



Quality. Results. People.

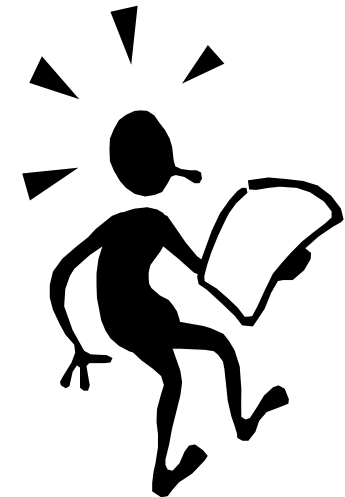
Projekte, Programme, Portfolios P30[®] Das Informationsrückgrat im Veränderungsmanagement

P30[®] ist ein eingetragenes Warenzeichen des Office of Government Commerce in Großbritannien und anderen Ländern.

Beispiele aus dem Alltag

Kommen Ihnen folgende Situationen bekannt vor?

- Leider stellte man zum Zeitpunkt des Roll-out eines großen IT-Projekts fest, dass im Rahmen einer Organisationsänderung 10 von 54 Niederlassungen bereits geschlossen worden waren und 15 weitere bis Jahresende mit anderen Büros zusammengelegt werden sollten.
- Kurz bevor der Prototyp einer neuen Antriebstechnologie montiert wird, erfährt der Entwicklungsleiter, dass die Geschäftsführung entschieden hat, diese Unternehmenssparte zu schließen.
- Mitten im Projekt liest ein Designer in den Wirtschaftsnachrichten, dass sein Unternehmen einen Mitbewerber gekauft hat, der bereits über die gerade in Entwicklung befindlichen Produkte verfügt.



Was ist passiert?

Gemeinsames Problem?! → Es hapert an der Kommunikation

Die Entscheidungsebene ist nicht über die vorhandenen Projekte im Bilde. Ohne valide Information fehlt aber die Möglichkeit einer systematischen Steuerung.

Es stellen sich also folgende Fragen:

- Wie können die Entscheidungsebenen, d.h. die Geschäftsführung oder der Vorstand, zum richtigen Zeitpunkt mit den notwendigen Informationen versorgt werden?
- Wie können Entscheidungen zum Tagesgeschäft mit Entscheidungen zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung harmonisiert und gebündelt werden?

Portfolio, Programme and Project Offices

Gegenstand dieser Best-Practice-Richtlinie ist der **Informationsfluss** zwischen Tagesgeschäft, Programmen und Projekten, z.B. das Erkennen von Abhängigkeiten bei Ressourcen wie Mitarbeitern, Finanzmitteln, Infrastruktur usw.

"Portfolio, Programme and Project Offices" ist **keine Methode**, sondern ein **Leitfaden** zur Implementierung einer für die Projektwirtschaft geeigneten Infrastruktur im Unternehmen.



Portfolio, Programme and Project Offices - Lösungsansatz

- Er beschreibt erstmalig eine **organisationsweite, einheitliche Unterstützungsstruktur** für die Projektlandschaft.
 - Prozesse, Rollenbeschreibungen, Methoden zur Unterstützung der Entscheidungsfindung des leitenden Managements einer Organisation.
- Der P3O-Leitfaden stellt dar, wie ein **durchgängiger Informationsaustausch** zwischen Entscheidern und Durchführenden sichergestellt werden kann.
 - Definiert Informationsschnittstellen und –prozesse und legt die Zuordnung der jeweiligen Verantwortlichkeiten zu den Rollen fest.



Portfolio, Programme and Project Offices - Lösungsansatz

- Die Prinzipien, Techniken und Prozesse des P3O-Leitfadens ermöglichen Organisationen ein **effektives Portfolio-, Programm- und Projektmanagement**.
→ Die Anforderungen "Machen wir die richtigen Dinge?" und "Machen wir die Dinge richtig?" können erfüllt werden, da mit P3O die Ausrichtung aller Maßnahmen und Vorhaben an der Unternehmensstrategie möglich wird.
- P3O liefert **abgestimmte Schnittstellen** zu anderen Methoden des OGC (PRINCE2, Managing Successful Programmes, Management of Risk, Portfoliomanagement). Die Zusammenarbeit mit anderen Ansätzen, z. B. PMI oder GPM/IPMA ist problemlos möglich.



Ziel: Schnelle und sachgerechte Managemententscheidungen

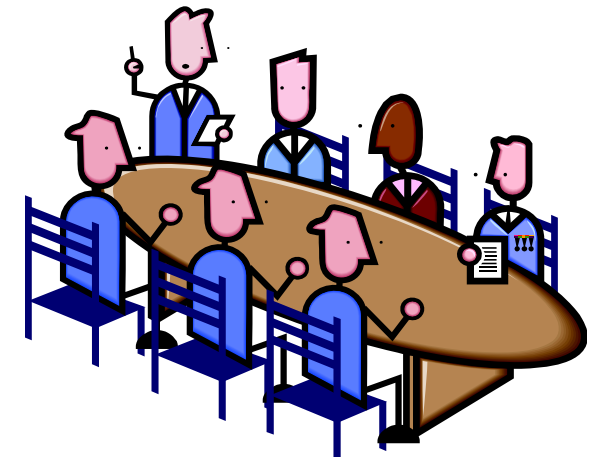


Quality. Results. People.

Ein Festhalten am Althergebrachten, seien es Produkte oder betriebliche Abläufe, führt bei den heute üblichen schnellen Marktänderungen unmittelbar zu wirtschaftlichen Problemen in Unternehmen.

Unternehmensführungen müssen deshalb in der Lage sein:

- schnell und **ohne Reibungsverluste** die richtigen Projekte zu beschließen, um notwendige Veränderungen zu erzielen
- die notwendigen Aktivitäten zur Steuerung des **Tagesgeschäftes** mit ihren Engpässen und Abhängigkeiten zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen
- die Entscheidungen vor dem Hintergrund der **strategischen Unternehmensziele** richtig zu treffen.



Aus Informationen werden Entscheidungsvorlagen

Nur mit optimalen Informationen können zielgerichtet Veränderungsvorhaben beschlossen und durchgeführt werden.

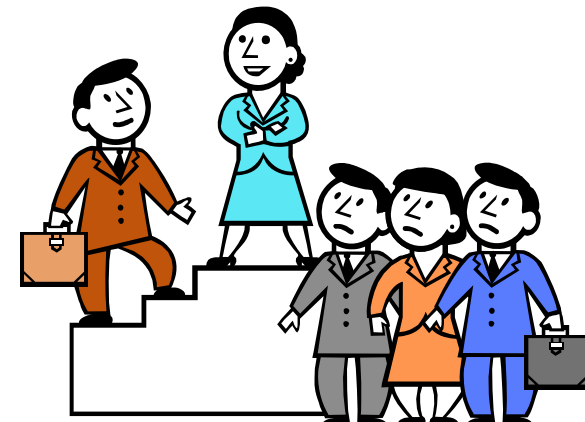
P3O liefert einen **flexiblen Ansatz für das Informationsmanagement** vom Projekt über das Programm zum Unternehmensportfolio.



Bild 1: Veränderungen versus Betrieb.

Für wen ist P30 konzipiert?

- Der P30-Leitfaden richtet sich **weniger an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**, die in einem PMO arbeiten, als vielmehr an diejenigen, die ein PMO einrichten und managen müssen.
- Für das **oberste Management**, d. h. Geschäftsführungen und Vorstände, sind im P30-Leitfaden mehrere spezielle Abschnitte enthalten, die u. a. erklären, warum P30 sinnvoll ist und welche Bedeutung der Business-Case für die Einrichtung eines P30-Modells hat, sowie den Nutzen (engl.: benefits) eines derartigen Modells erläutern.



Abgrenzung

- Voraussetzung ist nicht notwendigerweise **PRINCE2** als Projektmanagementmethode und **MSP** (Managing Successful Programmes) als Programm-Managementmethode, sie bilden aber über Schnittstellen eine Einheit.
- "Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model" (**P3M3**), um den aktuellen Stand der Unterstützungsinfrastrukturen zu bestimmen und eine konkrete Richtlinie für die Entwicklung des P3O zu haben.
- P3O ist mit anderen Ansätzen **kompatibel** (PMI oder die GPM/IPMA)
- Damit ist der P3O-Leitfaden einzigartig, denn derzeit bietet keine andere Methode einen derartig detaillierten Ansatz, der die **gesamte Organisation** erfasst und sofort angewendet werden kann.

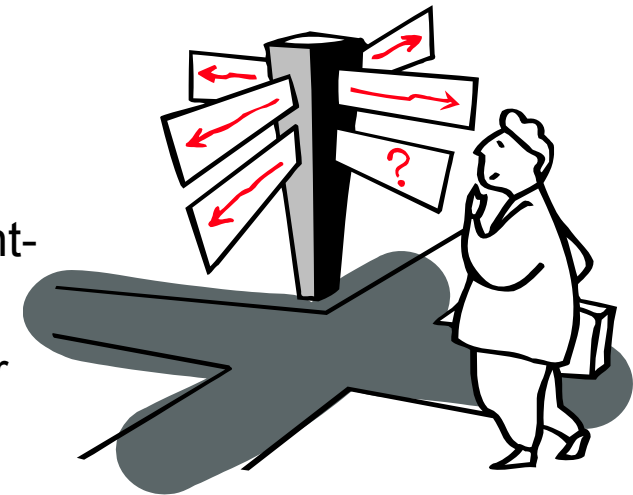


Entwurf P3O Modell

- In Abhängigkeit von Branche, Unternehmensgröße und Projektlandschaft ist die Ausprägung unterschiedlich
- Ein P3O-Modell besteht aus mindestens einem Office auf Portfolio-Ebene, welches den Informationsbedarf des leitenden Managements und die Informationsbedürfnisse einzelner Projekte oder Programme abdeckt.
- Je nach Größe und Bedarf des Unternehmens können weitere Offices auf der Projekt- bzw. Programmebene hinzukommen, permanent oder temporär, zentral oder dezentral – aber immer unter einem Dach mit einer einheitlichen Steuerung.
- Innerhalb eines P3O-Modells werden drei Funktionsbereiche unterschieden:
 - Strategische Planung oder Unterstützungsfunktionen für Portfolios
 - Unterstützungsfunktionen auf der Bereitstellungsebene (Delivery)
 - Center of Excellence (CoE) Funktionen (Entwicklung von Standards und Verfahren):



- Ein P3O-Modell unterstützt mit seinen Strukturen das oberste Management bei der **Entscheidungsfindung**, welche Programme und Projekte durchgeführt werden sollen und begleitet deren Durchführung. Das P3O-Modell umfasst alle Veränderungsmaßnahmen innerhalb einer Organisation.
- **Standardisiertes, durchgängiges Berichtswesen** für alle Projekte und Programme. Dieses Berichtswesen liefert allen Entscheidungsebenen die jeweils benötigten Informationen (z.B. prognostizierte Projektendtermine), um Geschäftsentscheidungen, z.B. Ressourcenzuordnungen oder Risikomanagement-Maßnahmen, fundiert treffen zu können.
- **Informationsverdichtung und -aufbereitung** für die jeweilige Entscheidungsebene.



Was macht ein P3O?

- **Strategische Planung** oder Portfolio-Support-Funktionen/Services
- Funktionen/**Services** zur Unterstützung bei der Durchführung von Programmen/Projekten
- **Center of Excellence**-Funktionen



Diese drei Bereiche erfordern bei den P3O-Mitarbeitern und – Mitarbeiterinnen **unterschiedliche Kompetenzen**, Erfahrungen und Fähigkeiten.

Für die Einrichtung eines P3O ist es als erstes wesentlich, seinen **Leistungsumfang festzulegen**. Dieser wird von den organisatorischen Faktoren, den Unternehmenszielen, der Unternehmensorganisation, dem Projektmanagementreifeegrad und anderen Faktoren bestimmt werden.

Mögliche P30 Funktionen

Strategische Planung oder Portfolio-Support-Funktionen/Services

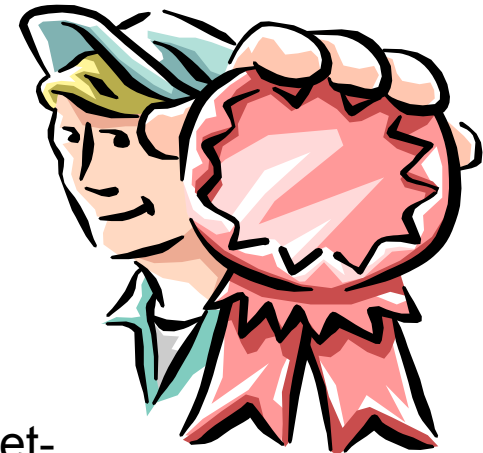
- Portfolio-Gestaltung, Priorisierung, Analyse und Berichte
- Aufsetzen und Abschließen von Programmen und Projekten
- Einbeziehung der Stakeholder und Kommunikation
- Planung und Schätzungen
- Kapazitätsplanung und Ressourcenmanagement
- Management der Nutzenrealisierung
- Leistungsüberwachung



Mögliche P30 Funktionen

Funktionen/Services zur Unterstützung bei der Durchführung von Programmen/Projekten

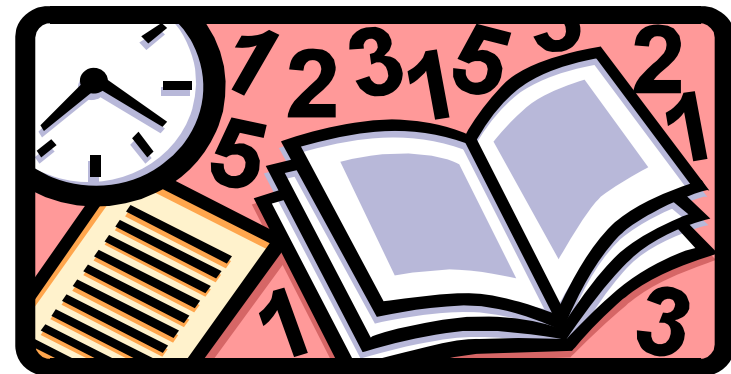
- Überwachung, Bewertungen und Berichte
- Risiko-, Change- und Offene-Punkte-Management
- Finanzen
- kaufmännische Aspekte (inkl. Lieferantenmanagement)
- Sicherung und Qualität
- Informationsmanagement (inkl. Konfigurations- und Asset-Management)
- Transition-Management, d.h. Steuerung, Koordination und Ausführung einer Portfolio-Neugestaltung
- Sekretariat



Mögliche P30 Funktionen

Center-of-Excellence-Funktionen/Services

- Standards und Methoden (Prozesse und Tools)
- interne Beratung
- Knowledge Management, Lessons Learned innerhalb des Unternehmens
- Personen und Fähigkeiten/Fertigkeiten (Kompetenzen im Portfolio-, Programm-, Projekt- und Risikomanagement)



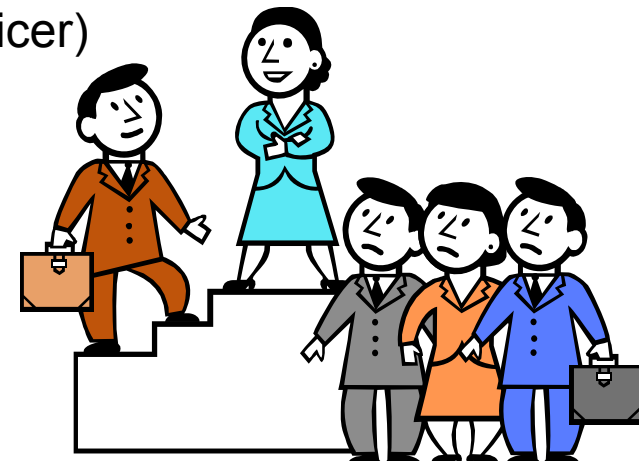
Rollen und Verantwortlichkeiten

Rollen beinhalten sauber **abgegrenzte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten**, wobei je nach Ausprägung eine Person mehrere Rollen übernehmen kann oder sich mehrere Personen eine Rolle teilen.

- P3O-Sponsor
- P3O-Leiter
- Leiter Programme- oder Project-Office
- Portfolio-Analyst, Programm- oder Projektspezialist (Consultant),
Programme- oder Project-Office-Koordinator (Officer)

Zur **Unterstützung** der Funktionen in einem P3O:

- Nutzen, Finanzen
- Kommunikation, Planung
- Qualitätssicherung, usw.



Wie wird P30 implementiert?

Der P30-Leitfaden empfiehlt und beschreibt die Einrichtung der P30-Strukturen als Programm mittels **Managing Successful Programmes** (MSP), da ein Projekt möglicherweise zu klein ist – immerhin umfasst ein P30 sämtliche Bereiche eines Unternehmens.

Benötigte Spezifikationen für ein P30-Einführungsprogramm

- **Vision Statement** (High Level-Sicht)
- **Blueprint** (beschreibt zukünftige Landschaft)
- **Business Case** (wirtschaftliche Rechtfertigung)
- **Stakeholder Management** (Akzeptanz!)
- **Nutzenmanagement** (Outputs einsetzen und messen)
- **Risikomanagement** (Jede Veränderung ist mit Risiken verbunden)



Das Managementteam für eine P30 Einführung



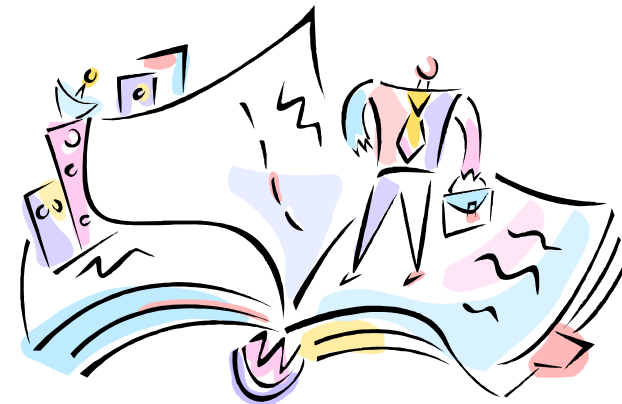
Quality. Results. People.

- P30 empfiehlt die Implementierung als **Programm**. Ein Programm besitzt immer einen SRO (Senior Responsible Owner) als obersten **Schirmherrn** und Verantwortlichen des Programms. In der Regel handelt es sich hierbei um ein Mitglied der Geschäftsführung bzw. des Vorstands.
- Darunter gibt es den **Programm-Ausschuss** mit dem SRO als Vorsitzendem und dem **Programm-Manager** sowie den **Business Change Managern**, die für die Umsetzung des Nutzens in Ihren Bereichen zuständig sind.
- **Lenkungsausschussvorsitzende** der darunterliegenden **Projekte** und möglicherweise weiteren Funktionen des Unternehmens (z. B. Finanzen, Risikomanagement, etc.).
- Der **externe Beratungsbedarf** ist in der Regel sehr hoch, da es sich bei der Einführung eines P30 um Maßnahmen abseits aller vorhandenen Vorhaben handelt.

Wie viel P30 darf es sein?

Für die **Skalierung** eines P3Os gibt der P3O-Leitfaden drei Bezugsgrößen an. Die Skalierung wird vom Projekt-/ oder Programm-Manager nach folgenden drei Kriterien durchgeführt:

- **wertorientiert**, d.h. nach Unternehmensumsatz in Projekten
- **größenorientiert**, d.h. nach Zahl der Mitarbeiter in Projekten
- **funktionsorientiert**, d.h. nach Leistungsumfang



Wie viel P30 darf es sein?

Bei der **Wertorientierung** gibt der P30-Leitfaden als Schätzwert für die Kosten eines P3Os 3-5% des Gesamtvolumens aller Maßnahmen an, d.h. des Budgets aller Projekte, Programme und Portfolios.

Bei der **Größenorientierung** z.B. nennt der P30-Leitfaden folgende Mitarbeiterzahlen in Abhängigkeit von der Anzahl der beteiligten Personen in den Projekten oder Programmen:

Mitarbeiter in Programmen und Projekten	30	60	120	200	300	500	1000
Empfohlene Mitarbeiterzahl des P3O	3	4	7	9	12	17	25
Prozentual:	10%	7%	6%	5%	4%	3%	3%

Programm Ablauf zur Einrichtung eines P30

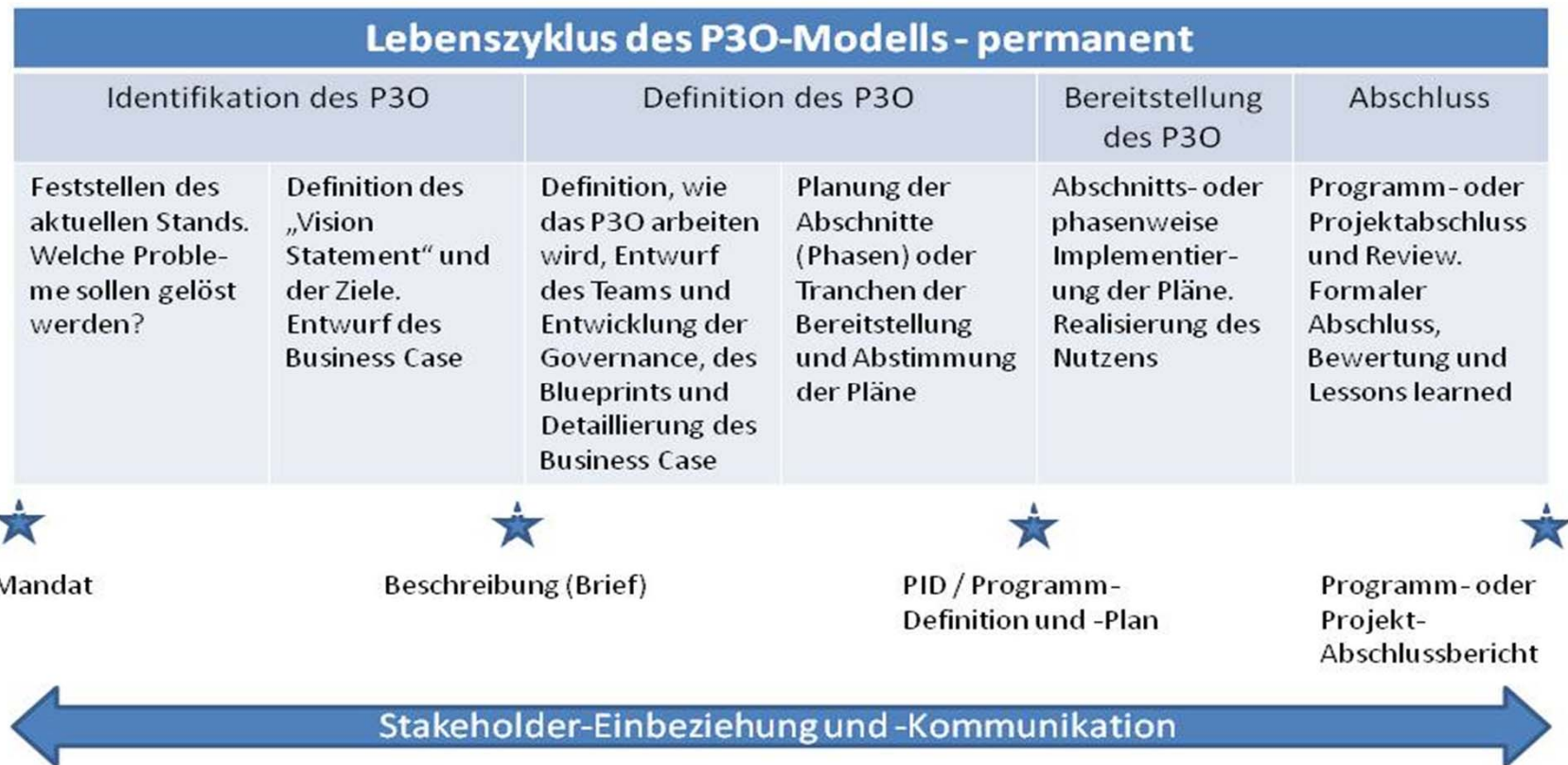
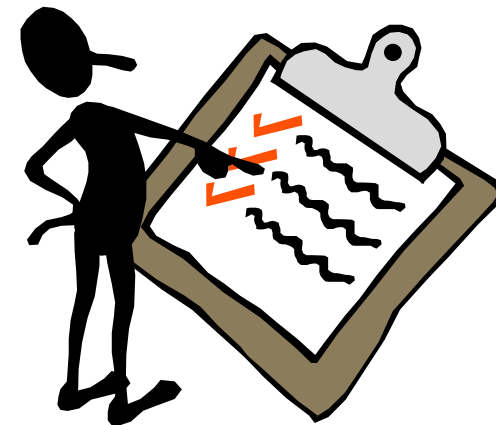


Bild 2: Der Lebenszyklus bei der Einrichtung eines permanenten P30s.

Welche Mehrwerte bietet P30?

Die Einrichtung eines P30 verlangt nach einer angemessenen Investition. Diese setzt sich zusammen aus den **Kosten** für:

- Personal (Gehälter, Rekrutierung, etc.)
- Infrastruktur (Büros, Konferenzräume, etc.)
- Tools (z.B. Projekt-, Programm-, Portfolio- und Risikomanagement-Tools)
- Ausbildung/Entwicklung
- Beratung (Planung, Bewertung, Workshops, etc.)



Welche Mehrwerte bietet P3O?

Dem stehen als zentrale **Vorteile** gegenüber:

- **Governance:** Das P3O unterstützt vorhandene Governance-Einrichtungen durch Strukturen und Verantwortlichkeiten und sorgt für Effektivität. Der Nutzen besteht in der Vorbereitung optimaler Investitionsentscheidungen im Sinne der Unternehmensstrategie.
- **Transparenz:** Der Informationsbedarf der Entscheidungsebene wird optimal gedeckt. Dies führt z. B. zu schnellen Reaktionszeiten der Führungsebene, um Schäden zu begrenzen und Chancen zu nutzen.
- **Umsetzungsunterstützung:** Vermeidung von Mehrfachaufwänden und Sicherstellung von Methodenkompetenz erhöht die Qualität
- **Wiederverwendbarkeit:** Gemachte Erfahrungen werden systematisch dokumentiert und ausgewertet. Durch Lessons Learned und die Verwendung von Best Practices können die Wiederholung von Fehlern wirksam unterbunden und Prozessabläufe beständig optimiert werden.
- **Nachvollziehbarkeit:** Dokumentation der Entscheidungen und Maßnahmen zur Unterstützung der Governance.

Ausbildung und Zertifizierung

- **P3O-Foundation-Zertifizierung.** Im Foundation-Examen wird getestet, ob man als "informiertes Mitglied eines P3O" tätig werden kann. Es handelt sich um einen einstündigen Multiple-Choice-Test ohne Zuhilfenahme von Materialien (closed book).
- Die zweite und letzte Ausbildungsstufe ist der sog. "**Practitioner**". Neben den Bereichen "Wissen" und "Verständnis" werden zusätzlich die Bereiche "Anwendung" und "Beurteilung" abgefragt. Der Practitioner-Test dauert zweieinhalb Stunden. Er ist ebenfalls ein Multiple-Choice-Test, bei dem der P3O-Leitfaden benutzt werden darf.
- Um beide Tests zu bestehen genügt es, jeweils **50%** der Fragen richtig zu beantworten.



Blick in die Zukunft

- Bei einem steigenden Anteil der Projektwirtschaft an der Wertschöpfung eines Unternehmens ist die Frage nicht, **ob**, sondern **wann** derartige Strukturen eingerichtet werden müssen.
- So sollte man umgekehrt betrachten, welche **Folgen** es haben kann, wenn ein Unternehmen kein P3O einrichtet:
 - Das oberste Management weiß nicht, ob die aktuellen Projekte und Programme die strategischen Ziele des Unternehmens unterstützen.
 - Niemand weiß, wie viele Projekte und Programme im gesamten Unternehmen aktiv sind.
 - Projekte und Programme werden von verschiedenen Stellen im Unternehmen unkoordiniert gestartet, weil einzelne Mitarbeiter es für richtig halten ("Bereichs-Egoismus").
 - Projekte oder Programme finden kein Ende.
 - Ressourcen werden verschwendet, weil sie nicht priorisierten Projekten oder Programmen zugeordnet sind.
 - Aus Fehlern wird nicht gelernt, „das Rad wird immer wieder neu erfunden“.

Blick in die Zukunft

- Weder der P3O-Leitfaden noch die P3O-Examen werden für professionelle P3O und PMO-Mitarbeiter sorgen.
- Die P3O-Ausbildung und das Zertifikat sind für Entscheider gedacht, die ein P3O einrichten und pflegen müssen.
- Die Professionalisierung der Mitarbeiter eines P3Os findet in den Unternehmen statt, d. h. wie etwas zu liefern ist, wird vor Ort von den Umständen abhängen.
- Die Rahmenbedingungen bzw. der Grundstein für die Professionalisierung ist gelegt, indem P3O vermittelt, was zu liefern ist und wie diese Informationen strukturiert werden.



Herzlichen Dank!

