

## Denn sie wissen nicht, was sie tun....

### Projektportfoliomanagement in der Praxis

C.Eckardt mit Input von M.Lendzian-Coane und A.Löser

„ Jesus aber sprach: Vater, vergib ihnen, denn sie wissen nicht, was sie tun! Und sie teilten seine Kleider und warfen das Los darum“<sup>1</sup>

Diesem Eindruck kann man sich manchmal nicht entziehen, wenn man beobachtet, wie in Unternehmen Entscheidungen über die Durchführung von Projekten getroffen werden. In vielen Fällen gibt es in den Unternehmen keinen kompletten Überblick über Zahl und Inhalt der Projekte und deren Beitrag zum Unternehmensziel. Man meint, die Akteure schachern und würfeln zu hören, wer die meisten Ressourcen erhält.

Allerdings: Die Christenheit glaubt, dass Gott gütig ist und verzeiht. Der Markt gehorcht jedoch anderen Gesetzmäßigkeiten und verzeiht nicht, wenn Unternehmen nicht wissen, was sie tun. Mag sein, dass es in rosigen Zeiten eher möglich ist, trotz schlechter Unternehmensorganisation Gewinne zu machen und am Markt zu bestehen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann das sehr schnell das Unternehmen massiv gefährden.

“Es kommt gar nicht so sehr auf die Strategie selbst an, also ob man sich nun als Low- Cost-Anbieter oder als Innovationsführer in seiner Branche positioniert; auch nicht, ob man es schafft, eine Strategie beeindruckend zu formulieren.

Entscheidend bleibt, ob Unternehmen Wege und Mittel finden, Strategie konsequent und messbar umzusetzen. Daran mangelt es immer wieder.“<sup>2</sup>

Diese Aussage von R.S.Kaplan<sup>3</sup>, einem Vordenker der modernen Controllingtheorien, bedeutet jedoch, dass es dem Management möglich sein muss, zielorientiert zu planen und dann zu kontrollieren, ob die Umsetzung der Strategie konsequent erfolgt.

Eine neuere Detecon- Untersuchung zum Thema Management-Reporting zeigt:

---

<sup>1</sup> Neues Testament Buch/Brief: Autor: Lukas Kapitel: 023 Vers: 034

<sup>2</sup> Interview mit R. Kaplan; Handelsblatt vom 9.2.2007, Quelle: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/strategie/viele-kennen-die-strategie-nicht-mal;1217796>)

<sup>3</sup> Robert S. Kaplan (\* 1940) ist ein amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler. Er lehrt seit 1984 an der Harvard Business School, vorher war er an der Graduate School of Industrial Administration (GSIA) der Carnegie-Mellon-Universität tätig. Er ist außerdem Ehrendoktor der Universität Stuttgart. Kaplan war maßgeblich an der Entwicklung zweier neuerer betriebswirtschaftlicher Konzepte beteiligt, dem [activity-based costing](#) und der [Balanced Scorecard](#) und gilt als einer der weltweit führenden Vordenker im Bereich der [Kostenrechnung](#) und des [internen Rechnungswesens](#).(Quelle: Wikipedia)

„Von den meisten Befragten (52,4 %) wurde als primäre Zielsetzung des Management-Reportings „Entscheidungsunterstützung“ genannt. Bei beachtenswerten 42,8 % der Befragten ist jedoch „Kontrolle“ das primäre Ziel des Management-Reportings. Dabei unterschieden sich in dieser Frage die Antworten der Befragten aus unterschiedlichen Funktionen (CFO, Leiter Controlling) nur unwesentlich. Bei lediglich 4,8 % der Befragten erfüllte das Management-Reporting primär den Zweck einer Dokumentation des Geschäftsverlaufs.“<sup>4</sup>

## **Das Projektportfolio muss sichtbaren, nachvollziehbaren Zusammenhang mit der Strategie des Unternehmens haben**

Ob ein Unternehmen es schafft, seine Strategie wirkungsvoll umzusetzen, kann man ablesen (nicht nur- aber doch sehr deutlich) an den Projekten, sprich Investitionen, die ein Unternehmen tätigt. Nun ist es eher selten- wenn gleich es auch vorkommt- dass ein großes Investitionsprojekt wie eine neue Fertigungshalle, ein neues Verwaltungsgebäude oder eine neuen Produktlinie dem Top Management intransparent ist und ungesteuert bis zur Vollendung oder zum Fehlschlag im Unternehmen lebt.

Bei dem Gesamtportfolio an IT-Projekten ist man jedoch dem Wildwuchs schon wesentlich näher. Welcher Konzern weiß genau, welche IT-Projekte welche strategischen Aspekte voranbringen? Wie viel das insgesamt kostet?

Häufig findet man folgende Problemstellungen:

- Es ist nicht geklärt, wann ein Vorhaben ein Projekt ist (Umfang, Beteiligung nur eines Bereiches, Ressourcen nicht klar zugeordnet ...).
- Es ist nicht geklärt, worauf ein Projekt zuarbeitet, z.B. Kundenwert-/Umsatzerhöhung, Kosteneinsparung oder Technologieinvest.
- Man weiß nicht genau, welche Risiken für das Geschäft damit verbunden sind und wer sich wirklich insgesamt darum kümmert.
- Man hat keinen Gesamtüberblick, ob die Projekte performant sind.
- Die Performance wird nicht überall nach den gleichen Kriterien beurteilt.
- Es gibt keine klaren Richtlinien, welche Projekte über ein Projektportfolio gesteuert werden sollten.
- Der Projektgenehmigungsprozess – wenn es ihn denn gibt- findet auf Einzelprojektebene statt und bezieht selten im erforderlichen Maß die betroffenen Fachbereiche ein.
- Man ist nicht sicher, ob Projekte durchgeführt werden, die nicht in die Strategie passen? Es gibt kein Verfahren dafür, welche Projekte einzustellen sind, weil sie nicht (mehr) in die Strategie passen

---

<sup>4</sup> Management Reporting- A study by Detecon (Switzerland) AG in cooperation with the Institute for Accounting, Controlling, and Auditing of the University of St. Gallen, December 2008

- Im günstigen Fall wird nach Vorliegen eines positiven Business Case das Projekt genehmigt. Unterschiedliche Meinung über die Wichtigkeit des Projektes werden vom ranghöchsten, beteiligten Manager entschieden („wer zahlt, schafft an“). Die Kriterien sind nicht transparent, bzw. nicht von allen Stakeholdern akzeptiert.
- Ein mitlaufendes Monitoring des Business Case findet nicht statt. Das hat zur Folge, dass den Veränderungen in dynamischen Märkten in den Projektportfolios nicht Rechnung getragen wird.
- Konkurrieren Projekte um Ressourcen, wird oft versucht, allen gerecht zu werden und (faule) Kompromisse zu schließen: das eine Projekt bekommt weniger, das andere auch.
- Der CFO fragt den CIO<sup>5</sup>, welchen Nutzen/Einsparungen Projekte erbringen und
  - der CIO weiß es – und übernimmt die Verantwortung für Ergebnisse, die er eigentlich nicht alleine steuern kann,
  - Der CIO weiß es nicht und wird dafür getadelt – zu Recht, wenn es sich um IT Infrastrukturmaßnahmen handelt, die alleine in seiner Verantwortung liegen. Und nur zum Teil berechtigt, wenn IT einen wesentlichen Teil der Geschäftsunterstützung ausmacht und deshalb auch CEO, COO sowie die Bereichsleiter Verantwortung für den richtigen IT-Einsatz tragen.

Die Antwort auf diese Fragestellungen liefert eine Managementdisziplin, die Projektportfoliomanagement (PPM) heißt. Dies umfasst alle Projekte im Unternehmen. Hier wird sich jedoch ausschließlich auf den Teil des Portfolios bezogen, das die IT- Projekte umfasst.

---

<sup>5</sup> CFO: Chief Financial Officer, CIO : Chief Information Officer

## PPM in der Theorie

Das Projektportfoliomanagement ist Teil der Corporate Governance und muss in den strategischen Planungsprozess eingebunden sein.

Detecon stützt sich hierbei auf die PMI- Methode, die im Folgenden kurz skizziert wird.<sup>6</sup>

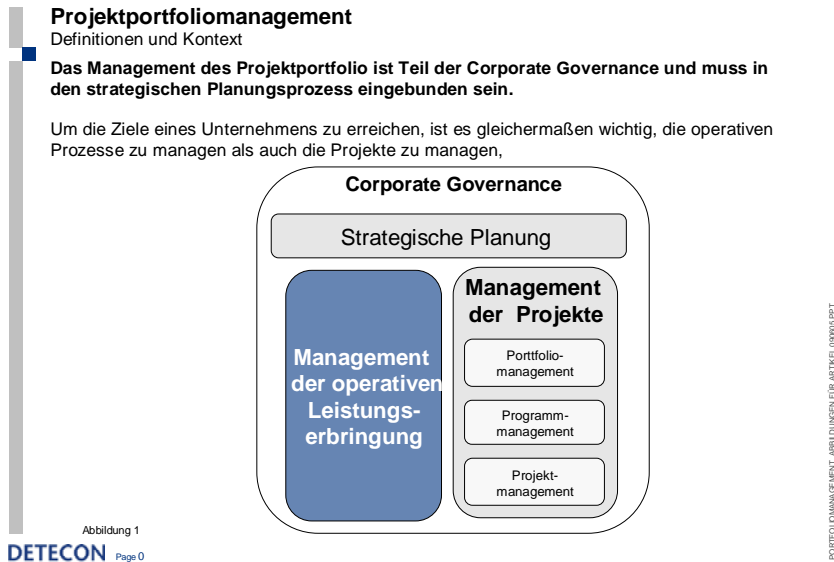


Abb. 1

Die Prozesse des Projektportfoliomanagements sind klar beschrieben.

Die oberste Ebene beschreibt vier Hauptprozesse (siehe Abbildung). Ein fünfter Prozessschritt, die Nachkalkulation, wäre dann das nicht unwesentliche Tüpfelchen auf dem „i“.

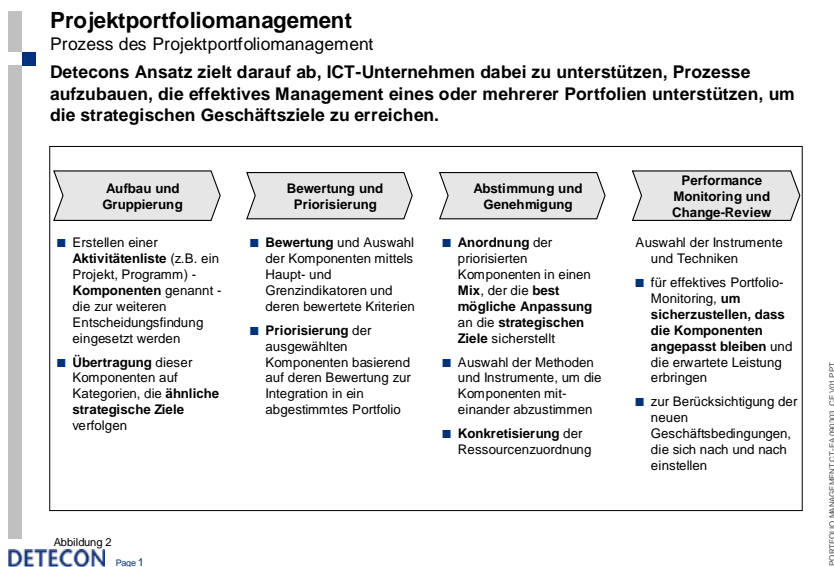


Abb. 2

<sup>6</sup> The Project Management Institute (PMI) , The Standard for Portfolio Management

## Als Tiger gesprungen, als Bettvorleger geendet?

Warum ist es in der Praxis so schwer, diese Prozesse erfolgreich umzusetzen?

Nehmen wir folgendes Szenario:

Der CIO eines Konzerns hat die Aufgabe, die IT-Ausgaben des Konzerns unter Kontrolle zu halten. Er ist der Meinung, dass cost cutting über die „economy of scales“ im Gesamtkonzern leichter erreichbar ist und IT die Strategie des Gesamtunternehmens unterstützen soll. Er will deswegen die laufenden und geplanten Projekte auf den Prüfstand stellen, damit sie aus der Sicht des Gesamtunternehmens strategiekonform sind und darüber hinaus auch noch effizient umgesetzt werden. Dabei sind die IT-Projekte, die mehr als einen Bereich betreffen, natürlich besonders im Fokus: Infrastrukturprojekte ebenso wie bereichsübergreifende IT- Business-Projekte.

Ein CIO- Entscheidungsgremium ist etabliert. In ihm sitzen die CIO's der einzelnen Geschäftseinheiten.

Der Konzern- CIO will die oben beschriebenen Prozesse für PPM durchsetzen. Die CIO's der Geschäftsbereiche stimmen zu. Sie können durchaus erkennen, wie ihnen diese Verfahren helfen werden, Steuerung und Transparenz für alle IT- Projekte, insbesondere aber für die bereichsübergreifenden IT-Projekte besser in den Griff zu bekommen.

Man setzt eine Projektgruppe ein, die den Aufbau des IT- Portfoliomanagements zum Ziel hat und die man nach dem erfolgreichen Aufbau als Linienorganisation PPM mit direkter Berichtslinie an den Konzern- CIO übernehmen will. Der Leiter des PPM-Projekts ist ein erfahrener Projekt- und Linienmanager, mit solidem IT- und Managementbackground und profunder Kenntnis des Unternehmens, auch gerade auf der Business Seite- kurz: er ist eine Idealbesetzung, sowohl als Leiter des Einführungsprojekts als auch für die spätere Linienaufgabe, das PPM-Büro zu leiten.

Was folgt? Es werden die existierenden IT-Projekte aus den Geschäftseinheiten identifiziert. Das ist unterschiedlich schwierig in den Bereichen - das IT- Controlling des einen Bereichs hat es mehr oder weniger vorliegen, das der anderen muss die aktuellen Soll-/Ist-Daten zu den IT-Projekten erst durch einen Riesenkraftakt zusammentragen- aber immerhin, eines Tages glaubt man, einen guten Überblick erzeugt zu haben- rechtzeitig vor dem jährlichen Budgetplanungsprozess. Der Budgetplanungsprozess zeigt dann jedoch, dass das PPM-Team dort nicht verankert ist: Die Geschäftsbereichsleiter und ihre Controller sind nicht bereit, sich von dem Leiter PPM in Entscheidungen hineinreden zu lassen. Und solange der Konzern- CIO aufgrund der definierten Governance nur koordinierende Funktionen wahrnehmen kann, werden die Projekte in der Verantwortung der jeweiligen Geschäftseinheit durchgeführt. Entsprechend beschränkt sich das Monitoring auf der Konzern- CIO- Schiene auf die Weiterleitung der aus den Bereichen gemeldeten Ampelfunktionen – letztlich eine Vertrauenssache, die eine gewisse Transparenz vermittelt und die Option zur gemeinsamen übergreifenden Steuerung der Projekte bietet, die übergreifend für den Konzern Bedeutung haben.

Die vom PPM- Team state-of-the-art ausgearbeiteten Projektkategorien, aus denen man die Strategieunterstützung erkennen kann, zeigen, wo die Schwerpunkte der Budgets für Projekte liegen- im Planungsstadium. Leider hat das Controlling eine andere Sicht auf die Projekte und deren Typisierung, so dass eine Verfolgung des Beitrags einzelner Projekte zur Konzernstrategie vom Controlling nicht geleistet werden kann, sondern zusätzlich im PPM-Team und von den Projektmanagern abgedeckt werden muss.

## Und was nun?

Was hier nicht geklappt hat:

Das PPM-Team kann keine konzernweite IT- Governance unterstützen, weil es diese nicht gibt. Die Governance zu IT-Projekten liegt nicht beim CIO Entscheidungsgremium, sondern bei den Geschäftseinheiten. Eigentlich auch nicht verwunderlich: Die Bereichsmanager- und alle, die ihnen zuarbeiten- lassen sich diese Entscheidungen, die ihr Geschäft massiv betreffen, nicht aus der Hand nehmen, denn schließlich sind sie ergebnisverantwortlich.

Es gibt nun folgende Möglichkeiten:

1. Die CIO's auf Konzern- und Bereichsebene fokussieren sich auf die Aufgabe, eine gewisse Transparenz herzustellen, welche Projekte laufen und wie sie ungefähr performen. Das PPM- Team berichtet an den Konzern-CIO.
2. Der Konzern- CIO sorgt dafür, dass der PPM- Leiter direkt an die Konzernstrategieeinheit berichtet und dort in den Konzernstrategieprozess integriert wird. Damit ist er selbst als CIO als direkter Vorgesetzter des IT PPM aus dem Rennen.
3. Der Konzern- CIO sorgt dafür, dass der PPM- Leiter direkt an die jeweilige Geschäftseinheit berichtet und dort in den Strategieprozess des Geschäftsbereichs integriert wird. Damit ist der Portfolioprozess pro Geschäftsbereich gesichert und für alle Geschäftsbereiche vereinheitlicht. Die Vereinheitlichung wird- zumindest zu Beginn- mühsam sein. Der Konzern- CIO ist als direkter Vorgesetzter des IT PPM auch wieder aus dem Rennen.
4. Der Konzern- CIO setzt durch, dass er über das Budget von bereichsübergreifenden Projekten entscheidet. „Wer das Geld gibt, schafft an“. Das PPM- Team berichtet an den Konzern-CIO

Bereits Möglichkeit 1 ist in großen Konzernen eine Herkulesaufgabe. Und manchmal führt Transparenz durchaus dazu, den Wildwuchs und die Willkür einzelner Managementtagen zu beschneiden. Ein guter Anfang ist es allemal.

Bei Möglichkeit 2 wird die Governance dort gebündelt, wo sie für die anderen Strategiefragen auch kanalisiert und zum Top-Management geleitet wird. Dieses Modell ist sinnvoll, wenn die Geschäftsbereiche strategisch unterschiedliche Geschäftsmodelle verfolgen und der Gesamtunternehmensaspekt sich auf die finanzielle Sicht beschränkt.

Möglichkeit 3 wird man wählen (oder sie entsteht quasi System gegeben), wenn es keinen Einigungszwang auf Konzernebene gibt- sei es durch die Struktur der Konzernstrategie und /oder durch starke Governance und Topmanager, dies sie leben.

Möglichkeit 4 wird nur in IT getriebenen Technologieunternehmen sinnvoll durchsetzbar sein, wenn der CIO direkt im obersten Führungsgremien, dem Vorstand selbst sitzt und das Unternehmen eine Konzernstrategie verfolgt, die aus den abgestimmten und aufeinander bezogenen Strategien der Geschäftsbereiche zusammengesetzt sind. Dann wird auch die Governance so geregelt sein müssen, dass Entscheidungen zu übergreifenden Themen auch ganz oben fallen und durchgesetzt werden.

Letztendlich ist dies alles eine Macht- und Strukturfrage. Machtfragen sind in Unternehmen durchaus berechtigt, bedeutet es ja, über eine Governance- Vereinbarung die Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen festzulegen und durchzusetzen. Fatal ist es nur, wenn anders geredet als gehandelt wird.

Ein CIO kann die Gesamt- IT- Kosten nicht verantworten, wenn er nicht über die Projektbudgets und über das Projektportfolio entscheidet.

Leiter von Geschäftsbereichen werden daran gemessen, wie das operative Ergebnis ihrer Einheit ist- dann werden sie zurecht sich nicht von einem Konzern-CIO sagen lassen, wie hoch ihre IT-Infrastrukturkosten sein sollen oder welches IT-Businessprojekt gestoppt werden soll.

Man muss außerdem erkennen, dass es immer wieder, auch innerhalb von Geschäftsbereichen, eine nicht unerhebliche Zahl von Managern gibt, die gerne und sehr komfortabel mit Intransparenz leben. Selbige Intransparenz wird natürlich von diesen Leuten lautstark beklagt. Da aber Intransparenz dazu beiträgt, dass man ungestraft machen kann, was man persönlich für richtig hält, besteht kein gesteigertes Interesse, diese Komfortzone zu verlassen.

## Realistische Konzentration auf Transparenz

Vielfältige Erfahrungen zum Projektportfoliomanagement zeigen, dass ein CIO sich zuerst realistischerweise auf die Erzeugung von Transparenz konzentrieren sollte. Das ist ein wichtiger und unerlässlicher erster Schritt. Oft wird man feststellen, dass man im derzeitigen Unternehmenskontext über die Transparenz hinaus zur Steuerung des IT-Projektportfolios nicht kommen kann. Transparenz im Kontext mit IT-Projektportfoliomanagement bedeutet:

### ■ für den Planungsprozess:

die laufenden und geplanten Projekte in einen Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie zu stellen im Querbezug zu anderen Entscheidungsfaktoren. So sind z.B. Portfolien denkbar, die eine Relation zwischen diesen Faktoren zeigen: Beitrag zu einzelnen strategischen Zielen, Risiko des Projekts, Größe/Kosten des Projektbudgets, Realisierungsdauer. Dabei ist zu beachten, dass man die Menge der Betrachtungsobjekte auf die „relevanten“ Projekte limitieren muss. Es geht hier um den Blick von Topmanagern auf das Unternehmen. Da ist es nicht zielführend, Klein- und Kleinstprojekte mit aufzuführen. Die strategische Relevanz, die Bedeutung für die Zusammenarbeit zwischen Bereichen oder Landesorganisationen können Auswahlkriterien sein, ebenso sehr hohe Projektbudgetvolumen oder mit dem Projekt verbundene hohe Risiken. Findige Leute schneiden dann ein großes Projekt in viele kleine Scheiben, um so unter dem Radar durchzulaufen. Die Klassifizierung der Projekte und die Zuordnung von deren Budgets zu den Klassen, erlaubt dann auch, zu erkennen, ob die Investitionskosten strategiekonform in der richtigen Relation eingesetzt werden. Ein Beispiel: Es gibt Projekte, die massiv die Kundenschnittstelle verändern- sei es, weil neue Produkte entstehen oder die Kundenbeziehung im Mittelpunkt steht. Sie würde man zu der Klasse der Projekte rechnen, die eine Umsatzerhöhung stützen. Ein Projekt zur internen Prozessoptimierung und Änderung der IT-Unterstützung im Finanzbereich wäre dem Kostenoptimierungsziel zuzuordnen.

- für den Monitoringprozess soll die Performance der Projekte auf einer Metaebene beurteilt werden.

Dazu müssen Metriken definiert werden, die einheitlich für alle Projekte gelten. Das magische Dreieck aus Termineinhaltung, Budgeteinhaltung und Einhaltung der geplanten Inhalte/Qualität sollte hier unbedingt Pate stehen. Bezüglich der Projektqualität sind die Stakeholder und Lenkungskeismitglieder aktiv gefordert- denn sie sind prädestiniert, ein Feedback zur Projekt- und Ergebnisqualität zu geben, das in das Performancereporting einfließt. Die Definition der Schlüsselwerte (Key Performance Indikatoren KPI) pro Projekt verlangen eine ausgefeilte Logik. Es gilt festzulegen, wie die einzelnen KPI (Termin- KPI, Budget KPI, Qualitäts- KPI) berechnet werden; wie daraus mittels Gewichtung ein Projekt- KPI zum Berichtszeitpunkt entsteht und wie diese wiederum verdichtet werden zu einem Projekt- KPI für das Projekt über die gesamte Dauer.

- Der Monitoringprozess muss aber auch das Monitoring der Rahmenbedingungen einfordern. Das heißt, es muss der Business Case in regelmäßigen Abständen daraufhin überprüft werden, ob durch Änderungen im Markt und die daraus resultierenden Konsequenzen Projekte eventuell obsolet werden- sei es, weil sie zu spät fertig werden und so das „window of opportunity“ verfehlen, oder weil die Ertragschancen durch die wirtschaftliche Veränderung, z.B. die derzeitige Rezession, nicht mehr gegeben sind.

Belastbare Ergebnisse werden aber nur dann zur Verfügung stehen, wenn die Projektkultur im Unternehmen soweit ausgeprägt ist, dass Projekte nach einem einheitlichen Standard klar beschrieben und geplant werden nach einem Projektstrukturplan, dass das Management des Projektumfangs funktioniert und die Rückmeldung der Ist-Werte über den Ressourceneinsatz und Erfüllungsgrad solide und objektiv durchgeführt wird. Darüber hinaus muss das Grundverständnis zwischen allen Beteiligten bestehen, dass Abweichungen kein Grund für Bestrafungsaktionen sind, sondern Ausgangspunkt für die gemeinsame Suche nach Lösungen. Ansonsten wird man immer die Situation haben, dass die Grünmeldementalität wirkliche Problemlösungen ad absurdum führt.

Das IT-Controlling kann hier einen wesentlichen Beitrag leisten.

Welche Tools machen Sinn? Vielerorts wird das PPM- Team geneigt sein, sich mit selbstgestrickten Excel-Tools die Arbeit zu organisieren. Der Profi weiß um die Nachteile: nicht multi-userfähig, die Tabellen verselbständigen sich bei Verteilung im Haus, Macros sind nicht stabil in der Anwendung bei Ungeübten; automatische Datums- und Änderungshistorie fehlt usw. usw. Trotz allem kann das die momentan beste Lösung sein, denn alle umfassenden Tools stellen eine erheblichen Invest dar- nicht nur die Lizenzkosten für die Software sind zu betrachten, sondern auch die Einführungskosten in einem Unternehmen und der Zeit- und Personalaufwand für eine kontinuierliche Datenpflege. Dabei ist zu klären, wer Projektdaten eingibt, verändert und in welchem Rhythmus die Pflege zu erfolgen hat. Nicht nur der Projektleiter ist hier in der Pflicht, es kann auch eine (automatisierte) Schnittstelle zu den Kostenrechnungssystemen implementiert werden oder zu einem Dokumentenmanagementsystem.

Es gibt eine Reihe von Softwaresystemen für das Management von Projektportfolios. Sie werden in Abständen sowohl von Gartner als auch von Forrester immer wieder evaluiert, so dass man sich als Ausgangsbasis darauf stützen kann und den eigenen Auswahlprozess im Bedarfsfall erheblich verkürzen kann.<sup>7, 8</sup>

Was ist der richtige Reporting Rhythmus? Man muss sich vor Augen halten, dass die Aktualisierung der Portfolios sowie die Aktualisierung des Performance Reportings einen kaskadenartigen Aufwand in der Projekt- und Programmlandschaft eines Unternehmens bedeutet. Deswegen trägt es sicher zur Akzeptanz bei, wenn man keine kurz getakteten Updates verlangt. In der Praxis haben sich Quartalsperioden als sinnvoll erwiesen.

Das ist nicht zu verwechseln mit dem regelmäßigen, inhaltlichen Reporting eines Projektes oder Programm an seinen Lenkungskreis- hier müssen die Reportingzyklen kürzer sein, um die operative Steuerung der Projektergebnisse zu ermöglichen.

Das PPM- Reporting umfasst im ersten Teil die Projektportfolios und Änderungen daran seit dem letzten Reporting. Dazu gehören Überblicksdarstellungen auf Konzernebene ebenso wie bereichsspezifische Portfolios nach gleichen Kriterien.

Die Zuordnung von Projekten in ein Portfolio sollte mit dem jeweiligen Projektleiter besprochen sein- Konflikte bleiben da nicht aus, geheime Kommandosachen zwischen PPM- Team und CIO- Entscheidungsgremium sind aber nicht hilfreich und gefährden die Akzeptanz des PPM.

Der zweite Teil des Reportings ist die bewertende Einordnung eines Projektes im Portfolio über die Projektkennzahlen laut den definierten Metriken. Für die Finanzkennzahlen der Projekte, macht es Sinn, einen engen Schulterschluss mit den Controllingbereichen zu suchen. Inkonsistenzen in den Soll-/Ist-Budgetzahlen bringen sowohl den Projektleiter als auch das PPM- Team leicht in Erklärungsnotstand.

Jedes Portfolio von Projekten bietet einen Überblick zu den projektbezogenen Risiken für ein Unternehmen. Die Thematisierung des Risikos für das Gesamtunternehmen obliegt dem PPM- Team, die Kontrolle des konkreten Projektablaufs und des Risikos seines Misserfolges obliegt dem jeweiligen Projektteam.

Das PPM- Team muss sich klar abgrenzen gegen die Aufgaben, die die jeweiligen Steuerungsgremien /Lenkungskreise für die Projekte haben. Ein PPM ist kein weiterer Steuerungskreis- auch keine Hilfskonstruktion, um im CIO- Entscheidungsgremium mehr Ressourcen zu erhalten.

Ein PPM- Team hat den Auftrag, Transparenz über die Projektlandschaft zu erzeugen sowie die Governance- Aufgabe des Topmanagements zu unterstützen und Entscheidungen bezüglich der Projektlandschaft herbeizuführen.

---

<sup>7</sup> Gartner: Publication Date: 13 June 2008 ID Number: G00157924  
Magic Quadrant for IT Project and Portfolio Management

<sup>8</sup> Forrester: December 2007 "The Forrester Wave™: Project Portfolio Management Tools, Q4 2007"

Denn Sie wissen nicht, was sie tun...

Ein weitere Möglichkeit, bei den Projekt- und Programmverantwortlichen Akzeptanz zu schaffen, ist es, mit diesen zusammen das Performancereporting zu entwickeln und auch direkt die Unterlagen zu verwenden, die bereits in einzelnen Geschäftseinheiten im Einsatz sind. Das „not invented here“ Syndrom wird dadurch minimiert.

Darüber hinaus ist die Rückkopplung der Gesamtreports ein Akzeptanzfaktor. Die Projektverantwortlichen müssen sehen können, in welchem Kontext über ihre Projekte berichtet wird.

Zusammenfassend kann man sagen: und wenn sie denn wissen, was sie tun, dann sind wenigstens schon mal schlechte Zeiten für „Nebelwerfer“, also für Leute, die lieber in undurchschaubaren Situationen arbeiten, angesagt. PPM ist dann eine rationale, transparente Veranstaltung- nicht konfliktfrei und frei vom Kampf der Interessen und ohne direkte Entscheidungskompetenz- aber eben transparent und damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass dort investiert wird, wo die Zukunft des Unternehmens liegt- auch wenn eine explizite Steuerung nicht implementiert ist.

Der Vorteile für den CIO und seine Organisation liegt auf der Hand: niemand im Unternehmen weiß besser über die gesamte IT-Projektlandschaft Bescheid und hat dadurch informellen strategischen Einfluss- das ist auch ein Faktor im täglichen Machtspiel. Darüber hinaus ist auch der Sprung von einem Reifegrad von Null auf einen höheren Reifegrad des Portfoliomanagements nicht über Nacht möglich- harte Überzeugungsarbeit und konsequente Implementierung der Prozesse kosten Ressourcen und einfach ausreichend Zeit.