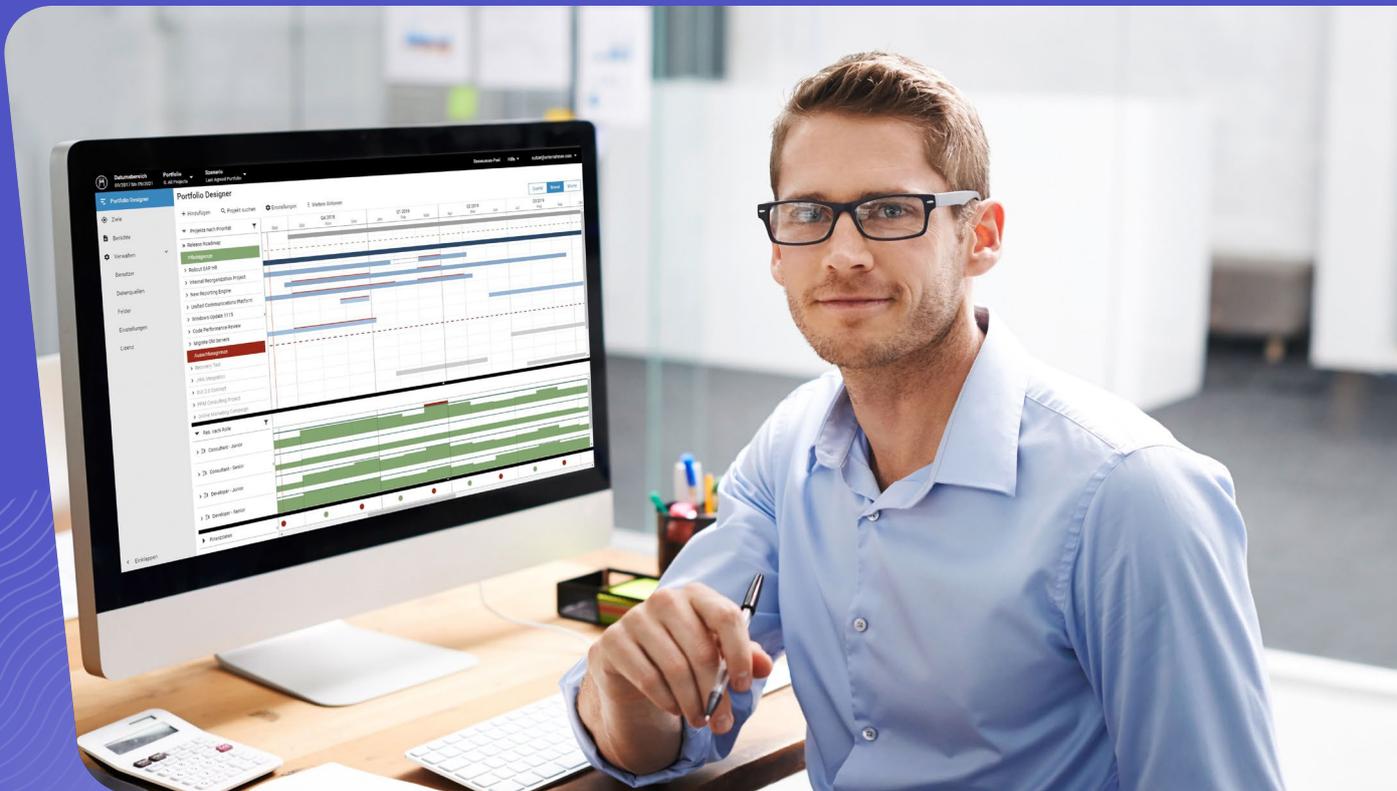




MEISTERPLAN

Lean-Projektportfoliomanagement erfolgreich mit Meisterplan einführen

- Einführung und Konfiguration
- Umsetzung von Lean PPM mit Meisterplan



Die Anleitung, mit der PPM endlich funktioniert

Projektportfoliomanagement (PPM) kann so einfach sein – mit Lean PPM und Meisterplan. Auf den folgenden Seiten zeigen wir Schritt für Schritt, wie Sie in Ihrem Unternehmen ein schlankes und trotzdem wirkungsvolles Projektportfoliomanagement einführen und mit Meisterplan umsetzen. Mit Teilportfolios, Szenariosimulation, Berichten und mehr sorgen Sie dafür, dass während jedem Meeting die in diesem Moment relevanten Informationen bereitstehen und Herausforderungen meist schon dort gelöst werden, wo sie entstehen. So werden in Ihrer Organisation jederzeit die richtigen Entscheidungen für ein werthaltiges und machbares Portfolio getroffen.



Persönliche Unterstützung

Sollten Sie zusätzlich persönliche Unterstützung oder Beratung bei der Einführung in Ihrem Unternehmen wünschen, steht Ihnen unser Customer-Success-Team jederzeit gerne zur Verfügung.

Telefon: +49 7071 3667-7601

E-Mail: cs@meisterplan.com



Bleiben Sie auf dem aktuellen Stand

Wir entwickeln die Lean PPM-Methode und die Meisterplan Software ständig weiter. Die jeweils aktuellste Version dieser Anleitung finden Sie jederzeit zum Download unter meisterplan.com/de/lean-ppm-anleitung.

Dokumentversion: 1.1.13



Lean PPM verwendet Funktionen von Meisterplan, die nur in der Pro- oder Premium-Edition verfügbar sind. Wenn Sie Nutzer der Basic-Edition sind und Lean PPM einsetzen möchten, [kontaktieren Sie uns](#) gerne.

Inhalt

1 Einführung und Konfiguration	4
Die 4 Erfolgsfaktoren bei der Lean PPM-Einführung in Ihrem Unternehmen	4
Die Basis für nachhaltige Entscheidungen: Der Lean PPM-Prozess	6
Meisterplan in 7 einfachen Schritten für Ihr Unternehmen anpassen	10
Ihre Daten ins Tool bringen	13
2 Umsetzung von Lean PPM mit Meisterplan	14
Die Unternehmensstrategie übersetzen (Lean PPM: Strategize)	15
Management der Projektpipeline (Lean PPM: Collect)	19
Entscheidung über das Gesamtportfolio (Lean PPM: Decide)	22
Ausführen des beschlossenen Portfolios (Execute)	34
Rückblick: Schlankes Projektportfoliomanagement mit Meisterplan	36
Anhang	37
Portfolios für Lean PPM mit Meisterplan	37
Szenarien für Lean PPM mit Meisterplan	37

1 Einführung und Konfiguration

Die 4 Erfolgsfaktoren bei der Lean PPM-Einführung in Ihrem Unternehmen

Wir haben unzählige Kunden bei der Einführung von Projektportfoliomanagement begleitet. Deshalb wissen wir, dass eine gute PPM-Methode und ein gutes Tool allein nicht ausreichen, um Portfoliomanagement im Unternehmen langfristig zu etablieren. Hier verraten wir unsere vier Erfolgsfaktoren, mit denen die nachhaltige Einführung gelingt.

Hohe Akzeptanz durch Einfachheit

Die richtigen Entscheidungen hängen davon ab, dass die Datenbasis stimmt und es keine Schattensysteme und Nebenabsprachen gibt. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist daher, dass alle am Projektportfoliomanagement Beteiligten – von der Managementebene über den Portfolio-Koordinator bis zu Projektleitern und Ressourcen – den Prozess und das eingesetzte Tool akzeptieren.

Deshalb werden mit Lean PPM nur die wirklich nötigen Aktivitäten und Meetings durchgeführt und in Meisterplan nur die wirklich für die nächsten Portfolio-Entscheidungen nötigen Projektinformationen gepflegt. So verkommen Prozesstreue und Toolpflege nicht zur lästigen Pflicht, die nur von der eigentlichen Arbeit abhält.

Hohe Akzeptanz durch Mehrwert

Noch weiter steigt die Akzeptanz für Projektportfoliomanagement, wenn der dadurch entstehende Mehrwert schnell und für alle sichtbar eintritt. Machen Sie sich deshalb bewusst, welches Problem Lean PPM für jeden Mitarbeiter löst, und kommunizieren Sie den Mehrwert aktiv. Nutzen Sie die auf den Punkt gebrachten Visuals und Reportings Ihres PPM-Tools, um etwa dem Vorstand einen höheren Portfolio Value oder der Schlüsselressource das Lösen ihrer chronischen Überbuchung zu zeigen.

Schnell starten, später skalieren

Unternehmensweite Rollouts von neuen Prozessen, Strukturen oder Tools sind oft extrem aufwendig, langwierig und risikoreich. Einfacher und schneller fährt man, wenn man Projektportfoliomanagement zunächst in einem Teilbereich des Unternehmens einführt. Danach kann Lean PPM mit Meisterplan, gestützt auf die Erfahrungen aus der ersten Einführung, auf weitere Unternehmensbereiche ausgeweitet werden.

Dort starten, wo der Schmerz am größten ist

Unterschiedliche Unternehmensbereiche profitieren unterschiedlich stark von Projektportfoliomanagement: Für den maximalen Effekt und Vorbildcharakter für andere Bereiche suchen Sie am besten einen Bereich aus, in dem eine hohe Dynamik, etwa durch technologischen Wandel, sowie chronisch überplante Schlüsselressourcen vorherrschen.

Die Basis für nachhaltige Entscheidungen: Der Lean PPM-Prozess

Wenn Sie den richtigen Anwendungsfall und den richtigen Bereich für die Einführung gefunden haben, beginnt die Einführung des Prozesses. Wir zeigen, welche Meetings und Rollen Sie für Lean PPM brauchen.

Überblick – die 4 Bereiche des PPM

Projektportfoliomanagement ist der Schlüssel dafür, dass die richtigen Projekte zum richtigen Zeitpunkt und mit ausreichend Ressourcen durchgeführt werden. Lean PPM umfasst vier Bereiche, die meistens gleichzeitig ablaufen und sich gegenseitig beeinflussen:

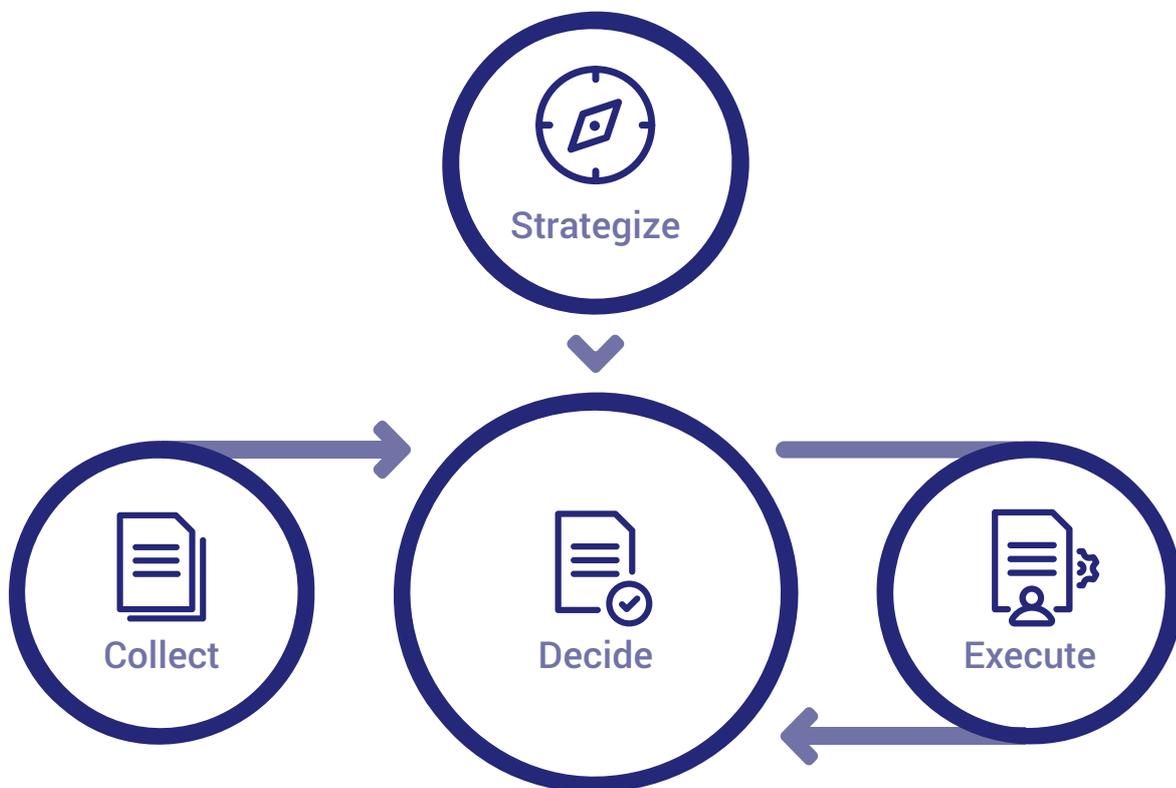


Abbildung 1: Die vier grundlegenden Bereiche des Projektportfoliomanagements.

- Im „**Strategize**“-Bereich werden Bewertungskriterien für Projekte definiert.
- Im „**Collect**“-Bereich werden neue Projektinitiativen gesammelt und evaluiert.
- Im „**Decide**“-Bereich wird über die Zusammensetzung des Portfolios entschieden.
- Im „**Execute**“-Bereich wird das aktive Projektportfolio gesteuert.

Meetings

Die Steuerung dieses Prozesses erfolgt nun über Meetings mit klar definierten Teilnehmern, Inputs und Outputs.

Abbildung 2 zeigt Ihnen die Meetingstruktur von Lean PPM im Überblick. Eine ausführliche Beschreibung aller Meetings mit Teilnehmern, Input und Output finden Sie unter meisterplan.com/de/projektportfoliomanagement/vorlagen.



Abbildung 2: Diese Meetings sind für erfolgreiches Portfoliomanagement essenziell.

Rollen

Damit die Meetings gelingen, sollten die Teilnehmer gut vorbereitet sein und während des Meetings zielgerichtet vorgehen. Dazu ist es unerlässlich, dass jeder Beteiligte am PPM-Prozess seine Rolle kennt.

PPM-Rolle	PPM-Verantwortlichkeit	Typische Rolle in der Organisation
Initiator	<ul style="list-style-type: none"> • Bringt Initiative ein • Erfasst die Initiativen und erstellt daraus einen Projektsteckbrief (Project Proposals) • Präsentiert den Projektsteckbrief dem Pipeline Review Committee (falls erforderlich) 	<ul style="list-style-type: none"> • Management • Experten • Key-Account-Manager

PPM-Rolle	PPM-Verantwortlichkeit	Typische Rolle in der Organisation
Portfolio-Koordinator	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für das unternehmensweite Projektportfolio oder einen Teil davon (z.B. für einen Unternehmensbereich oder Programm) • Begleitet andere Rollen durch den gesamten Prozess • Übersetzt die Strategie in Kriterien zur Priorisierung von Projekten • Unterstützt den Initiator während der Ideenphase, organisiert z.B. die Aufwandsschätzung • Erstellt Portfolio-Vorschläge • Bereitet Strategien zur Beschlussfassung vor (außerhalb der Execute-Phase) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiter des Projekt Management Office (PMO) • PMO Teammitglied • Geschäftsbereichsleiter • Programmmanager • IT Koordinator
Mitglied des Pipeline-Review-Komitees	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfen, evaluieren und priorisieren der Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungsleiter • Experten
Mitglied des Portfolio Board	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die Umsetzung der Strategie durch ein erfolgreiches Projektportfoliomanagement • Übt Kontrolle über aktives Projektportfolio aus • Trifft wichtige Entscheidungen bei Problemen im aktiven Projektportfolio • Beschließt das zukünftige Projektportfolio und legt die jeweiligen Budgets fest 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior-Management
Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Meldet den Projektstatus • Meldet für Projekte den Bedarf an Ressourcen an • Eskaliert Probleme im Projekt • Präsentiert das Projekt in Entscheidungsgremien (falls erforderlich) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschulter Projektmanager
Ressourcenmanager	<ul style="list-style-type: none"> • Gewährleistet die korrekte Zuordnung seiner Mitarbeiter zu Rollen und Skills • Personalbesetzung: Weist den Projekten Ressourcen zu • Löst operative Probleme im Ressourcenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamleiter
Teammitglied	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitet an Projekten, die ihm zugewiesen wurden 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter

PPM-Rolle	PPM-Verantwortlichkeit	Typische Rolle in der Organisation
Mitglied des Lenkungsausschusses	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die Umsetzung der Strategie durch individuelle Projekte • Übt Kontrolle über aktive Projekte aus • Trifft Entscheidungen über Probleme im aktiven Projekt • Löst Herausforderungen im Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereichsleiter • Senior-Management
Personalabteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Pfllegt Ressourcenstammdaten inklusive Einstellungs-/ Kündigungsdatum, Zugehörigkeit zu Geschäftsbereich, (wöchentliche) Arbeitszeit, Urlaub 	
Strategie-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Übersetzt gemeinsam mit dem Portfolio-Koordinator die Strategie in Projektpriorisierungskriterien (Strategie-Workshop) 	

Tabelle 1: Diese Rollen tragen zu gutem Projektportfoliomanagement bei.

Mehr zu Lean PPM erfahren Sie auf unserer Website unter meisterplan.com/de/projektportfoliomanagement.

Meisterplan in 7 einfachen Schritten für Ihr Unternehmen anpassen

Wenn die Rollen verteilt und die Meetings angesetzt sind, können Sie das Tool konfigurieren. Meisterplan wird bereits mit einer Vorkonfiguration für Lean PPM ausgeliefert, so dass Sie das Tool nur noch in sieben einfachen Schritten an die individuelle Situation Ihres Unternehmens anpassen.

Projektphasen/-meilensteine

Passen Sie die vorkonfigurierten Projektphasen (unter **Verwalten > Einstellungen**) an Ihre Wünsche an, um den Fortschritt von Projekten von der Planung über die Ausführung bis zum Abschluss abzubilden. Wenn Sie Ihren Projekten später Meilensteine hinzufügen, können diese eine Projektphase starten oder beenden.

Stage Gates

Ein reibungsloser PPM-Prozess ist darauf angewiesen, dass Entscheidungen explizit und transparent gemacht wurden. Dabei helfen Stage Gates, mit denen für jedes Projekt eindeutig definiert werden kann, welche Stufen es bis zur Genehmigung bereits erreicht hat. Folgende Stages Gates sind schon in Meisterplan vorkonfiguriert:

- > Idee
- > In Ausarbeitung
- > Zur Prüfung
- > Zur Genehmigung
- > Genehmigt
- > Aktiv
- > Erfolgsmessung
- > Fertiggestellt
- > Abgelehnt

Unter **Verwalten > Projektfelder** können Sie eigene Stage Gates nach Ihren Bedürfnissen anlegen.

Mehr zur Konfiguration von Stage Gates in Meisterplan finden Sie in unserem [Help Center](#).

Projektfelder

Wenn es um die Frage geht, welche Zusatzinformationen zu einem Projekt benötigt werden, um fundierte Portfolio-entscheidungen zu treffen, ist weniger meistens mehr. Besser wenige und dafür sauber gepflegte Daten als unzählige lückenhaft gepflegte und veraltete Felder. Unter **Verwalten > Projektfelder** passen Sie die vorkonfigurierten Felder an, fügen weitere Felder hinzu oder löschen nicht benötigte Felder. Unter **Verwalten > Projektmaske** legen Sie außerdem fest, welche Projektfelder wo angezeigt werden. Mehr zu Projektinformationsfeldern finden Sie in unserem [Help Center](#).

Organisationseinheiten (OSP-Struktur)

Mit effizientem Projektportfoliomanagement werden Entscheidungen dort getroffen, wo das meiste Wissen vorhanden ist. Für die Unterteilung des Portfolios in Subportfolios wie auch für das Ressourcenmanagement allgemein ist es hilfreich, die Struktur Ihres Unternehmens oder Ihrer Organisation im PPM-Tool abzubilden. In Meisterplan nennen wir das „Organisationsstrukturplan“ (OSP). Unter **Verwalten > Organisation (OSP)** passen Sie die vorkonfigurierte Struktur an und legen eigene Abteilungen, Standorte oder Teams an. Mehr zur OSP-Struktur lesen Sie in unserem [Help Center](#).

Rollen

Rollen wie etwa „Senior-Entwickler“ oder „Junior-Berater“ beschreiben, wie ein Mitarbeiter zum Projekt beiträgt. Bei Lean PPM wird der Ressourcenaufwand von Projekten während der Vorschlags- und Grobplanungs-Phase auf Rollenebene angegeben – erst bei der Detailplanung nach Beschluss des neuen Portfolios werden die Rollenallokationen durch einzelnen Mitarbeiter besetzt. Im **Ressourcen-Pool** unter **Rollen** sind schon einige Rollen vorkonfiguriert. Hier können Sie auch weitere Rollen hinzufügen. Mehr zu Rollen bei Meisterplan lesen Sie in unserem [Help Center](#).

Benutzergruppen

Über Benutzergruppen verwalten Sie Zugriffsrechte. Legen Sie Benutzergruppen unter **Verwalten > Benutzergruppen** an, bevor Sie Benutzer hinzufügen. In den Benutzergruppen konfigurieren Sie die Zugriffsrechte von Benutzern so, dass die Beteiligten Ihres Projektportfoliomanagement-Prozesses gemäß Ihrer Rolle zu einem optimalen Portfolio beitragen können.

Mehr zum Thema Anlegen und Anpassen von Benutzergruppen finden Sie in unserem [Help Center](#).

Für Lean PPM benötigen Sie folgende Benutzergruppen:

- > Portfolio-Koordinatoren
- > Mitglieder des Pipeline-Review-Komitees
- > Mitglieder des Portfolio Boards
- > Mitglieder des Lenkungsausschusses
- > Projektleiter
- > Ressourcenmanager
- > Initiatoren
- > Teammitglieder

Wie Sie diese Gruppen ganz einfach erstellen, erfahren Sie in unserem [Help Center](#).

Benutzer

Um mitarbeiten zu können, benötigen die Beteiligten einen Zugang zu Meisterplan. Legen Sie Benutzer an (unter **Verwalten > Benutzer**) und weisen Sie ihnen mindestens eine Benutzergruppe zu, die ihrer Rolle im PPM-Prozess entspricht.

Mehr zum Thema Benutzerverwaltung in Meisterplan erfahren Sie in unserem [Help Center](#).

(Sub-)Portfolios

Je größer Ihre Organisation ist, umso mehr gewinnen Sie durch die Aufteilung des Gesamtportfolios in mehrere Subportfolios. Zunächst verringert Dezentralisierung die Komplexität des PPM-Prozesses und macht ihn dadurch besser handhabbar. Zudem ist Dezentralisierung im Sinne von „lean“ effizient, da Entscheidungen und Konfliktlösungen oft schon dort stattfinden können, wo am meisten Detailwissen vorhanden ist.

Zunächst passen Sie hier die vorkonfigurierten Portfolios an (über die Option **Portfolios verwalten** im Menü **Portfolio** oben links in der Kopfleiste). Konfigurieren Sie dafür die Nutzungsrechte für die PPM-Standard-Portfolios („Pipeline: Ideen“, „Pipeline: Prüfung“, „Planung: Aktiv + Genehmigt + Zur Genehmigung + Erfolgsmessung“) so, dass die entsprechenden Rollen damit arbeiten können. Nicht benötigte vorkonfigurierte Portfolios löschen Sie einfach.

Je nach Größe und Struktur Ihres Unternehmens legen Sie folgende Portfolios (siehe Tabelle 2) mit passenden Filtern an und geben den entsprechenden Meisterplan-Benutzern Zugriffsrechte darauf (ebenfalls über die Option Portfolios verwalten im Menü Portfolio):

Portfolio	Zweck
Portfolios für Portfolio-, Programm- oder Multi-Projekt-Manager	Wenn Verantwortung und Management auf einzelne Portfoliobereiche aufgeteilt werden, bekommt jeder Manager Zugriff auf die ihm zugewiesenen Projekte.
Portfolios für Projektleiter	Jeder Projektleiter pflegt Status und Fortschritt seiner Projekte selbst.

Tabelle 2: Mit Hilfe von Subportfolios wird das Management des Portfolios dezentralisiert.

Mehr zum Anlegen und Verwalten von Portfolios finden Sie in unserem [Help Center](#).

Ihre Daten ins Tool bringen

Nach der Konfiguration ist Meisterplan bereit für Ihre Daten. An dieser Stelle macht es Sinn, die Beispieldaten für Projekte und Ressourcen im System zu löschen. Wählen Sie dazu in der linken Seitenleiste **Erste Schritte** und dort im Abschnitt **Import, Integrationen & Berichte** die Funktion **Beispieldaten löschen**. Falls Sie bereits eigene Daten eingegeben haben, bleiben Ihnen diese erhalten.

Bevor der neue Lean-PPM-Prozess starten kann, müssen zunächst die bereits laufenden Projekte sowie die Ressourcen ins Tool eingepflegt oder importiert werden. Am besten starten Sie mit den Ressourcen, weil danach beim Anlegen der Projekte auch gleich die Allokationen mit eingegeben werden können.

Je nach Größe Ihres Unternehmens legen Sie Ressourcen und Projekte entweder manuell in Meisterplan an oder Sie nutzen den Schnellimport via Copy & Paste aus Tabellendokumenten (z.B. Excel). Zudem stehen Ihnen auch unsere Integrationen für den Import der Daten, beispielsweise aus Microsoft Excel, Smartsheet oder Jira, zur Verfügung.

Besonders beim manuellen Anlegen macht eine Dezentralisierung Sinn: Lassen Sie Ressourcen und Skills von Ressourcenmanagern oder der Personalabteilung ins Tool einpflegen und Projekte samt Allokationen von Ihren Projektleitern.

Welche Daten Sie brauchen und wie Sie diese nach Meisterplan bringen, erfahren Sie im Help Center-Artikel [Eigene Daten ins Tool bringen](#).

2 Umsetzung von Lean PPM mit Meisterplan

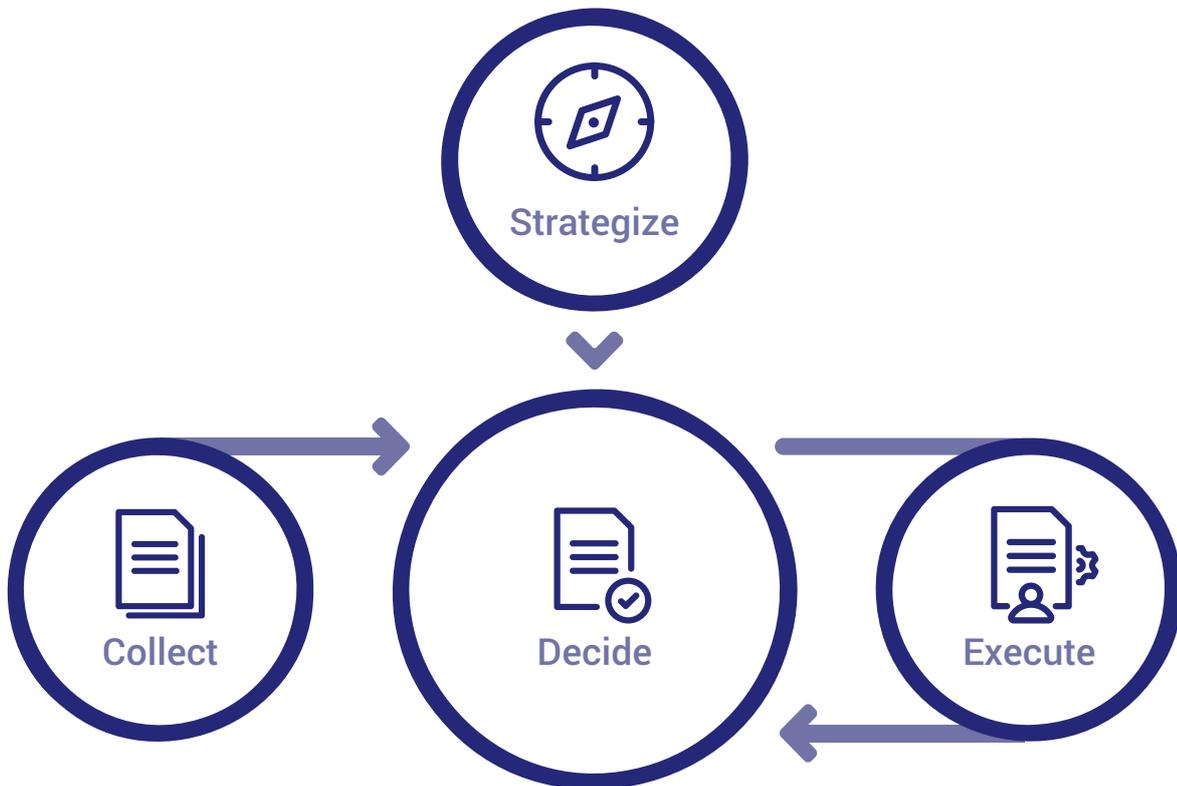


Abbildung 3: Lean PPM – durch klar definierte Meetings und Rollen zum werthaltigen Projektportfolio.

Um unter dynamischen Bedingungen nachhaltige projektgetriebene Ergebnisse zu erzielen, führt kein Weg an einem Projektportfoliomanagement-Prozess im Unternehmen vorbei. Durch ihn werden die Auswahl neuer Projekte, die Zusammenstellung eines strategiekonformen und machbaren Portfolios sowie die konsequente Ausführung der geplanten Projekte mit Hilfe von definierten Meetings und Rollen strukturiert und steuerbar gemacht. Das Ergebnis sind höhere Erträge und zufriedener Mitarbeiter.

Im ersten Teil dieser Anleitung haben wir gezeigt, wie Sie PPM erfolgreich im Unternehmen einführen, Meisterplan an Ihre Bedürfnisse anpassen und das aktive Portfolio sowie die Ressourcen ins Tool importieren.

In diesem zweiten Teil zeigen wir jetzt Schritt für Schritt, wie Sie Lean PPM mit Meisterplan in der täglichen Arbeit umsetzen.

Die Unternehmensstrategie übersetzen (Lean PPM: Strategize)

Im Lean-PPM-Bereich „Strategize“ sorgen die Beteiligten dafür, dass sich die in den anderen Bereichen zu treffenden Entscheidungen an der Unternehmensstrategie orientieren können.

Ziele und beteiligte Rollen

Für die Übersetzung der Unternehmensstrategie sind Portfolio-Koordinator und Strategie-Manager verantwortlich. Diese entwickeln im halbjährlich stattfindenden Strategieworkshop Kriterien zur strategischen Bewertung von Projekten und passen diese ggf. an Änderungen der Unternehmensstrategie an. Der Portfolio-Koordinator konfiguriert zudem im Bedarfsfall das PPM-Tool.

Diese Bewertungsmöglichkeit für Projekte ist die Grundlage dafür, dass in den anderen Lean-PPM-Bereichen ein im Sinne der Unternehmensstrategie möglichst werthaltiges Portfolio entsteht und ausgeführt wird.

Umsetzung mit Meisterplan

Die Strukturierung Ihrer Projekte in einzelne Phasen hat Auswirkungen auf die Arbeit mit Meilensteinen: Wenn Sie Ihren Projekten später Meilensteine hinzufügen, können diese eine Projektphase starten oder beenden.

Projektkriterien festlegen und gewichten



Verschiedene mögliche Bewertungsansätze

Grundsätzlich sind je nach strategischer Ausrichtung verschiedene Ansätze zur Bewertung von Projekten sinnvoll. So könnte etwa einfach der Ertragswert der Projekte als alleiniges Kriterium benutzt werden, wenn das Unternehmen keine weiteren strategischen Ziele als das Erzielen von Gewinnen hat. Für Lean PPM mit Meisterplan empfehlen wir, Projekte mit Hilfe eines Projektwerts einzustufen, in den mehrere strategische Kriterien einfließen.

Im Strategieworkshop werden Kriterien zur strategischen Bewertung von Projekten festgelegt und gegeneinander gewichtet. Dies erfolgt zunächst außerhalb von Meisterplan, um die Zeit des Strategie-Managers effizient zu nutzen. Pflegen Sie die Liste aber trotzdem am besten digital, damit beim nächsten Strategieworkshop sofort der aktuelle Stand einsehbar ist.

Schritt 1: Erstellen oder aktualisieren Sie die Liste der Projektkriterien, die sich von den strategischen Zielen des Unternehmens ableiten – z. B. „Gewinnbeitrag“, „Amortisierungszeit“, „Nutzen für Kernmarkt X“, „Nutzen für digitale Transformation“, „Risiko“.



Möglichst wenige Kriterien

Bei mehr als 5 Projektkriterien macht es Sinn, zusammenhängende Kriterien zusammenzufassen. Die Einfachheit des Prozesses ist einer der Erfolgsfaktoren für die Einführung von Lean PPM.

Schritt 2: Legen Sie die (aktualisierte) relative Gewichtung dieser Projektkriterien fest – z. B. „5x“, „3x“, „2x“

Das Ergebnis des Strategie-Workshops kann dann zum Beispiel wie in Tabelle 3 aussehen:

Projektkriterium	Gewichtung
Gewinnbeitrag	5x
Amortisierungszeit	3x
Nutzen für Kernmarkt X	2x
Nutzen für digitale Transformation	2x
Risiko	2x

Tabelle 3: Im Strategie-Workshop werden Projektkriterien definiert.

Projektwertbeiträge festlegen

Das Bewertungsmuster für Projekte basiert auf einer Punktzahl, die widerspiegelt, wie weit ein einzelnes Projekt zur Erreichung der Strategie beiträgt. Sie ergibt sich aus der Einzelpunktzahl aller Projektkriterien.

Die Gesamtpunktzahl wird in Meisterplan über den Projektwert abgebildet. Die einzelnen Projektkriterien werden als Projektfelder angelegt.

Schritt 1: Öffnen Sie unter **Verwalten** die Ansicht **Projektfelder**.

Schritt 2: Legen Sie nun für jedes Projektkriterium ein neues Projektfeld vom Typ **Eingabehilfe** an.

Wie das Ergebnis aussehen kann, zeigt Abbildung 4.

Verwalten > Projektfelder

+ Feld hinzufügen

Angezeigter Name	Spaltenname	Typ	System	Aktiv
Status	statuscode	Eingabehilfe	✓	✓
Link zum Projekt	cust_project_link	URL		✓
Stage Gate	cust_stage_gate	Eingabehilfe		✓
Gewinnbeitrag	cust_gewinnbeitrag	Eingabehilfe		✓
Amortisationszeit	cust_fb_payback	Eingabehilfe		✓
Nutzen Kernmarkt X	cust_nutzen_kernmarkt_x	Eingabehilfe		✓
Nutzen Digitale Transformation	cust_nutzen_digitale_transformation	Eingabehilfe		✓
Risiko	cust_risk	Eingabehilfe		✓

Abbildung 4: Projektkriterien als Projektfelder in Meisterplan.

Schritt 3: Legen Sie in diesem Schritt für jede Abstufung eines Kriteriums einen entsprechenden Eingabehilfe-Wert im jeweiligen Feld an – z. B. die Werte „Hoch“, „Mittel“ und „Niedrig“ im Feld für den Gewinnbeitrag.

Schritt 4: Definieren Sie nun für jede Abstufung eines Projektkriteriums, wie viele Punkte es zur Gesamtpunktzahl des Projekts beitragen soll. Am einfachsten bestimmen Sie dafür zuerst die Punktzahl der höchsten Abstufung, die sich wiederum an der Gewichtung dieses Kriteriums orientiert. Das kann dann zum Beispiel nach in Tabelle 4 gezeigtem Prinzip geschehen.

Projektkriterium	Gewichtung	Punktzahl der höchsten Abstufung
Gewinnbeitrag	5x	50
Amortisierungszeit	3x	30
Nutzen für Kernmarkt X	2x	20
Nutzen für digitale Transformation	2x	20
Risiko	2x	20

Tabelle 4: Die Gewichtung der Kriterien bestimmt die höchste Punktzahl.

Mit der Punktzahl der höchsten Abstufung als Orientierungspunkt legen Sie nun die Punktzahl der anderen Abstufungen fest. Die entsprechende Zahl tragen Sie als Projektwert-Beitrag des jeweiligen Eingabehilfe-Werts ein.

Wenn Sie alle Punktzahlen für ein Kriterium festgelegt haben, sollte das Ergebnis so aussehen wie in Abbildung 5.

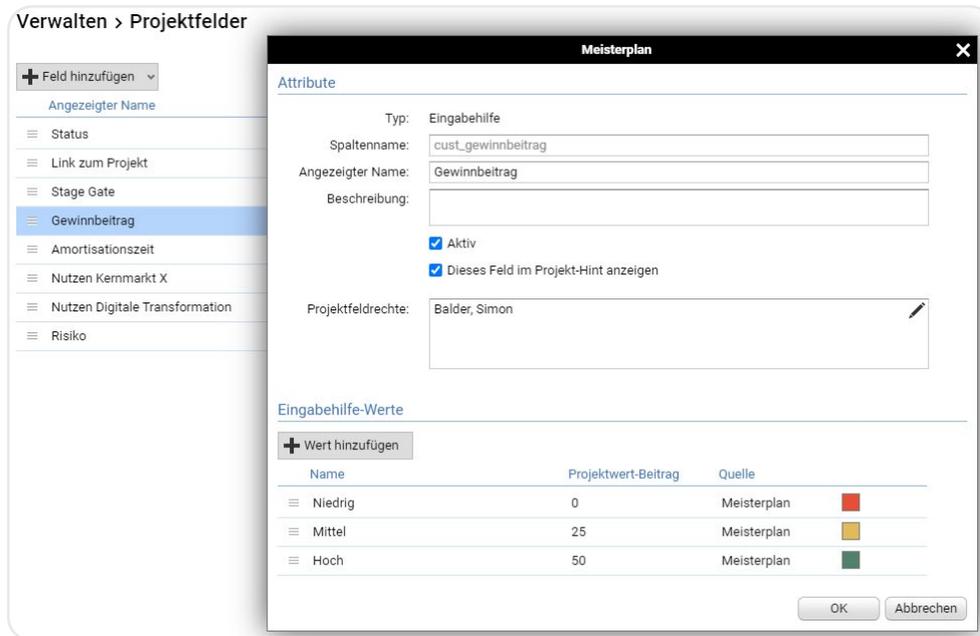


Abbildung 5: Das fertig angelegte Projektkriterium „Gewinnbeitrag“ in Meisterplan.

Damit haben Sie das Bewertungsmuster für Projekte festgelegt, an dem sich von nun an Ihr Portfolio hinsichtlich Strategiekonformität messen lassen kann. Wenn in den nächsten Strategie-Workshops Anpassungen vorgenommen werden, bilden Sie diese in Meisterplan ab: Bei veränderter Gewichtung ändern Sie die Punktzahl der jeweiligen Abstufungen; wenn es ganz neue strategische Ziele gibt, definieren Sie im Workshop entsprechende Projektkriterien und deren Gewichtung und legen diese Kriterien danach in Meisterplan als neues Projektfeld an.



Mehr Informationen

[Projektwert in Meisterplan – Dokumentation](#)

Damit sind alle Tätigkeiten aus dem Lean-PPM-Bereich „Strategize“ mit Meisterplan umgesetzt. Die Strategie ist definiert und auf dem aktuellen Stand und kann über das Bewertungsmuster für Projekte als Grundlage für die weiteren Tätigkeiten aus den Bereichen „Collect“, „Decide“ und „Execute“ dienen.

Management der Projektpipeline (Lean PPM: Collect)

Im Lean PPM-Bereich „Collect“ werden Möglichkeiten geschaffen, das Projektportfolio um neue Projektinitiativen zu ergänzen.

Ziele und beteiligte Rollen

Neue Projektinitiativen werden durch Initiatoren in den Projektportfoliomanagement-Prozess eingebracht. Dort werden sie in zwei Stufen erst durch den Portfolio-Koordinator und dann durch die Mitglieder des Pipeline-Review-Komitees geprüft und relativ zueinander priorisiert.

Das stellt sicher, dass die Initiativen anhand der im Bereich „Strategize“ übersetzten Unternehmensstrategie bewertet und für die Entscheidung über das künftige Portfolio im Bereich „Decide“ bestmöglich vorbereitet werden.

Umsetzung mit Meisterplan

Initiatoren können ihre Initiativen direkt in Meisterplan anlegen und bei Bedarf mit Projektsteckbriefen in Drittsystemen verknüpfen. Auch während des Proposal Coachings wird das Tool genutzt, so dass alle Beteiligten den selben Kenntnisstand haben. Der Portfolio-Koordinator hat die Pipeline bereits vor der nächsten Planungsphase im Blick.

Anlegen neuer Projektinitiativen

Für einen effizienten Prozess werden neue Projektinitiativen dezentralisiert durch die Initiatoren selbst in Meisterplan angelegt. Dabei sollten die Initiativen nicht weiter detailliert werden, um im Falle einer Ablehnung der Initiative den (am Ende) unnötigen Aufwand möglichst gering zu halten.

Schritt 1: Öffnen Sie das Portfolio „Pipeline: Ideen“.

Schritt 2: Prüfen Sie die bereits im Portfolio vorhandenen Projekte, um das doppelte Anlegen von Initiativen zu vermeiden.

Schritt 3: Wenn es für Ihre Initiative kein bereits in Meisterplan angelegtes Projekt gibt, legen Sie ein neues Projekt an.

Schritt 4: Wählen Sie für das neue Projekt das **Stage Gate** „Idee“.

Schritt 5: Wenn zu der Initiative bereits ein Projektsteckbrief in einem anderen System vorliegt, tragen Sie den Link zum Steckbrief im Projektfeld **Link zum Projekt** ein.

Erste Prüfung neuer Projektinitiativen

Die erste Prüfung der neuen Projektinitiativen geschieht im „Proposal Coaching“ genannten Meeting mit dem Portfolio-Koordinator und den Initiatoren.

Um auch hier die Verschwendung bei abgelehnten Initiativen gering zu halten, stellt der Portfolio-Koordinator zuerst sicher, dass die angelegten Initiativen keine Doppelungen oder Vorschläge enthalten, bei denen die Genehmigung auf absehbare Zeit aussichtslos ist. Die übrigen Initiativen werden weiter ausformuliert, so dass sie im weiteren Verlauf objektiv bewertet werden können.

Schritt 1: Öffnen Sie das Portfolio „Pipeline: Ideen“, um alle Initiativen zu sehen.

Schritt 2: Löschen Sie doppelte Initiativen und aussichtslose Vorschläge und erläutern Sie dem jeweiligen Initiator kurz die Gründe.

Schritt 3: Für alle übrigen Initiativen ergänzen Portfolio-Koordinator und Initiator gemeinsam die Projektdetails:

- Projektfelder, insbesondere Felder für die strategische Bewertung
- Finanzereignisse
- Rollen mit groben Allokationen
- Meilensteine
- gegebenenfalls Abhängigkeiten zu anderen Projekten
- gegebenenfalls Hinweise an das Pipeline-Review-Komitee im Notizfeld



Ist-Zeiten als Anhaltspunkt für Aufwandsschätzung

Für die grobe Aufwandsschätzung kann es sinnvoll sein, auf die Ist-Zeiten bereits abgeschlossener, ähnlicher Projekte zurückzugreifen. Mehr Informationen zu Ist-Zeiten finden Sie in unserem [Help Center](#).

Schritt 4: Wenn die Details in ausreichender Qualität definiert wurden, wird die Initiative unter die **Ausschlussgrenze** gezogen. Das Projekt in Meisterplan sollte nun aussehen wie in [Abbildung 6](#).

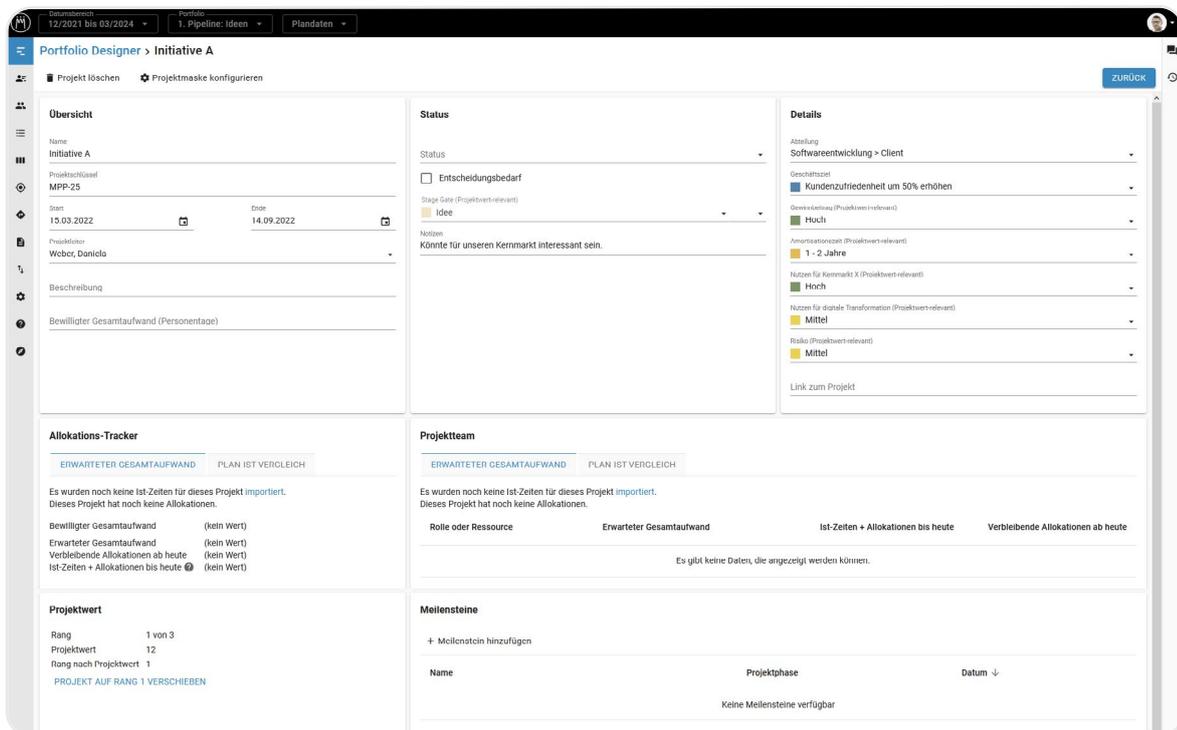


Abbildung 6: Im Proposal Coaching werden neue Projektinitiativen spezifiziert.

Schritt 5: Ändern Sie zum Abschluss das **Stage Gate** des Projekts auf „Zur Prüfung“. Das Projekt ist dann nicht mehr Teil des Portfolios „Pipeline: Ideen“.

Wenn zu einer Initiative noch nicht genügend Informationen vorliegen, belassen Sie das **Stage Gate** bei „Idee“ und bitten Sie den Initiator für das nächste Proposal Coaching die entsprechenden Informationen nachzuliefern, etwa indem Sie ihm einen Kommentar hinterlassen. Das Resultat des Meetings ist in jedem Fall eine erste Verfeinerung der Projekt-Pipeline.



Mehr Informationen

[Allokationen hinzufügen und bearbeiten – Dokumentation](#)

Entscheidung über das Gesamtportfolio (Lean PPM: Decide)

Im Lean PPM-Bereich „Decide“ laufen die Inputs der Bereiche „Strategize“, „Collect“ und „Execute“ zusammen und ermöglichen die Entscheidung über das zukünftige Portfolio.

Ziele und beteiligte Rollen

Der Weg zur Entscheidung über das künftige Portfolio beginnt mit den Mitgliedern des Pipeline-Review-Komitees, die die im „Collect“-Bereich vorgeschlagenen Projektinitiativen einer zweiten Prüfung unterziehen und in eine Rangfolge bringen.

Aus dieser priorisierten Liste und den aktiven Projekten gestaltet dann wiederum der Portfolio-Koordinator seinen Vorschlag für das künftige Portfolio, den er den Mitgliedern des Portfolio Board unterbreitet. Diese diskutieren den Vorschlag und beschließen schlussendlich das künftige Portfolio, das der Portfolio-Koordinator dann wiederum an die für die Ausführung verantwortlichen Portfolio- und Projektmanager kommuniziert.

Umsetzung mit Meisterplan

Für höchste Transparenz und Effizienz benutzen alle Beteiligten Meisterplan: Das Pipeline-Review-Komitee sieht sofort die Initiativen, der Koordinator erstellt seinen Vorschlag direkt im Tool, und das Portfolio Board sieht auf einen Blick, wie es um die Projekte steht. Dabei unterstützt Meisterplan jeden Schritt durch umfangreiche Reporting-Funktionen und Listenansichten.

Zweite Prüfung neuer Projektinitiativen und gegenseitige Priorisierung

Bislang wurde im Proposal Coaching eine Liste von Projekten generiert, die zur Einplanung in das Portfolio vorgeschlagen sind. Das spätere Einplanen fällt aber leichter, wenn die vorgeschlagenen Projekte bereits relativ zueinander priorisiert sind („Wenn von diesen fünf Vorschlägen nur einer in das Portfolio passt, hätten wir am liebsten diesen da.“). Und je nach Art der Projekte und Struktur der Organisation ist eine zweite Validierung (z. B. durch Fachvertreter oder Personen mit anderem Blickwinkel) nötig.

Im Pipeline-Review-Meeting begutachten die Teilnehmer also alle zur Prüfung bereitstehenden Projekte. Für jedes davon entscheiden sie, ob sie es zur Einplanung freigeben, ob es weiter spezifiziert werden muss oder ob sie es direkt ablehnen. Alle freigegebenen Projekte werden dann gegenseitig priorisiert.

Schritt 1: Öffnen Sie das Portfolio „Pipeline: Prüfung“ in Meisterplan.

Schritt 2: Öffnen Sie die **Board-Ansicht** und wählen Sie als Projektfeldwert **Stage Gate** aus, damit die Spalten das jeweilige Stage Gate der Projekte anzeigen. Projekte, über die das Pipeline-Review-Komitee im ersten Teil des Meetings entscheiden soll, befinden sich in der Spalte „Zur Prüfung“ (siehe Abbildung 7).

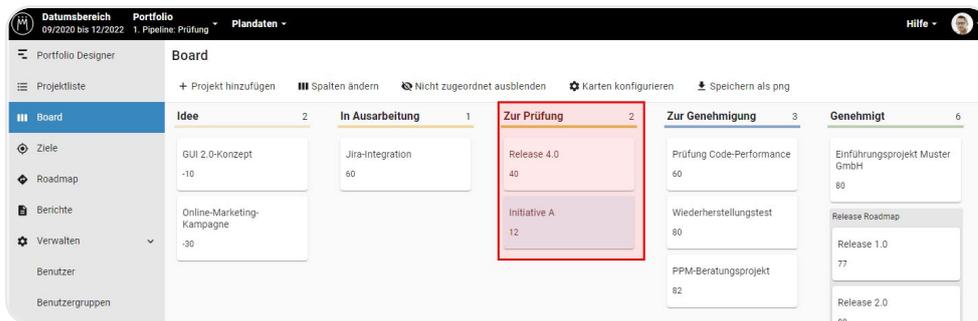


Abbildung 7: Für den ersten Teil des Pipeline-Review-Meetings werden nur Projekte mit dem Stage Gate „Zur Prüfung“ betrachtet.

Schritt 3: Der Portfolio-Koordinator präsentiert dem Pipeline-Review-Komitee nacheinander die zur Prüfung bereitstehenden Projekte: Um was geht es? Welcher Nutzen und welche Kosten sind damit verbunden? Wie ist der Ressourcenbedarf?

Schritt 4: Für jedes Projekt wird explizit entschieden, wie es mit diesem weitergehen soll:

- Wenn eine Initiative inhaltliche oder qualitative Mängel aufweist, wird sie in die Spalte „In Ausarbeitung“ verschoben. Die Initiative muss im Proposal Coaching erneut bearbeitet werden. Im Projektkommentar wird festgehalten, an welcher Stelle nachgebessert werden muss.
- Wenn unternehmensseitig kein Interesse an einer Umsetzung besteht (und das Pipeline-Review-Komitee die Befugnis dazu hat), kann die Initiative direkt abgelehnt und das Projekt in die Spalte „Abgelehnt“ verschoben werden.
- Ist die Initiative ausreichend definiert und besteht Bedarf an einer Umsetzung, wird die Initiative vom Komitee für die weitere Planung zugelassen und in die Spalte „Zur Genehmigung“ verschoben.

Schritt 5: Im zweiten Teil des Meetings priorisieren Sie die Projekte in der Spalte „Zur Genehmigung“ gegenseitig (siehe Abbildung 8). Die in den Projekten angezeigten Projektwerte, die sich nach den festgelegten Kriterien ableiten, helfen Ihnen bei der Priorisierung.

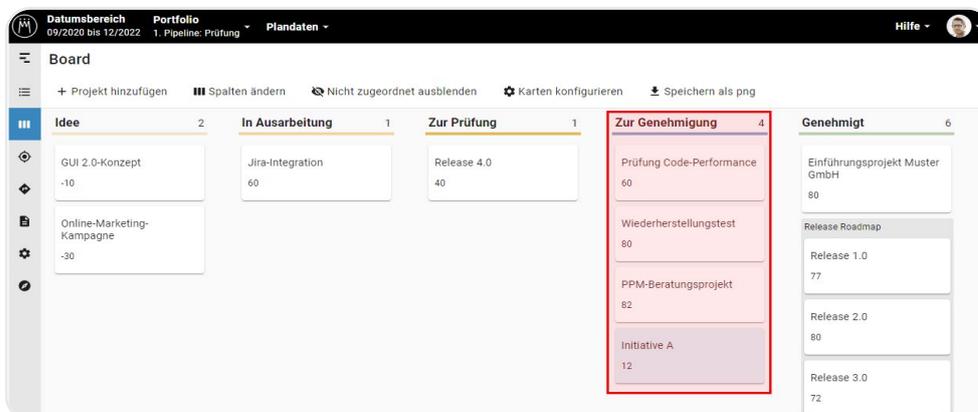


Abbildung 8: Im zweiten Teil des Pipeline-Review-Meetings werden die geprüften Projekte gegenseitig priorisiert.

Optional: Wenn Sie alle Projekte automatisch nach Ihren Projektwerten sortieren möchten, wechseln Sie in den **Portfolio Designer** und sortieren Sie die Projekte über das Menü **Weitere Aktionen** in der Toolbar nach Projektwert. Wählen Sie **ALLE PROJEKTE** und bestätigen, um alle Projekte im Portfolio nach deren von Ihren Kriterien abgeleiteten Projektwerten zu sortieren.

Durch die Sortierung nach Strategiebeitrag hat die Reihenfolge der geprüften Projekte nun die höchste Übereinstimmung mit der Strategie des Unternehmens. Je nach Situation und zur begründeten Entscheidung bei mehreren Projekten mit gleich hohem Strategiebeitrag können jedoch weitere Bewertungskriterien und -schwerpunkte nötig sein. Dabei unterstützen weitere Meisterplan-Funktionen:

- die Einfärbung des Gantt-Bereichs beispielsweise nach Geschäftsbereich oder strategischen Projektkriterien
- die Generierung von integrierten Pivot-Berichten, die unterstützt durch Diagramme beispielsweise den prognostizierten Ertragswert der Projektvorschläge zeigen (siehe Abbildung 9).

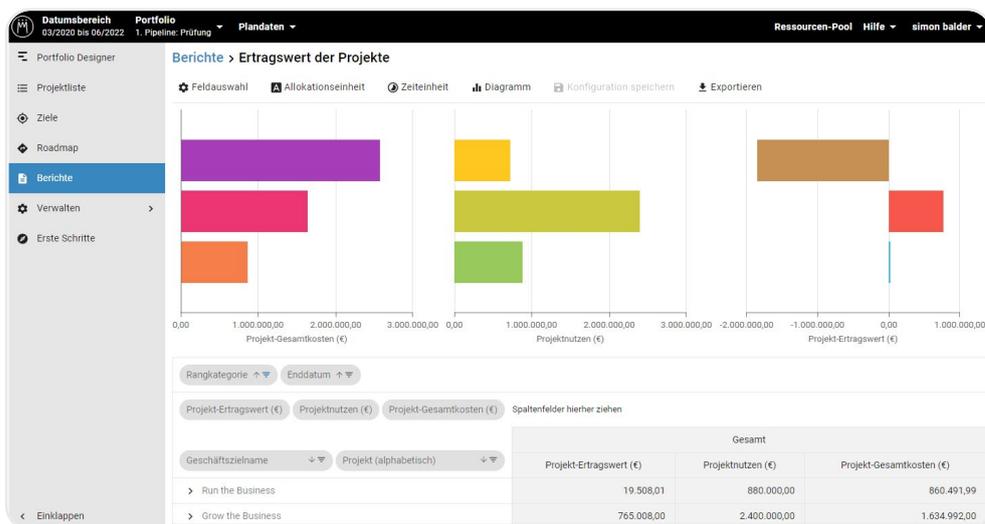


Abbildung 9: Bei der Priorisierung unterstützen Berichte und andere hilfreiche Funktionen von Meisterplan.



Reports filtern

Wenn Sie im Portfolio-Review-Meeting mit Berichten arbeiten, filtern Sie die im Bericht angezeigten Projekte immer so, dass nur Projekte der relevanten Stage Gates „Zur Prüfung“ und/ oder „Zur Genehmigung“ angezeigt werden.

Schritt 7: Nutzen Sie ggf. die oben beschriebenen Analysemöglichkeiten als Unterstützung bei der Priorisierung.

Schritt 8: Entscheidet sich das Komitee für eine Abweichung von der strikten Sortierung nach Strategiebeitrag, ändern Sie den Rang des jeweiligen Projekts einfach per Drag-and-Drop.

Damit ist die gegenseitige Priorisierung und zweite Validierung der neuen Projektinitiativen abgeschlossen. Es besteht nun eine eindeutige Empfehlung, welche neuen Projekte in das Portfolio eingeplant werden sollen, und es wurde bestmöglich dafür gesorgt, dass die neuen Initiativen realistisch spezifiziert sind.

Vorschlag für das zukünftige Portfolio erstellen

Die Strategie wurde formuliert, neue Initiativen gesammelt und zu einer qualifizierten Empfehlung verdichtet, und nebenher wurden natürlich auch im Bereich „Execute“ die laufenden Projekte ausgeführt. Jetzt ist es am Portfolio-Koordinator, all diese Aspekte zu einem Portfoliovorschlag zu konsolidieren, der möglichst werthaltig und weiterhin machbar ist. Diesen Vorschlag stellt der Portfolio-Koordinator dann den Entscheidern vor, und schließlich wird ein Beschluss über das neue Portfolio gefasst.



Planungszyklus

Mehrere Eigenschaften der Organisation wie z. B. ihre Größe haben Einfluss darauf, wie häufig das Projektportfolio neu geplant wird. Wir arbeiten in dieser Anleitung mit einer quartalsweisen Neuplanung, die unserer Erfahrung nach bei vielen Organisationen sinnvoll ist. Wenn für Ihr Unternehmen ein längerer oder kürzerer Zyklus passender ist, ändern sich nur die Abstände zwischen den Tätigkeiten – das Prinzip bleibt gleich.

Für den Vorschlag des zukünftigen Portfolios orientiert sich der Portfolio-Koordinator zunächst meist an derselben Frage, die auch das Pipeline-Review-Komitee primär beschäftigt: Welches Projekt ist das werthaltigste? Aber die Gestaltung eines Portfolios ist nicht nur die einfache Sortierung nach Strategie- und/oder Gewinnbeitrag: Die Machbarkeit des Portfolios, eine kontinuierliche Ressourcenauslastung, Abhängigkeiten zu anderen Projekten und externe Faktoren wie gesetzliche Rahmenbedingungen müssen ebenfalls bedacht werden. Gerade der menschliche Faktor bei der Machbarkeit darf nicht vergessen werden – ein guter Vorschlag entsteht nicht nur am Computer: Der Portfolio-Koordinator versucht im persönlichen Kontakt bereits vorab eine möglichst hohe Akzeptanz für größere Neuerungen im Vergleich mit dem aktiven Portfolio zu erreichen.



Warum kein Einfrieren des Plandatenstands?

Grundsätzlich könnten Sie während der Planungsphase auch einfach allen Nutzern die Schreibrechte auf den Plandatenstand entziehen. Das wird im Regelfall jedoch Veränderungen nur verstecken, aber nicht verhindern. Denn wo bleibt die Ausführung der laufenden Projekte schon wirklich stehen, während die Portfolio-Verantwortlichen an ihrem Plan für das kommende Portfolio arbeiten? Es ist meistens effizienter, etwaige Probleme explizit zu machen und gleich zu lösen, als sie zu verstecken.

Schritt 1: Erstellen Sie ein neues Szenario aus dem aktuellen Plandatenstand mit dem Namen „Kopie Plandaten vor Planung“ an. Mit Hilfe dieses Szenarios können Sie prüfen, ob es seit Beginn der Planungsphase Veränderungen im Plandatenstand gab.

Schritt 2: Informieren Sie alle Meisterplan-Nutzer mit Schreibrechten für den Plandatenstand (z. B. per E-Mail) über den Beginn der Planungsphase und machen Sie dabei deutlich, dass diese selbst dafür verantwortlich sind, etwaige Änderungen an den Plandaten mit dem Beschluss des Portfolio Board zu vereinbaren.

Schritt 3: Legen Sie ein neues Szenario mit dem Namen „Planungsvorschlag“ an. Achten Sie dabei darauf, dass Sie vor dem Anlegen des Szenarios ein Portfolio offen haben, das alle Projekte enthält. Öffnen Sie dann das neue Szenario.

Schritt 4: Öffnen Sie das Planungs-Portfolio „Planung: Aktiv + Genehmigt + Zur Genehmigung + Erfolgsmessung“, das nur Projekte mit den entsprechenden Stage Gates enthält.

Schritt 5: Erstellen Sie einen Vorschlag für das zukünftige Portfolio, der das Unternehmen seinen strategischen Zielen näher bringt und gleichzeitig die verfügbaren Kapazitäten berücksichtigt.

Hierzu können dieselben Hilfsfunktionen genutzt werden, die bereits im Pipeline-Review-Meeting zum Einsatz kamen:

- Mit der Board-Ansicht oder der Projektliste bekommen Sie einen Überblick der Projekte im Unternehmen, können diese miteinander vergleichen und herausfinden, welches das Werthaltigste ist.
- Im Portfolio Designer ordnen Sie Projekte hinsichtlich ihrer Werthaltigkeit an, indem Sie diese nach Projektwert sortieren.
- Färben Sie den Gantt-Bereich beispielsweise nach Geschäftsbereich oder strategischen Projektkriterien ein (siehe Abbildung 10).

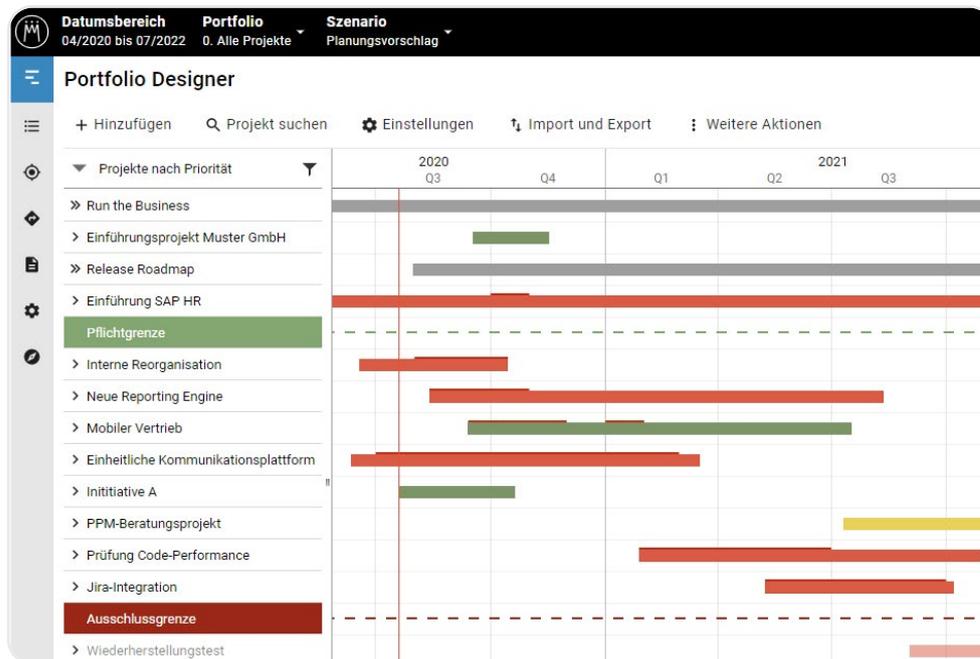


Abbildung 10: Als Entscheidungshilfe bei der Planung werden die Projekte nach ihrem Gewinnbeitrag eingefärbt.

Schritt 6: Rufen Sie im Szenario-Manager einen Szenariovergleich zwischen Ihrem Planungsvorschlag und dem Plandatenstand auf, um zu sehen bei welchen Projekten sich der Zeitplan am weitesten verschoben hat.

Besonders bei längeren Planungszyklen sollte der Portfolio-Koordinator zusätzlich prüfen, welche Veränderungen es seit Beginn der Planung am Plandatenstand gab. Dazu nutzt er das vorher angelegte Kopie-Szenario.

Schritt 7: Rufen Sie einen Szenariovergleich zwischen dem Kopie-Szenario „Kopie Plandaten vor Planung“ und dem Plandatenstand auf. Notieren Sie sich relevante Abweichungen.

Schritt 8: Zeigen Sie den Portfoliomanagern und relevanten Projektleitern Ihren Plan und die Abweichungen vom bisherigen Stand. Erklären Sie die Hintergründe und holen Sie Feedback ein, um die weitgehende Akzeptanz Ihres Plans bereits vor der Entscheidung durch die Führungsebene zu sichern. Falls sich aus Veränderungen des Plandatenstands nach Beginn der Planung Probleme ergeben, sprechen Sie die Verantwortlichen bereits jetzt darauf an.

Da die nachträglichen Veränderungen nicht vom Portfolio-Koordinator zu verantworten sind, passt er den Plan in solchen Fällen nur an, wenn es ihm sinnvoll erscheint.

Schritt 9: Passen Sie den Plan gegebenenfalls auf Grundlage des Feedbacks an.

Schritt 10: Erstellen Sie mit Hilfe des Szenario-Managers mindestens eine Kopie des Planungsvorschlags sowie eine Kopie des Plandatenstands. Diese kommen während des Portfolio-Board-Meetings zum Einsatz.

Damit ist der Vorschlag für das künftige Portfolio fertig. Jetzt gilt es, der Führungsebene das aktuelle Portfolio und Ihren Vorschlag zu präsentieren und zu einem Beschluss über das künftige Portfolio zu kommen.

Beschluss des künftigen Portfolios

Bis hierher ist bereits viel Energie und Arbeitskraft in das Projektportfoliomanagement geflossen. Damit all die Mühen nicht umsonst sind, ist es essenziell, dass es auf Basis des konsolidierten Plans des Portfolio-Koordinators einen von den Entscheidern zentral getroffenen Beschluss über das künftige Portfolio gibt.

Unserer Erfahrung nach haben Entscheider unabhängig von der Größe der Organisation meistens immer dieselben Bedarfe in einem solchen Meeting: Bevor es an die Planung geht, wollen sie erst einmal wissen, was überhaupt aktuell gemacht wird und wie es um die aktuellen Projekte steht. Deshalb empfehlen wir, das Portfolio-Board-Meeting in zwei Teile aufzuteilen: Die Bestandsaufnahme am Anfang – und erst dann den Beschluss des künftigen Portfolios.



Meisterplan im Portfolio-Board-Meeting

Wir empfehlen, im Portfolio-Board-Meeting direkt in Meisterplan zu arbeiten. So haben Sie die Möglichkeit, Gegenvorschläge und Einwürfe der anderen Teilnehmer – „Aber könnten wir nicht noch dieses eine Projekt früher angehen?“ – direkt im Szenario zu simulieren und die Machbarkeit visuell eindeutig aufzuzeigen.

Wir haben aber auch schon vereinzelt die Erfahrung gemacht, dass bei manchen Unternehmen der Weg zum Beschluss des künftigen Portfolios leichter fällt, wenn stattdessen eine Power Point-Präsentation mit Screenshots aus Meisterplan vorbereitet wird.

Vor dem Start des Meetings hier noch einmal zur Erinnerung alle Szenarien, die der Portfolio-Koordinator in Meisterplan parat haben sollte (siehe Tabelle 5):

Szenario	Zweck
Planungsvorschlag	zeigt den Vorschlag des Portfolio-Koordinators
Letzter Beschluss	zeigt den letzten Beschluss
(Kopie) Plandaten vor Board Meeting	zeigt den aktuellen Plandatenstand, wird mit dem letzten Beschluss verglichen
(Kopie X) Planungsvorschlag	Backup des Vorschlags, damit bei Bedarf schnell zu diesem zurückgekehrt werden kann, wenn die Simulation von Änderungswünschen das eigentliche Planungs-Szenario unbrauchbar gemacht hat

Tabelle 5: Diese Szenarien sollte der Portfolio-Koordinator für das Portfolio-Board-Meeting bereithalten.

Teil 1: Bestandsaufnahme

In diesem Teil des Meetings sorgt der Portfolio-Koordinator dafür, dass alle Teilnehmer einen Überblick über das laufende Portfolio bekommen und insbesondere die Unterschiede zum letzten Beschluss kennen sowie Gelegenheit haben, auf kritische Projekte tiefer einzugehen. Sofern Sie Meisterplan bereits beim letzten Intervall des Planungszyklus benutzt haben, sollten Sie ein Szenario namens „Letzter Beschluss“ haben, das den letzten Beschluss zeigt und im Verlauf des Meetings zum Vergleich mit dem aktuellen Stand benutzt wird. Wenn Sie Meisterplan bislang nicht benutzt wird, erklärt der Portfolio-Koordinator die Unterschiede zwischen letztem Beschluss und aktuellem Stand ohne visuelle Unterstützung.

Schritt 1: Wenn Sie ein Szenario haben das den letzten Beschluss zeigt, öffnen Sie das Szenario „(Kopie) Plandaten vor Board Meeting“. Um den Fokus hier zunächst auf den Projekten zu haben, macht es Sinn, die Ressourcenansicht zuzuklappen und den Gantt-Bereich zunächst eher neutral, z. B. nach Arbeitslast, einzufärben.

Schritt 2: Öffnen Sie im Szenario-Manager einen Szenario-Vergleich zwischen diesem Szenario und dem Szenario „Letzter Beschluss“, wodurch im Gantt-Bereich von Meisterplan Veränderungen z.B. an der Projektdauer visualisiert werden (siehe Abbildung 11).

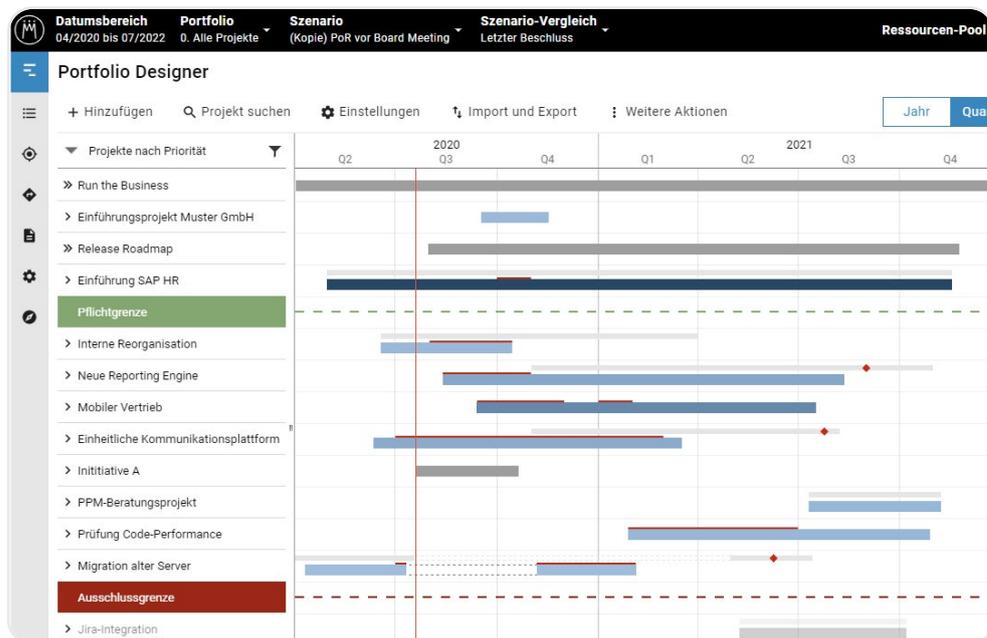


Abbildung 11: Zu Beginn des Portfolio-Board-Meetings werden Unterschiede zwischen letztem Beschluss und aktuellem Stand beleuchtet.

Schritt 3: Heben Sie für die anderen Teilnehmer relevante Unterschiede zwischen letzter Planung und aktuellem Stand hervor: Wo haben sich Projekte stark verschoben? Wo haben sich neue Abhängigkeiten ergeben? Für eine genaue Betrachtung der Abweichung von Plan und Ist werfen Sie einen Blick auf die Ist-Zeiten-Darstellung in den Projektdetails.

Schritt 4: Schließen Sie den Vergleich und das Szenario, so dass wieder der Plandatenstand angezeigt wird. Färben Sie nun die Projekte im Gantt-Bereich nach dem Status. So können Sie kritische Projekte schnell identifizieren (siehe Abbildung 12).

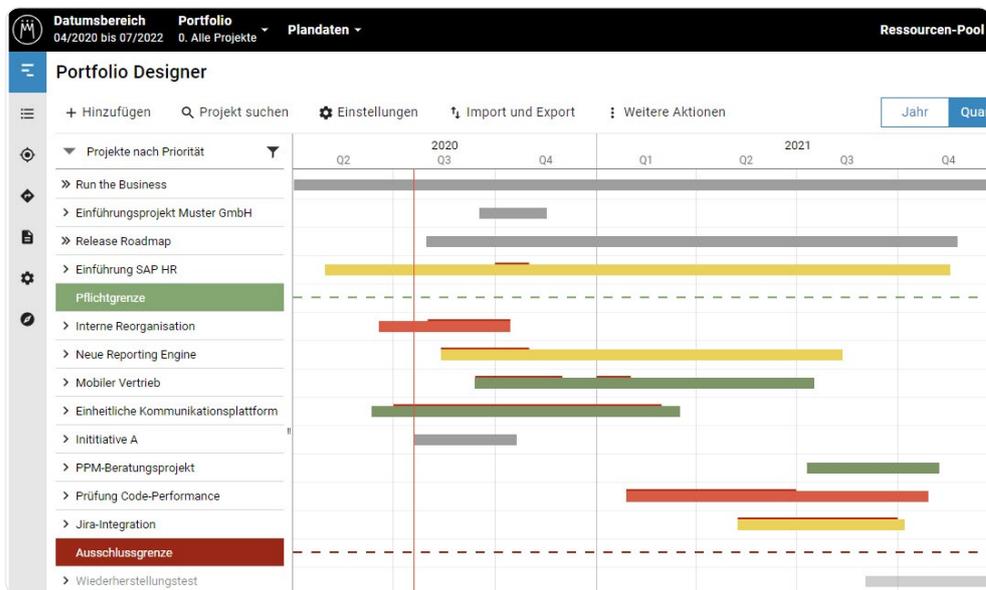


Abbildung 12: Mit Hilfe der Gantt-Einfärbung werden kritische Projekte im Portfolio-Board-Meeting schnell identifiziert.

Schritt 5: Zeigen Sie den anderen Teilnehmern die kritischen Projekte. Bei Bedarf können anhand des Projektfelds Link zum Projekt Deep Dives gemacht werden.

Schritt 6: Je nach Interessen der anderen Teilnehmer können weitere Übersichtsfunktionen wie Pivot-Berichte, Projektliste oder externe BI-Software genutzt werden. Diese zeigen zum Beispiel auf einen Blick die Kostenentwicklung, den Budget-Status oder die Ressourcenauslastung.

Wenn dann alle Teilnehmer des Meetings auf demselben Informationsstand sind und ein klares Verständnis vom aktuellen Portfolio haben, kann darauf aufbauend der Portfoliovorschlag für das kommende Quartal präsentiert und ein Beschluss gefasst werden.

Teil 2: Beschluss des künftigen Portfolios

Der Portfolio-Koordinator stellt seinen Vorschlag in Meisterplan vor. Zur Hervorhebung der Highlights nutzt er erneut die im Tool integrierten visuellen Unterstützungsfunktionen und Auswertungen. Je nach Kontext ergänzt er diese durch externe Reporting-Software.

Schritt 1: Öffnen Sie Ihren Planungsvorschlag. Wieder macht es Sinn, die Projekte im Gantt-Bereich zunächst eher neutral einzufärben, zum Beispiel nach Arbeitslast, und die Ressourcenansicht einzuklappen.

Schritt 2: Öffnen Sie den Szenariovergleich zwischen dem Planungsvorschlag und dem Plandatenstand, um die Unterschiede zu visualisieren. Erläutern Sie die Strategie hinter Ihrem Vorschlag und die Änderungen gegenüber dem aktuellen Portfolio.

Schritt 3: Nutzen Sie zur Unterstreichung Ihrer Strategie und zur Verdeutlichung der Vorteile Ihres Vorschlags gegenüber dem bisherigen Portfolio die Auswertungsfunktionen von Meisterplan.

Einige Anregungen:

- Im Szenariovergleich können Sie etwa verdeutlichen, dass die beiden wichtigsten Projekte jetzt schneller umgesetzt werden können als in der bisherigen Planung.
- Mit Hilfe eines integrierten Pivot-Berichts zeigen Sie auf einen Blick, welchen Nettogewinn die Projekte Ihres Portfoliovorschlags in der Summe erzielen würden.
- Eine bessere Ressourcenauslastung wird über die Histogramme in der Ressourcenansicht visualisiert.
- Mit externer Reporting- und BI-Software erweitern Sie die Auswertungsmöglichkeiten von Meisterplan, um Ihre Planung auf den Punkt zu bringen.

Schritt 4: Initiativen und Alternativvorschläge der anderen Teilnehmer lassen sich direkt im Szenario simulieren: Können wir ein weiteres Projekt stemmen? Könnte man nicht dieses eine Projekt früher beginnen? Dank der grafischen Indikatoren in der Projekt- und Ressourcenansicht sehen alle Teilnehmer direkt die Antwort auf solche Fragen.



Schnell zur ursprünglichen Planung zurückkehren

Wenn während der Simulation von Änderungswünschen schnell der ursprüngliche Vorschlag des Portfolio-Koordinators wiederhergestellt werden soll, öffnen Sie einfach eine der beiden Kopien des Vorschlags-Szenarios.

Schritt 5: Nachdem alle Fragen der anderen Teilnehmer zufriedenstellend beantwortet und alle Änderungswünsche umgesetzt wurden, wird der vorliegende Portfoliovorschlag beschlossen. Um dies explizit zu machen, ändern Sie direkt die Stage Gates der einzelnen Projekte in der **Board-Ansicht** – neue Projekte, mit denen direkt begonnen wird, werden nun in die Spalte „Aktiv“ verschoben, Projekte die genehmigt wurden, aber erst später beginnen, werden in die Spalte „Genehmigt“ verschoben.

Damit ist die zentrale Entscheidung des Projektportfoliomanagements gefallen, und dank Meisterplan wurde sie auf der Basis von Fakten getroffen und nicht aus einem Bauchgefühl heraus. Der Portfolio-Koordinator kann das Portfolio-Board-Meeting nun organisatorisch abschließen.

Nachbereitung des Beschlusses

Damit der Szenario-Manager in Meisterplan nicht irgendwann unübersichtlich wird, empfiehlt es sich, nicht alle Planungs- und Beschluss-Szenarien dauerhaft vorzuhalten. Im Regelfall wird nach dem Beschluss des Folgequartals der Beschluss des aktuellen Quartals nicht mehr in Meisterplan selbst benötigt.

Benennen Sie deshalb nun das Szenario „Letzter Beschluss“ in „Stand [Zeitpunkt]“ um, archivieren es über den Szenario-Manager und blenden Sie so archivierte Szenarien im Szenario-Manager aus. Zum Abschluss benennen Sie das Szenario „Planungsvorschlag“ noch während des Meetings in „Letzter Beschluss“ um.

Als Nächstes wird das beschlossene Portfolio an diejenigen kommuniziert, die es umsetzen.

Kommunikation des Beschlusses über das künftige Portfolio

Zuerst wird der aktuell letzte Beschluss den relevanten Portfoliomanagern und Projektleitern gezeigt. Dann werden die Projekte aus diesem Beschluss-Szenario in den Plandatenstand übernommen und der Plandatenstand wieder freigegeben. Dieser Plandatenstand wird dann an alle im Unternehmen kommuniziert.

Optional: Führen Sie in Meisterplan einen Szenariovergleich zwischen dem Beschluss-Szenario und einer der Kopien Ihres ursprünglichen Vorschlags aus. So können Sie den relevanten Portfolio-Managern und Projektleitern direkt zeigen, inwieweit der Beschluss von Ihrer ursprünglichen Planung abweicht, die Sie zuvor bereits mit den Portfolio-Managern und Projektleitern abgestimmt hatten.

Schritt 1: Öffnen Sie das Beschluss-Szenario und führen Sie einen Szenario-Vergleich mit dem Plandatenstand aus. Was sind die Schwerpunkte des Plans? Welche neuen Initiativen wurden eingeplant? Sie können zusätzlich einen Szenario-Vergleichsbericht nutzen, um Unterschiede in den Ressourcenallokationen zu zeigen.

Schritt 2: Machen Sie den Beschluss explizit, indem Sie die Projekte einzeln mit den jeweiligen Projektleitern durchgehen und aus dem Beschluss-Szenario in den Plandatenstand übernehmen (per Klick auf die drei Punkte hinter dem Projektnamen und Auswahl der entsprechenden Option im Kontextmenü). Bei Projekten, bei denen nach Beginn der Planung Veränderungen eingepflegt wurden, überlässt der Portfolio-Koordinator es den Projektleitern, ob Sie die Veränderungen und den neuen Beschluss unter einen Hut bekommen oder ob er auch hier direkt das Projekt aus dem Beschluss-Szenario in den Plandatenstand übernimmt.

Schritt 3: Exportieren Sie gegebenenfalls die neuen Daten in angebundene Systeme (Projektmanagementsoftware, ...).



Mehr Informationen

[Apps & Integrationen – Dokumentation](#)

Schritt 4: Informieren Sie alle Meisterplan-Nutzer mit Schreibrechten für die Plandaten darüber, dass die Planung jetzt abgeschlossen ist und Veränderungen am Plandatenstand wieder normal durchgeführt werden können.

Schritt 5: Informieren Sie Ihre Organisation über die im Portfolio-Board-Meeting getroffenen Beschlüsse.

Nutzen Sie hierfür die Roadmap, um zu zeigen, welche Projekte welches Geschäftsziel unterstützen (siehe Abbildung 13). Exportieren Sie dafür die jeweilige Roadmap-Ansicht als Bilddatei für die Kommunikation.

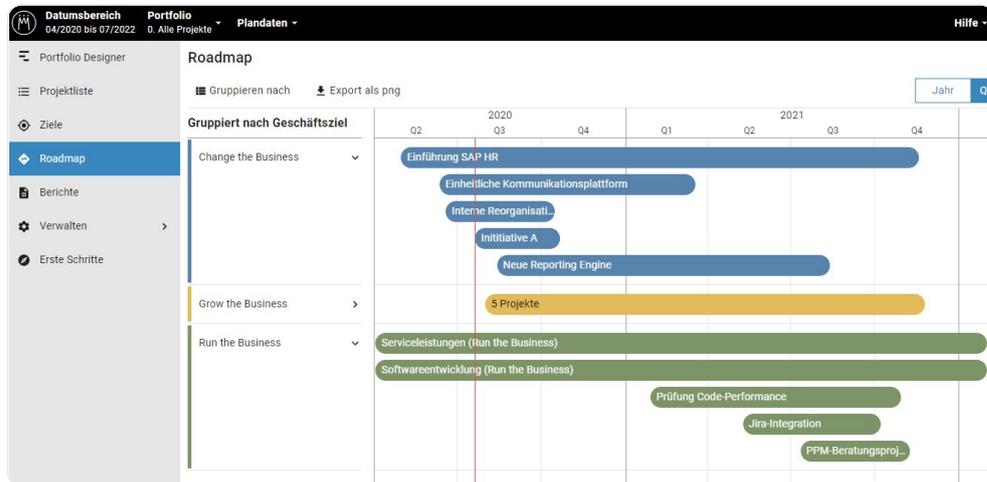


Abbildung 13: Um in der Roadmap einzelne Projekte sichtbar zu machen, lassen sich die jeweiligen Gruppierungsmerkmale aufklappen.

Damit sind alle Beteiligten sofort über den neuen Beschluss informiert und Sie können mit der Umsetzung starten.

Ausführen des beschlossenen Portfolios (Execute)

Im Lean PPM-Bereich „Execute“ wird das im Bereich „Decide“ beschlossene Portfolio umgesetzt.

Ziele und beteiligte Rollen

Das beschlossene Projektportfolio wird durch die Ressourcen ausgeführt. Projektleiter behalten den Überblick über den jeweiligen Projektstatus. Im Laufe der Ausführung kommt es unweigerlich zu Fragen und Problemen, die gelöst werden müssen. Das passiert mehrstufig zunächst durch die betroffenen Projektleiter und Ressourcenmanager im Resource-Conflict-Resolution-Meeting. Was dort nicht gelöst wird, ist dann im Lenkungsausschuss Thema für dessen Mitglieder, und was dort wiederum nicht gelöst werden kann, trägt der Portfolio-Koordinator in das nächste Portfolio-Board-Meeting.

Umsetzung mit Meisterplan

Gerade beim Ausführen von Projekten zeigt sich, dass Projektportfoliomanagement nur funktioniert, wenn Ressourcenmanagement fester Teil des Prozesses ist. Mit Meisterplan sehen die Beteiligten jederzeit nicht nur die Projekte, sondern auch die resultierende Ressourcenauslastung.

Lösen von Ressourcenkonflikten

Je länger Ressourcenkonflikte ungelöst bleiben, umso länger ist die Portfolioumsetzung ineffizient. Das lokale Lösen „vor Ort“ wird durch die explizite Darstellung der Auslastungen in Meisterplan per Histogramm unterstützt. So können die betroffenen Projektleiter und Ressourcen-Manager selbständig oder mit dem Portfolio-Koordinator als Moderator eine Lösung suchen, indem Sie ein Resource-Conflict-Resolution-Meeting ansetzen.

Schritt 1: Öffnen Sie das von dem Konflikt betroffene Subportfolio in Meisterplan.

Schritt 2: Identifizieren Sie den Konflikt und analysieren Sie die Auslastung der betroffenen Ressourcen. Dabei zeigt die Ansicht **Portfolio Designer** auch portfoliofremde Projekte und zugehörige Allokationen ausgewählter Portfolio-Ressourcen an, so dass der Blick für das Gesamtbild nicht verloren geht. (siehe Abbildung 14).

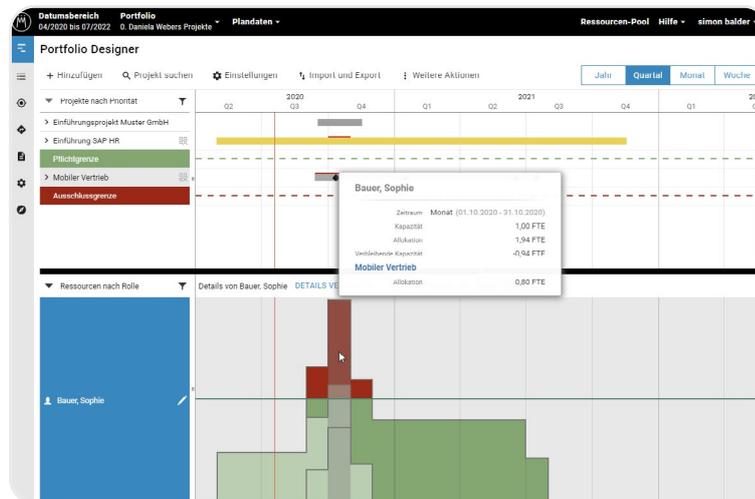


Abbildung 14: Im Resource-Conflict-Resolution-Meeting werden Ressourcenauslastungen analysiert – auch portfoliofremde Projekte werden berücksichtigt.

Schritt 3: Lösen Sie den Konflikt z. B. indem Aufwände für Engpassressourcen innerhalb eines Projekts in einen Zeitraum verschoben werden, in dem die Ressourcen wieder verfügbar sind. Solange alle betroffenen Projektleiter involviert sind, kann eine mögliche Lösung auch die Verschiebung von Ressourcen zwischen den Projekten sein. Voraussetzung ist, dass sich nichts am vom Portfolio Board beschlossenen Zeitplan ändert. Wenn eine mögliche Lösung komplexer ist, können Sie ein neues Szenario anlegen und die Auswirkungen der Lösung simulieren.

Schritt 4: Informieren Sie von Allokationsänderungen betroffene Ressourcen.

Schritt 5: Halten Sie nicht zu lösende Probleme in den Kommentaren des oder der Projekte fest. Innerhalb eines Projekts kann der betroffene Projektleiter im nächsten Lenkungsausschuss-Meeting nach Lösungen suchen, während Multi-Projekt-Probleme an den Portfolio-Koordinator weitergegeben werden müssen. So können dank des Resource-Conflict-Resolution-Meetings viele Ressourcenkonflikte bereits ohne Involvierung weiterer Entscheider gelöst werden.

Steuerung einzelner Projekte

Um die Einhaltung des Projektplans zu kontrollieren und Herausforderungen innerhalb des Projekts zu lösen, finden für Projekte je nach Wichtigkeit regelmäßig Lenkungsausschuss-Meetings statt. Der Ausschuss kann etwa mit Geschäftsbereichsleitern, Fachexperten und anderen relevanten Stakeholdern besetzt sein. Üblicherweise gibt der Projektleiter einen aktuellen Statusbericht und zeigt Entscheidungsbedarfe auf. Bei Ressourcenproblemen, die im Resource-Conflict-Resolution-Meeting nicht gelöst werden konnten oder starken Abweichungen der Ist-Zeiten vom bewilligten Aufwand eines Projekts, kann der Projektleiter jetzt zum Beispiel Scope-Änderungen vorschlagen.

Dank der mehrstufigen Konfliktlösungsmeetings im „Execute“-Bereich trägt der Portfolio-Koordinator wirklich nur die Themen ins Portfolio-Board-Meeting, für deren Lösung die Mitglieder des Portfolio Board tatsächlich benötigt werden.

Rückblick: Schlankes Projektportfoliomanagement mit Meisterplan

Effizientes Projektportfoliomanagement für ein werthaltiges und strategiegeleitetes Portfolio setzt voraus, dass richtige Entscheidungen schnell getroffen werden können. Dabei ist Meisterplan das ideale Tool zur Unterstützung dieses Prozesses, indem es sicherstellt, dass der Strategiebeitrag einzelner Projekte jederzeit beziffert werden kann, Projektabhängigkeiten und Ressourcenauslastungen eindeutig visualisiert sowie Abläufe und Meetings dezentralisiert werden können.

Der beschriebene PPM-Prozess lässt sich einfach an individuelle Gegebenheiten in Ihrer Organisation anpassen: Sie brauchen kein eigenes Pipeline Review? Validieren und Priorisieren Sie neue Projektinitiativen bereits im Proposal Coaching. Ihr Portfolio-Koordinator kann nicht bei jedem Conflict-Resolution-Meeting dabei sein? Lassen Sie seine Aufgaben durch Portfoliomanager übernehmen. Gerne unterstützen wir Sie bei der Anpassung des Prozesses, der Einrichtung von Meisterplan und der Schulung von Nutzern.



Persönliche Unterstützung

Sollten Sie zusätzlich persönliche Unterstützung oder Beratung bei der Einführung in Ihrem Unternehmen wünschen, steht Ihnen unser Customer-Success-Team jederzeit gerne zur Verfügung.

Telefon: +49 7071 3667-7601

E-Mail: cs@meisterplan.com

Anhang

Kompakt zum Nachschlagen: Mit diesen Portfolios und Szenarien gelingt die Umsetzung von schlankem Projektportfoliomanagement.

Portfolios für Lean PPM mit Meisterplan

Portfolio	Meeting/Tätigkeit
Pipeline: Ideen	Anlegen neuer Projektinitiativen, Proposal Coaching
Pipeline: Prüfung	Pipeline Review
Planung: Aktiv + Genehmigt + Zur Genehmigung + Erfolgsmessung	Vorschlag für das zukünftige Portfolio erstellen
Alle Projekte	Portfolio Board
Teilportfolios je Projekt-/ Portfoliomanager	Ad-hoc-Conflict-Resolution, Lenkungsausschuss

Tabelle 6: Diese Portfolios brauchen Sie für Lean PPM mit Meisterplan.

Szenarien für Lean PPM mit Meisterplan

Scenario	Meeting/Action
Letzter Beschluss / Stand [Zeitpunkt]	<ul style="list-style-type: none"> Portfolio-Board-Meeting (letzten Beschluss mit aktuellem Stand vergleichen) nach Portfolio-Board-Meeting (Archivieren des letzten Beschlusses)
(Kopie) Plandaten vor Planung	<ul style="list-style-type: none"> Vorschlag für das zukünftige Portfolio erstellen (kontrollieren, ob Plandaten seit Beginn der Planung geändert wurden)
(Kopie) Plandaten vor Board Meeting	<ul style="list-style-type: none"> Portfolio-Board-Meeting (Vergleich des aktuellen Stands mit dem letzten Beschluss)
Planungsvorschlag / Letzter Beschluss	<ul style="list-style-type: none"> Vorschlag für das zukünftige Portfolio erstellen Portfolio-Board-Meeting (Vorschlag präsentieren / Beschluss fassen) Kommunikation des Beschlusses über das künftige Portfolio
(Kopie X) Planungsvorschlag	<ul style="list-style-type: none"> Portfolio-Board-Meeting (bei Bedarf nach der Simulation von Alternativen zum ursprünglichen Vorschlag zurückkehren)

Tabelle 7: Mit diesen Szenarien arbeiten Sie für Lean PPM mit Meisterplan.

Persönlicher Kontakt

 +49-7071-3667-7600

 cs@meisterplan.com

 meisterplan.com



MEISTERPLAN