der Praxis, und es gibt immer wieder Ansätze, die Prinzipien und Methoden dieses Vorgehens von der Softwareentwicklung auch auf andere Prozesse zu übertragen (vgl. z. B. [Gluchowski & Reinheimer 2013]). Insbesondere Projektmanagement und Projektportfoliomanagement werden als vielversprechende Prozesse angeführt, die durch ein agiles Vorgehen verbessert werden können, sodass bislang ungenutzte Potenziale einer Organisation mobilisiert werden können.

2 Agilität in der Projektorganisation

Projekte befassen sich oft mit der Entwicklung von Software. Insofern erscheint es naheliegend, agile Verfahren in solchen Projekten einzusetzen. Projekte können aber auch zur Erstellung anderer Ergebnisse genutzt werden. Zudem beinhaltet Projektmanagement mehr als die Entwicklung von Software. Es stellt sich daher die Frage, ob und wie die oben geschilderten Vorteile agiler Methoden auf andere komplexe Problemstellungen und Lösungsentwicklungen, wie z. B. das Management von Projekten, übertragen werden können.

In vielen Unternehmen werden Projekte von zwei Projektmanagern geleitet, die unterschiedliche Rollen wahrnehmen: Der erste Projektleiter vertritt die Belange des Auftraggebers und ist damit vor allem für die Abstimmung der im Projekt umzusetzenden Anforderungen zuständig. Der zweite Projektleiter vertritt den Auftragnehmer und ist für die Umsetzung sowie die Einhaltung der Projektmethodik zuständig, um den Projektauftrag innerhalb des gegebenen Zeitraums und der zur Verfügung stehenden Mittel umzusetzen. Dieses Rollenverständnis kommt damit den in der agilen Softwareentwicklung wichtigen Rollen des Product Owners und des Scrum Masters nahe.

Gutes Projektmanagement sieht die Aufteilung des Projektauftrags in kleinere Arbeitspakete vor. Ist daher die Erstellung des Projektgegenstands auch technisch in viele kleinere Anforderungen unterteilbar, die zudem eine gewisse Variabilität in ihrer Bearbeitungsreihenfolge zulassen und einen jeweils quantifizierbaren Nutzen bei Erledigung aufweisen, kann das spezifische Wissen und die Motivation des Projektteams genutzt werden, um möglichst schnell erste nutzbare Zwischenergebnisse zu erstellen. Dies kann bei manchen Immobilienprojekten oder strategischen Produkteinführungen der Fall sein. Die Kunst hierbei ist es, den Projektauftrag so in Arbeitspakete zu zerlegen, dass eine Teilproduktivsetzung möglich wird. Dieses Prinzip ist in Abbildung 1 dargestellt. Der Projektauftrag »Bau einer Pyramide« kann auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden. Wird diese nicht horizontal, Schicht für Schicht gebaut, sondern eher vertikal aneinandergereiht, sind erste Teile schon nutzbar, während an anderer Stelle noch gebaut wird.

Ebenfalls übertragbar ist in einem solchen Projekt auch das inkrementelle Vorgehen in verschiedenen Projektphasen und die Erfüllung des Projektauftrags in mehreren Stufen. Speziell der als Product Owner agierende Projektleiter kann über die Projektplanung der Arbeitspakete analog zu einer Sprint-Planung diejenigen Vorgänge priorisieren, die den höchsten Nutzen versprechen.

Transparenz über Projektstatus und Fertigstellungsgrad der verschiedenen Arbeitspakete werden ein gut eingespieltes Projektteam dazu verleiten, im Interesse des gemeinsamen Erfolgs diejenigen Arbeitspakete zu priorisieren, bei denen offensichtlich der größte Bedarf zur Bearbeitung liegt. Es sind somit viele Konzepte aus der agilen Softwareentwicklung so auf das Projektmanagement zu übertragen, dass die jeweiligen Projekte effektiver und effizienter durchgeführt werden können.

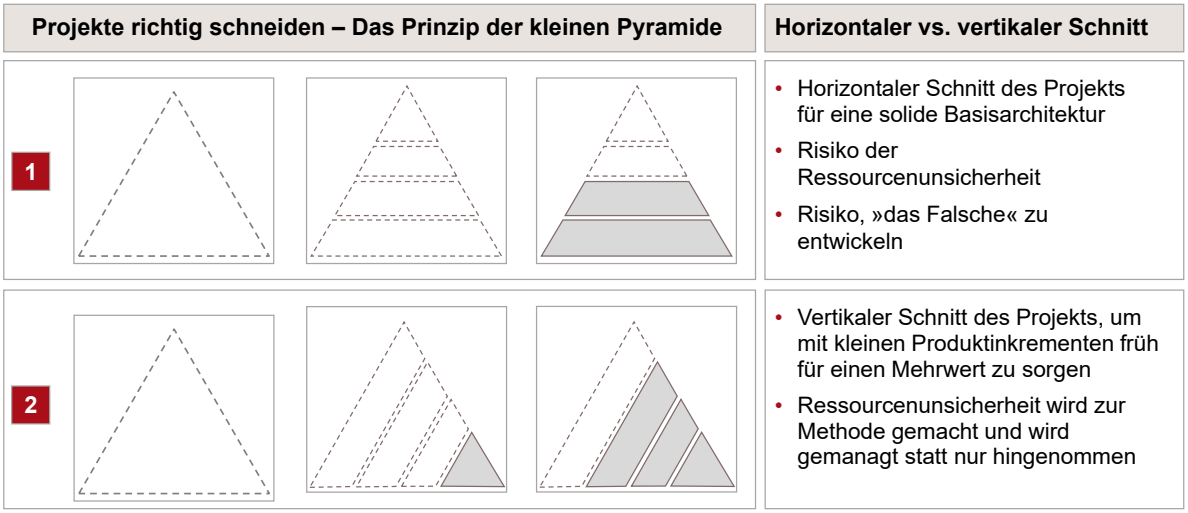

Abb. 1: Prinzip der kleinen Pyramide

Es muss aber auf entscheidende Unterschiede hingewiesen werden, die bei der Übertragung von agilen Methoden auf das Projektmanagement berücksichtigt werden sollten und die eventuell eine Übertragung schwierig machen. Ein Unterschied besteht in der Größe oder Zusammensetzung des Teams. Während in der agilen Softwareentwicklung ein zahlenmäßig überschaubares und von den Fähigkeiten weitgehend homogenes Team zum Einsatz kommt, sind bei vielen Projekten die Zahl der Ressourcen deutlich größer und die Kenntnisse der Mitarbeiter spezieller. Ein großes Projektteam ist somit schwieriger in die Planung und Steuerung einzubinden. Dies macht die in der agilen Softwareentwicklung propagierte Selbstorganisation des Teams zumindest schwieriger und oftmals nicht sinnvoll. Die Projektleiter werden also eine mehr an hierarchischen Prinzipien orientierte Führung ausüben müssen. Außerdem sind die Kosten des Projekts nicht in gleicher Weise determiniert, wie die verfügbare Kapazität des Entwicklungsteams die Zahl der umsetzbaren Anforderungen bestimmt. Das Projektbudget kann unter Umständen ausgeweitet werden und wird so zu einem weiteren Freiheitsgrad, der allerdings die Komplexität des Projektmanagements im Vergleich zur agilen Softwareentwicklung erhöht.

Ein weiterer Unterschied besteht in der oftmals inhaltlich größeren Komplexität des Projektauftrags. Bei vielen Projekten geht es nicht nur um die Erstellung eines Artefakts, das schon genutzt werden wird, wenn es nur gut genug ist, sondern auch um das Austarieren von potenziellen Konflikten und der Gestaltung des organisatorischen Wandels. In Organisationen gibt es zum Teil widerstrebende Tendenzen und latente Konflikte um die »richtige« Lösung. Dies macht die Rolle des Product Owners schwieriger, da die Priorisierung des Nutzens und die inhaltliche Zusammenstellung der verschiedenen Projektphasen innerhalb eines solchen Spannungsfelds erfolgen müssen.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die Übertragung agiler Methoden grundsätzlich das Potenzial hat, auch andere Prozesse wie das Projektmanagement effektiver zu machen. Allerdings ist dabei auf eine bewusste Anwendung der agilen Methoden im konkreten Kontext zu achten und zu berücksichtigen, dass sich der Einsatz agiler Konzepte nur für bestimmte Projekte oder Teilprojekte anbietet und immer dann schwierig wird, wenn die Heterogenität der Beteiligten steigt und damit die Priorisierung erschwert. Dies ist insbesondere der Fall, wenn man statt des Managements eines einzelnen Projekts das Management eines Projektportfolios betrachtet. Beim Management eines Projektportfolios sind besondere Herausforderungen zu berücksichtigen, die ein konsistentes Organisationsdesign erfordern.

3 Agiles Projektportfoliomanagement durch ganzheitliches Organisationsdesign

Die Übertragung agiler Methoden auf das Projektportfoliomanagement verspricht viele Vorteile: Statt Anforderungen, die schnell als lauffähige Software ausgeliefert werden können, sind es die Projekte, die in einem agilen Projektportfoliomanagement derart geplant und gesteuert werden, dass diese nach kurzer Zeit erfolgreich umgesetzt sind und frühzeitig ihren strategischen Nutzen entfalten. Die Kosten der nächsten Planungsperiode bleiben dabei jeweils überschaubar. Allerdings hat schon die Übertragung agiler Methoden auf das Management von Projekten gezeigt, dass die zusätzliche Komplexität durch entsprechende Mechanismen handhabbar gemacht werden muss. Steigert man die Komplexität weiter, indem nicht nur ein einzelnes Projekt, sondern ein ganzes Portfolio an Projekten gesteuert werden soll, muss dies durch adäquate Strukturen, Prozesse und Governance-Mechanismen unterstützt werden. Nur dann kann ein Projektportfoliomanagement agil werden. Dieser Abschnitt schildert, wie die Ausprägung der wesentlichen organisatorischen Elemente vorgenommen werden muss.

Zu diesem Zweck ist es hilfreich, sich klarzumachen, woher der weitere Komplexitätssprung kommt. Während es bei der agilen Softwareentwicklung einen klaren Auftrag gibt und die

verschiedenen Anforderungen nach Schätzung von Nutzen und Kosten in einer technisch sinnvollen Reihenfolge, determiniert durch die Kapazität des Entwicklungsteams, bearbeitet werden, ist bei Projektmanagement ein höherer Freiheitsgrad vorhanden. Die Unbestimmtheit hinsichtlich der Kosten in Verbindung mit den verschiedenen Teilen des Projektauftrags führt zu einer stärker subjektiv geprägten Situation.

Betrachtet man nun Projektportfoliomanagement, stellt man fest, dass die Komplexität sich weiter erhöht. Auch hier gibt es wie bei einzelnen Projekten keine harte Kapazitätsgrenze, sondern die Bereitstellung zusätzlicher Budgets kann je nach Kosten-Nutzen-Verhältnis der Projekte Sinn machen. Es gibt allerdings anders als beim agilen Management einzelner Projekte einen zusätzlichen Komplexitätssprung beim Management von Projektportfolios: Während sich einzelne Anforderungen bei der Softwareentwicklung oder Arbeitspakete im Projektmanagement gegenseitig ergänzen und in einer komplementären Beziehung stehen, sind die in einem agilen PPM zu steuernden Projekte häufig Substitute. Die Projekte treten damit untereinander in eine Konkurrenzsituation. Dies macht die politische Dimension beträchtlich. Statt eines einfachen technischen »Sortierens« sind auch taktische Finessen zu berücksichtigen. Diese treten vor allem dort zutage, wo der zukünftige Nutzen der Projekte über- oder die Kosten der Umsetzung unterschätzt werden können. Die Planung des Portfolios für die nächste Periode, d. h. den nächsten Sprint, birgt also ein höheres Risiko, dass die vorgesehene Kapazität bei der Umsetzung überschritten wird.

Um diese absehbaren Nachteile abzumildern und das PPM dennoch agil zu machen, bedarf es einer sorgfältigen Konfiguration der verschiedenen Elemente des Organisationsdesigns: Strukturen, Prozesse und Governance-Mechanismen müssen ganzheitlich optimiert werden [Weiss 2007]. Wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen agiler Softwareentwicklung und agilem Projektportfoliomanagement sind in Tabelle 1 dargestellt und werden im Folgenden detailliert erörtert.

Wie bei der Beschreibung agiler Softwareentwicklung herausgestellt, sind die beteiligten Rollen ein wichtiges Strukturelement. Überträgt man diesen Ansatz auf ein agiles PPM, so sollte das Projektportfolio ebenfalls durch zwei Portfoliomanager gesteuert werden. Einer der beiden Portfoliomanager vertritt analog zum Product Owner die Belange der Auftraggeber bzw. der Fachbereiche. Hier ist aber gerade in Situationen, wo viele Auftraggeber mögliche Projekte zur Umsetzung melden, ein stark moderierendes und konfliktlösendes Geschick gefragt. Die intensive Orientierung am zu erwartenden Nutzen und die Berücksichtigung eines gleichen Maßes bei der Priorisierung sind Aspekte, auf die dieser Portfoliomanager achten sollte.

Der andere Portfoliomanager sorgt analog dem Scrum Master für eine möglichst reibungslose Umsetzung der Projekte. Er vertritt die Belange der IT und wird vor allem darauf achten müssen, dass nicht zu viele Projekte gleichzeitig durchgeführt werden. Er muss den Projekten, die auf Hindernisse stoßen, aktive Hilfestellung bieten.

Prozessual werden beide Portfoliomanager durch Regelungen zur Konfliktprävention bzw. zum Management von Entscheidungen unterstützt. Bei der Vermeidung von Konflikten helfen klare Regelungen, die Sanktionen für den Auftraggeber schaffen, wenn sich dieser zu taktisch und egozentrisch verhält. Die Verwendung von Design-to-Budget-Projekten ist hier genauso zu nennen wie ein nachgelagertes Nutzencontrolling. In Verbindung mit einer starken Steuerungsfunktion der beiden Portfoliomanager helfen solche Regeln, Nachteile auf Wirtschaftlichkeit oder Vertragsgestaltung auszugleichen, die aus einer Illusion der Auftraggeber entstehen könnten, dass sie durch ständige Re-Priorisierung einzelner Projektmodule eine bessere Steuerung des Projektportfolios erreichen könnten.

Zur Unterstützung der beiden Portfoliomanager ist es hilfreich, entsprechende Gremien einzusetzen, in denen jeweils unterschiedliche Entscheidungsebenen des Unternehmens die für ihre Ebene relevanten Probleme einer Lösung zuführen.

Organisationselement	Agile Softwareentwicklung	Agiles Projektportfoliomanagement
Grundlegende Planungseinheit	Priorisierte User Stories	Projektideen
Zeitdauer eines agilen Zyklus (Sprint)	ca. 2 bis 4 Wochen	ca. 3 bis 6 Monate
Limitierender Faktor der Umsetzung	Kapazität des Entwicklungsteams	Ressourcen- und Budgetverfügbarkeit
Basis-Sprint-Zusammenstellung	Geschätzte User Stories	Ausgeplante Projekte
Bewertung und Priorisierungsrahmen	Nutzen der User Story	Business Case pro Projekt
Fachlich treibende Rolle	Product Owner	Fachlicher Portfoliomanager
Umsetzung treibende Rolle	Scrum Master	Portfoliomanager IT/Org
Intervall Statusbericht/Status-Meeting	Täglich (Daily Scrum)	ca. 7 bis 14 Tage
Konfliktlösung in Planung und Steuerung	Innerhalb des Teams	Übergreifendes Gremium
Optimierungsansätze	Situativ (im Sprint-Review-Meeting)	Institutionell (z. B. Nutzencontrolling)

Tab. 1: Synopse von agiler Softwareentwicklung und agilem Projektportfoliomanagement

Diese Gremien dienen wie im Agilen Manifest[1] gefordert der Interaktion aller Beteiligten der Projektorganisation und ermöglichen die Reaktion auf Veränderung.

Die Steuerung der Projektpipeline, d.h. sowohl die richtig priorisierte, am strategischen Nutzen orientierte Aufnahme neuer Projekte als auch die möglichst effektive, von Hindernissen befreite Umsetzung der Projekte, wird dabei idealerweise von einem Gremium auf Arbeitsebene begleitet, das die beiden Portfoliomanager unterstützt. Die Mitglieder dieses operativen Gremiums bewerten die Projektideen und haben die Möglichkeit, etwaige Hindernisse, die sich bei der Umsetzung ergeben, wie z.B. Ressourcenkonflikte oder übergreifende architektonische Fragen, entweder schnell zu lösen oder zumindest so entscheidungsreif aufzubereiten, dass ein hierarchisch übergeordnetes, eher strategisch motiviertes Gremium entscheiden kann. Der Tagungsrhythmus solch eines operativen Gremiums muss in einem agilen PPM der angestrebten Schnelligkeit in der Umsetzung der Projekte angemessen sein.

Zusätzlich sollte es in einem agilen PPM eine Plattform für die Projektleiter geben, die regelmäßig in kurzen Abständen über ihren Status berichten und diesen Austausch zur Identifikation von Abhängigkeiten oder Hindernissen nutzen können.

Ein letzter wichtiger Governance-Mechanismus eines agilen PPM betrifft das Selbstverständnis der Projektorganisation. Die agile Idee muss in der Organisation »ankommen«. Dies erst macht den Wandel des Projektportfoliomanagements hin zu einem agil steuernden PPM möglich. Solch ein Wandel in der Unternehmenskultur erfordert das Zurücknehmen einzelner Partikularinteressen hinter das übergeordnete Ziel des Unternehmens und die Bereitschaft aller Beteiligten, sich rollenkonform zu verhalten.

4 Fazit und Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines agilen PPM

Bei der Einführung eines agilen PPM ist die hohe Komplexität in der Steuerung zu berücksichtigen. Die wichtigen Rollen eines Product Owners und eines Scrum Masters müssen durch weitere organisatorische Elemente unterstützt werden. Nur so wird das Projektportfoliomanagement das Versprechen der Agilität auch einlösen können. Die wesentlichen Erkenntnisse lassen sich abschließend in Empfehlungen zusammenfassen:

- Berücksichtigen Sie die Systemhaftigkeit der verschiedenen Elemente sowie deren Interdependenz. Nur eine optimale Abstimmung aller Bausteine eines agilen PPM führt zu der gewünschten Wirkung im Organisationsdesign.
- Unterschätzen Sie nicht die Pfadabhängigkeiten bei der Einführung eines agilen PPM. Nur sorgfältig aufeinander abgestimmte, sich gegenseitig unterstützende Implementierungsschritte in der richtigen Reihenfolge machen die Transition zu einem agilen Projektportfoliomanagement nachhaltig.
- Auch die Einführung eines agilen PPM sollte sich an agilen Methoden wie dem Prinzip der kleinen Pyramide orientieren. Die Einführung muss frühzeitig den Mehrwert in der alltäglichen Arbeitspraxis aufzeigen und das so erzeugte Momentum nutzen.
- Die Orientierung am übergreifenden Zielbild aller notwendigen agilen Elemente und die Berücksichtigung der späteren Skalierungsfähigkeit reduziert das Risiko, bei der Einführung in eine organisatorische Sackgasse zu laufen.
- Stellen Sie die Beteiligung des Topmanagements sicher. Nur wenn dieses bereit ist, das erforderliche Umdenken im Unternehmen und das geänderte Verständnis in der Projektorganisation vorzuleben und immer wieder von allen Unternehmensteilen einzufordern, gelingt der Schritt hin zu mehr Agilität.

Literatur

[Gluchowski & Reinheimer 2013] *Gluchowski, P.; Reinheimer, S. (Hrsg.):* Agilität in der IT. HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 290, dpunkt.verlag, Heidelberg, 2013.

[Weiss 2007] *Weiss, M.:* Efficient Organizational Design. Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2007.

[Wolf & Bleek 2010] *Wolf, H.; Bleek, W.-G.:* Agile Softwareentwicklung: Werte, Konzepte und Methoden. 2., akt. u. erw. Auflage, dpunkt.verlag, Heidelberg, 2010.

Marco Weiß

ist Senior Manager bei EGC Eurogroup Consulting und Experte für Strategie und Organisation in der Finanzdienstleistungsbranche. Seine Beratungsprojekte beschäftigen sich mit strategischen Fragestellungen des IT-Managements und der IT-Governance. Marco Weiß hat am House of Finance der Goethe-Universität Frankfurt zum Thema »Effizienz im Organisationsdesign« promoviert und zahlreiche Publikationen und Vorträge dazu veröffentlicht.

Dr. Marco Weiß
EGC Eurogroup Consulting AG
Thurn-und-Taxis-Platz 6
60313 Frankfurt/Main
marco.weiss@eurogroupconsulting.de
www.eurogroupconsulting.de

1 *https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html*

EUROGROUP
CONSULTING

DataNavigator

Verschiedene Autoren beleuchten in der Reihe **DataNavigator** die vielfältigen Facetten des Datenmanagements und zeigen Ihnen interessante Aspekte auf.

Der **DataNavigator** wird von Eurogroup Consulting regelmäßig zweimonatlich herausgegeben und möchte Ihnen interessante Denkanstöße liefern. Wir freuen uns, Ihnen mit dem **DataNavigator** unsere Erfahrungen weiterzugeben und stehen Ihnen für die Diskussion gerne zur Verfügung!

Bisher erschienen:

#1 Dr. Marco Weiß – *Welt und Wesen des Datenmanagements*; Sep. 2020

#2 Mario Kubik – *„DLT“ – Potenzial zur Zukunftstechnologie?*; Nov. 2020

#3 Jonathan Misler – *Datengetriebene Geschäftsmodelle*; Jan. 2021

www.datanavigator.de

ISSN 2702-1904

Sie erreichen Herausgeber und Autoren unter der E-Mail-Adresse

datanavigator@eurogroupconsulting.de

THE ART OF **MOBILIZATION**

EUROGROUP
CONSULTING

EUROGROUP CONSULTING – ein Beratungsunternehmen wie kein anderes

Was *"The Art of Mobilization"* für uns und unsere Kunden bedeutet

Es gibt viele Beratungsgesellschaften auf der Welt, und jede braucht einen Ansatz, der sie einzigartig macht. Wir bei EUROGROUP CONSULTING glauben, dass wir mit dem Konzept der „Mobilisierung" einen andersartigen Zugang zu vielen Herausforderungen in unserer Branche haben.

Unsere langjährige Erfahrung hat uns gelehrt, dass es selten die Einzigartigkeit der erarbeiteten Konzepte ist, die schließlich den Erfolg bringt, sondern vor allem begeisterte Mitarbeiter, die in diesen Konzepten den Weg erkennen, der zu einer dauerhaften Verbesserung der Situation führt.

Menschen machen den Unterschied

Es ist diese spezifische Erfahrung, die es braucht, um zu verstehen, dass Menschen den Unterschied machen und dass es um deutlich mehr geht als um eine Proforma- oder Alibi-Einbindung des Kunden. Wir wissen, dass menschliches Verhalten meist die Ursache, immer aber die Lösung von Problemen ist. Weil wir dies wissen und verinnerlicht haben, richten wir unsere Beratungsarbeit insbesondere auf diesen Aspekt aus. Ob es um die Neuausrichtung von Großprojekten, insbesondere in der IT, die Ausgestaltung der Bankprozesse im Hinblick auf Digitalisierung und Industrialisierung oder die Intensivierung der Vertriebsarbeit geht, immer spielt das Verhalten der Menschen in einer Organisation, ihr Miteinander und ihre Energie, die entscheidende Rolle.

Wir mobilisieren, indem wir Potenziale zur Energieverstärkung herausarbeiten

Insofern verstehen wir uns auch als „Energie-Manager" in einem Unternehmen, als diejenigen, die unnötige Energieverbraucher identifizieren, die Energieflüsse wieder ausrichten und Potenziale zur Energieverstärkung herausarbeiten.

Der Unterschied zwischen den Erfolgreichen und den Nicht-Erfolgreichen liegt nach unserer festen Überzeugung nicht in den Strukturen, Prozessen und Instrumenten begründet, sondern darin, mit welcher Intensität und Konsequenz diese Erfolgsfaktoren von den Menschen im Unternehmen eingesetzt werden, um sich immer weiter zu verbessern.

„Energie" umfasst in diesem Sinn sowohl die „harten" als auch die „weichen" Faktoren; die Mischung macht es aus. Das ist unser Geschäft.