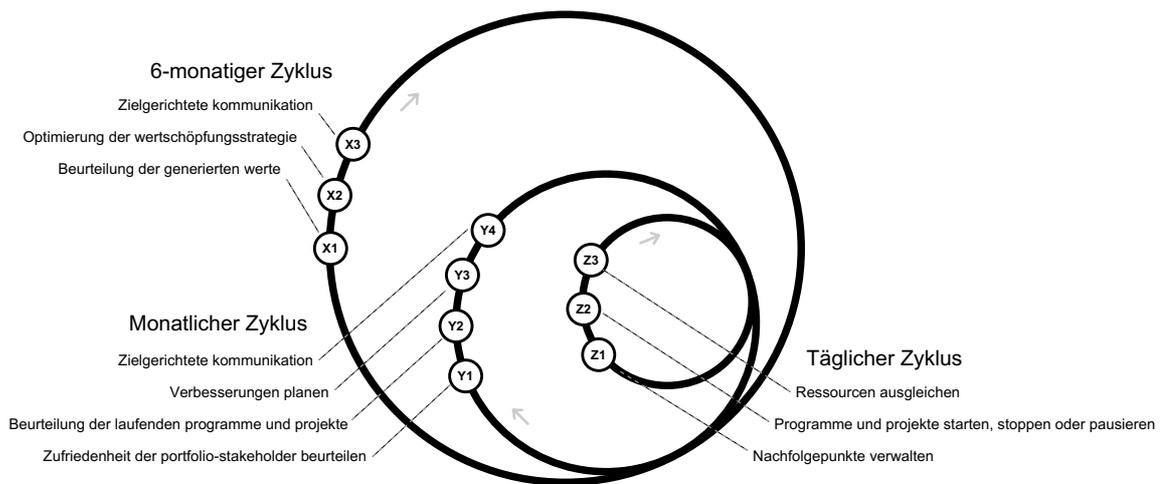


P5.express

Das minimalistische Portfolio-Management-System



Dies ist die herunterladbare Version des Online-Handbuchs ([P5.express/de/manual/v1/](https://p5.express/de/manual/v1/)), automatisch generiert am 2025-08-18. Weitere Formate und aktuellere Versionen finden Sie auf der Website.

Dieses Handbuch darf frei genutzt und weitergegeben werden unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung 4.0 International“.

Übersetzt von Bernhard Trostl

Liste der Management-Aktivitäten

6-monatiger Zyklus

- X1 — Beurteilung der generierten werte
- X2 — Optimierung der wertschöpfungsstrategie
- X3 — Zielgerichtete kommunikation

Monatlicher Zyklus

- Y1 — Zufriedenheit der portfolio-stakeholder beurteilen
- Y2 — Beurteilung der laufenden programme und projekte
- Y3 — Verbesserungen planen
- Y4 — Zielgerichtete kommunikation

Täglicher Zyklus

- Z1 — Nachfolgepunkte verwalten
- Z2 — Programme und projekte starten, stoppen oder pausieren
- Z3 — Ressourcen ausgleichen

Einführung

P5.express ist ein minimalistisches, praktisches Managementsystem für Portfolios von Programmen und Projekten. Es hilft Organisationen, ihre verfügbaren Ressourcen bestmöglich zu nutzen, indem es sich auf die wertvollste und zugleich ausgewogenste Kombination aus Programmen und Projekten konzentriert. Zudem hilft es, Konflikte und Nacharbeiten zu reduzieren, indem es die gesamte Organisation einbezieht und verhindert, dass Programme und Projekte isoliert und schlecht koordiniert durchgeführt werden.

Wie alle Systeme der OMIMO-Familie (Open Minimalist Modules) ist P5.express modular aufgebaut. Das bedeutet, dass es in jeder Umgebung verwendet werden kann, ohne an Programme oder Projekte gebunden zu sein, die selbst OMIMO-Systeme nutzen. Zum Beispiel können Ihre Projekte mit P3.express, micro.P3.express, DSDM®, Scrum, PRINCE2® oder anderen Systemen durchgeführt werden, ohne dass dies Probleme für P5.express verursacht.

P5.express kann in den meisten Organisationen implementiert werden, unabhängig von der Art der Projekte oder davon, ob die Projekte für interne Zwecke oder für externe Kunden durchgeführt werden.

P5.express kann vor oder nach der Einführung strukturierter Programm- oder Projektmanagementsysteme implementiert werden. In vielen Organisationen hat seine Einführung höhere Priorität als die des Programm- oder Projektmanagements.

In der Regel ist es am besten, ein einziges Portfolio-Management-System pro Organisation zu haben, und P5.express ist für ein solches Szenario konzipiert. Manche große Organisationen mit separaten Projektteilungen, die jeweils nur bestimmte Projekttypen liefern können, profitieren möglicherweise von einer Hierarchie von Portfolios. Für solche Organisationen kann P5.express auf der untersten Ebene der Portfolio-Hierarchie eingesetzt werden, um Programme und Projekte zu verwalten, während für Portfolios von Portfolios ein anderes Managementsystem erforderlich ist. OMIMO bietet dafür kein System. Grundsätzlich sind hierarchische Portfolios jedoch weniger effizient als singuläre und sollten nur verwendet werden, wenn sie wirklich notwendig sind.

Alle Programme sowie alle Projekte, die nicht Teil eines Programms sind (in OMIMO als „Standalone-Projekte“ bezeichnet), müssen ausnahmslos im Portfoliomanagementsystem verwaltet werden. Neben der Optimierung und Ausgewogenheit trägt dies auch dazu bei, Konflikte zu vermeiden. Projekte, die keine Standalone-Projekte sind, sollten in ihren jeweiligen Programmen und nicht direkt im Portfoliomanagementsystem verwaltet werden.

Prozess

Das P5.express-Diagramm veranschaulicht den Prozess. Jeder Knoten im Diagramm steht für eine Managementaktivität. Weitere Informationen zu jeder Aktivität finden Sie durch Klicken auf den Knoten im Online-Handbuch oder durch Öffnen des entsprechenden Abschnitts in der heruntergeladenen Version. Es handelt sich um ein Referenzhandbuch, nicht um ein Trainingsmaterial.

Die Managementaktivitäten sind in drei Zyklen unterteilt:

- **6-monatiger Zyklus:** Wird alle 6 Monate oder bei wichtigen Entscheidungen zur Verfeinerung der Wertschöpfungsstrategie durchgeführt.
- **Monatlicher Zyklus:** Wird monatlich zur Überwachung des Portfolios und zur kontinuierlichen Verbesserung des Portfolio-Management-Systems durchgeführt.
- **Täglicher Zyklus:** Wird laufend (nicht zwingend täglich) durchgeführt, um die Strategie zur Wertschöpfung umzusetzen.

Organisationen mit großen, lang laufenden Projekten können den 6-Monthly Cycle durch einen jährlichen ersetzen.

Beachten Sie, dass Programme und Projekte temporär sind, mit Anfang und Ende, während Portfolios kontinuierlich

sind. Der Start eines strukturierten Portfolio-Managements ist eine Implementierung des Prozesses, nicht Teil des Prozesses selbst. Daher gibt es in P5.express keinen definierten Anfang oder Ende.

Rollen

Es gibt zwei Rollen in P5.express:

- Mitglied des Portfolio-Ausschuss
- Portfoliomanager

Portfolio-Ausschuss

Der Portfolio-Ausschuss ist eine vielfältige Gruppe von hochrangigen Führungskräften der Organisation, die gemeinsam alle wichtigen Entscheidungen zu Programmen und Einzelprojekten integriert und ganzheitlich treffen.

Zusammensetzung:

- **Kernmitglieder:** Alle Abteilungsleiter (Führungskräfte) oder deren gleichwertige Personen sollten Kernmitglieder sein. Sie können gleiches oder unterschiedliches Stimmrecht haben. Einige Kernmitglieder können Vetorecht haben, sollten jedoch vermieden werden, um die Zusammenarbeit zu fördern.
- **Stellvertreter:** Jedes Kernmitglied kann einen Stellvertreter benennen, der es in Workshops vertritt und Programme oder Projekte sponsort. Stellvertreter sollten unabhängig von der Anwesenheit der Kernmitglieder an allen Workshops teilnehmen und müssen befugt sein, Entscheidungen zu treffen.

Jedes Programm oder Einzelprojekt braucht eine Person, die für die Rechtfertigung, Kommunikation auf hoher Ebene, Finanzierung und Ressourcen verantwortlich ist. Diese Person wird hier als "Sponsor" bezeichnet, kann aber auch eine andere Bezeichnung haben (z. B. "Product Owner" in Scrum). Alternativ kann solchen Projekten eine separate Sponsor-Rolle hinzugefügt werden.

Alle Sponsoren müssen Mitglieder des Portfolio Boards sein. Sie sind die einzige Schnittstelle für Entscheidungen zwischen Board und Projekt/Programm.

Portfolio-Manager

Die Rolle des Portfoliomanagers besteht in erster Linie in der Unterstützung und Betreuung, aber er verfügt auch über eine Entscheidungskompetenz, die im Monatszyklus und im Tageszyklus zum Einsatz kommt, um den Prozess schneller und reibungsloser zu gestalten. Der Portfolio-Ausschuss trifft alle wichtigen Entscheidungen, und die Entscheidungskompetenz des Portfoliomanagers dient dazu, diese Entscheidungen zu interpretieren, nicht persönliche Meinungen durchzusetzen.

Der Portfoliomanager sollte keine direkte Rolle in einem Programm oder Projekt übernehmen, um Interessenkonflikte zu vermeiden.

In großen Organisationen kann ein kleines Unterstützungsteam den Portfolio Manager begleiten.

Jedes Programm oder eigenständige Projekt sollte eine einzige Person haben, die für die Verwaltung, Koordination und Bewertung zuständig ist. Diese Person wird hier als „Programmmanager“ oder „Projektmanager“ bezeichnet, kann jedoch einen beliebigen Titel haben. Im Falle von Scrum und den davon abgeleiteten Systemen kann die Standardrolle des „Scrum Masters“ diese Funktion erfüllen.

Der Portfolioanleger steht im Austausch mit diesen Personen, sollte aber keine Entscheidungen an sie weitergeben, sondern diese über die jeweiligen Sponsoren leiten.

Portfoliomanager müssen Mikromanagement vermeiden und sicherstellen, dass die Mitglieder des Portfolio-Boards ebenfalls kein Mikromanagement betreiben, insbesondere als Programm- oder Projektsponsoren.

Wenn es ein einziges Portfoliomanagementsystem gibt, berichtet der Portfoliomanager an den Leiter der Organisation. Wenn es eine Hierarchie von Portfolios gibt, berichtet der Portfoliomanager an den Portfoliomanager der übergeordneten Ebene.

Dokumente

Folgende Standarddokumente werden in P5.express verwendet:

- Portfolio-Beschreibung
- Wertschöpfungsmatrix
- Globales Nachfolgeregister
- Globales Gesundheitsregister
- Geschäftsfälle

Sammeln Sie nur Daten, die Sie wirklich brauchen. Die Dokumente sollten einfach und zweckmäßig gehalten sein. Komplexe Software ist nicht notwendig – einfache Tools reichen zu Beginn.

Im Folgenden finden Sie eine kurze Beschreibung der einzelnen Dokumente.

Portfolio-Beschreibung

Die Portfolio-Beschreibung ist ein dynamischer Text, der die folgenden Schlüsselinformationen dokumentiert:

- Organisationsstrategie, Mission, Vision usw.
- Entscheidungsschwelle des Portfoliomanagers (in genauer oder grober Form)
- Mitglieder des Portfolio-Vorstands und ihre Stimmrechte
- Das Abstimmungsverfahren und dessen Berechnung
- Organisatorische Prozesse und Richtlinien, die sich auf das Portfoliomanagement auswirken
- Die Mengeneinheit für Investitionen und Erträge

Die Portfolio-Beschreibung wird bei der Implementierung von P5.express zunächst erstellt und kann anschließend in der Aktivität [X2](#) aktualisiert werden.

Wertschöpfungsmatrix

Die Wertschöpfungsmatrix listet Programme und eigenständige Projekte auf der einen Seite und deren Informationen auf der anderen Seite auf. Sie erhöht die Sichtbarkeit und Transparenz, indem sie die Strategie der Organisation zur Wertschöpfung klar beschreibt.

Die folgenden Felder sind in der Matrix obligatorisch: Name, Sponsor, Status, Fortschritt, Investition, Vorteile, Wert, Wertkategorien.

Die Matrix kann in einer Tabellenkalkulation oder mit einem speziellen Tool implementiert werden. Ein [Beispiel](#) der Matrix als Tabellenkalkulation ist verfügbar, das zeigt, wie sie sich in Aktivität [X2](#) verändert.

Globales Nachfolgeregister

Das globale Nachfolgeregister ist eine Liste von Risiken, Problemen, Änderungswünschen, Verbesserungsplänen und gewonnenen Erkenntnissen, die sich auf mehrere Programme oder Projekte auswirken. Um Fehler zu vermeiden, sollten solche Punkte nicht in den lokalen Registern der Programme und Projekte wiederholt werden, sondern deren Manager sollten das globale Register neben ihren lokalen Registern verwenden. Alle Programme und Projekte im Portfolio müssen über solche lokalen Register verfügen.

Jeder Eintrag im globalen Nachfolgeregister sollte einen *Verantwortlichen* haben. Jeder Verantwortliche sollte entweder ein Mitglied des Portfolio-Vorstands oder ein Programm- oder Projektmanager sein.

Globales Gesundheitsregister

Das Globale Gesundheitsregister speichert die Ergebnisse der Bewertung der Zufriedenheit der Portfolio-Stakeholder (Portfolio-Vorstandsmitglieder, Programmmanager und Manager von Einzelprojekten).

Geschäftsfälle

Für jedes Programm oder eigenständige Projekt sollte in der Portfolio-Management-Ebene ein Geschäftsfall erstellt werden, um dessen Zweck und Begründung mit den folgenden Hauptelementen zu beschreiben:

- Warum dieses Programm/Projekt?
- Alternative Optionen
- Allgemeine Anforderungen
- Erwartete Ergebnisse (einschließlich positiver und negativer Auswirkungen)
- Methode zur Messung der Ergebnisse
- Geschätzte Investitionen (Zeit, Kosten usw.)
- Umsetzungsstrategie (intern, ausgelagert usw.)
- Wesentliche Risiken

Ein grober Geschäftsplan reicht in der Regel aus, um das Programm oder Projekt im Portfolio zu priorisieren. Bei Bedarf kann der Sponsor des Programms oder Projekts jedoch die Initiative ergreifen (ein Team bilden, um einen übergeordneten Plan zu erstellen, ohne ihn auszuführen) und diese Informationen nutzen, um einen detaillierteren Business Case zu erstellen.

Anpassung

Wie bei anderen minimalistischen Systemen sollte P5.express nicht im Voraus angepasst werden. Implementieren und verwenden Sie es wie im Handbuch beschrieben und passen Sie es nur schrittweise in der Aktivität [Y3](#) an, basierend auf gesammeltem Feedback und vorsichtigen Tests.

Historie

Die erste private Entwurfsversion von P5.express wurde im November 2023 veröffentlicht, gefolgt vom öffentlichen Entwurf im Januar 2024 und der finalen Version im Juli 2024.

X — 6-monatiger Zyklus

Die Managementaktivitäten in diesem Zyklus werden alle 6 Monate durchgeführt oder wenn eine wichtige Entscheidung getroffen werden muss, an der alle Mitglieder des Portfolio-Vorstands beteiligt sind. Diese Aktivitäten definieren und überarbeiten die Strategie zur Wertschöpfung.

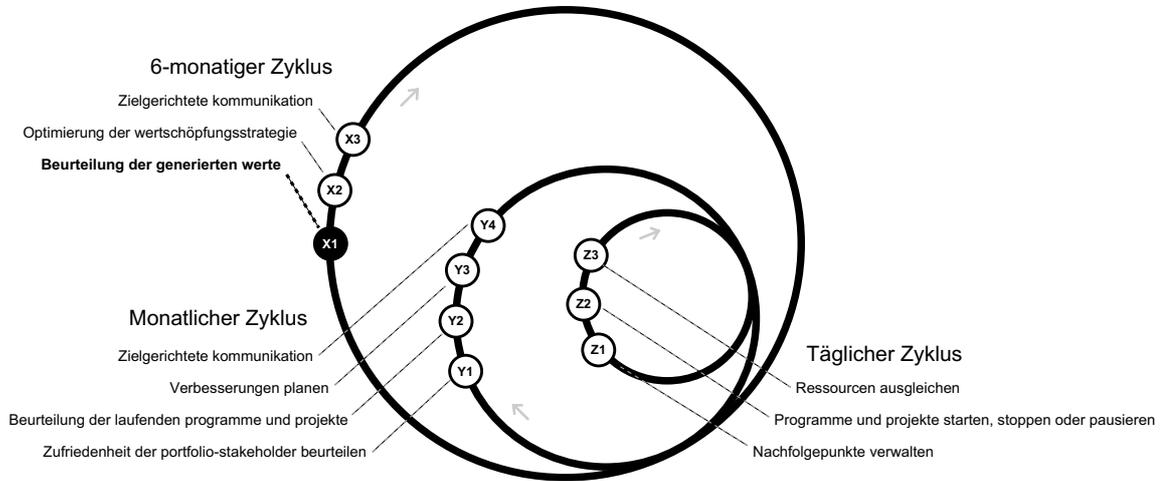
Die Management-Aktivitäten in diesem Zyklus sind wie folgt:

[X1 — Beurteilung der generierten werte](#)

[X2 — Optimierung der wertschöpfungsstrategie](#)

[X3 — Zielgerichtete kommunikation](#)

X1 — Beurteilung der generierten werte



Was

Diese Aktivität misst und erfasst die tatsächlichen Vorteile, die durch laufende und abgeschlossene Programme und eigenständige Projekte generiert werden.

Warum

Vorteile sind messbare Veränderungen, die für das Unternehmen wünschenswert sind. In diesem Sinne sind Vorteile *subjektiv*, d. h. was für ein Unternehmen als Vorteil angesehen wird, muss für ein anderes Unternehmen nicht unbedingt auch ein Vorteil sein. Daher müssen Vorteile mit einem guten Verständnis des Unternehmens, ganzheitlich und auf einer hohen Managementebene, wie z. B. dem Portfoliomanagement, bewertet werden.

Wir sollten diese Aktivität aus den folgenden Gründen durchführen:

- Es ist eine Erinnerung für alle, dass Programme und Projekte durchgeführt werden, um Wert zu schaffen, und dass dies bei ihrer Durchführung berücksichtigt werden sollte.
- Es hilft uns, unser Umfeld zu verstehen und zukünftige Programme und Projekte in der Wertschöpfungsmatrix realistischer zu gestalten.
- Es kann uns dabei helfen, Wege zu finden, um den Nutzen durch Ad-hoc-Aufgaben oder strukturierte Veränderungen (Programme und Projekte) zu steigern.

Denken Sie daran, dass es ganz normal ist, dass einige Programme und Projekte nicht den erwarteten Wert generieren. Wenn alle wie geplant funktionieren, verpassen Sie wahrscheinlich Chancen, weil Sie zu konservativ sind. Dies gilt insbesondere für interne Projekte.

Wer

Diese Aktivität wird vom Sponsor jedes Programms oder Projekts unter der Aufsicht des Portfoliomanagers durchgeführt.

Wie

Diese Bewertung beginnt für jedes Programm oder eigenständige Projekt, sobald es abgeschlossen ist oder während der Ausführung erste Gewinne erzielt. Sie wird fortgesetzt, solange ein nennenswerter potenzieller oder tatsächlicher Gewinn besteht (in der Regel mindestens einige Jahre lang). Die Ergebnisse der Bewertung werden in der Wertschöpfungsmatrix gespeichert. Die Bewertung muss erwartete und unerwartete Gewinne in allen Wertkategorien der Matrix umfassen.

Ihre Programm- und Projektmanagementsysteme verfügen möglicherweise über Aktivitäten, die dieser entsprechen und eine gemeinsame Aufgabe bilden (z. B. G01 in P3.express). Wenn jedoch mehrere Programme oder Projekte für dasselbe Produkt oder für eine Reihe verwandter Produkte durchgeführt wurden, die sich gegenseitig in ihrer Leistung beeinflussen, ist es am besten, die erzielten Vorteile gemeinsam auf integrierte Weise zu bewerten.

Es muss eine einzige Maßeinheit für Investitionen und Gewinne für alle Programme und Projekte im Portfolio geben, damit diese verglichen werden können. Wenn es mehrere Bewertungsquellen gibt, müssen diese umgerechnet und zu einer einzigen Einheit zusammengefasst werden. Dies kann ein Geldbetrag sein, der unter Berücksichtigung des Geldwerts zu einem bestimmten Zeitpunkt angepasst wurde, Gramm Gold, die Anzahl der geretteten Leben usw. Wenn solche objektiven Messungen nicht praktikabel oder möglich sind, können abstrakte, relative, teils subjektive Einheiten zusammen mit abstimmungsbasierten Mess- und Schätzverfahren (ähnlich wie beim Planning Poker®) verwendet werden.

Beachten Sie, dass es vorzuziehen ist, etwas objektiv zu messen, wenn dies möglich und vertretbar ist, da dies eine höhere Zuverlässigkeit gewährleistet. Wenn eine objektive Messung jedoch nicht praktikabel ist, wäre es aus mehreren Gründen problematisch, sie dennoch durchzusetzen, unter anderem, weil ihre Zuverlässigkeit geringer wäre als die einer gut durchdachten subjektiven Messung.

Die Vorteile einiger Programme und Projekte sind eher fortlaufender Natur als einmalig. Diese können unter Berücksichtigung eines vorab vereinbarten Zeitfensters in einmalige Werte umgewandelt werden.

Sie sollten darauf achten, dass Sie Vorteile nicht doppelt zählen. Wenn mehrere Programme und Projekte eine Quelle von Vorteilen schaffen, sollte der daraus resultierende Gewinn entsprechend ihrer Beiträge auf sie aufgeteilt werden.

Berücksichtigen Sie die folgenden Zeitpunkte für ein Programm oder Projekt:

- T0: Der Startzeitpunkt
- T1: Die Endzeit
- T2: Der Zeitpunkt, zu dem die Vorteile gemessen werden

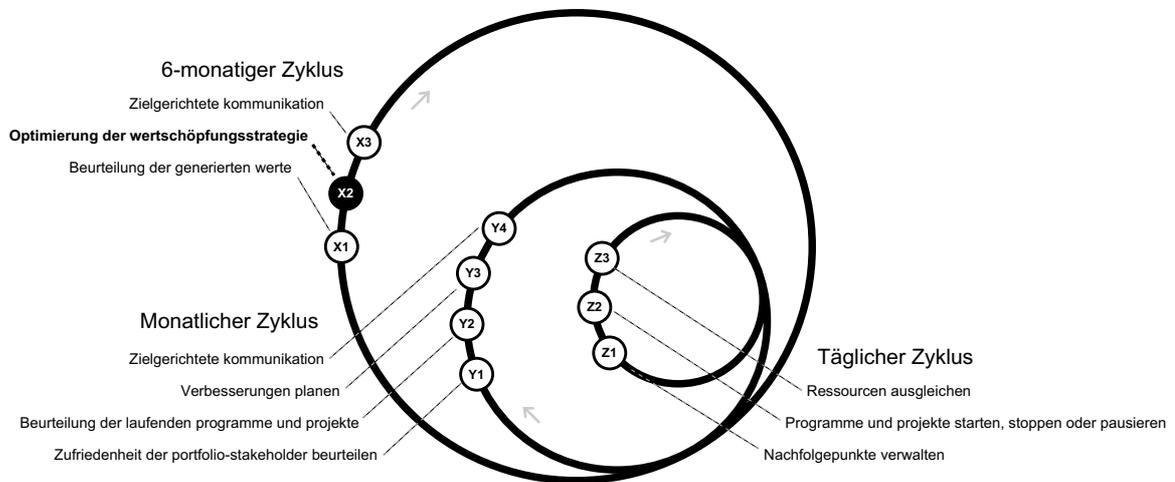
Alle Messungen sind Vergleiche. Die Messung der Vorteile sollte kein Vergleich zwischen T2 und T0 sein, da sich in diesem Zeitraum viele andere Faktoren geändert haben können. Stattdessen sollten die Vorteile zu T2 in der realen Welt mit den Vorteilen zu T2 in einer hypothetischen Welt verglichen werden, in der das Programm oder Projekt nicht stattgefunden hat.

Wenn der Nutzen aller Elemente gemessen wurde, kann ihr Wert wie folgt berechnet werden:

Wert = Nutzen ÷ Investition

Der Geschäftsfall jedes Programms oder Projekts ist hilfreich bei der Bewertung seines Nutzens. Sponsoren sollten sich jedoch nicht auf eine mechanische Bewertung auf der Grundlage des Geschäftsfalls beschränken.

X2 — Optimierung der Wertschöpfungsstrategie



Was

Diese Aktivität optimiert die Wertschöpfungsstrategie für den kommenden Zyklus durch Aktualisierung der Wertschöpfungsmatrix.

Warum

Diese Aktivität unterstützt die Organisation in mehrfacher Weise durch

- strukturierte, proaktive Identifizierung wertvoller Programme und Projekte;
- eindeutige Begründung von Ideen, um sicherzustellen, dass keine Ressourcen verschwendet werden;
- relative Rechtfertigung, um sicherzustellen, dass die wertvollsten Ideen zuerst umgesetzt werden;
- Abwägung, um sicherzustellen, dass alle Wertkategorien berücksichtigt werden.

Wer

Diese Aktivität wird von den Mitgliedern des Portfolio-Vorstands durchgeführt und vom Portfoliomanager sorgfältig begleitet.

Wie

Die Aktivität wird in einem Workshop durchgeführt, an dem alle Kernmitglieder des Portfolio-Vorstands oder zumindest deren Stellvertreter teilnehmen. In der Regel reicht ein Tag aus, aber einige Organisationen benötigen möglicherweise mehr Zeit.

Ein [Beispiel](#) zeigt, wie sich Dokumente im Rahmen dieser Aktivität ändern können.

1. Aktualisierung der Portfoliobeschreibung

Die Mitglieder des Portfolio-Vorstands prüfen, ob etwas in der Portfoliobeschreibung aktualisiert werden muss, um den aktuellen Strategien, Richtlinien und Prozessen zu entsprechen oder einfach um die Arbeitsweise im Portfoliomanagementsystem zu verbessern. Einige Änderungen an der Portfoliobeschreibung erfordern

möglicherweise auch eine Änderung der Wertschöpfungsmatrix (z.B. Ziele für Wertkategorien).

2. Hinzufügen neuer Programme und Projekte

Die Mitglieder des Portfolio-Vorstands bringen ihre neuen Programm- und Projektideen in den Workshop ein (z. B. diejenigen, die in Aktivität G02 von P3.express entstanden sind). Sie überprüfen die Ergebnisse der Aktivität [X1](#) und nutzen sie als Grundlage für Brainstorming und die gemeinsame Entwicklung neuer Ideen. Alle Ideen werden in der Wertschöpfungsmatrix festgehalten.

Organisationen, die sich auf ihre internen Projekte konzentrieren, können davon profitieren, die Meinungen aller Mitarbeiter und sogar der Endnutzer zu nutzen, um Ideen zu generieren. Jedes Mitglied des Portfolio-Vorstands ist dafür verantwortlich, Ideen von Personen aus seinem Bereich einzuholen und diese in den Workshop einzubringen. Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter einen direkten Kanal haben, um Programm- und Projektvorschläge an den Portfoliomanager zu senden. Die Annahme anonymer Beiträge kann dazu beitragen, die Beteiligung zu erhöhen.

Im Allgemeinen benötigt der Portfolio-Vorstand einen ganzheitlichen Top-Down-Ansatz, um Programme und Projekte zu identifizieren. Er sollte sich nicht auf die von der Abteilung vorgeschlagenen Programme und Projekte beschränken, sondern immer fragen: „Welche anderen Programme und Projekte können wir haben, um unser Portfolio zu verbessern?“

Beachten Sie, dass die Anzahl der Elemente in der Matrix die Optionen der Organisation widerspiegelt. Je mehr Optionen Sie haben, desto mehr Flexibilität und Freiheit haben Sie; deshalb sind größere Matrizen wünschenswert. Denken Sie daran, dass die Matrix nicht auf das beschränkt ist, was in den nächsten Zyklen getan werden kann, sondern alles enthält, was Sie irgendwann in der Zukunft tun möchten.

3. Ernennung von Sponsoren

Nachdem ein neues Element zur Matrix hinzugefügt wurde, sollte eines der Mitglieder des Portfolio-Vorstands als Sponsor dafür benannt werden.

4. Einführung von Geschäftsfällen

Der Sponsor stellt sicher, dass sein Programm oder Projekt über einen zumindest groben Geschäftsfall verfügt, der dessen Zweck und Rechtfertigung beschreibt. Bei Bedarf kann der Sponsor Programme oder Projekte initiieren (ein Team mit der Erstellung eines hochrangigen Plans beauftragen, ohne diesen auszuführen) und die Ergebnisse zur Erstellung eines verfeinerten Geschäftsfalls verwenden.

Der Sponsor kann die Verantwortung für die Erstellung seiner Geschäftsfälle an Fachleute übertragen, bleibt jedoch weiterhin verantwortlich. Programm- und Projektmanager können bei diesem Prozess helfen, indem sie einige der erforderlichen Informationen bereitstellen, aber es ist am besten, ihnen nicht die gesamte Verantwortung zu übertragen, da sie in der Regel nicht über den erforderlichen Kontext und die strategischen Informationen verfügen.

5. Größenausgleich

Normalerweise haben Programme und eigenständige Projekte in der Matrix unterschiedliche Größen. Allerdings würde es die Verwaltung der Matrix erschweren, wenn die Elemente sehr unterschiedliche Größen hätten. Daher müssen die Mitglieder des Portfolio-Vorstandes nach Möglichkeit versuchen, zu große Elemente in kleinere aufzuteilen und zu kleine Elemente mit ähnlichen Zielen zu größeren Programmen zusammenzufassen..

Beachten Sie, dass Projekte, die einem Programm untergeordnet sind, nicht direkt im Portfoliomanagementsystem gesteuert werden.

6. Vollständige Berechtigung

Die Mitglieder des Portfolio-Vorstands müssen die erwarteten Gewinne und erforderlichen Investitionen neuer Ideen

abschätzen und gegebenenfalls die alten Ideen überarbeiten. Die Wertschöpfungsmatrix ist mit diesen Daten zu aktualisieren.

Anschließend sollten sie die vollständige Berechtigung jeder Idee bewerten: Übersteigen die erwarteten Vorteile die erforderlichen Investitionen? Sollten wir dieses Programm oder Projekt überhaupt umsetzen? Der Status der Idee wird auf Grundlage dieser Entscheidung aktualisiert.

Wichtig: Abgelehnte Ideen dürfen nicht aus der Matrix entfernt werden, sondern sind als „abgelehnt“ zu kennzeichnen und zur späteren Referenz an das Ende der Matrix zu verschieben. Mitunter müssen Organisationen Programme oder Projekte akzeptieren, deren Nutzen unter den Investitionskosten liegt, um zu vermeiden, dass Teile ihrer Kapazitäten ungenutzt bleiben – ein gewisser Nutzen kann schließlich besser sein als gar kein Nutzen. Diese Situation sollte in diesem Schritt berücksichtigt werden. Wichtiger ist jedoch, dass der Portfolio-Vorstand diese ungesunde Situation untersucht, um herauszufinden, wie sie künftig vermieden werden kann.

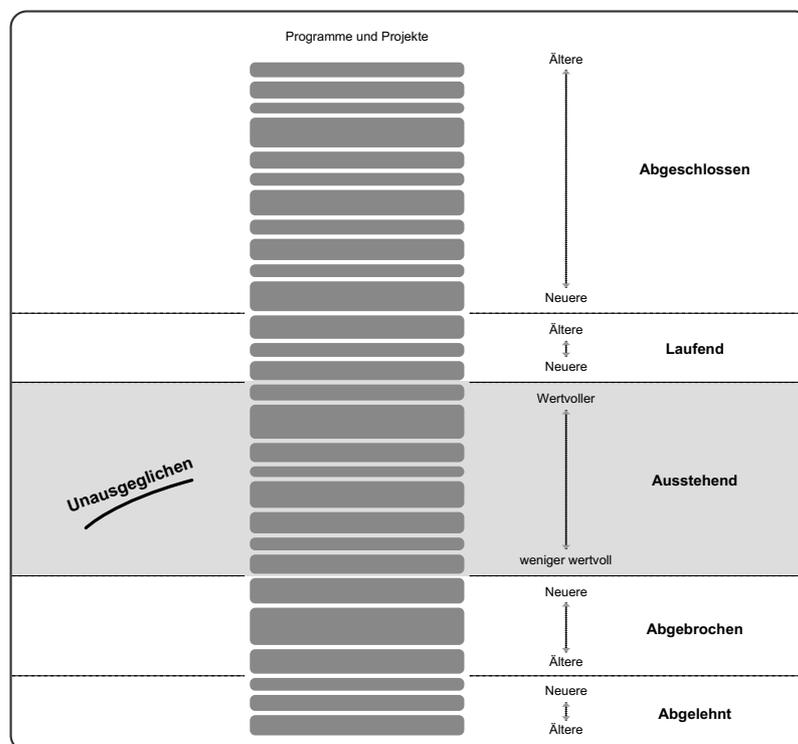
Die Mitglieder des Portfolio-Vorstands können die erforderlichen Parameter schätzen und die endgültige Entscheidung durch Abstimmung gemäß der im Portfoliobeschreibung dokumentierten Methode treffen.

Verliert ein laufendes Programm oder Projekt seine vollständige Berechtigung, sollte der Vorstand es in dieser Aktivität abbrechen. Dies kann auch in Aktivität Y2 erfolgen, sofern sich der Portfolio-Manager und der Sponsor darauf einigen.

7. Relative Berechtigung und anfängliche Reihenfolge

Die Programme und Projekte in der Matrix werden nach ihrem Status sortiert: abgeschlossen → laufend → ausstehend → abgebrochen → abgelehnt

Elemente innerhalb eines dieser Status werden nach Datum sortiert – mit Ausnahme der ausstehenden, die zunächst nach ihrem Wert geordnet werden (dem Verhältnis zwischen dem erwarteten Nutzen und der geschätzten Investition), sodass die wertvolleren zuerst platziert werden.



Die anfängliche Reihenfolge der Wertschöpfungsmatrix

Wenn die relative Berechtigung eines laufenden Programms oder Projekts deutlich sinkt, kann der Vorstand in dieser Aktivität beschließen, es zu pausieren, um Kapazitäten für wichtigere Projekte freizugeben. Dies kann auch in der Aktivität [Y2](#) geschehen, sofern sich der Portfoliomanager und der Sponsor darauf einigen.

8. Überprüfung der Gesamtkapazität

Die Vorstandsmitglieder besprechen die Möglichkeit, die Kapazität zu erhöhen oder zu verringern (z. B. durch Einstellung zusätzlicher Mitarbeitender in der Organisation) und bewerten deren Auswirkungen auf das Portfolio. Diese Überlegung betrifft sowohl den bevorstehenden Zyklus als auch die langfristige Kapazität der Organisation.

9. Ausgleich und endgültige Priorisierung

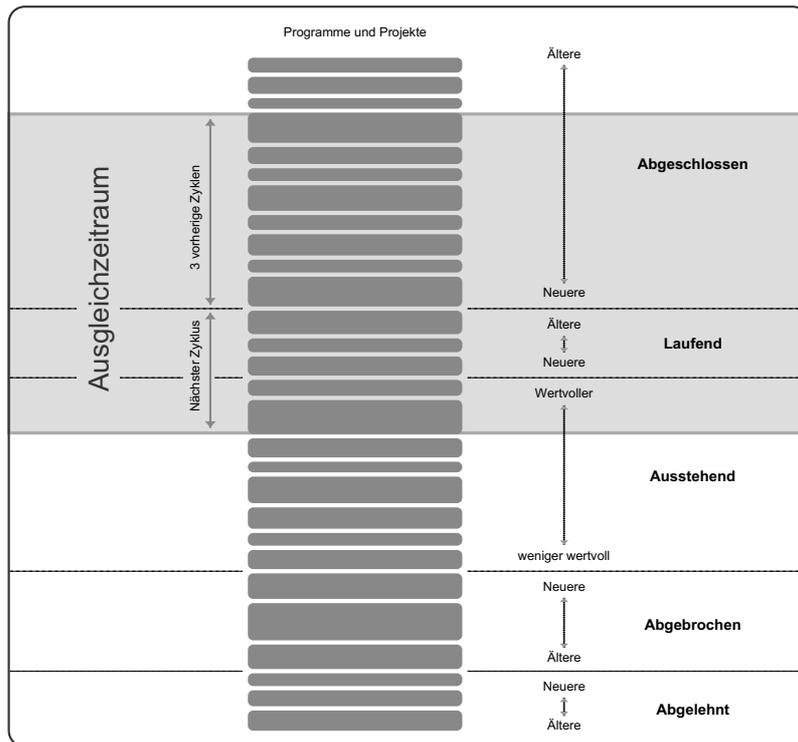
Die Matrix sollte Spalten für verschiedene Wertkategorien enthalten:

- Allgemeine Kategorien (für alle Organisationen erforderlich)
 - Kontinuität (Erhalter, Diversifizierer)
 - Zeitrahmen für die Kapitalrendite (kurzfristig, mittelfristig oder langfristig)
 - Gesamtrisiko (niedrig, mittel, hoch)
- Für die Organisation spezifische Kategorien

Ein "Erhalter" ist ein Programm oder Projekt, das dazu beiträgt, bestehende Dienstleistungen zu verbessern, während ein "Diversifizierer" hilft, neue Produkt- oder Dienstleistungskanäle zu schaffen. Manche Organisationen sind vollständig auf ein einzelnes Spezialgebiet fokussiert, sollten aber dennoch erwägen, ihre Dienstleistungen in diesem oder verwandten Bereichen zu diversifizieren.

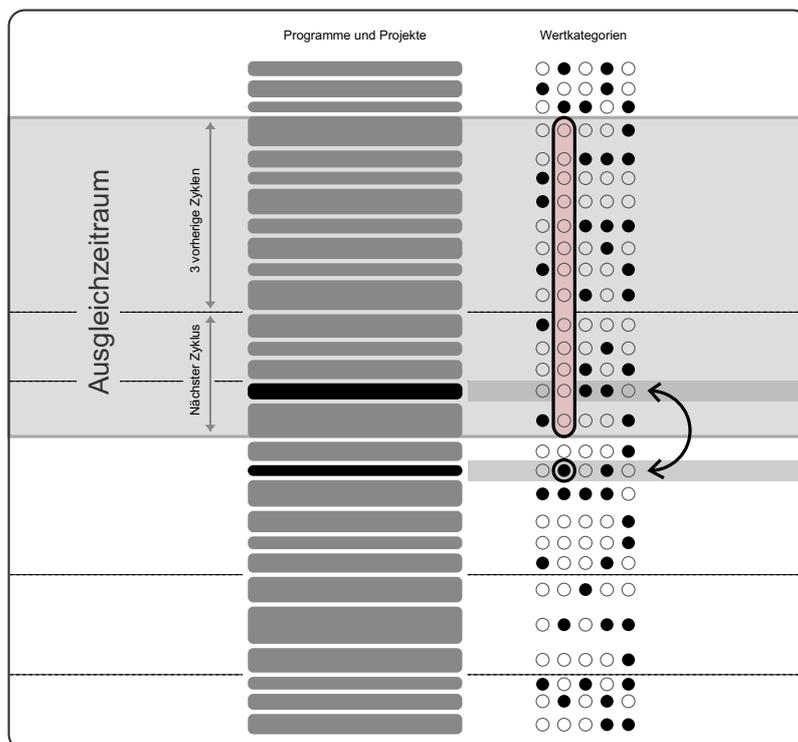
Jedes Programm oder Projekt hat einen Beitrag zwischen 0 % und 100 % in jeder Kategorie, der angibt, welcher Anteil seines Nutzens dieser Kategorie zugutekommt.

Jede Kategorie sollte ein relatives Ziel haben, und die Summe der Gewinne aller Programme und Projekte in einem *Ausgleichshorizont* sollte diesem Ziel mehr oder weniger entsprechen. Standardmäßig umfasst der Ausgleichshorizont den bevorstehenden Zyklus plus die drei vorherigen Zyklen. Die vorherigen Zyklen werden auf Grundlage von Fakten bestimmt. Um den bevorstehenden Zyklus zu bestimmen, ist eine grobe Schätzung erforderlich, wie viele Programme und Projekte in diesem Zeitraum durchgeführt werden können.



Der Ausgleichshorizont für den bevorstehenden Zyklus

Um das Portfolio auszugleichen, sollte die Reihenfolge der ausstehenden Elemente in der Matrix manuell so angepasst werden, dass ihre kombinierten berechneten Gewinne in jeder Wertkategorie den relativen Zielen möglichst nahekommen. Das bedeutet, dass der Gesamtwert des ausgeglichenen Portfolios geringer sein kann als der des unausgeglichenen – das ist der Preis, den wir für ein ausgewogenes Ganzes zahlen müssen. In seltenen Fällen kann jedoch auf Ausgewogenheit verzichtet werden, um außergewöhnlich hohe Werte zu erzielen, und dies wird dann in zukünftigen Zyklen ausgeglichen.



Ausgleich des Portfolios für den bevorstehenden Zyklus

An diesem Punkt enthält die Matrix eine optimierte Liste von ausstehenden Programmen und Projekten. Wenn in der Organisation genügend Kapazität frei wird, kann das oberste ausstehende Programm oder Projekt in der Matrix, das zur verfügbaren Kapazität passt, in Aktivität [Z2](#) gestartet werden.

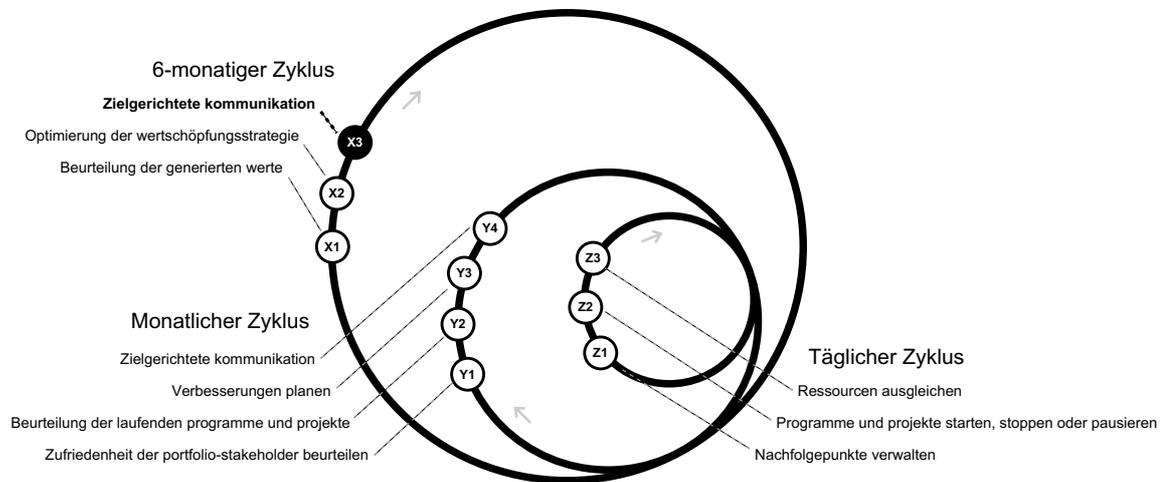
Einige Organisationen benötigen möglicherweise zusätzliche Ausgleichskriterien, zum Beispiel:

- Wenn ein externer Kunde ein Angebot anfordert, kann dies nicht zu einem beliebigen Zeitpunkt erfolgen. Falls man das Angebot abgeben möchte, muss das Projekt zu einem bestimmten Datum begonnen werden, sofern das Angebot angenommen wird.
- Für Organisationen, die sich auf die Durchführung eigener Projekte konzentrieren, können Abhängigkeiten zwischen Projekten bestehen, die in der Matrix sichtbar gemacht und beim Ausgleich berücksichtigt werden sollten. Beachten Sie jedoch, dass Projekte mit gegenseitigen Abhängigkeiten in der Regel zu einem Programm gehören und nicht direkt im Portfoliomanagementsystem gesteuert werden.

Da es viele Unwägbarkeiten in Bezug auf die Funktionsweise von Portfolios gibt, kann die Matrix nie präzise genug sein, um rein rechnerisch optimiert zu werden. Deshalb ist das Urteil erfahrener Portfolio-Vorstandsmitglieder unerlässlich. Es ist daher wichtig, keine Zeit und Energie darauf zu verschwenden, die Zahlen präziser zu machen, als es nötig ist. Stattdessen sollte der Portfoliomanager Zusammenarbeit, Beteiligung, Transparenz und kritisches Denken fördern.

Alle Mitglieder des Portfolio-Vorstands sollten in den Ausgleich des Portfolios einbezogen werden. Falls erforderlich, können sie ihre Meinungen durch Abstimmung zusammenführen, wobei die in der Portfoliobeschreibung dokumentierte Abstimmungsmethode angewendet wird.

X3 — Zielgerichtete Kommunikation



Was

Diese zielgerichtete Kommunikation informiert alle in der Organisation über den Wert, den wir kürzlich geschaffen haben, sowie über unsere Strategie zur Wertschöpfung in der Zukunft.

Warum

Diese zielgerichtete Kommunikation hat mehrere Vorteile, darunter:

- Alle bleiben über die Programme und Projekte informiert, die derzeit durchgeführt werden oder in naher Zukunft geplant sind. Das reduziert Konflikte und Überraschungen und bringt nützliche Ideen aus einem größeren Kreis von Beteiligten ein.
- Sie erinnert alle daran, dass Programme und Projekte durchgeführt werden, um Wert zu schaffen, und dass ihre Aktivitäten mit dem definierten Zweck übereinstimmen und zur Wertschöpfung beitragen sollten.

Wer

Zielgerichtete Kommunikationen im Portfoliomanagementsystem werden vom Portfoliomanager versendet.

Wie

Diese zielgerichtete Kommunikation enthält folgende Informationen:

- Eine vereinfachte Kopie der Wertschöpfungsmatrix zusammen mit einer kurzen Beschreibung.
- Einen kurzen Bericht über die aus Programmen und Projekten realisierten Nutzen (falls nicht bereits auf Programm- oder Projektebene durchgeführt, z. B. in Aktivität G03 von P3.express).

Die Informationen können per E-Mail verschickt werden. Alternativ kann die Aktivität zu einer organisatorischen Veranstaltung gemacht werden, bei der alle zusammenkommen, die Informationen geteilt werden und zusätzliche, spannende Aktivitäten stattfinden, um die Erfolge zu feiern und allen ein positives Erlebnis zu bieten.

Falls es in der Organisation nur wenige aktive nachgelagerte Programm- und Projektzyklen gibt, können deren

zielgerichtete Kommunikationen (z. B. Aktivität G03 von P3.express) in ihren jeweiligen Ebenen durchgeführt werden.

Andernfalls ist es in der Regel am besten, ihre zielgerichteten Kommunikationen auf die Ebene des Portfoliomanagements zu verlagern und zu vereinheitlichen, um die Kommunikationsmenge zu reduzieren und die Wirksamkeit zu steigern.

Der Portfoliomanager sollte die Empfänger ermutigen, nach Erhalt der Nachricht ihre Meinungen mitzuteilen.

Beachte, dass sich diese Kommunikation an ein breites Publikum innerhalb der Organisation richtet. Daher ist es wichtig, sie einfach, kurz und nicht technisch zu halten.

Y — Monatlicher Zyklus

Die Managementaktivitäten in diesem Zyklus werden einmal im Monat durchgeführt, um die Funktionsweise des Portfoliomanagementsystems kontinuierlich zu verbessern.

Die Management-Aktivitäten in diesem Zyklus sind wie folgt:

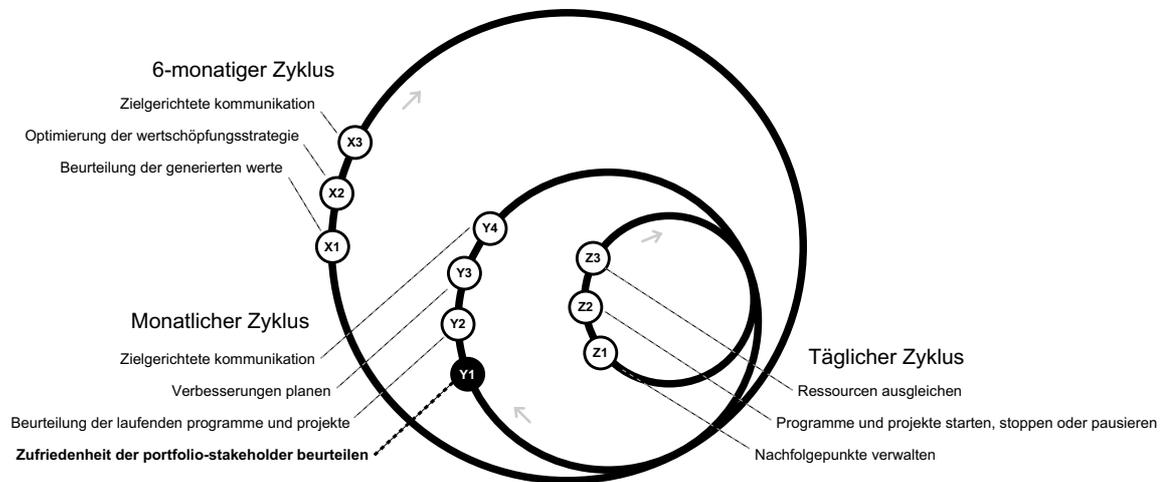
[Y1 — Zufriedenheit der portfolio-stakeholder beurteilen](#)

[Y2 — Beurteilung der laufenden programme und projekte](#)

[Y3 — Verbesserungen planen](#)

[Y4 — Zielgerichtete kommunikation](#)

Y1 — Zufriedenheit der portfolio-stakeholder beurteilen



Was

Diese Aktivität bewertet die Zufriedenheit der Mitglieder des Portfolio-Vorstands sowie der Manager von Programmen und eigenständigen Projekten.

Warum

Wir wollen Unzufriedenheit und ähnliche Probleme so früh wie möglich erkennen und beheben, bevor sie sich anhäufen und Programme oder Projekte beeinträchtigen.

Wer

Es ist die Verantwortung des Portfoliomanagers, die Zufriedenheit der Portfolio-Stakeholder zu beurteilen.

Wie

Die Fragen der Umfrage in der Bewertung sollten so gestaltet sein, dass sie die Bedürfnisse und Anliegen der Organisation und ihrer Mitarbeitenden ansprechen.

Daher können sich die Fragen im Laufe der Zeit ändern.

Nachfolgend ein Beispiel-Fragen für die Mitglieder des Portfolio-Vorstands:

- Haben Ihrer Meinung nach alle Portfolio-Vorstandsmitglieder die Möglichkeit, gehört und richtig verstanden zu werden?
- Sind Sie mit der Moderation der Workshops zufrieden?
- Sind Sie zufrieden damit, wie die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Abteilung im Portfoliomanagementsystem berücksichtigt werden?
- usw.

Beispielsatz an Fragen für Programm- und Projektmanager:

- Sind Sie zufrieden mit Ihrer Beziehung zu Ihrem Sponsor?
- Ist Ihnen die Strategie der Organisation und ihr aktuelles Portfolio klar und sinnvoll?
- Hat Ihr Programm oder Projekt Ihrer Meinung nach einen positiven Einfluss auf die Organisation?
- usw.

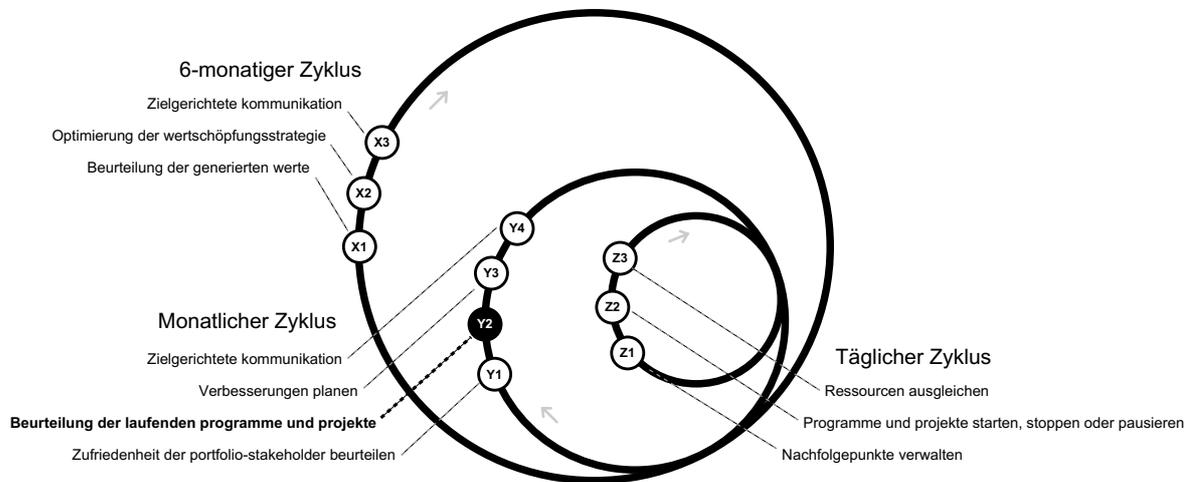
Es empfiehlt sich, am Ende jeder Umfrage eine offene Frage hinzuzufügen, in der das Publikum gefragt wird, wie das Portfoliomanagementsystem ihnen bei ihrer Arbeit besser helfen kann.

In der Regel ist es sinnvoll, diese Bewertungen anonym durchzuführen, damit die Befragten ihre Meinungen freier äußern können.

Die Ergebnisse der Bewertungen sollten im globalen Gesundheitsregister gespeichert werden und werden in der Aktivität [Y3](#) verwendet, um Verbesserungen zu planen.

Der Portfoliomanager sollte außerdem sicherstellen, dass Programme und Projekte kontinuierlich die Zufriedenheit ihrer Teammitglieder bewerten und auf das Wohlergehen achten.

Y2 — Beurteilung der laufenden programme und projekte



Was

Bewertung der Leistung laufender Programme und Projekte sowie erneute Schätzung ihres erwarteten Nutzens.

Warum

Während Programme und Projekte umgesetzt werden, lernen wir mehr über sie und können unsere Einschätzung ihres Werts realistischer gestalten. Diese Verfeinerung kann dazu führen, dass Programme und Projekte eingestellt werden, die ihre absolute Berechtigung verlieren, oder dass jene pausiert werden, deren relative Berechtigung deutlich sinkt.

Beide Maßnahmen helfen, unsere Ressourcen und Chancen besser zu nutzen. Andererseits kann diese Bewertung auch zeigen, dass ein Programm oder Projekt wichtiger geworden ist als zuvor und daher mehr Unterstützung und eine höhere Priorität in der Organisation benötigt.

Wer

Die Leistung von Programmen und Projekten wird von deren Managern gemessen – unter Aufsicht des Portfoliomanagers. Die erneute Schätzung des erwarteten Nutzens wird von den Sponsoren der Programme und Projekte vorgenommen – ebenfalls unter Aufsicht des Portfoliomanagers.

Wie

Diese Aktivität ist mit den zyklischen Messaktivitäten im Programm- und Projektmanagement verbunden (z. B. Aktivität C01 von P3.express). Für Programm- oder Projektmanagementsysteme, die keine solche zyklische Messaktivität haben, muss diese hinzugefügt werden.

Normalerweise erwarten wir folgende Messgrößen:

- Gesamtfortschritt (Prozent)
- Prognose der noch erforderlichen Investitionen (z. B. Zeit und Kosten)

Der Portfoliomanager ist dafür verantwortlich, sicherzustellen, dass die Leistung von Programmen und Projekten korrekt gemessen wird. Der Portfoliomanager sollte außerdem mit dem Sponsor jedes Programms oder Projekts zusammenarbeiten, um den erwarteten Nutzen neu zu schätzen (z. B. Aktivität B03 von P3.express). Alle Daten werden in der Wertschöpfungsmatrix gespeichert.

Der Portfoliomanager sollte vermeiden, unnötige Daten zu erheben, und sich stattdessen auf Informationen konzentrieren, die einen klaren Zweck erfüllen, um das System einfach und zielgerichtet zu halten.

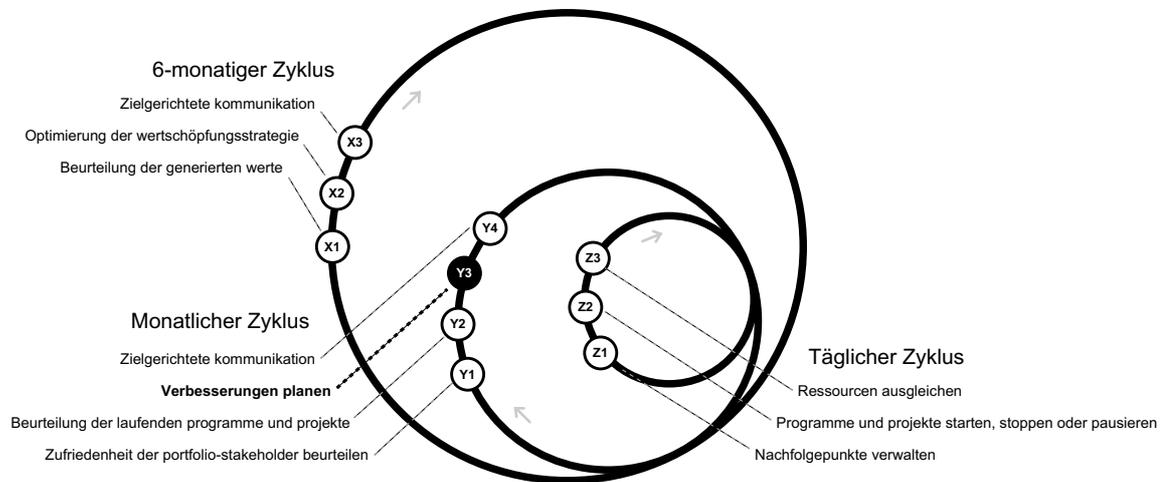
Nach der Aktualisierung der Investitionsprognose und des geschätzten Nutzens kann der Portfoliomanager den erwarteten Wert neu berechnen:

Wert = Nutzen ÷ Investition

Basierend auf dem neuen Wert kann es notwendig werden, ein Programm oder Projekt zu beenden oder zu pausieren, wenn es seine absolute Berechtigung verliert oder seine relative Berechtigung deutlich sinkt. Können sich Portfoliomanager und Sponsor gemäß der Wertschöpfungsmatrix auf diese Entscheidung einigen, wird sie in dieser Aktivität finalisiert. Andernfalls sollte der Portfoliomanager einen außerplanmäßigen 6-monatigen Zyklus durchführen.

In dieser Aktivität kann der Sponsor den Geschäftsfall mit Bestätigung des Portfoliomanagers aktualisieren.

Y3 — Verbesserungen planen



Was

In dieser Aktivität planen wir Verbesserungen auf Basis der Bewertung von Programmen und Projekten sowie der Zufriedenheit der Stakeholder.

Warum

Es gibt immer Raum für Verbesserungen – und dies ist unser Ansatz, das Portfoliomanagementsystem kontinuierlich zu optimieren. Diese Verbesserungen betreffen hauptsächlich die Art und Weise, wie wir im Portfoliomanagementsystem arbeiten, und bilden die Grundlage für die schrittweise Anpassung des Systems.

Neben diesem Hauptzweck kann die Aktivität – sofern sie richtig durchgeführt und unter Einbeziehung von Programm- und Projektmanagern organisiert wird – die Akzeptanz erhöhen und damit die Erfolgchancen steigern.

Wer

Der Portfoliomanager moderiert einen Workshop mit allen Programm- und Projektmanagern, um gemeinsam Ideen zu sammeln und Verbesserungen zu planen. Optional kann ein ähnlicher Workshop auch mit den Mitgliedern des Portfolio-Vorstands durchgeführt werden – entweder in jedem Zyklus oder in größeren Abständen.

Wie

Am besten werden Verbesserungen in einem moderierten Workshop geplant.

Techniken wie die [Delphi](#) können in solchen Workshops hilfreich sein. Der Portfoliomanager agiert als Moderator und ermöglicht den Teilnehmenden, die Verbesserungen selbst zu planen.

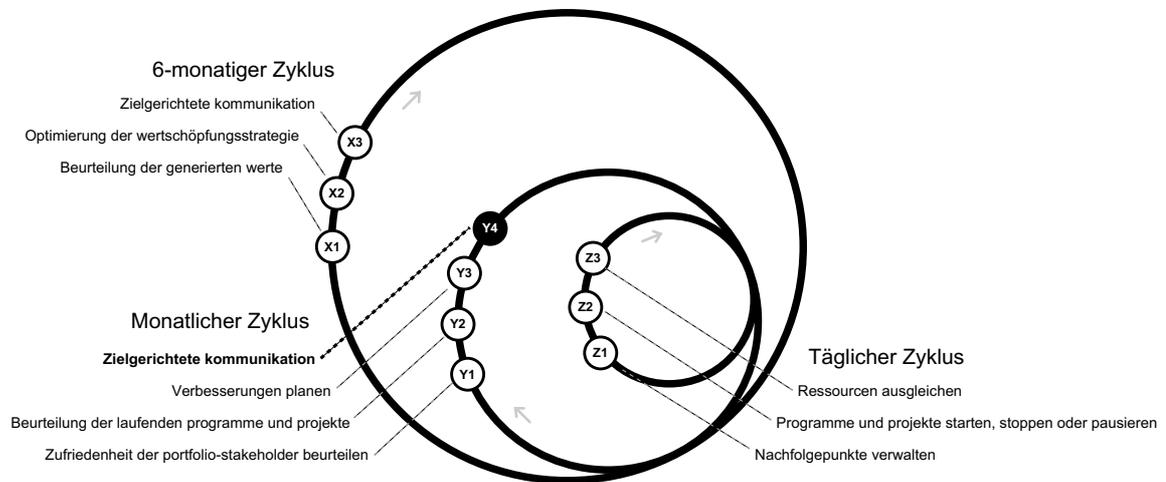
Die jüngste Bewertung der Programme und Projekte (Aktivität [Y2](#)), die in der Wertschöpfungsmatrix gespeichert ist, sowie die Bewertung der Stakeholder-Zufriedenheit (Aktivität [Y1](#)), die im globalen Gesundheitsregister gespeichert ist, sind die wichtigsten Inspirationsquellen für die Planung von Verbesserungen. Das globale Nachfolgeregister kann ebenfalls als sekundäre Inspirationsquelle genutzt werden.

Der Portfoliomanager sollte stets auch die folgenden Fragen berücksichtigen:

- Wie können wir die Fähigkeiten der Menschen durch Schulungen, Coaching usw. verbessern?
- Wie können wir ein angenehmeres Arbeitsumfeld für alle schaffen?

Geplante Verbesserungen werden in das globale Nachfolgeregister eingetragen, und für jede Verbesserung wird ein Verantwortlicher festgelegt (normalerweise einer der Programm- oder Projektmanager, manchmal auch ein Mitglied des Portfolio-Vorstands), der die Umsetzung nachverfolgt und darüber berichtet.

Y4 — Zielgerichtete Kommunikation



Was

Dies ist der Zeitpunkt, an dem eine kurze Nachricht an alle in der Organisation gesendet wird, um sie über die wichtigsten Entwicklungen im Portfoliomanagement zu informieren:

- Geplante Verbesserungen (sofern für ein breiteres Publikum relevant)
- Fortschritt der laufenden Programme und eigenständigen Projekte
- Eine Liste von Programmen und eigenständigen Projekten, die gestartet oder beendet wurden

Warum

Diese zielgerichtete Kommunikation hält alle in der Organisation auf dem Laufenden. Das kann helfen, Konflikte und Überraschungen zu reduzieren und nützliche Ideen aus einem größeren Kreis von Beteiligten zu erhalten.

Wer

Zielgerichtete Kommunikationen im Portfoliomanagementsystem werden vom Portfoliomanager durchgeführt.

Wie

Der Inhalt dieser zielgerichteten Kommunikation kann per E-Mail versendet werden.

Diese Aktivität kann entfallen, wenn die entsprechenden Inhalte bereits in den Programm- und Projektebenen kommuniziert werden (z. B. in den Aktivitäten A10 und F06 von P3.express). Wenn jedoch viele Programme und Projekte gleichzeitig laufen, ist es in der Regel besser, diese zielgerichteten Kommunikationen in diese Ebene zu verlagern und eine einheitliche Nachricht zu versenden, um die Anzahl solcher Mitteilungen zu verringern und ihre Wirksamkeit zu erhöhen.

Der Portfoliomanager sollte die Empfänger ermutigen, nach Erhalt der Nachricht ihre Meinungen mitzuteilen.

Es ist zu beachten, dass sich diese Kommunikation an ein breites Publikum innerhalb der Organisation richtet. Daher sollte sie einfach, kurz und nicht technisch gehalten werden.

Z — Täglicher Zyklus

Die Managementaktivitäten in diesem Zyklus können an beliebigen Tagen durchgeführt werden, um die Wertschöpfungsstrategie umzusetzen.

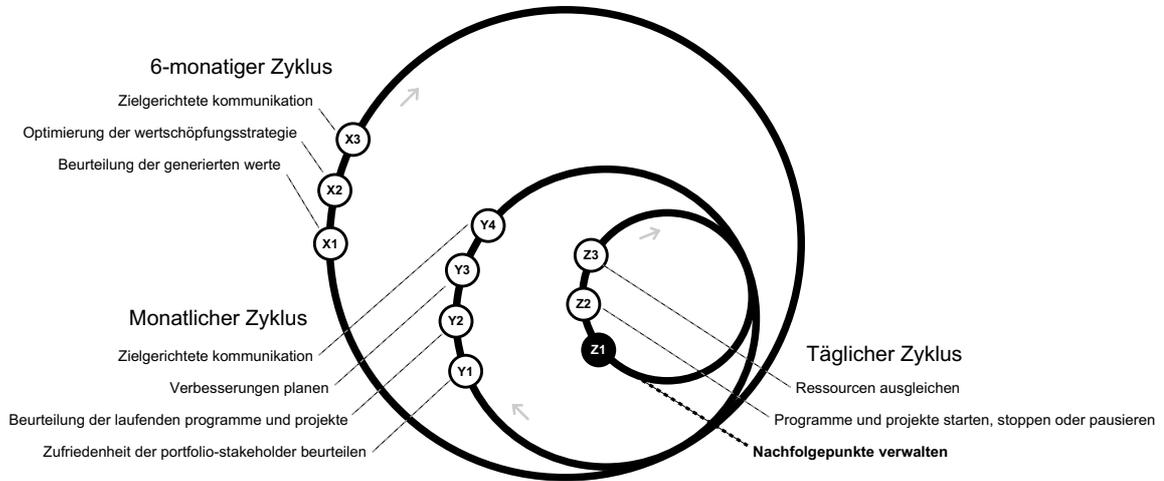
Die Management-Aktivitäten in diesem Zyklus sind wie folgt:

[Z1 — Nachfolgepunkte verwalten](#)

[Z2 — Programme und projekte starten, stoppen oder pausieren](#)

[Z3 — Ressourcen ausgleichen](#)

Z1 — Nachfolgepunkte verwalten



Was

In dieser Aktivität verwalten wir kontinuierlich globale Nachfolgepunkte (Risiken, Probleme, Änderungsanfragen, Verbesserungspläne und Lessons Learned).

Warum

Die meisten Nachfolgepunkte betreffen nur ein einzelnes Programm oder Projekt und werden lokal verwaltet. Es gibt jedoch auch globale Punkte, die mehrere Programme und Projekte betreffen und in der Portfoliomanagement-Ebene integriert und ganzheitlich verwaltet werden müssen, um wirksamer zu sein.

Wer

Der Portfoliomanager ist der Hauptmoderator in dieser Aktivität und arbeitet eng mit den Verantwortlichen (Custodians) zusammen.

Wie

Programm- und Projektmanager können globale Nachfolgepunkte identifizieren (z. B. in Aktivität D01 von P3.express). In diesem Fall sollten sie diese umgehend dem Portfoliomanager mitteilen.

Der Portfoliomanager sollte die lokalen Register kontinuierlich überwachen, um Muster zu erkennen, die zur Identifizierung globaler Nachfolgepunkte führen können.

Wenn ein neuer Punkt in das globale Nachfolgeregister aufgenommen wird:

- sollte eines der Mitglieder des Portfolio-Vorstands, Programm- oder Projektmanager als Verantwortlicher (Custodian) benannt werden, der den Punkt nachverfolgt und seinen Status aktualisiert, und
- die Verantwortlichen sollten die Manager aller Programme und Projekte, die von diesem Punkt betroffen sein könnten, über dessen Existenz informieren.

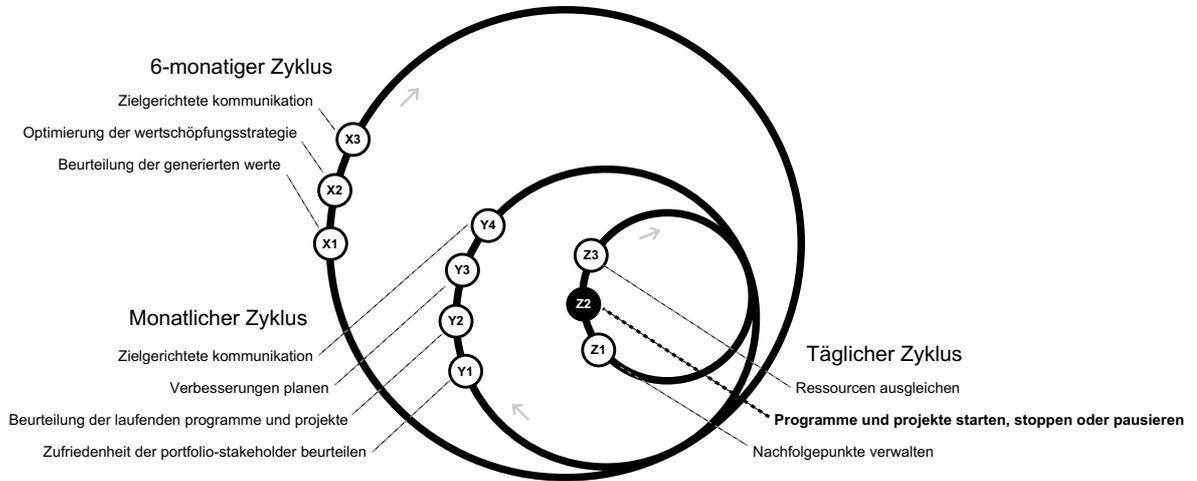
Der Portfoliomanager sollte mit den Verantwortlichen in Kontakt bleiben, um den Status ihrer Nachfolgepunkte zu

kennen, und sicherstellen, dass alle Punkte bis zum Abschluss verfolgt werden.

Stellt der Portfoliomanager fest, dass ein Nachfolgepunkte einen erheblichen Einfluss auf die Wertschöpfungsmatrix haben kann, sollte er einen außerplanmäßigen 6-monatigen Zyklus durchführen. Andernfalls ist der Portfoliomanager befugt, eigenständig zu entscheiden, wie auf diese Punkte reagiert wird. Dabei kann er Unterstützung von Programm- und Projektmanagern bei der Ausarbeitung der Reaktionen einholen.

Die in der Portfoliobeschreibung dokumentierten relevanten organisatorischen Prozesse und Richtlinien sollten in dieser Aktivität sorgfältig befolgt werden.

Z2 — Programme und projekte starten, stoppen oder pausieren



Was

Diese Aktivität erteilt Sponsoren die Erlaubnis, ihre Programme oder eigenständigen Projekte basierend auf der Wertschöpfungsmatrix zu starten, zu stoppen oder zu pausieren.

Warum

Um die Ausrichtung sicherzustellen, darf in der Organisation kein Programm oder eigenständiges Projekt ohne die Erlaubnis des Portfoliomanagers gestartet, gestoppt oder pausiert werden. Projekte, die zu Programmen gehören, benötigen stattdessen die Erlaubnis des Programmmanagementsystems und nicht des Portfoliomanagementsystems.

Wer

Der Portfoliomanager und der Programm- oder Projektsponsor arbeiten in dieser Aktivität zusammen.

Wie

Sponsoren dürfen ihre Programme und eigenständigen Projekte initiieren (ein Team beauftragen, einen groben Plan zu erstellen - ohne diesen auszuführen), wenn sie einen detaillierten Geschäftsfall erstellen müssen (z. B. als Antwort auf Ausschreibungen externer Kunden). Sie müssen jedoch die Genehmigung des Portfoliomanagers einholen, bevor sie mit der eigentlichen Umsetzung beginnen (z. B. Aktivität A08 von P3.express).

In manchen Fällen, z.B. in Notfallsituationen, kann sich die relative Berechtigung von Programmen und Projekten so stark verändern, dass es sinnvoll ist, ein laufendes Programm oder Projekt zu pausieren und stattdessen an etwas anderem zu arbeiten. Der Portfoliomanager und der Sponsor besprechen solche Fälle in dieser Aktivität.

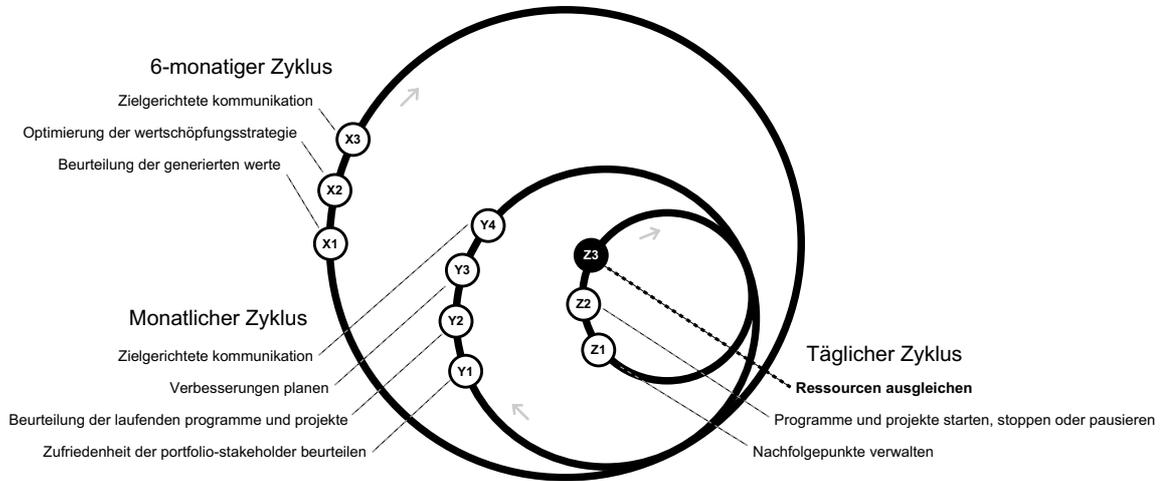
Wenn eine Entscheidung in dieser Aktivität ansteht, darf der Portfoliomanager diese gemeinsam mit dem Sponsor gemäß der Wertschöpfungsmatrix treffen. Wenn die früheren Entscheidungen des Portfolio-Vorstands, wie in der Matrix festgehalten, nicht ausreichen, um die Entscheidung zu treffen, oder wenn Portfoliomanager und Sponsor keine Einigung erzielen können, sollte der Portfoliomanager einen außerplanmäßigen 6-monatigen Zyklus durchführen.

Der Portfoliomanager muss sicherstellen, dass Sponsoren nicht zu viele Programme und Projekte parallel betreiben und die laufenden abschließen, bevor sie die nächsten in der Matrix beginnen.

Kleinere Änderungen in der Organisation können am besten durch Ad-hoc-Aufgaben umgesetzt werden. Der Portfoliomanager muss jedoch sicherstellen, dass diese in einer angemessenen Anzahl vorliegen und nicht die strukturierten Änderungen (Programme und Projekte) ersetzen.

Die in der Portfoliobeschreibung dokumentierten organisatorischen Prozesse und Richtlinien zum Starten und Stoppen von Programmen und Projekten sollten in dieser Aktivität sorgfältig befolgt werden.

Z3 — Ressourcen ausgleichen



Was

Diese Aktivität hilft Sponsoren dabei, Ressourcen für ihre Programme und Projekte zu erhalten, insbesondere wenn zwischen ihnen Wettbewerb besteht.

Warum

Das Portfoliomanagementsystem sollte Sponsoren aus einer ganzheitlichen Perspektive unterstützen, um sicherzustellen, dass

- sie die benötigten Ressourcen für ihre Programme und Projekte erhalten, und
- bei Konkurrenz um ähnliche Ressourcen die Zuteilung im Einklang mit der Wertschöpfungsmatrix erfolgt.

Wer

Der Portfoliomanager arbeitet in dieser Aktivität gemeinsam mit den Sponsoren der Programme und Projekte.

Wie

Wenn Programme und Projekte um Ressourcen konkurrieren, sollte der Portfoliomanager versuchen, die Ressourcenzuteilung basierend auf der Wertschöpfungsmatrix auszugleichen. Kommt es zu Uneinigkeiten zwischen den Sponsoren und Portfoliomanager, darf der Portfoliomanager Entscheidungen bis zu der in der Portfoliobeschreibung dokumentierten Schwelle selbst treffen. Liegt die Entscheidung über dieser Schwelle, sollte er einen außerplanmäßigen 6-monatigen Zyklus durchführen.

Alle in der Portfoliobeschreibung dokumentierten organisatorischen Prozesse und Richtlinien im Zusammenhang mit Ressourcen sollten in dieser Aktivität sorgfältig befolgt werden.