



HORN & COMPANY

## PMOs in hybriden Projektportfolien – Die Transformation in der Transformation

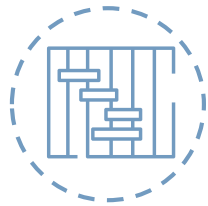
Diskussionsbeitrag von Horn & Company

Düsseldorf, 2023



# Zwischen klassischen Projektportfolien und echt agilen Settings sind hybride Portfolien herausfordernde Unternehmensrealität – und werden dies auch künftig bleiben

## Startaufstellung: Klassisches Portfolio



Projektportfolien befinden sich in unterschiedlichen Evolutionsstufen. Dies betrifft das Management einzelner Projekte und Programme aber auch die Portfolien in ihrer Gesamtheit. Als gedanklicher Aufsatzpunkt für die weiteren Überlegungen zeigt sich ein sinnvoll aufgestelltes klassisches PMO mit seinen Funktionen und Schwerpunkten auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen als zielführend.

## Zukunftsvision: Agiles Setting

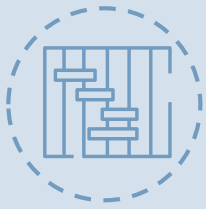


In einem agilen Portfoliosetting erwarten wir Entwicklungsteams, die in Gruppen organisiert je eine Wertschöpfungskette abbilden und IT-Produkte für die jeweiligen Business Domains zur Verfügung stellen oder weiterentwickeln. Schwerpunkte der PMOs müssen neu gesetzt werden, klassische Funktionen in einem agilen Umfeld neu erdacht werden.

## Gelebte Realität: Hybrides Portfolio



Auf einem Entwicklungspfad treffen agile wie auch klassische Projekte in einem hybriden Portfolio zusammen. Aber auch in einem künftigen Zielbild wird es weiterhin einzelne klassische Projekttypen geben – weil es inhaltlich und methodisch sinnvoll ist. Statt einzelne agile Projekte in ein klassisches Portfolio einzupassen, kippt die Logik: hybride Projektportfolien aus einer grundlegend agilen Funktionsweise heraus managen!



## *Wer seine Hausaufgaben gemacht hat, der hat schon viel erreicht!*



*“ Transformationsprogramme bringen große Herausforderungen, Unruhe und Instabilität in die Unternehmen. Wer sich hier noch in Methodikdiskussionen verbeißen muss, der verliert Zeit und Energie, die für die eigentliche Aufgabenerfüllung dringend benötigt wird.*

*Ein solides Verständnis für die PMO-Funktionen und ihre inhaltliche und methodische Ausgestaltung bringen Ruhe und Ordnung in jedes Projektportfolio – auch und zunächst einmal ganz klassisch. “*

Dr. Christoph Hartl  
Partner

# Projekte und Portfolien benötigen Struktur für ein erfolgreiches Gelingen

*Erster Evolutionsschritt zu einem klassischen Setup*

Jeder macht es so, wie er eben will ...



## Chaos

Viele Unternehmen, Banken und Versicherungen sind noch getrieben von inkonsistenter Planung und Lieferkontrolle. Dies ist häufig verbunden mit schwacher Finanzsteuerung, hohem CR Bedarf und ad-hoc getriebenem Reporting.

Evolution von  
Projekten und Portfolien

... Standards und einheitliche Vorgaben



## Klassisch

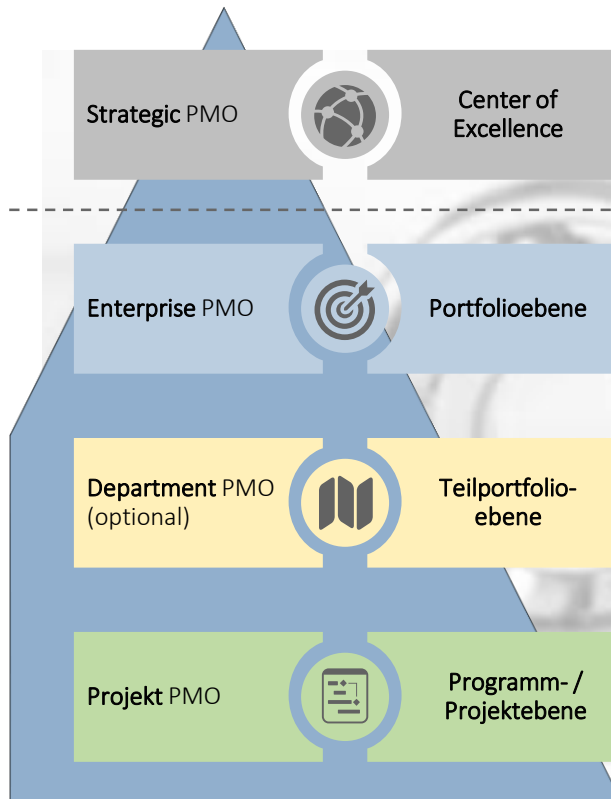
Im klassischen Kontext ist ein standardisiertes und transparentes Reporting sowie eine strukturierte Planung und Finanzsteuerung vorzufinden. Ein starker Fokus liegt auf der Risiko- und Abhängigkeitsbewertung um den starren Rahmen zu festigen.

Das PMO ist Teil und gestaltet die Entwicklung und Evolution

# Auf unterschiedlichen Hierarchiestufen bilden sich differenzierte PMO-Profile

## Hierarchie und Funktionen des klassischen PMOs

### Hierarchie & Instanzen



### Funktionen



### Quintessenz

Das klassische PMO ist hierarchisch aufgebaut, mit Instanzen auf allen Ebenen und schlägt so eine Brücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung

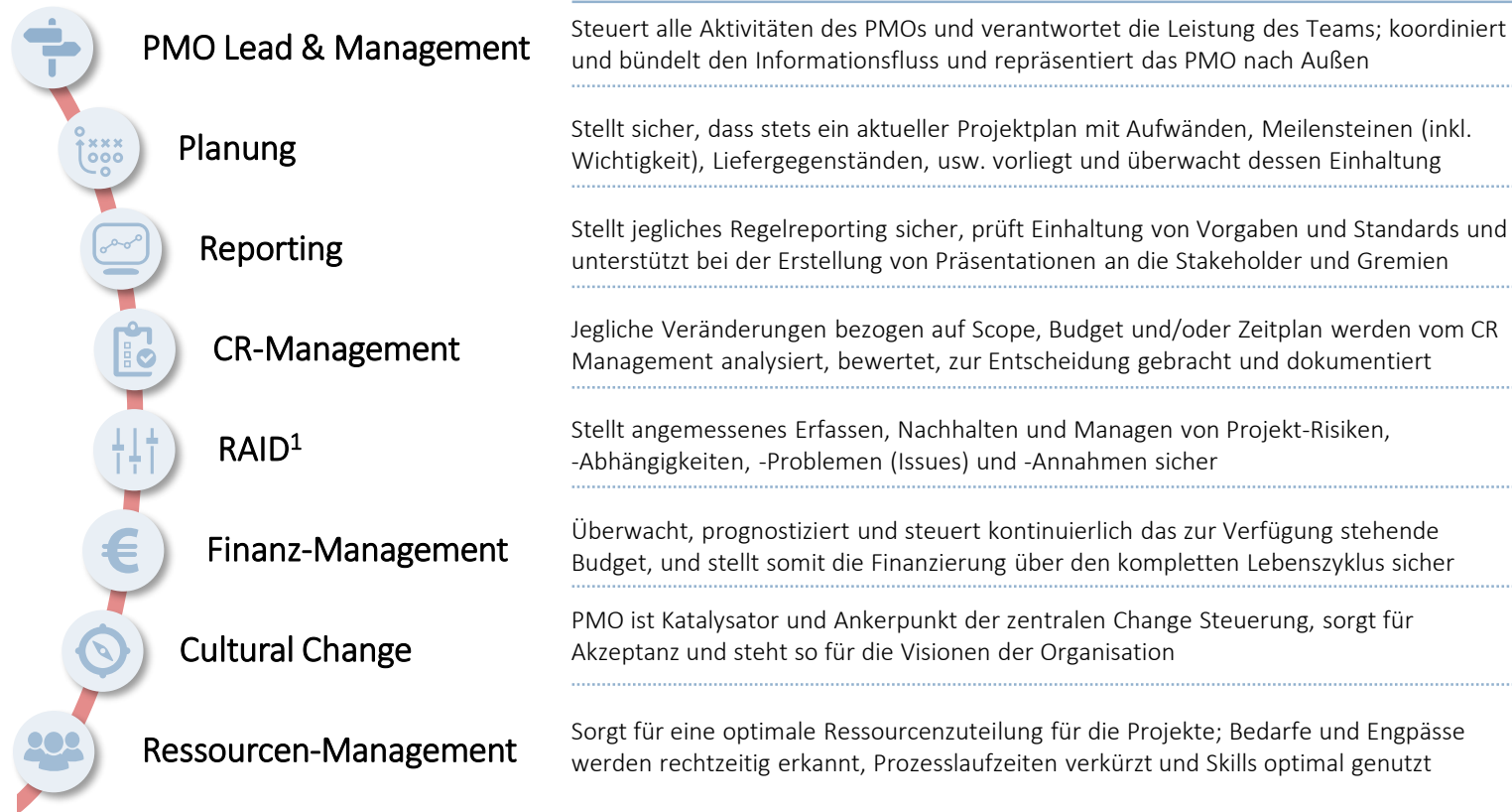
Die Funktionen sind klar strukturiert und in ihrer Gewichtung je Instanz und Ebene individuell auf die Anforderungen aller Stakeholder abgestimmt

Alle Funktionen greifen sorgfältig getaktet über standardisierte Prozesse ineinander und sind optimal auf die Steuerung klassischer Projekte und Portfolien ausgerichtet

Der Anspruch des klassischen PMOs ist es, alle Funktionen auf allen Ebenen optimal zu orchestrieren

# Funktional spezialisierte PMOs stellen Umsetzungserfolg klassischer Portfolien sicher

## Übersicht der Funktionen des PMOs



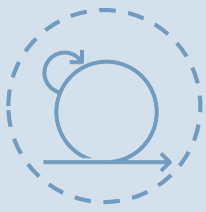
Die klassischen PMO-Funktionen sind auf allen hierarchischen Ebenen etabliert

Das Aufgabenspektrum (Ziele, Umfang, Intensität) der jeweiligen Funktionen wird jedoch je Ebene neu ausgerichtet

Dies wird am Beispiel CR Management anschaulich: Auf Projektebene liegt der Fokus auf Änderungen am Projektplan (Scope/Zeitplan/Budget), auf Portfolioebene hingegen eher auf dem Thema Kompensation und dem Balancing aller Projekte

Die PMO-Funktionen sind je nach Anforderung im Umfang sowie der Intensität anzupassen und bilden so ein modulares System

<sup>1</sup>Risks, Assumptions, Issues, Dependencies



## Wer nicht mit dem agilen Zeitgeist geht, der geht mit der Zeit!



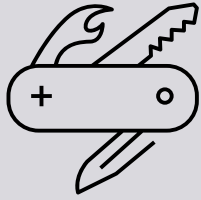
“ Im agilen Umfeld können klassische PMO-Funktionen ihre Wirkung nur noch eingeschränkt entfalten. Ein nicht zuletzt methodisch professionell aufgestelltes klassisches PMO ist sicherlich ein wertvoller Aufsatzpunkt, aber neue Herausforderungen rund um veränderte Delivery-Modelle und Schnittstellen zu zentralen Unternehmensfunktionen hinein zwingen zur Kurskorrektur.

Agilität denkt letztlich in Wertströmen und bricht vertikale Strukturen auf. Das erfolgreiche Management eines agilen Portfolios erfordert daher eine grundlegende Neuausrichtung der PMOs, sowohl funktional als auch strukturell. “

Dr. Carsten Woltmann  
Associate Partner

# Auf dem Weg vom klassischen zum agilen Portfolio ändern sich Rahmenbedingungen

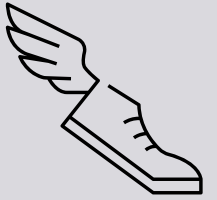
## Exemplarische Veränderungen von Rahmenbedingungen



Heute klassisch ...

Transformation des  
Projektportfolios

... morgen agil



### Meilensteinplanung mit festem Scope

Festgelegte Gesamtlaufzeit von Projekten und feste Liefergegenstände mit Zeitpunkten

### Feste Projektbudgets

Budgetvorgaben ggfs. über Jahre hinweg mit planbaren Mittelabflüssen

### Projektteams mit klarem Staffing

Fokussierte Ressourcenplanung für einzelne Projekte und Ausbalancieren der Bedarfe im Portfolio



### Portfolio- und Projektbacklogs

Scope in Abhängigkeit von regelmäßigen (Re)Priorisierungen im Projekt bzw. Portfolio

### Pitch for Budget

Regelmäßige Bewertung von Projektnutzen und Fortführung der Finanzierung (Budgetierung)

### Ressourcennutzung aus dem Wertstrom

Allokation fester bestehender Teams auf (neu) priorisierte Aufgaben einzelner Epics

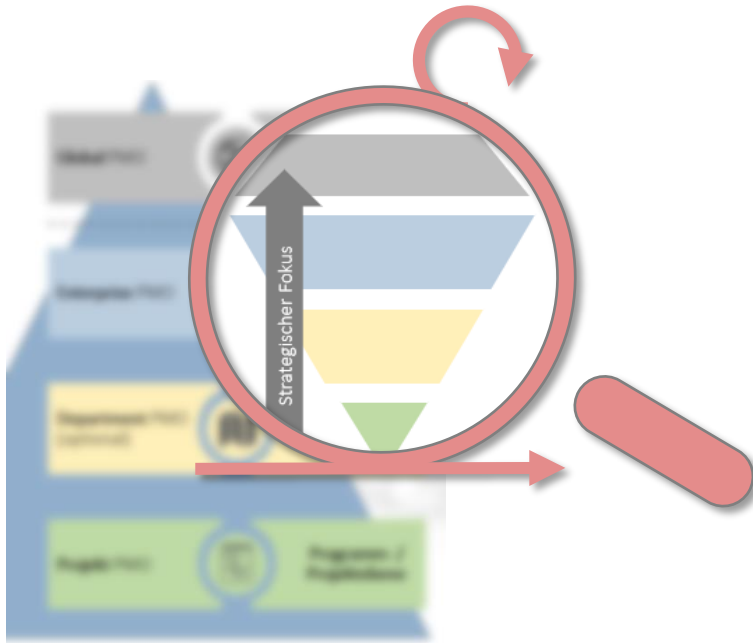
Wenn sich Projektgeschäft und Portfoliosteuerung ändern, dann kann das nicht ohne Auswirkungen auf die Aufgaben der PMOs und deren Ausgestaltung bleiben



# Das klassische PMO muss für agile Portfolien neu gedacht werden

## Neuausrichtung PMO

Neue **agile** PMO Struktur



Quintessenz des **agilen** PMOs



### Transformatorische Führung

Ergänzung transaktionaler Reglementierung von Soll-Ist-Abweichungen um Aspekte des Vertrauens, Vorlebens und der Sinnstiftung im Führungsverständnis



### Way of Working

Kontinuierliche Verbesserung agiler Arbeitsweisen durch iterative Effizienzsteigerungen und vereinfachte Prozesse, verstärkte Partizipation und Eigenverantwortlichkeit sowie die Integration neuen Steuerungsinstrumentariums (z.B. OKR)



### Transition & Support

Operative Unterstützung bei der kontextabhängigen Anwendung agiler Methoden




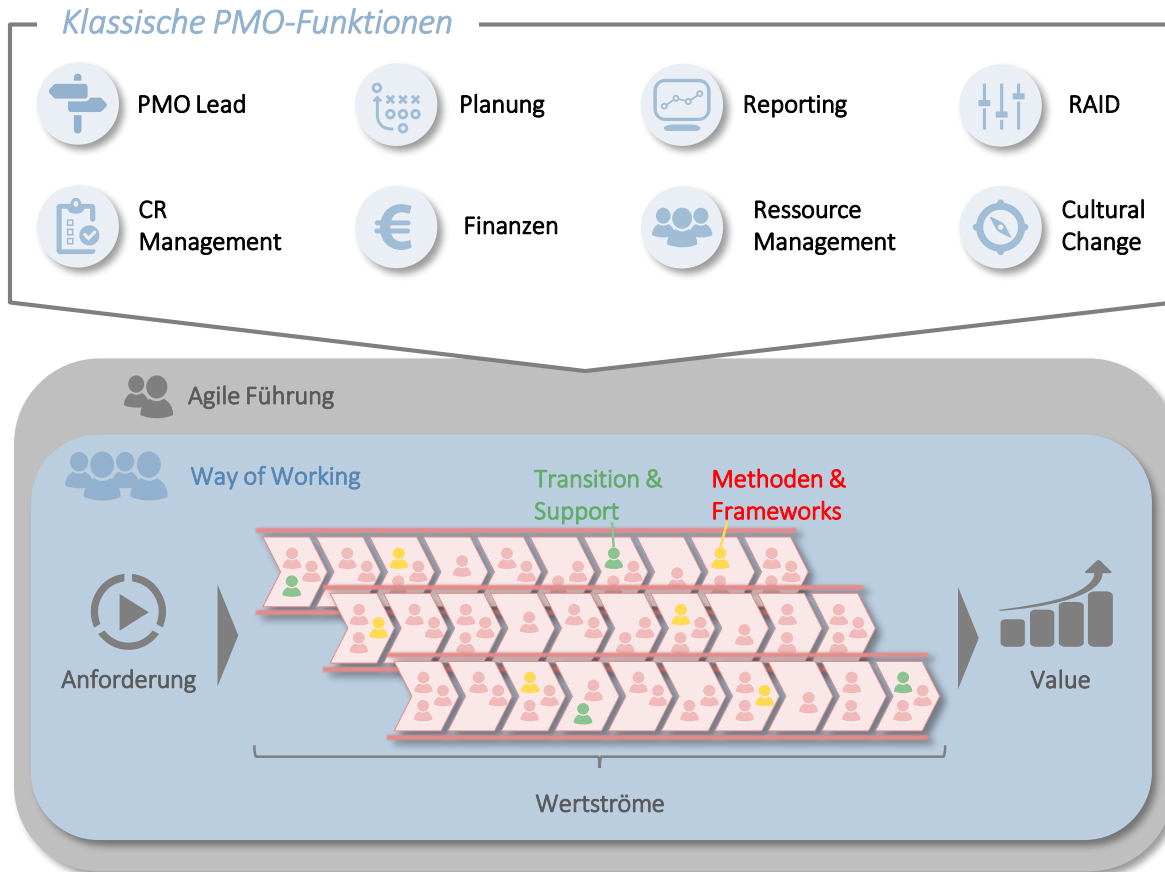
### Methoden & Frameworks

Evaluierung und Vorgabe des Methodenkanons (SCRUM, SAFe, Participatory Budgeting, etc.) von Modellen und Vorgehensweisen

Mischformen der einzelnen Schwerpunkte im agilen Kontext sind möglich und im Einzelfall zu prüfen

# Dies bedeutet, klassische PMO-Funktionen in agile Portfoliowelten zu überführen

## *PMO in der Wertstromlogik*



Intrinsischer Motor für das agile Portfolio ist die Wertstromlogik. Das PMO definiert über Agile Führung und den Way of Working das Rahmenwerk für die Wertströme und ist gleichzeitig mit Support und Methodenkompetenz in diesen vertreten.

Grundsätzlich müssen die Wertstromteams interdisziplinär aufgestellt sein und über alle relevanten Skills zur Abdeckung der benötigten Funktionen verfügen. Diese können über mehrere Wertströme konsolidiert und gesamtheitlich harmonisiert werden.

Ein elementarer Bestandteil der Wertstromlogik ist die Berücksichtigung von Abhängigkeiten verschiedener Portfolios sowie Geschäftsfelder.

Das Managen von agile Portfolien erfordert die Betrachtung von Wertströmen



## *Methodischer Purismus geht an der Realität vorbei, hybrider Pragmatismus ist gefragt!*

*“ In der Praxis setzen sich Projektportfolien sowohl aus agilen als auch aus klassisch geführten Projekten zusammen – häufig mit dem Wunsch, in Zukunft den Anteil agiler Projekte zu erhöhen.*

*Mehr noch als ein rein agiles Portfolio, stellt diese Hybrid-Welt die Portfoliosteuerung vor Herausforderungen – besonders dort, wo klassische und agile Projekte aneinanderstoßen. Eine ganzheitliche Steuerung des gesamten Portfolios ist daher das A und O für den Erfolg. “*



Dr. Martin Hesse  
Partner

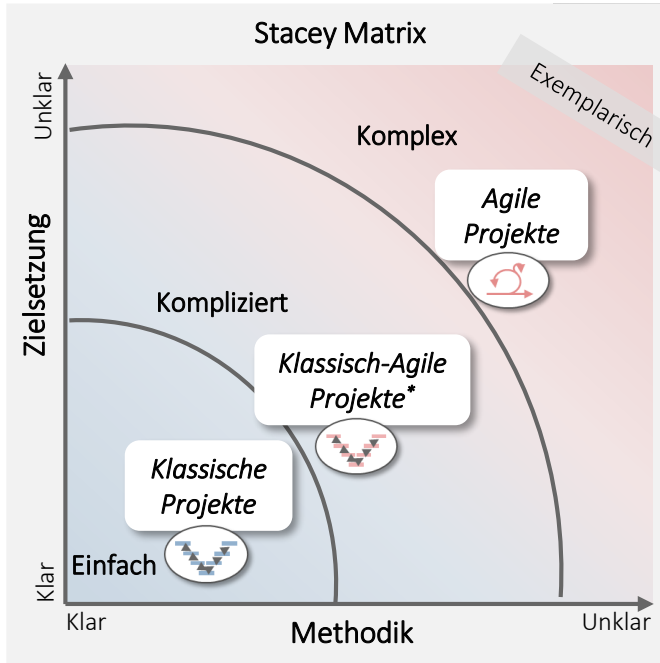
# Agiles Vorgehen muss als Werkzeug und nicht als Selbstzweck verstanden werden

## Projekttypen: Klassisch vs. Agil

Nicht alle Projekte sind gleich zu managen ...



... gute Gründe für ein hybrides Portfolio



Verschiedene Projekttypen werden unterschiedlich gemanagt

**Beispiele**



**Klassisches Projekt**

Regulatorik, Infrastruktur (z.B. Plattformmigration), ...



**Klassisch gemanagtes, eigentlich agiles Projekt\***

Strategie, Restrukturierung, Produktentwicklung, ...



**Agiles Projekt**

Customer Centricity, Anwendungsentwicklung, ...

\*Projekte im Zwiespalt zwischen klassischem und agilem Management sind meist Symptom einer noch reifenden Portfolio-Steuerung und entwickeln sich mehr und mehr zu agilen Projekten

In der Realität ist (fast) immer hybrides Portfoliomanagement gefordert – mit den damit verbundenen Herausforderungen

# In der hybriden Welt treffen klassische und agile Metriken aufeinander

## Methodische Barriere

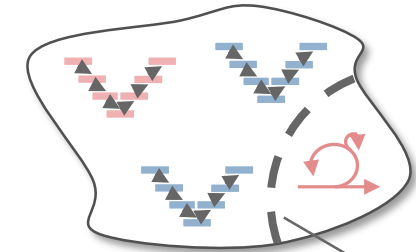
Reibungspunkt: Klassische vs. Agile Metriken



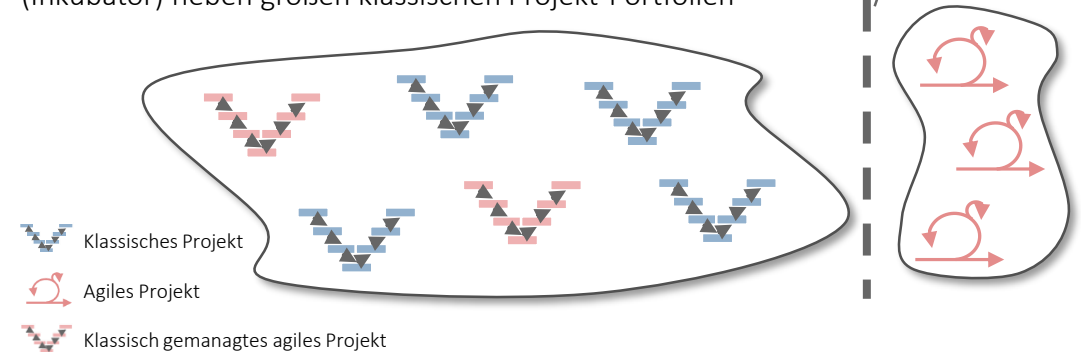
Die methodische Barriere verhindert ein ganzheitliches und effizientes Managen verschiedener Projekte mit unterschiedlichen Evolutionsstufen

Hybrid-Ansätze im klassischen Umfeld

**Typischer Fall 1:**  
Agile „Testballons“ in kleinen klassischen Projekt-Portfolien



**Typischer Fall 2:** Agile Projekte gekapselt in separater Struktur (Inkubator) neben großen klassischen Projekt-Portfolien



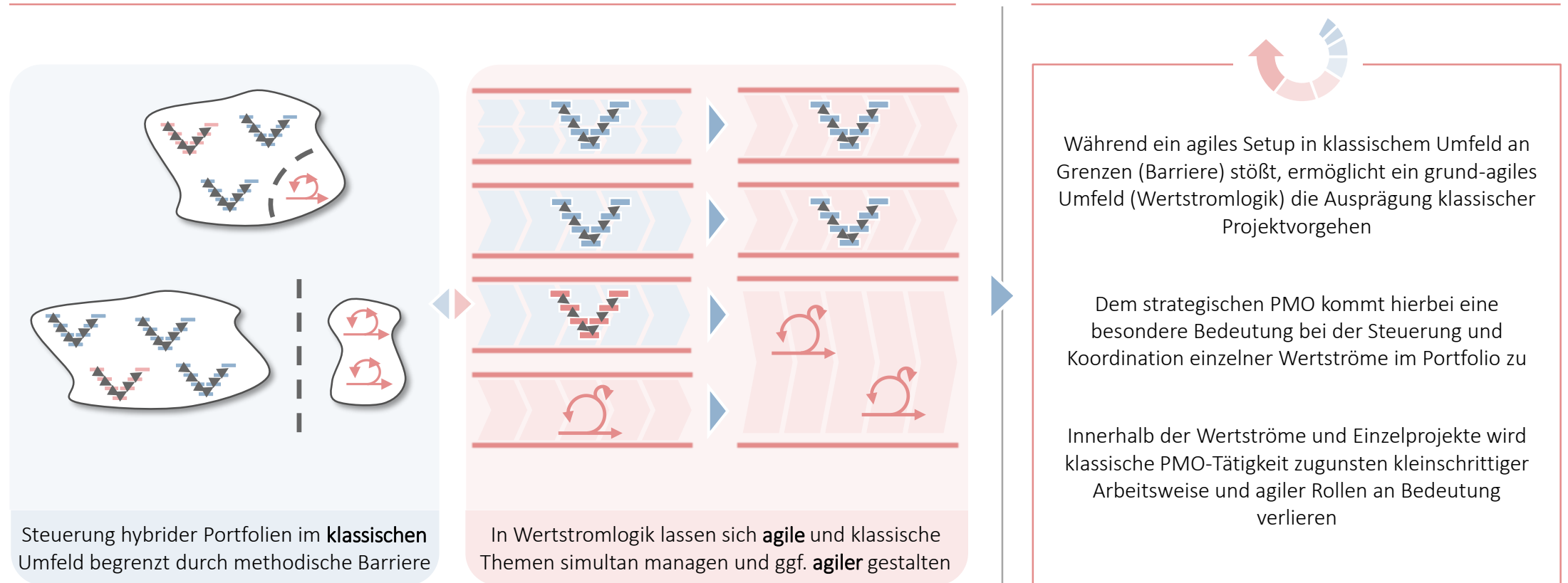
Agile Ansätze knüpfen schlecht an ein klassisches Umfeld an (Barriere) – ein Umdenken ist erforderlich

# Ein „grund-agiles“ Umfeld bildet die Basis zur Steuerung hybrider Projektwelten

## Wertstromlogik als Grundpfeiler agiler Portfoliosteuerung

Hybride Projektwelten: **Klassisches** Umfeld vs. **agile** Wertstromlogik

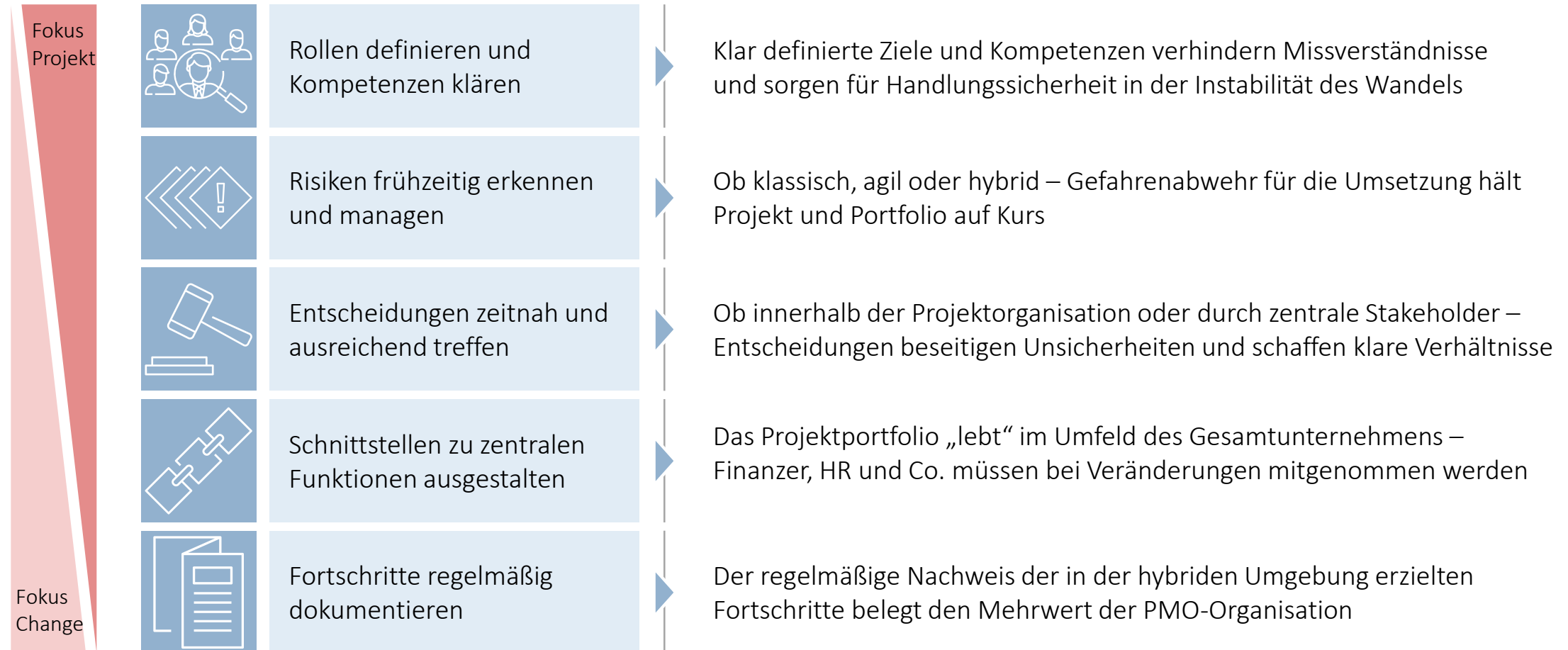
Transformation der PMO-Rolle



Das PMO findet künftig seinen Platz nicht nur in der Rolle als Koordinator des Gesamtportfolios sondern auch in der Gestaltung eines agilen Delivery-Umfelds

# Aus unserer umfangreichen Projekterfahrung wissen wir, was wirklich wirkt

## Erfolgsfaktoren für hybride Projektportfolien



Fazit: Weiter „dran bleiben“ an den Projekten, aber dabei den Wandel nicht vernachlässigen!

# ***Horn & Company im Überblick***



**2009**

Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes Partnerteam.

***differenziert***

Wir sind eine umsetzungsorientierte Management-Beratung mit unternehmerischem Beratungsverständnis.

**> 160**

Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeiter mit umfangreicher Berufserfahrung i. d. R. auch außerhalb des Consulting-Business.

***wertschöpfend***

Erweitertes Leistungsspektrum über H&C-Consulting-Ökosystem für digitale Transformation (z.B. H&C-Data-Analytics).

**8**

Standorte in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Wien, Zürich.

***ausgezeichnet***

Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2022/23 erneut zum Hidden Champion gewählt.



# Wir stehen für Sie als Ansprechpartner zur Verfügung

*Autorenteam und Ansprechpartner*

Dr. Martin Hesse



*Partner*

Martin.Hesse@horn-company.de  
Mobil: +49 (0) 162 2726 008

Dr. Christoph Hartl



*Partner*

Christoph.Hartl@horn-company.de  
Mobil: +49 (0) 162 2726 024

Dr. Carsten Woltmann



*Associate Partner*

Carsten.Woltmann@horn-company.de  
Mobil: +49 (0) 162 2726 043

Dr. Thomas Kurz



*Senior Associate*

Thomas.Kurz@horn-company.de  
Telefon: +49 (0) 162 2627 366

# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH