



Freie
Hansestadt
Bremen

STANDARD PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENT FÜR DIE FREIE HANSESTADT BREMEN



Der Senator für Finanzen

Referat 34

V-BÜRO FÜR PROJEKT- UND
VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

IMPRESSUM

Herausgeber

Der Senator für Finanzen, Referat 34
V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement
Am Tabakquartier 56
28197 Bremen

Redaktion

Stephanie Pohlkamp, Lutz Liffers

Layout und Grafiken

Stephanie Pohlkamp, Gero Link

Druck



Hausdruckerei
Der Senator für Finanzen

Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz (BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommerzielle Nutzung.

Weitere Informationen finden Sie unter:

creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0



Stand: Oktober 2024

Freie Hansestadt Bremen

[Der Senator für Finanzen](#)

Weitere Informationen



v-buero@finanzen.bremen.de



[pm-pzm.hb.intra](#) (Intranet)



www.finanzen.bremen.de/info/v-buero

INHALT

4	GRUNDSÄTZE FÜR DAS PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENT
16	ROLLEN IM PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENT
24	EINRICHTUNG EINES NEUEN PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENTS
34	MONITORING UND STEUERUNG DES PROJEKTPORTFOLIOS
40	KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT
45	SERVICE- UND UNTERSTÜTZUNGS- FORMATE FÜR PROJEKTPORTFOLIOS
46	GLOSSAR

GRUNDSÄTZE FÜR DAS PROJEKT PORTFOLIO MANAGEMENT

Lesezeit für dieses Kapitel:
ca. 9 Minuten

- 08** Der konzeptionelle Rahmen für Portfoliomanagement in der FHB
- 09** Was ist Portfoliomanagement?
- 10** Portfoliomanagement zur Stärkung strategischer Ziele
- 12** Warum ist Portfoliomanagement wichtig?
- 13** Wie funktioniert Portfoliomanagement?
- 15** Welches Mindset braucht es für ein erfolgreiches Portfoliomanagement?

STAATSRAT DR. MARTIN HAGEN

*Managen wir unsere Portfolios, „
„ damit Projekte zum Ziel kommen.*

Projektmanagement hat eine zentrale wirtschaftliche Bedeutung für die Öffentliche Verwaltung: Professionelles Projektmanagement führt schneller zu definierten Zielen, nutzt die Vorteile einer vernetzten Organisation, erlaubt eine passgenaue Zuordnung von Personalressource zu konkreten Aufgaben und ist geeignet, innovative Lösungen und neue Geschäftsmodelle für die Verwaltung der Zukunft zu entwickeln. Mit Projektmanagement können knappe Ressourcen besonders effizient und effektiv eingesetzt werden.

Deshalb werden in fast allen Bereichen der Öffentlichen Verwaltung zahlreiche Projekte in Auftrag gegeben und umgesetzt.

Allerdings wächst mit der Zunahme der Projektarbeit auch die Notwendigkeit, den Weit- und Überblick zu behalten und die Projekte im Hinblick auf die strategischen Ziele unserer Organisation auszuwählen, zu priorisieren und zu steuern. Zudem müssen die knappen Ressourcen effektiv genutzt und die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger bestmöglich erfüllt werden.

Damit die Ressorts, Dienststellen und Ämter diese herausfordernde Aufgabe professionell und nach einem einheitlichen international erprobten Standard bewältigen können, stellt der Senator für Finanzen dieses Handbuch für das Portfoliomanagement zur Verfügung. Mit diesem Standard für Portfoliomanagement werden die wichtigsten Konzepte und Praktiken für das Managen von Projektportfolios erläutert. Er basiert auf der von der Europäischen Kommission für die Öffentliche Verwal-

tung entwickelten PM²-Methodik und wurde für die konkrete Anwendung in der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen angepasst.

Der Portfoliostandard ist Teil einer ganzheitlichen Unterstützungsstruktur des Senators für Finanzen, um Projekt- und Veränderungsmanagement in der Verwaltung der FHB zu verbessern und zu professionalisieren. Zu dieser Unterstützungsstruktur zählen neben Arbeitshilfen, thematischen Fokusheften und Handreichungen auch passgenaue Beratungen und Schulungen für Projekt-, Portfolio- und Veränderungsmanagement in Ihrer Organisation.

Wir wünschen uns, dass viele Ressorts, Dienststellen und Ämter die Unterstützungsstrukturen nutzen, um die Organisation vor allem in Zeiten knapper Ressourcen wirkungsvoll zu optimieren.

Ihr

Dr. Martin Hagen
Staatsrat SF SV2



UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUR FÜR DAS PROJEKT- UND PORTFOLIOMANAGEMENT

Seit einigen Jahren bietet der Senator für Finanzen eine systematische Unterstützungsstruktur für Projekte an, das V-Büro für Projekt und Veränderungsmanagement.

Die professionelle Unterstützung von Projektleitungen und Projektverantwortlichen ist notwendig, weil Projektmanagement vor dem Hintergrund komplexer gesellschaftlicher Veränderungen eine immer größere Bedeutung einnimmt.

Mit dem V-Büro verfügen wir in Bremen über eine Kompetenzstelle, die

- grundlegende Orientierung im Projektmanagement bietet durch Standards für Projekt-, Portfolio- und Veränderungsmanagement (nach dem PM²-Standard der EU-Kommission),
- Arbeitshilfen für die konkrete Projekt- und Portfolioarbeit bereit hält,
- Fortbildungen, Lehrgänge, Training und andere Formaten zum Kompetenzerwerb im Bereich des Projekt-, Portfolio- und Veränderungsmanagements entwickelt und u.a. mit dem AFZ anbietet,
- Praktikerinnen und Praktiker aus der Welt der Projekte miteinander vernetzt.

Mit diesem Unterstützungsangebot wollen wir als Zentralressort helfen, Projekt-, Portfolio- und Veränderungsmanagement in der FHB weiter zu stärken und zu professionalisieren.

Mit dem „Handbuch Projektmanagement“ liegt bereits ein praxiserprobter Standard für das Management von einzelnen Projekten vor mit dem Ziel, „Projekte richtig zu machen“.

Zunehmend ist es aber auch notwendig, die Vielzahl der Projekte nach einem einheitlichen Standard als Portfolio zu managen mit dem Ziel „die richtigen Projekte zu machen“, also den Überblick zu behalten und bei der Fülle der Aufgaben die richtigen Priorisierungen vorzunehmen.

Durch die Schaffung eines gemeinsamen Rahmens für das Projektportfoliomanagement in der FHB

- kann auf einheitliche Regeln, Muster, Instrumente, Formulare zurückgegriffen und damit doppelte Arbeit vermieden werden,
- wird die organisationsübergreifende Zusammenarbeit durch gemeinsame Begriffe und Konzepte erleichtert,
- wird Portfoliomanagement aufbauend auf internationalen Erfahrungen und Standards effektiver und effizienter,
- können bestehende Portfolios zielgenauer auf die Gesamtstrategie der FHB ausgerichtet werden.

Mit dem Standard und den flankierenden Beratungen, Vernetzungen und Qualifizierungen wollen wir dazu beitragen, dass die Kräfte gezielter auf die wichtigen Projekte fokussiert werden können. Das ist nicht nur hilfreich bei der Erledigung unserer Aufgaben, sondern entlastet konkret Kolleginnen und Kollegen und macht Projektarbeit wirkungsvoller und damit auch erfolgreicher und befriedigender.

Wir wünschen eine erkenntnisreiche Lektüre und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.

Ihre



Dr. Anke Saebetzki
Abteilungsleiterin SF 3



DER KONZEPTIONELLE RAHMEN FÜR PORTFOLIO- MANAGEMENT IN DER FHB

Dieser Standard für Projektportfoliomanagement (PfM) der Freien Hansestadt Bremen (im Folgenden nur noch PfM) ist angelehnt an die PM²-Projektportfoliomanagement-Methodik der Europäischen Kommission. Er erweitert den bereits bestehenden **Standard für Projektmanagement in der FHB** um die Methode zur Steuerung von Portfolios.

PM²-PfM ist eine von der Europäischen Kommission entwickelte Portfoliomanagement-Methodik, die auf internationalen Standards und Erfahrungen basiert.¹

Im Portfoliomanagement geht es darum, diejenigen Projekte und Programme auszuwählen und zu steuern, die zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisation beitragen. Das PfM spielt eine zentrale Rolle bei der Steuerung der Gesamtheit dieser Projekte. Es hilft die Erreichung der Ziele zu sichern, systematische Risiken und Probleme in den Portfolioprojekten zu erkennen und zu beheben und die bestmögliche Unterstützung für die Projektleitungen und Auftraggeber*innen im Portfolio zu gewährleisten.

In regelmäßigen Abständen werden genaue und vergleichbare Daten zu den Projekten im Portfolio erhoben. Auch wird ein Überblick über verfügbare und passende Ressourcen erstellt. Diese vom Portfoliomanagement gesammelten Informationen stellen die Entscheidungsgrundlage für die Führungsebene

zur Priorisierung und Ressourcensteuerung der Portfolioprojekte dar.

Der PfM-Standard der FHB definiert

- den konzeptionellen Rahmen und die erforderlichen Rollen im Portfoliomanagement;
- Strukturen, Prozesse und Vorgehensweisen für den Aufbau und die Steuerung des Portfolios;
- Empfehlungen für die Anwendung von PM- und PfM-Arbeitshilfen;
- eine Übersicht wirkungsvoller Haltungen (Mindset) für das PfM.

Ziel der PfM-Methodik ist es, Organisationen in die Lage zu versetzen, die Vielzahl von Projekten in einem Portfolio professionell zu monitoren und Berichterstattung und Entscheidungsvorschläge für die Führungsebene zu entwickeln. Dafür stellt die PfM-Methodik Empfehlungen, Instrumente und Techniken zur Verfügung, die Führungskräfte, Portfoliomanager*innen und Projektleitungen in ihren Aufgaben unterstützen.

¹ Bei der Anwendung von PM² können auch die vom Centre of Excellence in PM² (CoEPM²) zur Verfügung gestellten Ressourcen genutzt werden. Das CoEPM² wurde eingerichtet, um der Europäischen Kommission und den EU-Institutionen eine qualitativ hochwertige Projektmanagementmethodik sowie Unterstützungs- und Beratungsleistungen im Bereich Projektmanagement bereitzustellen. Das Project Support Network (PSN) unterstützt die PM²-Methodik, koordiniert ein interinstitutionelles Projektunterstützungsnetzwerk und fördert durch die Open-PM²-Initiative eine breite Anwendung der PM²-Methodik.

Weiterführende Informationen sind über die folgenden Websites zu finden:

https://pm2.europa.eu/index_de

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/pm2-project-management-methodology>

WAS IST PORTFOLIO-MANAGEMENT?

Eine Organisation setzt sich in der Regel verschiedene strategische Ziele, die sowohl durch die Linie als auch durch Projekte umgesetzt werden. Bei einer Vielzahl an Projekten mit verschiedenen Beteiligten ist eine aktive übergreifende Steuerung des Zusammenspiels der Projekte und die Schaffung einer unterstützenden übergreifenden Projektumgebung notwendig, um mittel- und langfristig die Erreichung der strategischen Ziele sicherstellen zu können. Ohne ein übergreifendes Portfoliomanagement besteht das Risiko, dass

- Projekte in Ziel- oder Ressourcenkonkurrenz zueinanderstehen,
- unerkannte Abhängigkeiten zwischen den Projekten bestehen,
- Projekte nicht gut aufgesetzt werden, weil z.B. Ressourcen oder Qualifikationen fehlen
- oder schlicht die „falschen“ oder unwichtigen Projekte gemacht werden.

Für die Portfolioarbeit werden Projekte und Programme zur besseren Kontrolle zu einem Portfolio gruppiert, um ein wirksames Management der Projekte in der Gesamtheit zu erreichen. Das Portfoliomanagement entspricht der Ebene, auf der die Prioritäten der Organisation definiert werden, Innovationsentscheidungen getroffen und Ressourcen zugewiesen werden.

Mit einem systematischen und professionellen Projektportfoliomanagement

- entsteht ein Überblick über alle aktiven Projekte sowie deren Status und Fortschritt,
- lassen sich Personalressourcen für Projektmanagement besser planen und einsetzen,
- lassen sich Synergien in der Projektlandschaft der Organisation nutzen (z.B. Mehrfachnutzung von Projektergebnissen) und
- kann fokussiert werden auf die Durchführung der wichtigsten, wirksamsten und machbarsten Projekte.

Eine Organisation kann ein Projektportfolio für alle Projekte der Organisation oder für einen definierten Teil der Projekte betreiben oder aber auch gleichzeitig mehrere Portfolios für verschiedene Ziele oder mit verschiedenen Merkmalen aufsetzen. Diese Portfolios müssen überschneidungsfrei definiert sein, damit sichergestellt ist, dass alle Projekte immer nur einem Portfolio zugeordnet sind.

PROJEKTE UND PROGRAMME IM PORTFOLIO

Ebenso wie Projekte können auch Programme Bestandteile eines Portfolios sein. Programme sind im Gegensatz zum allgemeinen Projektportfolio zeitlich begrenzte Zusammenstellungen von Projekten zum Erreichen spezifischer Ziele. Programme sind eine spezifische Form eines Portfolios und sollten durch ein Programmmanagement wie ein Projektportfolio gesteuert werden. In diesem Fall berichtet die Programmleitung und nicht die einzelnen Projektleitungen des Programms an das Portfoliomanagement.

Zu einem Portfoliomanagement gehören verschiedene Ebenen des Managements:

- Auf der Ebene des **strategischen Managements** werden die strategischen Ziele der Organisation festgelegt. Diese sind strukturierend für das Portfolio. Das strategische Management entscheidet auch über die Einrichtung und Definition von Portfolios.
- Auf der Ebene des **Portfoliomanagements** werden die Portfolios, nicht aber die einzelnen Projekte, gemanagt: Dazu gehören Priorisierung, Monitoring und Ressourcensteuerung.
- Auf der Ebene **Projektmanagement** steuern Projektleitungen gemeinsam mit Auftraggeber*innen die konkreten Projekte und berichten an das Portfoliomanagement.

Das Portfoliomanagement umfasst die

- Identifizierung,
 - Bewertung,
 - Priorisierung,
 - Genehmigung und das
 - Monitoring
- von Projekten.

Das Portfoliomanagement wird dabei geleitet von

- den strategischen Zielen der Organisation,
- der Einschätzung möglicher Risiken und
- der Berücksichtigung von Ressourcenbeschränkungen (personell und finanziell).

PORTFOLIOMANAGEMENT ZUR STÄRKUNG STRATEGISCHER ZIELE

In der Mission einer Organisation werden der Zweck und die Ausrichtung der Organisation festgelegt. Für die Öffentliche Verwaltung ist die Mission die öffentliche Daseinsvorsorge. Diese ist im demokratischen Staat eng verknüpft mit Fragen der Transparenz und öffentlichen Kontrolle und der Ethik des Verwaltungshandelns in der auf Legalität und Legitimität ausgerichteten Verwaltungskultur.

Die übergeordnete Mission wird in eine Reihe strategischer Ziele übersetzt, die die Organisation erreichen will. Die Linienorganisation richtet auf der Grundlage dieser strategischen Ziele ihre Arbeit aus.

Ein wichtiger Rahmen bilden dabei die Aufga-

Aus Mission und politischem Auftrag als Präzisierung der Mission folgen strategische Ziele und darauf aufbauend konkrete Maßnahmen und Vorhaben.

Viele strategische Ziele erfordern grundlegende Neuerungen, Innovationsschritte oder die Entwicklung von neuartigen, unbekanntem Lösungen. Für eine solche Arbeit ist die Linienorganisation nicht geschaffen. Solche Aufgaben mit hohem Risiko, schwieriger Planbarkeit oder großem Veränderungspotential sollten als Projekte organisiert werden.

Projektorganisationen sind Instrumente der Linie für solche besonderen Aufgaben. Projekte erzeugen innovative Ergebnisse (Produkte, Dienstleistungen) für die Linie, um die Erreichung der strategischen Ziele der Organisation zu ermöglichen. Um Projekte effizient und effektiv zu steuern, bedarf es somit immer einer eigenständigen Projektorganisation, die neben der Linienorganisation steht und eigenen, definierten Regeln, Strukturen und Prozessen folgt, um die erforderlichen Lösungen zu erarbeiten.

Um die Vielzahl der Projekte steuern zu können, benötigen Organisationen ein Portfoliomanagement.

Portfoliomanagement ist eine permanent angelegte Aufgabe in der Linie, die Projekte und Programme im Sinne der strategischen Ziele der Organisation steuern. Die Aufgabe des Portfoliomanagements muss mit einer personellen Ressource ausgestattet sein. Falls in der Organisation bereits ein Projektmanagement-Office (PMO) besteht, sollte die Aufgabe des Portfoliomanagements durch das PMO übernommen werden.

Die Projekte im Portfolio sind eng mit der Definition und Umsetzung der strategischen Ziele oder eines Teils davon verbunden. Der Unterschied besteht in der Organisationsform, den verwendeten Methoden und Prozessen der Projektarbeit und der zeitlichen Begrenzung der Projekte. Wenn sich die strategischen Ziele der Organisation aufgrund von sich ändernden Umständen (z.B. eine neue

PROJEKTMANAGEMENT-OFFICE (PMO)

Ein Projektmanagement-Office (PMO) ist die international gebräuchliche Bezeichnung für eine Einheit, die in einer Organisation das Projektmanagement unterstützt. Die konkrete Ausgestaltung eines PMO ist von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich. Sie reicht von einer Servicestelle, die Arbeitshilfen, Standards und Projektberatungen zur Verfügung stellt bis zu einer Stelle, die konkrete Projektkapazitäten und Ressourcen verteilt. Ein PMO kann auch zu einem Portfoliomanagement-Office ausgebaut werden.

ben, die der Gesetzgeber der Verwaltung zuweist und die sich auf konkrete Herausforderungen beziehen wie beispielsweise in den Themenfeldern Klimaneutralität, Digitalisierung, Bürger*innenorientierung, Bildungsgerechtigkeit.



Legislaturperiode) weiterentwickeln, wird auf der Ebene des Portfolios sichergestellt, dass die Portfolioprojekte zur Erreichung dieser veränderten Ziele beitragen.

Portfolio- und Projektmanagement stellen somit neben der Leistungserbringung innerhalb der Linienstrukturen eine **zweite Säule** der Leistungserbringung einer Organisation dar. Beide Säulen greifen gleichermaßen auf Richtlinien, Prozesse und Verfahren sowie Ressourcen und Kompetenzen der Organisation zurück. Die Projektergebnisse werden nach Projektende in die Linienverantwortung überführt.



Beziehung zwischen Strategie, Linie, Portfoliomanagement und Projektmanagement
Eigene Abbildung nach PM²-Standard.

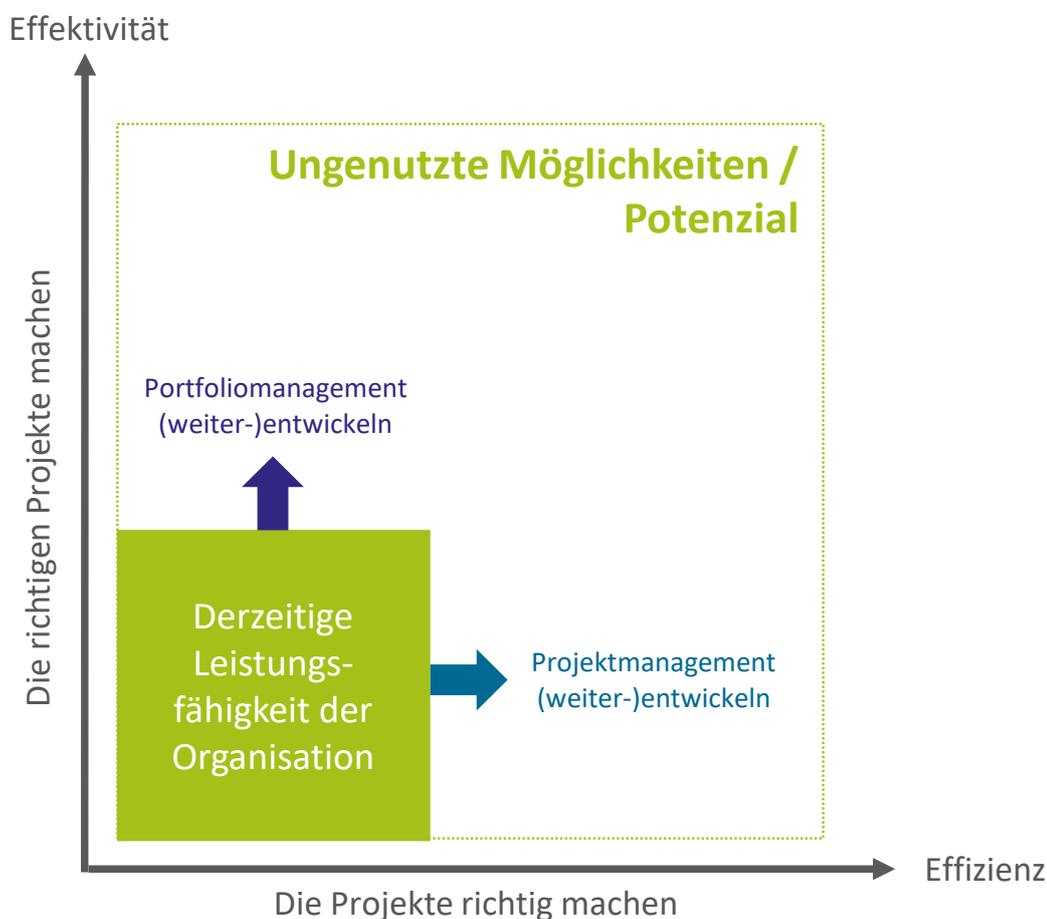
WARUM IST PORTFOLIO-MANAGEMENT WICHTIG?

Ein professionelles Portfoliomanagement verhilft dem Projektmanagement einer Organisation zu mehr Wirkung und unterstützt die Umsetzung der strategischen Ziele der Organisation. Je größer die Professionalisierung im Projektmanagement (PM-Reifegrad) der Organisationseinheit, desto einfacher und schneller lässt sich auch die Einführung eines Portfoliomanagements umsetzen.

Das Portfoliomanagement

- schafft organisationsübergreifend Transparenz, Überblick und Klarheit zu laufenden Projekten im Portfolio,
- hilft, Projekte besser auf übergeordnete strategische Zielen auszurichten und diese Ziele zu erreichen,
- liefert der Führungsebene steuerungsrelevante Daten,

- ermöglicht die Entscheidungsfindung zu Priorisierung und Ressourceneinsätzen durch die Verbindung von Projektbeauftragungen mit Kapazitätsplanungen,
- priorisiert vor dem Hintergrund knapper Ressourcen und auf Basis gemeinsamer Kriterien (die richtigen Projekte machen),
- unterstützt Projektleitungen bei der professionellen Umsetzung ihrer Projekte (die Projekte richtig machen durch Projektmanagement-Standards, Kompetenzaufbau, IT-Unterstützung etc.),
- mobilisiert eine Kultur der Unterstützung für die Projekte,
- vernetzt Projektleitungen des Portfolios und ermöglicht Wissenstransfer,
- ermöglicht interne Nachnutzungen und vermeidet Doppelarbeit.



Portfoliomanagement ergänzt Projektmanagement.

Eigene Abbildung nach PM²-Standard.

WIE FUNKTIONIERT PORTFOLIOMANAGEMENT?

Der Aufbau und die Umsetzung eines Portfoliomanagements umfasst eine Reihe von Aufgaben, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlicher Frequenz durchgeführt werden.

Festlegung des grundsätzlichen Aufbaus des Portfolios

Dies umfasst die Definition und Struktur des Portfolios, die Zuständigkeiten der Entscheidungsgremien sowie die erforderlichen Prozesse zur Steuerung der Portfolios und zur Einbeziehung der Stakeholder und Gremien. In der Regel wird dies im Rahmen des initialen Aufbaus des Portfoliomanagements in der Organisation erstellt.

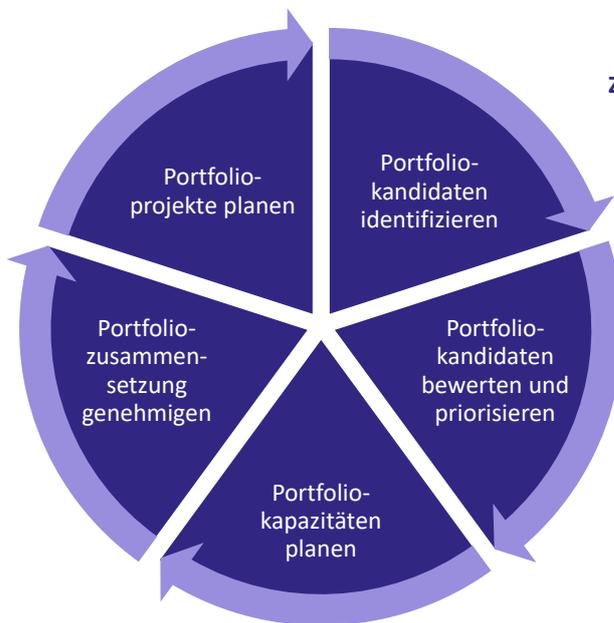
Zusammensetzung des Portfolios

Dieser wiederkehrende Prozess wird in der Regel im Einklang mit dem Haushaltszyklus der Organisation durchgeführt. Dennoch sollte die Zusammensetzung des Portfolios dynamisch sein – nicht nur wegen Änderungen, die aufgrund von abgeschlossenen Projekte notwendig sind, sondern auch um gelegentliche Änderungen der Strategie zu berücksichtigen. Der Prozess der Zusammensetzung des Portfolios umfasst die Identifizierung von Portfoliokandidaten, die Bewertung und Priorisierung, die Kapazitätsplanung und die Genehmigung der Zusammensetzung des Portfolios. Nach der Genehmigung werden die Portfolioprojekte in den kontinuierlichen Monitoring-Prozess aufgenommen.

Festlegung des grundsätzlichen Portfolioaufbaus

- Strategischen Rahmen definieren
- Rollen und Gremien besetzen
- Portfolio definieren
- Bewertungskriterien festlegen
- Kapazitätsplanung definieren
- Organisation des PfMO festlegen

in der Regel einmalig



Zusammensetzung des Portfolios

zyklisch

Monitoring und Steuerung des Portfolios

Monitoring und Steuerung

- Fortschrittsanalyse
- Problem und Risikomanagement
- Maßnahmencontrolling
- Projekte abrechnen und entlassen

Kommunikationsmanagement

- Portfoliokommunikation
- Stakeholderkommunikation

Services und Unterstützungsformate für Portfolioprojekte

laufend

Monitoring und Steuerung des Portfolios

Das Portfoliomanagement erhebt laufend Daten der Portfolioprojekte, um die Fortschritte in den Portfolioprojekten zu sichten, Probleme, Risiken und Störungen zu erkennen und um Unterstützungs- und Entscheidungsbedarfe zu identifizieren. Auch die Leistung des Portfolios als Ganzes wird regelmäßig auf der Grundlage des Status der Portfolioprojekte evaluiert. Das Monitoring und die Steuerung des Portfolios umfasst auch ein regelmäßiges Risikomanagement und Kommunikations- bzw. Stakeholdermanagement. Auch wenn die Projekte des Portfolios zeitlich befristet sind, wird der Prozess der Portfoliosteuerung für die Dauer des Bestehens des Portfolios kontinuierlich und regelmäßig durchgeführt.





WELCHES MINDSET BRAUCHT ES FÜR EIN ERFOLGREICHES PORTFOLIOMANAGEMENT?

Im Portfoliomanagement spielt neben Strukturen, Prozessen, Tools und Techniken das Mindset eine wichtige Rolle. Aufgrund der zahlreichen involvierten Stakeholder kommt Portfoliomanagement mit einer gewissen Komplexität daher. Das PfM-Mindset hilft allen Beteiligten, sich auf die wichtigen Aspekte zur Erreichung der Portfolioziele zu konzentrieren.

Haltungen (Mindset) für alle Beteiligten am Portfoliomanagement:

- Wir verstehen Portfoliomanagement als ein Gewinn für die Organisation und nicht als eine weitere Ebene der Kontrolle und Bürokratie.
- Wir nutzen das Portfoliomanagement aktiv dazu, um unsere strategischen Ziele besser zu erreichen.
- Wir respektieren, dass das Portfoliomanagement quer zur Linie steht und unterstützen es aus der Linie gemäß unserer Rollen heraus. Wir begreifen Projekte als willkommene und notwendige Unterstützung zur Erarbeitung besonderer Lösungen.
- Wir arbeiten auf der Grundlage genauer und vergleichbarer Informationen und Daten und leisten auf diese Weise mit dem Portfoliomanagement einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung in der Organisation.
- Im Portfolio-Lenkungsausschuss genehmigen wir nur dann Projekte, wenn ausreichend Kapazitäten und Ressourcen (zeitlich, finanziell, ausreichend qualifiziert) für die Durchführung der Projekte und die Pflege des Portfolios sichergestellt sind.

ROLLEN IM PROJEKT PORTFOLIO MANAGEMENT

Lesezeit für dieses Kapitel:
ca. 8 Minuten

18	Überblick
19	Führungsebene der Organisationseinheit
19	Portfolio-Lenkungsausschuss (PFLA)
21	Portfoliomanagement-Office (PfMO)
22	Projektleitungen
22	Auftraggeber*innen der Projekte
22	Linienführungskräfte

ÜBERBLICK

Das Portfoliomanagement wird über zwei institutionalisierte Rollen gesteuert:

- **Portfolio-Lenkungsausschuss (PflA):** Dieser setzt sich aus der bestehenden Führungsebene zusammen, in deren Bereich das Portfolio verantwortet wird und ist das Entscheidungsgremium. Sollte sich das Portfolio auf die gesamte Organisation beziehen ist die Führungsebene der Organisationseinheit identisch mit dem Lenkungsausschuss.
- **Portfoliomanagement-Office (PfMO):** Dieses setzt sich aus Portfoliomanager*innen zusammen und vollzieht das operative Portfoliomanagement.

Auf allen Ebenen werden Mitarbeitende mit bestimmten Rollen und Aufgaben eingesetzt. Diese müssen mit den erforderlichen Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet sein.

Die Führungsebene der Organisation muss das Portfoliomanagement mandatieren und aktiv unterstützen, damit die Ziele des Portfolios erreicht werden können. Ohne die aktive Unterstützung der strategischen Führungsebene ist ein Portfoliomanagement nicht möglich (siehe auch PfM-Mindset, S. 15).



Rollen und Aufgaben im Portfoliomanagement
Eigene Abbildung nach PM²-Standard.

FÜHRUNGSEBENE DER ORGANISATIONSEINHEIT

Die oberste Führungsebene der Organisationseinheit entwickelt strategische Ziele auf Basis der Mission der Organisationseinheit. Diese strategischen Ziele werden üblicherweise aus der politischen Gesamtstrategie abgeleitet und können sich beispielsweise an Koalitionsvereinbarungen, Senatsbeschlüssen oder auch fachlichen Zielen der Senatsmitglieder orientieren. Die strategischen Zielsetzungen sind die Richtschnur für die Aktivitäten und Aufgaben der Organisationseinheit für die nächsten Jahre. Die Umsetzung der strategischen Ziele erfolgt sowohl durch die Linienstruktur als auch durch Projekte.

Projekte haben eine besondere Relevanz für die Erreichung strategischer Ziele: Insbesondere wenn Aufgaben neu, einmalig und risikoreich sind sowie neue, innovative Lösungen oder komplexe Organisationsveränderungen erforderlich sind, sind Projektorganisationen das Mittel der Wahl. Um eine kohärente strategische Steuerung der Projekte und Programme zu ermöglichen, bedarf es eines Portfoliomanagements, das durch die Führungsebene der Organisation aufgesetzt wird.

Oftmals sind die strategischen Ziele einer Organisationseinheit nicht explizit formuliert, sondern liegen implizit in verschiedenen Dokumenten vor. In dem Fall ist es die Aufgabe des Portfoliomanagements, die vorliegenden strategischen Ziele zu identifizieren, zusammenzufassen und gemeinsam mit der Führungsebene ein Strategiedokument zu erzeugen.

PORTFOLIOLENKUNGS-AUSSCHUSS (PFLA)

Der Portfolio-Lenkungsausschuss (PflA) ist die zuständige Entscheidungsinstanz für das Portfolio. Der PflA überwacht und steuert das Portfoliomanagement und beauftragt Maß-

nahmen, um das Portfolio auf Kurs zu halten.

Zu seinen Aufgaben gehören:

- Definition der Ziele des Portfolios
- Definition der Zusammensetzung des Portfolios (Welche Projekte gehören zum Portfolio? Welche Projekte werden abgebrochen, weil sie nicht oder zu wenig den Zielen entsprechen?)
- Definition der Kriterien zur Bewertung und Priorisierung des Portfolios (Welche Projekte sollen mit den vorhandenen Kapazitäten umgesetzt werden? Welche Projekte werden zurückgestellt?)
- Initialisierung neuer Projekte, die bisher im Portfolio fehlten. Das Portfoliomanagement hat dann die Aufgabe, den Aufbau geeigneter Projektstrukturen zu beraten.
- Sicherstellung der Ressourcen für das Portfoliomanagement (die Ressourcen für die konkreten Projekte werden durch die Projektauftraggeber*innen sichergestellt)
- Entscheidungen zu Maßnahmen bei relevanten massiven Störungen in Projekten: Welche Maßnahmen sollen ergriffen werden, um Risiken zu minimieren oder Strukturprobleme zu beheben? Welche Maßnahmen sollen bei unvorhergesehenen Störungen und Kostensteigerungen ergriffen werden?
- Abstimmung und Lösung von Interessenskonflikten zwischen den am Portfolio beteiligten Organisationseinheiten.
- Sicherstellung der Einhaltung der Projektmanagementstandards der FHB in den Projekten des Portfolios.

Gegebenenfalls kann der Portfoliolenkungsausschuss auch die Entscheidungen über Kapazitäten für die Projekte treffen: Wieviel Personal soll mit wieviel Zeitanteilen in Projektstrukturen arbeiten? Wie viele Projekte sind mit diesen Kapazitäten zu schaffen? Welche Projektleitungen und Projektteams stehen als Ressource zur Verfügung? Wer benötigt Schulungen? Wer benötigt Entlastung von der Linienarbeit?

Der PflA besteht aus Führungskräften, in de-

ren Zuständigkeitsbereich die im Portfolio organisierten Projekte liegen. Ein Mitglied des PflA übernimmt den Vorsitz des PflA. Diese Person ist in der Organisationseinheit die oberste Instanz für das Portfolio. Sinnvollerweise ist diese Person auch in der Linienhierarchie weisungsbefugt gegenüber den anderen Mitgliedern des Portfoliolenkungsausschusses (in senatorischer Dienststelle z.B. Abteilungsleitungen und Staatsrätin/-rat; in Amt Abteilungsleitungen und Amtsleitung).

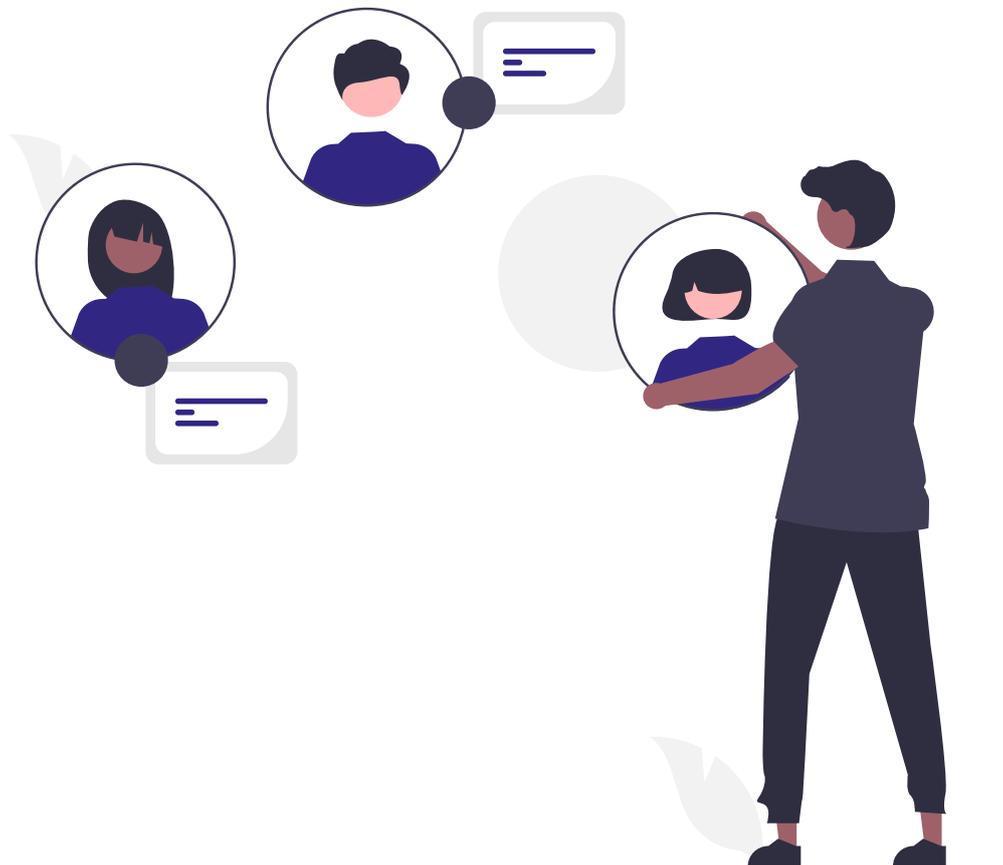
Der PflA sollte nicht größer als notwendig sein. Die Fähigkeit des PflA, schnelle Entscheidungen zu treffen, entscheidet über seine Effizienz und seinen Nutzen. Daher sollte die Anzahl der Mitglieder auf diejenigen beschränkt sein, die entscheidungsbefugt für die im Portfolio zusammengeführten Projekte sind.

Die Sitzungen des PflA können in regelmäßigen Intervallen und nach Bedarf stattfinden. An der Sitzung des Gremiums nimmt auch die (nicht stimmberechtigte) Leitung des Portfoli-

omanagement-Office (PfMO) teil.

Bei Bedarf können zu einzelnen Sitzungen auch Projektleitungen des Portfolios beratend teilnehmen.

Die Einführung eines Portfoliomanagements und die Beschlüsse des Lenkungsausschusses des Portfolios dienen der Planung, das Portfoliomanagement stellt eine Organisationsform für die Planung der Projektlandschaft dar. Die Interessenvertretungen sind im PflA nicht vertreten. Anders ist es bei den konkreten Projekten des Portfolios: Die Projektaufträge können mitbestimmungspflichtig sein, die Interessenvertretungen als nicht stimmberechtigte Mitglieder Teil der Entscheidungsinstanz sein. Die Beteiligung der Interessenvertretungen in den Projekten des Portfolios kann dabei abhängig von den Projektzielen, Projektumfang, Relevanz und Dauer des Projektes unterschiedliche Formen der Mitwirkung annehmen (vgl. PM-Handbuch der FHB; Kapitel Grundsätze für das Projektmanagement).



PORTFOLIOMANAGEMENT -OFFICE (PFMO)

Das PfMO organisiert, koordiniert, systematisiert und kommuniziert die Portfoliosteuerung.

Es hat dabei folgende Aufgaben:

- Unterstützung der Strategieplanung und der Strategiekommunikation in der Organisation
- Erarbeitung von Entscheidungsvorschlägen zu
 - Definition der Ziele des Portfolio
 - Definition des Portfolios (Welche Art von Projekten gehört ins Portfolio?)
 - Definition der Kriterien zur Bewertung und Priorisierung der Projekte
- Aufbau und Pflege der Portfolio-Datenbank
- Monitoring des Portfolios (Erhebung von Daten, Überblick Status und Fortschritte der Projekte)
- Analyse des Portfolios und Berichterstattung an den Lenkungsausschuss
- Steuerung des periodischen Prozesses zur Zusammensetzung des Portfolios (neue Projekte, fehlende Projekte)
- Kapazitätsanalyse und -planung
- Problem- und Risikomanagement: Identifizierung von Störungen in Projekten und Vorbereitung von Lösungen, Erarbeitung von Maßnahmen
- Kommunikations- und Stakeholdermanagement
- Geschäftsführung des PflA (Vorbereitung, Moderation, Ergebnissicherung)
- Etablierung von Durchführungsstandards und -verfahrensweisen für das Portfolio auf der Grundlage der PfM- und PM-Standards der FHB
 - Erfassung und Überprüfung der Projektaufträge (Standardsicherung)
 - Unterstützung, Beratung, Qualifizierung der Projektleitungen hinsichtlich des Projektmanagements
 - Beratung bei der Initiierung und Planung von Projekten.

PfMO, PMO, Projektbüro: Was ist was?

Immer mehr Organisationen setzen inzwischen auf sogenannte Projektmanagement-Offices (PMO), um ihre Projektmanagementaktivitäten zu bündeln und zu optimieren. Der Begriff PMO wird hierbei unterschiedlich verwendet und dem PMO werden sehr unterschiedliche Aufgaben zugeschrieben.

Das **Portfoliomanagement-Office (PfMO)** übernimmt die Portfoliosteuerung und ist als dauerhafte Institution zu sehen. Es besteht solange wie das Portfolio besteht. Diese Art von PMO verfügt in der Regel über eine Ausstattung (Personal, Prozesse, Methoden), mit denen es mehrere Portfolioprojekte sowie auch das Portfolio als Ganzes steuern und unterstützen kann.

Bei einem **Programmbüro** beschränkt sich Einfluss auf den Umfang des von ihm unterstützten Programms. Ein Programmbüro wird nur temporär eingerichtet, d.h. es besteht nur für die Dauer des Programms. Es macht Vorgaben für die programmbezogenen Prozesse, Vorlagen und Verfahren und unterstützt den/die Programmmanager*in bei Planungs-, Steuerungs- und Verwaltungsaktivitäten.

Projektbüros sind ebenfalls temporäre organisatorische Einrichtungen, die Dienstleistungen zur Unterstützung des Projektmanagements von größeren oder komplexeren Projekten anbieten. Wie Programmbüros sind auch sie jeweils nur für ein spezifisches Vorhaben zuständig.

PMO als Dauereinrichtung in Organisationen bieten Unterstützung jeder Art für das Projektmanagement. Sie helfen bei der Anwendung der PM-Methodik, räumen Konflikte oder Störungen aus, beraten und schulen Projektleitungen und stärken den Mindset für Projektmanagement in der Organisation.

Das V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement nimmt eine Sonderrolle ein: Es ist als zentrale Unterstützungseinheit und **Kompetenzstelle für das Projektmanagement** ein Dienstleister für die gesamte Öffentliche Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen. Es legt auf der Basis der Empfehlungen der Europäischen Kommission und des Bundesverwaltungsamtes die Standards für Projekt- und Portfoliomanagement fest, arbeitet Richtlinien aus, entwickelt PM-Werkzeuge, unterstützt Kompetenzentwicklung und berät Projekte, Programme und Portfolios aus der gesamten FHB. Dabei sind die kontinuierliche Weiterentwicklung des professionellen Projektmanagements und die Standardisierung in der Organisation die Hauptziele.

Das PfMO übernimmt für alle Projekte, die vom PflA ins Portfolio aufgenommen wurden, das zentrale Monitoring. Das Projektmanagement selbst verbleibt bei den Projekt- und Programmleitungen, die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung bei den jeweiligen Auftraggeber*innen der Projekte.

Das PfMO muss personell angemessen zur Größe des Portfolios ausgestattet werden. Die Leitung des PfMO muss über ausreichend PM-Erfahrung und Kompetenzen im Portfoliomanagement verfügen sowie hohe Kommunikations- und Monitoring-Kompetenzen mitbringen.

PROJEKTLEITUNGEN

Die Projektleitungen der Projekte des Portfolios sind verantwortlich für die Qualität der Managementprozesse innerhalb der Projekte und für die Lieferung der Projektergebnisse. Sie planen, monitoren und steuern ihr Projekt und bilden innerhalb ihres Projekts die Schnittstelle zwischen Auftraggeber*in, Projektteam und Stakeholdern.

Im Rahmen des Portfolios bilden sie auch die Schnittstelle zwischen Projekt- und Portfoliomanagement und haben dabei zusätzlich folgende Aufgaben:

- Umsetzung der vom Portfolio vorgegebenen Durchführungsstandards und Verfahrensweisen im Projekt,
- Projektstatus- und Projektfortschrittsberichte an das PfMO,
- Anzeigen oder ggf. Eskalation von Störungen / Problemen, die nicht innerhalb der eigenen Projektstruktur gelöst werden können.

AUFTRAGGEBER*INNEN DER PROJEKTE

Die Auftraggeber*innen der Projekte im Portfolio sind für den Projekterfolg verantwortlich. D.h. sie setzen klare Ziele und starten das Projekt mit den erforderlichen

Ressourcen aus. Sie sind in ihrer Rolle Personen mit berechtigtem Interesse am Portfolio (Stakeholder) und werden deshalb vom Portfoliomanagement ins Stakeholderengagement einbezogen. Dies geschieht vor allem durch regelmäßige Information und gemeinsamer Beratung bei Problemen im Projekt, die für das Portfolio relevant sind.

Auftraggeber*innen haben als Stakeholder Einblick in die Portfolio-Datenbank.

LINIENFÜHRUNGSKRÄFTE

Linienführungskräfte entsenden Mitarbeiter*innen als Projektleitung oder als Projektteammitglied in die Projekte. Sie entsenden diejenigen Personen, die fachlich zur Erreichung der Projektziele notwendig sind. Im Projekt selbst sind die Linienführungskräfte aber nicht mehr in der Rolle einer Führungskraft. Diese geht für das Projekt an die Projektleitung bzw. an den Auftraggeber*in über. Obwohl also Linienführungskräfte in der Kernarchitektur des Projektes keine Rolle haben, sind sie in ihrer Rolle dennoch wichtige Personen mit berechtigtem Interesse am Portfolio (Stakeholder) und werden deshalb vom Portfoliomanagement ins Stakeholderengagement einbezogen. Dies geschieht vor allem durch regelmäßige Information und gemeinsamer Beratung bei Problemen in Projekten, die für das Portfolio relevant sind.

Linienführungskräfte haben als Stakeholder Einblick in die Portfolio-Datenbank.



EINRICHTUNG EINES NEUEN PORTFOLIO MANAGEMENTS

Lesezeit für dieses Kapitel:
ca. 12 Minuten

26	Rollen und Gremien besetzen
26	Portfolio definieren
28	Portfoliakandidaten identifizieren
29	Portfoliakandidaten bewerten und priorisieren
31	Portfoliokapazitäten planen
32	Portfoliozusammensetzung genehmigen
32	Review festlegen
32	Organisation des PfMO festlegen

Die Etablierung eines Portfoliomanagements wird in aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten entwickelt. Am Anfang steht ein klarer Auftrag auf der Entscheidungsebene der Organisationseinheit zum Aufbau eines Portfoliomanagements. Die Einrichtung ist abgeschlossen, wenn in einem Portfoliohandbuch das Rahmenwerk des Portfoliomanagements definiert ist und die darin definierten Organisationselemente und Prozesse aufgebaut sind und arbeiten.

Es empfiehlt sich, diesen Aufbauprozess als Projekt zu organisieren, um mit klarem Auftrag und klaren, für die Organisationseinheit geeigneten Zielen, den Aufbau vorantreiben zu können.

In diesem Kapitel werden die einzelnen Elemente des Portfolios in der Reihenfolge beschrieben, wie sie aufgebaut werden sollten.

UNTERSTÜTZUNG BEIM PFM-AUFBAU

Das V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement berät Organisationseinheiten beim Aufbau eines Portfoliomanagements. Es unterstützt (zukünftige) Portfoliomanager*innen und die Entscheidungsebene durch passgenaue Analysen und Empfehlungen und stellt einen Musterprojektauftrag für den Aufbau eines PFM zur Verfügung.

ROLLEN UND GREMIEN BESETZEN

Um den Aufbau des Portfoliomanagements zu managen, müssen die in Abschnitt 2 beschriebenen Rollen und Gremien besetzt werden. Dies sind

- Vorsitz des Portfolio-Lenkungsausschusses
- Mitglieder des Portfolio-Lenkungsausschusses
- Leitung des Portfoliomanagement-Office

Die für die Steuerung benötigten Portfoliorollen werden sinnvollerweise aus der bestehenden Führungsstruktur heraus besetzt. Wichtig ist aber zu definieren und zu kommunizieren, dass die Portfoliorolle spezifische Verantwort-

lichkeiten beinhaltet, die nicht deckungsgleich mit der Führungsrolle in der Linie sind.

Die Leitung des Portfoliomanagement-Office sollte von einer Person übernommen werden, die über ausgewiesene Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich des Projekt- und Portfoliomanagements verfügt.

Da die Definition des Portfolios Einfluss auf die Zusammensetzung des PfLA hat, sollte diese nach Festlegung aller Rahmen für das Portfolio noch einmal überprüft und ggf. nochmals angepasst werden.

PORTFOLIO DEFINIEREN

Im Anschluss an die Besetzung der Rollen und Gremien, muss definiert werden, welche Projekte (oder Programme) zum Portfolio gehören sollen.

Jedes Portfolio zeichnet sich durch spezifische und einzigartige Merkmale aus. Welche das sind, hängt davon ab, was mit der Einführung des Portfoliomanagements verbessert werden soll.

Mögliche Definitionen des Portfolios sind:

- **Alle Projekte einer Organisationseinheit**
Sinnvoll bei sehr kleinen Organisationen oder Organisationen, die nur wenige Projekte umsetzen.
- oder **Alle Projekte einer Organisationseinheit, die (ausgewählten) strategischen Zielen der Organisation dienen**
Sinnvoll, um ein besonders wichtiges strategisches Ziel schneller und besser zu erreichen (z.B. Klimaneutralität Bremen, Modernisierung der Verwaltung u.ä.).
- oder **Alle Projekte einer Organisationseinheit ab einer bestimmten Größenordnung**
Sinnvoll, um das Risiko für besonders aufwändige und kostspielige Projekte zu minimieren.
- oder **Alle Projekte, die referats-, abteilungs- oder ressortübergreifend bearbeitet werden müssen**
Sinnvoll, um die organisationsübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern.

Wichtig ist, dass die Definition des Portfolios zu Beginn festgelegt wird und in allen darauffolgenden Schritten berücksichtigt wird.

Für große Organisationseinheiten, die sehr viele Projekte umsetzen, kann es sinnvoll sein, mehrere Portfolios zu definieren. Wichtig ist, dass sich die Definitionen der Portfolios gegenseitig ausschließen, damit es nicht zu Überschneidungen kommt.

Beispiele für mehrere Portfolios in einer Organisationseinheit:

- Portfolio der Abteilung 1, Portfolio der Abteilung 2, Portfolio der Abteilung 3 oder
- Portfolio der Projekte mit Laufzeit unter 6 Monaten, Portfolio der Projekte mit Laufzeit über 6 Monaten oder
- Portfolio der Digitalisierungsprojekte im Bürger*innenservice, Portfolio der Digitalisierungsprojekte in der internen Organisation

Werden mehrere Portfolios innerhalb einer Organisation aufgelegt, ist möglicherweise zusätzlich eine übergreifende Steuerung aller Portfolios notwendig.

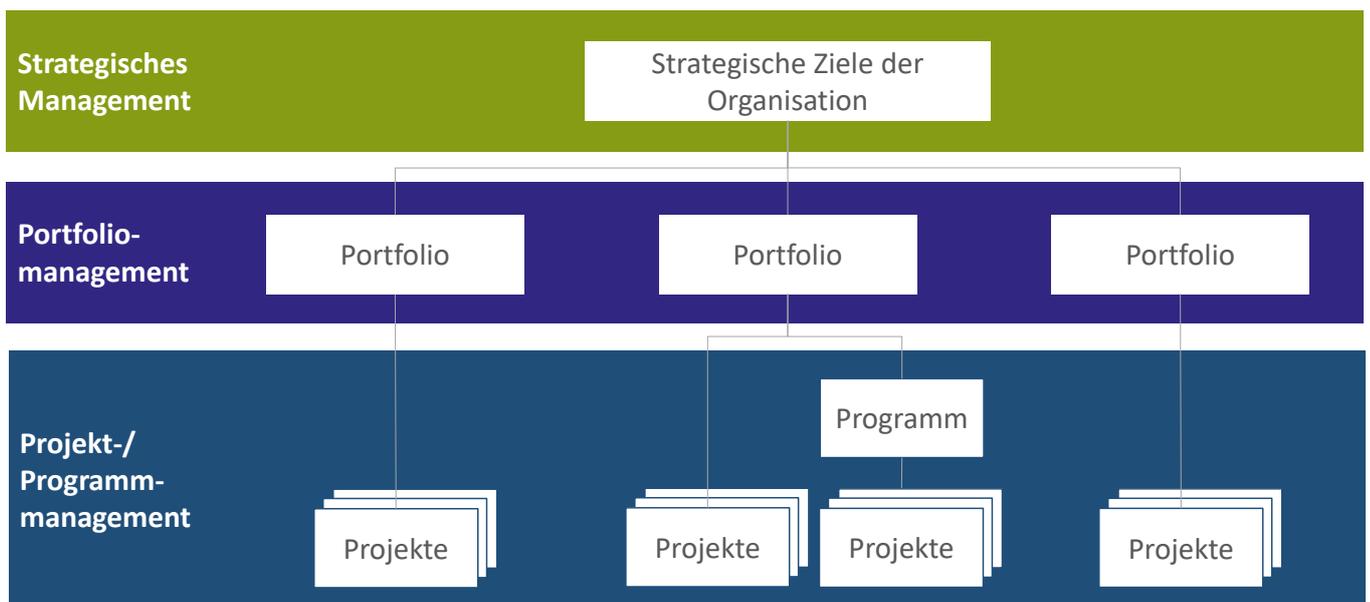
Unabhängig davon, wie das Portfolio definiert

wird, ist das entscheidende Kriterium für alle Projekte des Portfolios, dass diese den strategischen Zielen der Organisation dienen. Projekte ohne Bezug zu strategischen Zielen gehören nicht ins Portfolio und sollten nicht umgesetzt werden.

Der Bezug zu den strategischen Zielen ist ein wichtiges Kriterium für die spätere Bewertung und Priorisierung von Projekten.

Die Definition der strategischen Ziele der Organisation ist Aufgabe der Führung einer Organisationseinheit und geschieht nicht im Rahmen des Aufbaus eines Portfoliomanagements. Da aber häufig verschiedene Aspekte und Elemente der Strategie verstreut in verschiedenen Dokumenten zu finden sind, kann es Aufgabe des Portfolio-Aufbauprojektes sein, die für das Portfoliomanagement notwendige Klärung der Strategie mit der Führungsebene der Organisation zu moderieren.

Die hier beschriebene Definition des Portfolios wird nur einmal zu Beginn der Aufbauphase durchgeführt. Sie sollte aber später im Regelbetrieb des Portfoliomanagements regelmäßig überprüft werden, insbesondere dann,



Steuerung mehrerer Portfolios innerhalb einer Organisationseinheit
Eigene Abbildung nach PM²-Standard.

wenn sich die Anforderungen der Organisation ändern (z.B. durch ein neues Regierungsprogramm, neue gesetzliche Bestimmungen, Veränderungen der Organisation wie Ressortzuschnitte u.ä.).

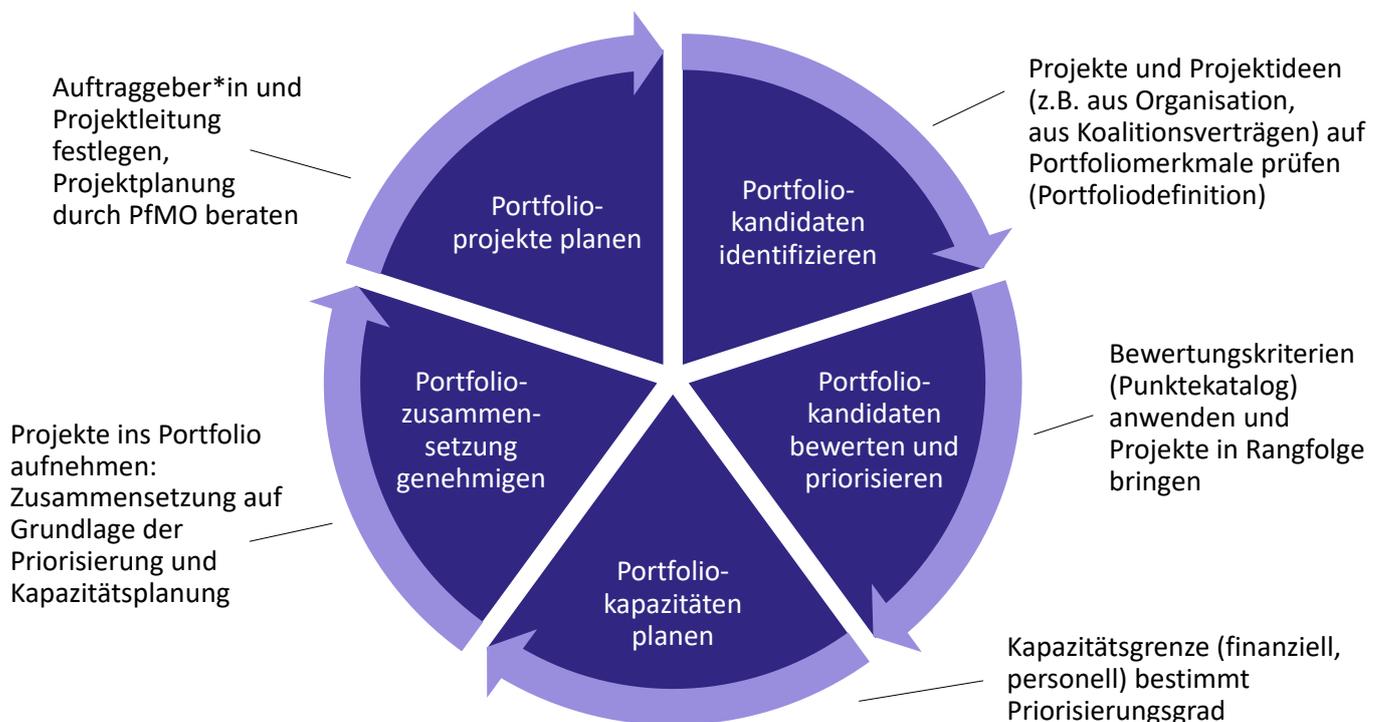
PORTFOLIOKANDIDATEN IDENTIFIZIEREN

Nach der Definition des Portfolios müssen die Projekte identifiziert werden, die gemäß der Definition ins Portfolio gehören – die sogenannten Portfoliokandidaten.

Dazu werden zunächst alle bestehenden und vorgeschlagenen Projekte zusammengetragen, die für das Portfolio in Betracht kommen. Außerdem muss das Portfoliomanagement-Office ausreichende Informationen über die Portfoliokandidaten erheben und eine erste Vorauswahl treffen.

Folgende Informationen sind für eine solche erste Erhebung hilfreich:

- Erfüllt der Kandidat die grundsätzliche Definition des Portfolios?
- Wer ist Auftraggeber*in des Projektes?
- Wer plant das Projekt und wer managt die Umsetzung?
- Welche weiteren Personen sind in welcher Rolle an Entscheidungen zum Projekt beteiligt?
- Welcher Bereich der Organisation ist durch die Projektergebnisse betroffen?
- Um welche Art von Projekt handelt es sich? (z.B. neue Kompetenzen, Effizienzverbesserung etc.)
- Wie ist der Bezug des Projektes zu den strategischen Zielen der Organisationseinheit?
- Wie ist der Bezug zur Innovationsfähigkeit der Verwaltung?
- Wie ist die (geplante) Projektlaufzeit im



Zusammensetzung eines Portfolios

Vergleich zur durchschnittlichen Laufzeit der Portfolioprojekte (relativ kurz, mittel, lang)?

- Gibt es Abhängigkeiten zu anderen Projekten im Portfolio?
- Werden Produkte erarbeitet, die auch in anderen Projekten des Portfolios so oder in ähnlicher Weise erarbeitet werden?
- Welches Umsetzungsrisiko besteht?
- Welche Risiken bestehen bei Nicht-Umsetzung?
- Wie hoch ist der Grad der Komplexität des Projektes?
- Ist die Aufgabe gesetzlich vorgeschrieben?

Es empfiehlt sich, für die jeweilige Organisation die passendsten Fragen auszuwählen.

Sollen mehrere Portfolios aufgebaut werden, dient die Erhebung auch der richtigen Zuordnung des Projektes in das jeweilige Portfolio.

Bei der Zusammenstellung des Portfolios sollte auch beachtet werden, ob wichtige Handlungsfelder der Organisation nicht durch Projekte abgedeckt sind.

Diese Liste der Projekte ist nicht statisch. Nach diesem oben beschriebenen Verfahren wird (z.B. im Zyklus der Haushaltsplanung) regelmäßig eine Liste der Portfoliokandidaten erstellt und durch das Portfoliomanagement-Office ein Vorschlag erarbeitet, welche Projekte neu ins Portfolio aufgenommen werden und welche Projekte abgeschlossen oder abgebrochen und aus dem Portfolio entlassen werden.

PORTFOLIOKANDIDATEN BEWERTEN UND PRIORISIEREN

Projekte in einem Portfolio stehen häufig in einer Ressourcenkonkurrenz untereinander. Projektleitungs- und Projektteamkapazitäten, Haushaltsmittel und Mittel für die Folgekosten der Projekte müssen bei knappen Ressourcen auf die Projekte des Portfolios verteilt werden. Eine Verteilung nach dem

„Gießkannenprinzip“ oder nach dem Motto „wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ soll durch das Portfoliomanagement verhindert werden.

Das Portfoliomanagement soll es ermöglichen, dass die wichtigsten, wirksamsten und erfolgversprechendsten Projekte durchgeführt werden.

Um diese Projekte zu identifizieren, müssen alle Projekte des Portfolios vergleichend betrachtet und bewertet werden. Die Bewertung von Projekten erfolgt nach transparenten und einheitlichen Kriterien. Sie werden in der Aufbauphase festgelegt.

Mögliche Kriterien sind:

Strategische Bedeutung/Nutzen:

- Wie wichtig ist das Projekt für die Umsetzung der strategischen Ziele der Organisation?
- Erhöht das Projekt die Zufriedenheit der Nutznießer*innen? (Bürger*innen, Mitarbeiter*innen etc.)
- Erhöht das Projekt die Mitarbeiter*innenzufriedenheit oder Mitarbeiter*innenbindung?
- Reduziert das Projekt Kosten?

Wirtschaftlicher Nutzen:

- Wie hoch ist die Wertschöpfung des Projektes (geschäftlich, politisch, administrativ, sozial, nutzer*innenbezogen, bezogen auf die Verbesserung der Verwaltungsabläufe etc.; gemessen anhand finanzieller und nicht finanzieller Kennzahlen/ Indikatoren wie Qualität, Effizienz, Nutzbarkeit etc.)?
- Welche Kosten verursacht das Projekt? Welcher Ressourceneinsatz wird benötigt (finanziell und personell)?
- Welche Amortisationsdauer hat das Projekt?

Notwendigkeit und Dringlichkeit

- Bestehen vertragliche oder gesetzliche Verpflichtungen, die eine Umsetzung des Projekts erfordern?
- Gibt es eine externe oder interne Nachfrage, die eine Umsetzung des Projekts erfor-

Praxistipp Wie eine Priorisierung durchgeführt werden kann

In vielen Portfolios werden mehrere Kriterien zu Bewertung der Projekte kombiniert verwendet. Um vergleichbar zu sein, müssen die Kriterien mit Punktwerten hinterlegt werden. Dabei genügt es nicht, beispielsweise nur Punkte von 1 bis 5 zu vergeben, sondern die möglichen Bewertungspunkte sollten mit ausformulierten, qualitativen Skalierungen versehen werden.

Beispiel: Kriterium Nutzbarkeit

Das Produkt des Projektes

1 Punkt: hat für weniger als 10% der erwachsenen Bevölkerung Relevanz.

2 Punkte: hat für weniger als 70 % der erwachsenen Bevölkerung Relevanz.

3 Punkte: wird voraussichtlich von weniger als 70% der erwachsenen Bevölkerung aktiv genutzt werden.

4 Punkte: hat für mehr als 70% der erwachsenen Bevölkerung Relevanz.

5 Punkte: wird vermutlich von mehr als 70% der erwachsenen Bevölkerung aktiv genutzt werden.

Zusätzlich ist es möglich, verschiedenen Kriterien unterschiedliches Gewicht zu geben. Wichtig ist, dass auf alle Projekte des Portfolios gleiche Kriterien in gleicher Gewichtung angewendet werden.

Beispiel: Gewichtete Bewertung eines Portfoliokandidaten

Projektkandidat Nr. 007

Kriterium	Punkte (1-5)	Gewichtung	Summe
Beitrag zu strategischen Zielen	3	50 %	150
Nutzbarkeit für Bürger*innen	2	30%	60
Risikominderung durch Projekt	5	20%	100
Gesamtpunktzahl			310

Projektkandidat Nr. 008

Merkmal	Punkte (1-5)	Gewichtung	Summe
Beitrag zu strategischen Zielen	1	50 %	50
Nutzbarkeit für Bürger*innen	5	30%	150
Risikominderung durch Projekt	2	20%	40
Gesamtpunktzahl			240

Nachdem die Portfoliokandidaten bewertet wurden, liegen alle Informationen vor, um die Kandidaten in eine Rangfolge zu bringen. Ziel ist es, eine nach Priorität geordnete Liste als Genehmigungsvorschlag für den Portfolio-Lenkungsausschuss zu entwickeln.

Dieser Prozess kann mehrere Simulationsdurchläufe und die Anpassung der Prioritäten erfordern, bis ein realistischer Vorschlag zustande kommt:

- Zunächst wird die Liste der Portfoliokandidaten anhand der erreichten Gesamtpunktzahl in eine Rangfolge gebracht.
- Anschließend werden weitere Aspekte betrachtet wie beispielsweise terminliche oder fachliche Abhängigkeiten von Projekten, Verhältnis zwischen Nutzen und Risiken, Was-wäre-wenn Analysen u.ä. und die Rangfolge entsprechend modifiziert.

Manchmal ergeben sich gleichwertige Alternativlösungen, die dem Portfolio-Lenkungsausschuss als Alternativen vorgestellt werden sollten.

In diesem Schritt sollte auch bewertet werden, wie mit laufenden Projekten verfahren werden soll. So kann beispielsweise beschlossen werden, dass Projekte mit einem definierten Fertigstellungsgrad „Bestandsschutz“ genießen und im Portfolio geführt werden bis sie abgeschlossen sind. In dem Fall ist es besonders wichtig, die in diesen Projekten gebundenen Kapazitäten bis zum Abschluss zu vermerken.

Es ist sinnvoll, dass das Portfoliomanagement auf solch systematisierten Grundlagen Empfehlungen ausspricht. Dennoch kommen bei den Entscheidungen im Portfoliolenkungsausschuss häufig auch andere Erwägungen zum tragen wie z.B. kurzfristige politisch gesetzte Schwerpunkte, taktische Erwägungen etc. Auch wenn dies mitunter ein wenig willkürlich oder wenig sachorientiert wirkt, ist es aber vor allem wichtig, dass überhaupt priorisiert wird.

dert (politischer Wille, Presse/ Öffentlichkeit etc.)?

- Sind andere wichtige Projekte von der Umsetzung dieses Projekts abhängig?

Risiko

- Besteht ein strategisches Risiko, wenn das Projekt nicht durchgeführt wird? (Risikominderung bei Durchführung dieses Projekts oder erhöhtes Risiko bei Nichtdurchführung eines Projekts)
- Bestehen Realisierungsrisiken in der Umsetzung des Projektes (neue Technologie, fehlende Erfahrung, Auswirkung auf kritische Geschäftsprozesse)?
- Gibt es einen Imageverlust, wenn das Projekt nicht umgesetzt wird?
- Gibt es Mehrkosten, wenn das Projekt nicht gemacht wird?
- Ist das Projekt bereits zu mehr als 70% fertiggestellt?

Nicht alle aufgeführten Kriterien passen zur Organisation und zur Art der Portfolioprojekte. Gute Kriterien lassen sich daran erkennen, dass sie einfach anzuwenden und verständlich sind und in der Organisation auf breite Akzeptanz stoßen.

Ausnahme bilden immer diejenigen Projekte, die gesetzlich vorgeschrieben sind. Diese müssen ins Portfolio aufgenommen werden und können nicht depriorisiert werden.

PORTFOLIOKAPAZITÄTEN PLANEN

In herkömmlichen Organisationen werden Projekte nach (vermeintlicher) Dringlichkeit ohne systematischen Bezug zu vorhandenen Kapazitäten beauftragt. Dies führt dazu, dass

- zu viele Projekte gleichzeitig umgesetzt werden,
- Projekte mit zu wenig Projektmanagementkapazitäten umgesetzt werden,
- die Linienorganisation von zu vielen Anforderungen seitens der Projekte überfordert ist

- und Projekte „nach Eingang“ oder tagespolitischer Dringlichkeit abgearbeitet werden.

Folgen sind zu lange Projektlaufzeiten, ineffektive Projektstrukturen und unabsehbare Mehrkosten.

Das Portfoliomanagement verbindet Projektbeauftragungen mit Kapazitätsplanungen. In der Aufbauphase werden die Grundlagen dafür geschaffen, um in der späteren Umsetzungsphase des Portfoliomanagements nur so viele Projekte ins Portfolio aufzunehmen, wie auch sinnvoll bewältigt werden können. Diese Obergrenze setzt den Rahmen für die Priorisierung: Anhand der Kapazitätsgrenze entscheidet sich, bis zu welchem Priorisierungsgrad Projekte umgesetzt werden.

Diese Verbindung von Kapazitätsplanung und Priorisierung ermöglicht verschiedene Regulierungsmaßnahmen:

- Die Kapazitäten werden erhöht (mehr Projektleitungsressource, mehr Budget).
- Projekte werden bewusst unter- oder abgebrochen, um Ressourcen für höher priorisierte Projekte zu schaffen.
- Die Projektmanagementqualität wird durch Schulungen und Beratungen erhöht, um den Projekterfolg zu erhöhen.

Eine umfassende Kapazitätsplanung bezogen auf Personalressource, Projektmittel und Sachressourcen ist herausfordernd. Sie ist umso schwieriger, je komplexer das Portfolio angelegt ist. Auf der Ebene eines Referates ist dies noch leicht zu steuern, da die Referatsleitung sowohl Linienaufgaben als auch Projektaufgaben in Beziehung zueinander priorisieren und mit entsprechenden Zeitressourcen hinterlegen kann.

In komplexen z.B. abteilungsübergreifenden Portfolios ist eine gemeinsame Kapazitätsplanung deshalb schwierig, weil die Abteilungen über eigene Haushalte verfügen und eine gemeinsame Planung von Kapazitäten für Portfolioprojekte erfordert, einen gemeinsamen Projekthaushalt zu definieren. Dieser müsste dann auch noch mit den Kapazitäten

für Linienaufgaben abgestimmt werden.

In ressortübergreifenden Portfolios ist dies nur möglich, wenn ein dafür vorgesehener Haushaltsposten definiert wird, in dessen Rahmen dann die einzelnen Projekte mit Kapazitäten ausgestattet werden.

Ein Portfoliomanagement sollte sich aber zumindest immer einen Überblick verschaffen über die zur Verfügung stehenden Zeitressourcen der für Projektmanagement geeigneten Personen, um zumindest eine ungefähre Schätzung vornehmen zu können, wie viele Projekte welcher Größenordnung im Portfolio überhaupt bewegt werden können. Dies kann zum Beispiel erfolgen durch Prüfung der vorhandenen Zeitressourcen bei der Beauftragung von Projekten und durch Nachverfolgung frei werdender Ressourcen bei der Beendigung von Projekten.

PORTFOLIOZUSAMMENSETZUNG GENEHMIGEN

Das Portfoliomanagement-Office erarbeitet auf der Grundlage der Priorisierung und der Kapazitätsplanung einen Vorschlag für die Portfoliozusammensetzung.

Beim erstmaligen Zusammenstellen des Portfolios bietet sich eine Einzelbesprechung jedes Projektes im Portfolio-Lenkungsausschuss an. Denn im Ausschuss werden unterschiedliche Interessen deutlich werden und die möglichst transparente und sachorientierte Entscheidung ist der eigentliche Gewinn des Portfoliomanagements. Diese Entscheidungen geben den Portfolioprojekten mehr Unterstützung und mehr notwendige Aufmerksamkeit in der Führungsstruktur, um mit diesem Rückenwind die Projektziele schneller und umfassender zu erreichen.

REVIEW FESTLEGEN

In der Schlussphase des Aufbaus des Portfoliomanagements sind die Definition des Portfolios, der Prozesse, Gremien, Rollen und Aufgaben des Managements festgelegt. Alle diese Festlegungen bilden den Rahmen für das zukünftige Portfoliomanagement.

Dieser Rahmen ist verbindlich und festgelegt, muss aber regelmäßig überprüft werden. Ziel ist es, die Leistung und Wirksamkeit des Portfoliomanagements zu bewerten und aus den gemachten Erfahrungen Verbesserungsmaßnahmen und Anpassungen in der Organisation des Portfoliomanagements vorzunehmen.

Für ein solches Review sind in der Aufbauphase zeitliche Zyklen und ein verbindlicher Prozess zu definieren.

ORGANISATION DES PFMO FESTLEGEN

Zum Abschluss der Aufbauphase wird die Organisation des Portfoliomanagement-Office definiert und alle erarbeiteten Definitionen, Kriterien, Rollen, Aufgaben, Gremien im Portfoliohandbuch zusammengefasst und dokumentiert.

Etat / Budget

Für das Portfoliomanagement ist ein eigenes Budget zu definieren. Dies bezieht sich nicht auf die Projektkosten der Projekte des Portfolios, sondern ausschließlich auf die Kosten für das Management des Portfolios. Diese bestehen im Wesentlichen aus

- Personal- und Betriebskosten für das Portfoliomanagement-Office und für die Leitung des PfMO und ggf. weitere Mitarbeitende im Portfoliomanagement-Office
- Aufwände für Workshops, Sitzungen, Dokumentationen, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit u.ä. im Rahmen des Stakeholderengagements und der Arbeit mit dem Portfolio-Lenkungsausschuss

- Aufwände für Unterstützungsmaßnahmen für Projektleitungen und Auftraggeber*innen (Schulungen, Training, Beratung, Arbeitshilfen u.ä.)
- Aufwände für Portfoliomonitoring (z.B. Softwaretool)

Aufbau eines digitalen Monitorings des Portfolios

Zur Steuerung des Portfolios ist eine digitale Portfoliodatenbank notwendig. Diese erfasst alle Eckdaten der Projekte, die für die Aufnahme ins Portfolio und für die Bewertung nach einheitlichen Bewertungsmaßstäben notwendig sind und gibt Auskunft über den Projektfortschritt.

Organisatorische Verortung des Portfoliomanagement-Office

Das Portfoliomanagement-Office untersteht direkt der Person, die im Portfoliolenkungsausschuss auf der höchsten Hierarchieebene steht.

Dokumentation der Rahmensezung des Portfolios

In einem Portfoliohandbuch werden alle Rahmensezungen für das Portfolio dokumentiert und zusammengefasst. Das Portfoliohandbuch erläutert:

- Definition des Portfolios
- Definition der Merkmale und ihrer Gewichtung zur Bewertung der Projekte
- Definition der Kapazitätsbemessung
- Definition der Portfolioprozesse
- Definition der Gremien, Rollen und damit verbundenen Aufgaben
- Definition der Aufgaben des Portfoliomanagement-Office
- Festlegung des Review

Abschluss der Einrichtung des Portfoliomanagements

Mit diesem letzten Schritt sind alle Organe und Prozesse des Portfoliomanagements definiert, eingerichtet und arbeitsfähig. Das Portfoliomanagement kann nun unmittelbar die Arbeit im Regelbetrieb fortsetzen.

PROJEKT- UND PORTFOLIOMANAGEMENT-SOFTWARE

Zur Erfassung und Analyse der benötigten Projektdaten empfiehlt das V-Büro den Einsatz einer kombinierten Projekt- und Portfoliomanagement-Software. Mit Hilfe einer solchen Lösung ist es möglich, sowohl das Projektmanagement zu steuern als auch gleichzeitig erforderliche Daten für das Portfoliomanagement zu generieren (Stammdaten, Projektfortschritt u.ä.). Statische Excel-Tabellen oder manuelle Einzelberichte führen zu deutlichen Mehraufwänden und werden daher nicht empfohlen.

Welche Daten in den einzelnen Projekten erhoben werden, hängt von der Definition des Portfolios, der Bewertungskriterien und weiterer Aspekte ab, die für die Priorisierung und Kapazitätsplanung notwendig sind.

Das V-Büro arbeitet aktuell an einer zentralen Software-Lösung für alle Dienststellen der FHB. Bei Fragen zur Einführung einer PM-/PfM-Software wenden Sie sich bitte per E-Mail an: v-buero@finanzen.bremen.de

MONITORING STEUERUNG DES PORTFOLIOS

Lesezeit für dieses Kapitel:
ca. 5 Minuten

36 **Daten erheben**

36 **Daten analysieren und
Risiken erkennen**

37 **Probleme und Risiken
managen**

DATEN ERHEBEN

Sobald ein Portfolio aufgebaut ist, ist es die zentrale Aufgabe des PfMO, die laufenden Projekte des Portfolios im Blick zu halten und das Portfolio zu überwachen. Nur auf Grundlage aktueller Daten kann das PfMO erkennen, ob Änderungen in den Projekten auftreten, wo mit erhöhten Ressourcenaufwänden oder zeitlichen Verzögerungen zu rechnen ist oder ob andere Probleme oder Risiken vorliegen. Derartige Ereignisse erfordern frühstmöglichen Handlungsbedarf und bestimmen auch darüber, wann neue Projekte beauftragt werden können.

Die Erhebung und Analyse der Portfoliodaten ist daher eine laufende Aufgabe für das PfMO. Sie bildet die Grundlage für sowohl regelmäßige als auch anlassbezogene Berichterstattung an den PflA.

Das PfMO erfasst alle quantitativen und qualitativen Daten der laufenden Portfolioprojekte, die für die Steuerung des Portfolios benötigt werden, in einer Portfolio-Datenbank. Idealerweise erfolgt dies in einer integrierten Projekt- und Portfoliomanagement-Software, in der die Projektleitungen die Daten für das Portfoliomanagement bereits im Rahmen ihrer Projektleitungstätigkeit generieren. Alternativ können die Informationen durch das PfMO auch manuell mittels standardisierter Projektstatusberichte zusammengetragen werden.

Wichtige zu erfragende Projektdaten können sein:

Projektstammdaten:

- Titel und Kurzbeschreibung des Projektes
- Auftraggeber*in, Projektleitung, PM-Qualifikation der Projektleitung, Projektteam
- Projektstart und -ende
- Leit- und Leistungsziele des Projekts
- Meilenstein- und Terminplanung
- Projektbudget (Plan)
- Folgewirkungen durch das Projekt

Projektstatus/-fortschritt:

- Projektbudget (Ist)
- (Neue) Abhängigkeiten zu anderen Projekten
- Probleme, Konflikte, Störungen, die einen wesentlichen Einfluss auf den Projekterfolg haben (könnten)
- (Neue) Projektrisiken und -chancen
- Notwendige strategische Entscheidungen, um (effizient) weiterarbeiten zu können
- Bei Abschluss: Produkte, Wissen, Strukturen und Erfahrungen aus dem Projekt, die für andere Projekte ebenfalls genutzt werden können.

Neben der Datenerhebung zu laufenden Projekten bietet das PfMO auch Möglichkeiten, Projektideen oder notwendige Nachfolge- oder Weiterentwicklungsprojekte zu adressieren. Dies kann durch regelmäßige Abfrage bei Stakeholdern oder durch Bereitstellung einer digitalen Ideenplattform erfolgen.

Alle Daten werden projektübergreifend für das Portfolio erfasst und allen relevanten Stakeholdern in Form einer detaillierten und dynamischen Projektliste angezeigt.

DATEN ANALYSIEREN UND RISIKEN ERKENNEN

Das PfMO überprüft laufend die erhobenen Daten zu den Projekten hinsichtlich Zielerreichung, Kostenentwicklungen, Termintreue, Änderungen, Risiken, Problemen und dem Stand geplanter Aufgaben im Projekt. Dabei wird auch überprüft inwieweit Abweichungen oder Änderungen in den Projekten Auswirkungen auf das Gesamtportfolio oder andere Projekte im Portfolio haben. Abhängigkeiten können beispielsweise in Bezug auf Ressourcenverfügbarkeiten, Projekt(zwischen) ergebnissen und Terminplänen entstehen – oder aber auch durch notwendige Verfügbarkeit bestimmter Projektmanager*innen.

Das PfMO untersucht das Portfolio auf systematische Probleme. Dies können z.B. unzureichende PM-Kompetenzen bei Projektleitun-



gen, fehlende Anwendung von PM-Methoden, Probleme mit Dienstleistern, Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Linie und Projekt u.ä. sein.

Im Rahmen der fortlaufenden Portfolioanalyse führt das PfMO ein systematisches Risikomanagement durch. Dies umfasst die kontinuierliche Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken des Portfolios. Dabei ist das Vorgehen im Grunde das gleiche wie im Projektmanagement (vgl. PM-Handbuch der FHB; Kapitel Umfeld, Stakeholder, Chancen, Risiken).

Portfoliorisiken können Risiken sein,

- die sich aus der Zusammensetzung des Portfolios ergeben (z.B. Projekt 008 ist abhängig von den Projektergebnissen von Projekt 007 oder Kapazitäten reichen nicht mehr für die Aufgaben aus) und/oder
- die aus den Projekten heraus an das Portfolio eskaliert werden (z.B. in Hinblick auf Kosten, zeitliche Verzögerungen u.ä.).

Das PfMO sollte besonders auf mögliche negative Synergieeffekte im Zusammenspiel von Risiken der einzelnen Projekte achten, da diese zu neuen Portfoliorisiken führen können.

Aber auch außerhalb des Portfolios können Risiken entstehen, die die Portfolioleistung beeinträchtigen oder die Umsetzbarkeit einer oder mehrerer Portfolioprojekte gefährden (z.B. neue gesetzliche Bestimmungen, Strukturveränderungen in der Organisation, etc.). Daher muss bei der Risikoanalyse auch immer das Portfolioumfeld in den Blick genommen werden.

Das PfMO führt die Informationen aus der Datenanalyse des Portfolios sowie der Risikoanalyse zu einer Übersicht zusammen. Die Übersicht über Probleme und Risiken hilft dem PfMO geeignete Empfehlungen und Maßnahmenvorschläge für den PflA zu formulieren.

PROBLEME UND RISIKEN MANAGEN

Maßnahmen vorschlagen

Auf Basis der kontinuierlichen Analyse des Portfolios lassen sich notwendige Maßnahmen für die Steuerung des Portfolios erarbeiten. Das PfMO bereitet Vorschläge für Korrektur- und Präventivmaßnahmen zur Vermeidung, Verlagerung oder Begrenzung der identifizierten Probleme und Risiken vor und kommuniziert diese zur Entscheidung und Priorisierung an den Portfolio-Lenkungsausschuss.

Wenn beispielsweise Abweichungen bei einem Portfolioprojekt Auswirkungen auf andere Portfolioprojekte bzw. auf das Portfolio als Ganzes haben, kann dies Maßnahmen auf Portfolioebene erfordern. So müssen ggf. Portfolioprojekte zeitlich verschoben werden oder Ressourcen umgesteuert werden. Auch kann das PfMO vorschlagen, Projekten vorzeitig zu beenden, wenn diese permanent schlechte Ergebnisse erzielen oder die Bedingungen nicht mehr zutreffen, unter denen sie initiiert wurden.

In den Maßnahmenvorschlägen ist festgehalten, wo die Umsetzungsverantwortung liegen muss. Das ist insbesondere für die Priorisierung von Maßnahmen in Hinblick auf Ressourcenverfügbarkeiten von Bedeutung.

Maßnahmen genehmigen

Im Rahmen einer regelmäßigen Berichterstattung kommuniziert das PfMO die kritischen Probleme und Risiken sowie deren Ursachen an den PflA. Die durch das PfMO erarbeiteten Maßnahmenvorschläge zur Bewältigung der Probleme und Risiken werden gemeinsam mit dem PflA diskutiert und bewertet. Möglicherweise sind Maßnahmen notwendig, die erhebliche zusätzliche Kosten verursachen. Dann muss der PflA abwägen, ob sich dieser Einsatz lohnt, also das vorhandene Risiko mehr Kosten verursachen wird als die Maßnahme des Risikomanagements.



Im Anschluss genehmigt und priorisiert der PflA die vorgeschlagenen Maßnahmen und beauftragt damit die Umsetzung.

Auch anlassbezogen kann eine Genehmigung von Maßnahmen erfolgen, um unmittelbar auf neu entstandene Störungen, Probleme, Konflikte, Risiken reagieren zu können.

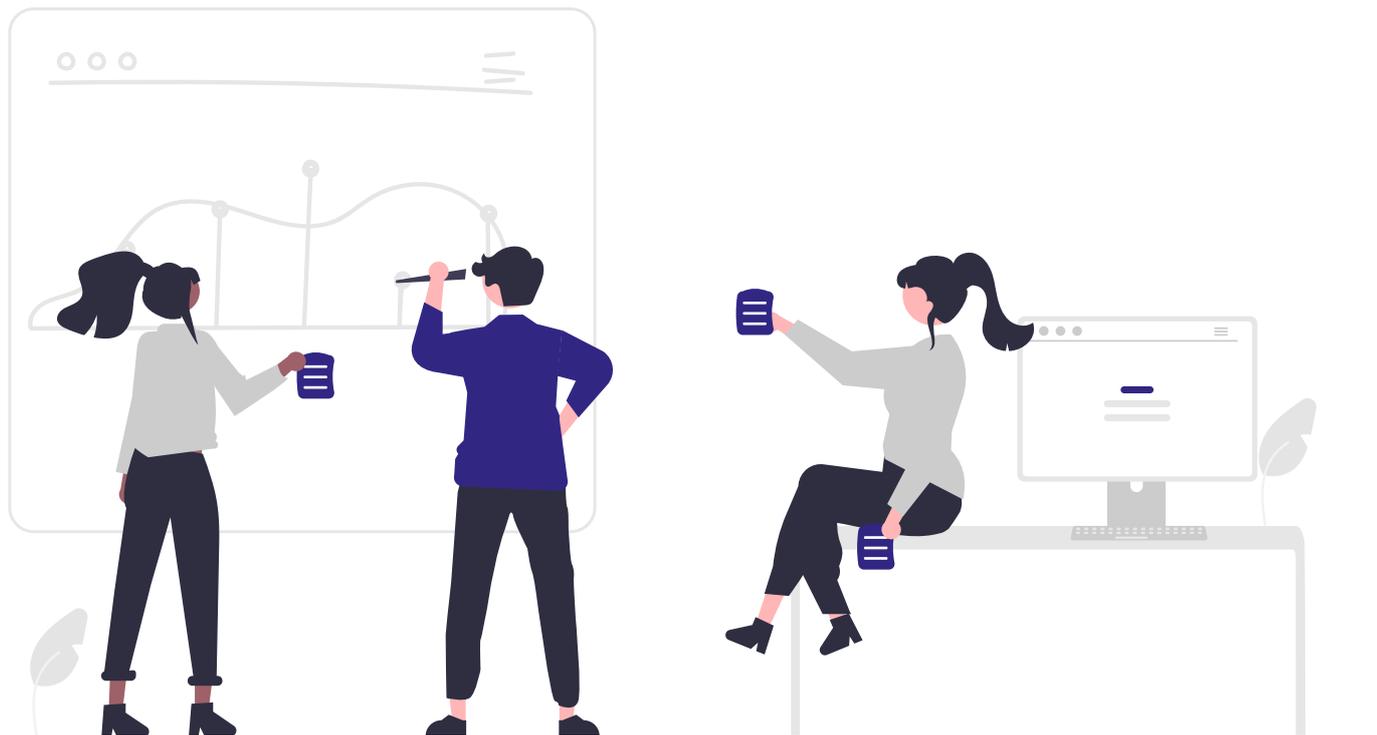
Maßnahmen kommunizieren und umsetzen

Das PfMO dokumentiert die durch den PflA genehmigten Maßnahmen in einem Maßnahmenplan und kommuniziert diese an die Umsetzungsverantwortlichen. Das können sowohl Programm- und Projektleitungen der Portfolioprojekte, das PfMO selbst, aber auch Fachbereiche in der Linienstruktur sein (z.B. Entwicklung einer Schulung am Aus- und Fortbildungszentrum).

Erfolg der Maßnahmen überprüfen

Das PfMO hat die Aufgabe die Umsetzung der Korrektur- und Präventivmaßnahmen regelmäßig zu überprüfen. Dabei beurteilt das PfMO den Stand der Umsetzung und steuert ggf. nach. Auch überprüft das PfMO, ob bereits durchgeführte Maßnahmen das gewünschte Ergebnis erzielen. Sinnvoll ist es, die Bearbeitung des Status geplanter Maßnahmen in das regelmäßige Monitoring der Portfolioprojekte mit aufzunehmen.

Die ständige Aktualisierung der systematischen Problem- und Risikoanalyse und weitere Arbeit mit den Maßnahmen ist ein zentrales Steuerungsinstrument für das PfMO in engem Zusammenspiel mit dem PflA.



KOMMUNI KATIONS MANAGEMENT

Lesezeit für dieses Kapitel:
ca. 4 Minuten

42 **Portfoliokommunikation
managen**

42 **Stakeholderkommunikation
managen**

43 **Kommunikationsformate
entwickeln**

PORTFOLIOKOMMUNIKATION MANAGEN

Die Kommunikation des Portfolios hat die Aufgabe, durch Information und Beteiligung Unterstützung für das Portfolio zu gewinnen. Die Unterstützung ist so vielfältig wie die Adressaten der Kommunikation: Erzeugt werden soll politische, strategische, fachliche und operative Unterstützung für das Portfolio.

Wichtigste Zielgruppe der Kommunikation sind die Stakeholder. Darüber hinaus ist es für den Erfolg des Portfolios aber auch hilfreich, in eine interessierte Öffentlichkeit hinein zu kommunizieren. Dies kann die Gesamtorganisation sein oder auch eine übergreifende ggf. auch bundesweite fachliche Öffentlichkeit, falls es sich um ein fachlich definiertes Portfolio handelt.

Es liegt auf der Hand, dass die Kommunikation mit einer breiten Öffentlichkeit sich deutlich unterscheidet von internen Portfolioberichten.

Um die Portfoliokommunikation zu managen, ist die Erstellung einer Kommunikationsmatrix notwendig. In dieser Matrix werden alle Personen oder Gruppen verzeichnet, mit denen regelmäßig kommuniziert wird – an erster Stelle die Stakeholder. Ebenfalls dokumentiert die Matrix die jeweiligen Interessen bzw. Ziele und das zu Zielen und Zielgruppe passende Format und Turnus der Kommunikation.

STAKEHOLDERKOMMUNIKATION MANAGEN

Stakeholder des Portfoliomanagements sind alle Personen, die berechnete Interessen an den Auswirkungen und Ergebnissen des Portfoliomanagements haben.

Die Stakeholder des Portfolios sind nicht identisch mit den Stakeholdern der Projekte im Portfolio. Da das Portfoliomanagement ein Instrument der strategischen Steuerung ist, sind es vornehmlich die strategischen Ebenen

einer Organisation, die als Stakeholder einzubeziehen sind.

Typische Stakeholder im Portfoliomanagement sind:

- Führungskräfte der Projektorganisation (Projektleitungen, Teilprojektleitungen)
- Führungskräfte der Linienorganisation
- Strategische Entscheider*innen
- Vorsitzende*r und Mitglieder des Lenkungsausschusses
- Mitarbeiter*innen des Portfoliomanagement-Office

Das Management der Portfolio-Stakeholder ist eine wichtige Aktivität im Rahmen des Portfoliomanagements. Es ermittelt die Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich des Portfolios und versucht, diese im Portfoliomanagement zu berücksichtigen.

Für das Stakeholdermanagement ist das Portfoliomanagement-Office zuständig. Das PfMO bezieht bei der Planung und Umsetzung des Stakeholdermanagements den Portfolio-Lenkungsausschuss intensiv ein.

Das Stakeholdermanagement wird in diesen Schritten aufgebaut (vgl. PM-Handbuch der FHB; Kapitel Umfeld, Stakeholder, Chancen, Risiken).

- **Identifikation** der Stakeholder
- **Analyse der Stakeholdererwartungen** (z.B. Informations- und Einflussbedarfe). Diese werden nicht einmalig erhoben, sondern fortlaufend z.B. in systematisierten Feedbackschleifen. Die Erwartungen der Stakeholder werden dokumentiert.
- **Entwicklung angemessener Kommunikationsstrategien**. Diese verfolgen das Ziel, die Stakeholder einzubeziehen und ihnen aktive Mitgestaltung zu ermöglichen. Für unterschiedliche Stakeholder muss es unterschiedliche Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen geben, da die Interessen der Stakeholder nicht gleich sind. (Projektleitungen haben andere Erwartungen an das Portfolio als strategische Führungskräfte.) Dazu entwickelt das PfMO eine Kommunikationsmatrix.

- **Umsetzung und Überwachung der Kommunikation mit den Stakeholdern.** Zur Umsetzung müssen Formate und Verfahren entwickelt werden, deren Erfolg regelmäßig überprüft wird.

KOMMUNIKATIONSFORMATE ENTWICKELN

Die Kommunikationsformate haben das Ziel, passgenau zur Zielgruppe zu kommunizieren und Beteiligung und Unterstützung zu erzeugen.

Die wichtigsten Formate sind:

Portfoliobericht

Der Portfoliobericht ist das zentrale Kommunikationsinstrument des Portfoliomanagement-Office. Ziel des Berichtes ist es, der obersten Führungsebene diejenigen Informationen zur Verfügung zu stellen, die sie bei strategischen Entscheidungen unterstützen.

Basis des Berichtes sind die Daten, die aus den Projekten an das PfMO gemeldet werden. Das PfMO analysiert diese Daten und arbeitet die für die strategische Ebene wichtigen Inhalte heraus. Wichtig für die strategische Führungsebene sind Informationen über das Verhältnis eingesetzter Personal-, Zeit- und Finanzressourcen zu erreichten Zielen und Wirkungen.

Mögliche Gegenstände des Portfolioberichts sind:

- Beurteilung und Genehmigung von Projektanträgen (Aufnahme von Kandidaten ins Portfolio)
- Portfolioleistung (eingesetzte Ressourcen)
- Portfoliostatus (Überblick)
- Fortschritte der Projekte, durchschnittliche Dauer
- Risiken im Portfolio (z.B. zu wenig zertifizierte Projektleitungen, Probleme mit externen Dienstleistern, Reibungsverluste zwischen Linien- und Projektstrukturen)
- Risiken in einzelnen Projekten (hier geht es nicht um alltäglich Projektsorgen, sondern um erhebliche Probleme, die den Projekt-

erfolg strategisch wichtiger Projekte gefährden z.B. durch erhebliche Mehrkosten o.ä.)

- Identifizierung fehlender Projekte, die für die Zielerreichung des Portfolios relevant wären
- Ressourcenkapazitätsplanung
- Empfehlungen und Aktionen für das Portfolio
- Nutzen und Mehrwert des Portfolios
- Portfolioentscheidungsvorlagen

Protokolle

Alle Entscheidungen werden ausreichend protokolliert und an die betroffenen Personen und Gruppen kommuniziert. Protokolle werden digital im Dokumentenmanagementsystem (z.B. VIS) den jeweiligen Gruppen zur Verfügung gestellt.

Portfoliohandbuch

Das Portfoliohandbuch dokumentiert alle für das Portfoliomanagement relevanten Definitionen und Bestimmungen. Diese sind

- Portfoliodefinition, Bewertungskriterien, Review des Rahmenwerks
- Ziele des Portfolios
- Rollen, Gremien und Aufgaben im Portfolio
- Portfoliomanagementprozesse

Interaktive Formate

Wichtiges Mittel der Kommunikation sind interaktive Formate wie Workshops, Videokonferenzen oder Befragungen. Sie dienen dazu, die Interessen, Ideen und Kritik der Stakeholder zu identifizieren und zur Verbesserung des Portfoliomanagements zu nutzen.

Sie können auch gezielt eingesetzt werden, um Konflikte im Portfolio (z.B. Interessenskonflikte zwischen Linie und Projekt) zu bearbeiten und Lösungen zu erarbeiten. Außerdem können sie der Abstimmung von Kommunikationsstrategien zwischen Projekten dienen.

Newsletter, Blog oder vergleichbare Formate

Auf der Grundlage des Portfolioberichtes werden vor allem Nutzen und Fortschritte des Portfolios kommuniziert. In diesem Format ist



auch Platz, um einzelne Projekte hervorzuheben oder bestimmte Projekterfolge und -fortschritte zu feiern. Dieses Format dient dazu, einer breiten internen Öffentlichkeit Überblick zu verschaffen und auf die strategischen Ziele der Organisation zu orientieren, die im Portfolio deutlich werden.

Veranstaltungen

Veranstaltungen können das Portfolio, seine Ziele, seinen Wert für die Organisation in die interne Öffentlichkeit kommunizieren. Beispielsweise könnte eine „Portfoliomesse“ allen Projekten die Möglichkeit geben, sich in ihrer Organisation einmal vorzustellen. Eine Diskussionsveranstaltung kann helfen, strategische Ziele oder den Mindset in der Organisation stärker zu verankern.

UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN

SERVICE- UND UNTERSTÜTZUNGSFORMATE FÜR PROJEKTPORTFOLIOS

Das Portfoliomanagement-Office baut Service- und Unterstützungsstrukturen für die Projektleitungen und Projektauftraggeber*innen des Portfolios auf.

Ziel ist es, durch Professionalisierung der Projektarbeit die Effektivität und Effizienz der Projekte zu erhöhen. Dazu müssen Durchführungsstandards und -verfahrensweisen auf der Grundlage der PfM- und PM-Standards und -Arbeitshilfen der FHB etabliert werden und der PM-Reifegrad für die Gesamtorganisation erhöht werden.

Das PfMO soll auf alle bestehenden Unterstützungsangebote zurückgreifen, beispielsweise Aus- und Fortbildungsangebote zum Projektmanagement beim AFZ, Projektmanagementberatung durch das V-Büro sowie Arbeitshilfen, Tools und Handreichungen des V-Büro. Das PfMO hat u.a. die Aufgabe, die Projektverantwortlichen im Portfolio auf diese internen Unterstützungsmöglichkeiten hinzuweisen bzw. deren Nutzung zu ermöglichen.

Darüber hinaus können die Portfoliomanager*innen die Portfolioberatung des V-Büro in Anspruch nehmen.

Je nach personeller Ausstattung des PfMO kann das PfMO folgende Dienstleistungen anbieten:

- Beratung der Auftraggeber*in in der eigenen Organisation bei der Initialisierung und Planung von neuen Projekten des Portfolios im Rahmen des PM-Standards der FHB,
- Punktuelle Beratung, und Qualifizierung der Projektleitungen,
- Erarbeitung maßgeschneiderter Handlungsempfehlungen und Arbeitshilfen (auf Grundlage der Arbeitshilfen des V-BÜROs) und Bereitstellung von Links zu passenden externen Handlungshilfen,
- übergreifender Austausch und kollegiale Beratung der Projektverantwortlichen im Portfolio,
- Sicherstellung der Einhaltung der PM- und PfM-Standards durch Qualitätschecks aller Projektaufträge (vgl. [Arbeitshilfe PM-Qualicheck](#)),
- Bereitstellung oder Empfehlungen zu Tools, die die Verzahnung von Projekt- und Portfoliomanagement und übergreifende Teamarbeit ermöglichen,
- Wissensmanagement: Pflege einer Wissensbibliothek oder einer Datenbank bewährter Verfahren, best practice, Erfahrungen,
- Beratung bei akuten Projektkrisen.

GLOSSAR

Kapazitätsplanung

Eine Kapazitätsplanung für das Portfolio bedeutet die Erfassung des Ressourcenbedarfs (Personalressource, Projektmittel und Sachressourcen) des Portfolios und idealerweise die Prognose des künftigen Ressourcenbedarfs anhand von Projektplänen. Ziel ist es, die Möglichkeiten der Organisation zu analysieren, die priorisierten Projekte umzusetzen.

PM²

Projektmanagement-Standard der Europäischen Kommission. Die Empfehlungen zu Projektmanagement (PM) in der FHB basieren auf diesem Standard.

PM²-PfM

Portfoliomanagement-Standard der Europäischen Kommission. Die Empfehlungen zum Portfoliomanagement (PfM) in der FHB basieren auf diesem Standard.

PM-Reifegrad

Der PM-Reifegrad stellt die Professionalisierung im Projektmanagement einer Organisation / einer Organisationseinheit dar. Sogenannte PM-Reifegradmodelle dienen dazu, den Entwicklungsstand von Organisationen / Organisationseinheiten auf dem Gebiet des Projektmanagements einzuschätzen, gegenwärtige Stärken und Schwächen der Projektmanagementpraxis zu erkennen und zukünftig gewünschte Weiterentwicklungen zu planen. Im Kontext PfM kann man festhalten: Je höher der PM-Reifegrad, desto einfacher und schneller lässt sich auch die Einführung eines Portfoliomanagements umsetzen.

Portfoliodatenbank

Zur Steuerung des Portfolios ist eine digitale Portfoliodatenbank notwendig. Diese erfasst alle Eckdaten der Projekte, die für die

Aufnahme ins Portfolio und für die Bewertung nach einheitlichen Bewertungsmaßstäben notwendig sind und gibt Auskunft über den Projektfortschritt. Idealerweise wird die Portfoliodatenbank in einer kombinierten Projekt- und Portfoliomanagement-Software abgebildet.

Portfolio-Handbuch

Das Portfolio-Handbuch definiert das Rahmenwerk des eingerichteten Portfoliomanagements. Es fasst die Zielsetzungen des Portfolios zusammen und hält die definierten Organisationselemente und Prozesse fest. Es ist ein wichtiges Dokument für alle Portfolio-Stakeholder, da es beschreibt wie das Portfolio gemanagt wird. Es sollte auf aktuellem Stand gehalten werden, solange das Portfolio besteht.

Portfolio-Lenkungsausschuss (PfLA)

Der Portfolio-Lenkungsausschuss ist das zuständige Gremium für die Steuerung des Portfolios. Der Ausschuss überwacht den Fortschritt der Projekte im Portfolio und beauftragt geeignete Maßnahmen, um das Portfolio auf Kurs zu halten.

Portfoliomanagement-Office (PfMO)

Das Portfoliomanagement-Office organisiert, koordiniert, systematisiert und kommuniziert die Portfoliosteuerung. Es berichtet an den PfLA und unterstützt gleichzeitig die verschiedenen Portfolio-Stakeholder. Das PfMO ist als eine dauerhafte Institution zu sehen und besteht solange wie das Portfolio besteht.

Portfolioumfeld

Jedes Portfolio befindet sich in einem sachlichen und sozialen Umfeld. In der Umfeldanalyse wird der Einfluss der Faktoren auf das Portfolio und seine Projekte untersucht und Maßnahmen geplant, um Chancen zu nutzen und Hindernisse auszuräumen.

Programmmanagement

Übergeordnetes Management aller Projekte, die zu einem Programm gehören (z. B. alle Digitalisierungsprojekte einer



Organisationseinheit im Rahmen des Onlinezugangsgesetz (OZG) und ist zeitlich begrenzt.

Risikomanagement

Portfoliorisiken können Risiken sein, die sich aus der Zusammensetzung des Portfolios ergeben und/oder die aus den Projekten heraus an das Portfolio eskaliert werden. Im Rahmen der fortlaufenden Portfolioanalyse führt das PfMO ein systematisches Risikomanagement durch. Dies umfasst die kontinuierliche Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken des Portfolios. Dabei ist das Vorgehen im Grunde das gleiche wie im Projektmanagement.

Stakeholder

Personen oder Personengruppen, Organisationen und Institutionen, die ein berechtigtes Interesse am Portfolio haben.

UNTERSTÜTZUNG IN IHREM ARBEITSALLTAG

Handbuch für Projektmanagement in der FHB

Im Idealfall wird nicht nur ein Portfolio als Ganzes, sondern auch die darin enthaltenen Einzelprojekte professionell gesteuert.

Das PM-Handbuch liefert hierzu einen Standard für das Projektmanagement in der FHB. Es soll den Projektverantwortlichen das Projektumfeld geben, das sie benötigen, um ihr Projekt erfolgreich umsetzen zu können. Der Standard ist nicht nur ein Regelwerk für die Projektleitungen, sondern auch eins für die Auftraggebenden und Lenkungsausschüsse, für die Mitbestimmungsgremien und für Politikerinnen und Politiker. Er hilft allen Akteuren, ihre Rolle zu verstehen und so wahrzunehmen, dass das eigentliche Projektteam seine Arbeit gut machen kann.

Standard als gemeinsame Grundlage

Mit einem Projektmanagement-Standard schaffen wir aber auch eine gemeinsame Sprache, gleiche Fachbegriffe und zu Grunde liegende Modelle. Nur so können sich Projektleitungen über Referats-, Abteilungs- und Ressortgrenzen hinweg überhaupt verständigen.

Wir sollen alle ein gleiches Verständnis von Begriffen wie Leistungs- und Leit-

zielen, Stakeholder- und Risiken, Mindset und Rolle haben.

Nur so werden wir überhaupt in der Lage sein, reibungslos über alle organisatorischen Grenzen hinweg die großen gemeinsamen Projekte der Bremischen Verwaltung anzupacken.

Auch hilft der PM-Standard, mehr Transparenz und mehr Rückhalt für Projekte zu generieren. Ein Standard verschafft Projekten eine interne Öffentlichkeit, die dem Projekt die angemessene Aufmerksamkeit schenkt. Und schließlich hilft ein Standard, Projekte erfolgreicher und effizienter zu planen, umzusetzen und die Projektergebnisse in der Linienarbeit erfolgreich zu integrieren.

Download PM-Handbuch

 [Direktdownload](#)
(erreichbar im Intranet der FHB)

Weitere Informationen zum PM-Standard

 pm-pzm.hb.intra
(erreichbar im Intranet der FHB)





Weitere Arbeitshilfen und Beratung durch das V-Büro

Wer wir sind

Das V-Büro ist die zentrale Kompetenzstelle für Projekt-, Portfolio- und Veränderungsmanagement in der Verwaltung der FHB und bietet Unterstützung in allen Projektsituationen - von der Initialisierung bis zur Abschlussphase.

Was wir anbieten

Neben dem PM-Handbuch stellt das V-Büro praxisorientierte Arbeitshilfen für alle vier Phasen des Projektmanagements sowie für das Portfoliomanagement zur Verfügung.

Diese Arbeitshilfen können Sie über das [PM-Portal](#) oder über VIS ([Smart-Client](#); [Web-Client](#)) abrufen.

Darüber hinaus besteht für Projektleitungen, Auftraggeber*innen, Projektteams und Linienvorgesetzte die Möglichkeit, sich in allen Phasen des Projektes durch das V-Büro beraten zu lassen. Sei es zur Wahl der richtigen Projektorganisationsform, zur Erarbeitung des Projektauftrags in der Projektplanungsphase oder bei Konflikten in der Umsetzungsphase – kommen Sie gerne auf uns zu.

Alle Arbeitshilfen auf einen Blick

 pm-pzm.hb.intra
(erreichbar im Intranet der FHB)

Ihr Kontakt ins V-Büro

 v-buero@finanzen.bremen.de

DAS V-BÜRO UNTERSTÜTZT IN ALLEN PHASEN DES PROJEKTMANAGEMENTS



Dieser Standard ist eine Unterstützung für alle, die in den Dienststellen der Freien Hansestadt Bremen ein Portfoliomanagement für Projekte und Programme aufbauen und betreiben.

Der Standard

- richtet sich an Personen der obersten Führungsebene und Mitarbeiter*innen, die mehr über Projektportfoliomanagement erfahren möchten.
- stellt Projektleitungen/Projektauftraggeber*innen und Portfoliomanager*innen und Portfolioentscheider*innen das notwendige Wissen zum Management des Portfolios bereit.
- ist eine Informationsquelle, die es Organisationen ermöglicht, ein Portfoliomanagement aufzubauen.

Der Standard hilft, Portfolios und deren Management erfolgreich und möglichst einfach auf- und umzusetzen. Er dient auch dazu, für Bremen eine einheitliche Sprache und einheitliches Handeln für das Portfoliomanagement zu ermöglichen.

Projekte machen Verwaltung fit.

Wir machen Projekte fit.