

Die richtigen Dinge tun

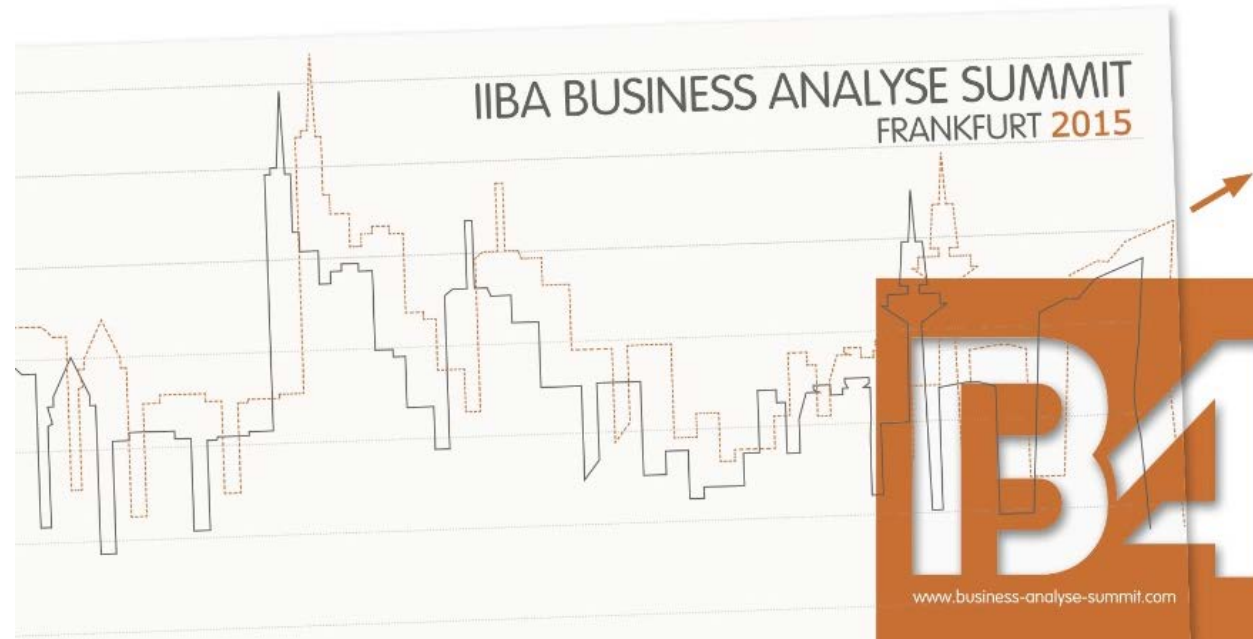
Einführung von Projekt Portfolio Management im DLR

Rüdiger Süß, DLR

Frankfurt, 2015 Sep. 25

IIBA Austria
Chapter

IIBA Germany
Chapter





GOOD LUCK

45
M.P.H.



WE'RE HIRING A
DIRECTOR OF CHANGE
MANAGEMENT TO HELP
EMPLOYEES EMBRACE
STRATEGIC CHANGES.

Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com

OR WE COULD COME
UP WITH STRATEGIES
THAT MAKE SENSE.
THEN EMPLOYEES
WOULD EMBRACE
CHANGE.

10-29-12 © 2012 Scott Adams, Inc./Dist. by Universal Uclick

THAT
SOUNDS
HARDER.



Agenda

DLR

Theorie & Standards

Definition

Standards

Praxis im DLR

Umsetzung

Erfahrungen

Stolperstellen



Grundverständnis des DLR als Einheit

Drei Aufgaben in einer Hand

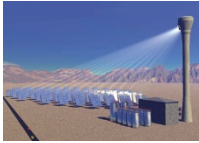
Luftfahrt



Raumfahrt



Energie



Verkehr



Sicherheit



Forschung
Entwicklung
Dienst-
leister

Raumfahrt-
agentur



Projekt-
träger

DLR Projektträger
Projektträger Luftfahrt



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Bundesministerium
für Verkehr, Bau
und Stadtentwicklung



Bundesministerium
der Verteidigung



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Bundesministerium
für Gesundheit



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend





Definition ISO 21504:2015

„Project, programme and portfolio management
– the guidance for portfolio management“

- portfolio** = collection of portfolio components grouped together to facilitate their management to meet, in whole or in part, an organization's strategic objectives*
- portfolio component** = projects, programs, other portfolios, other related work*



Wesentliche, weltweite PPM Standards und Frameworks





Standards	Organisationen
<p>ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management -- Guidance on portfolio management</p>	 International Organization for Standardization
<p>The Standard for Portfolio Management</p> 	 Project Management Institute
<p>Individual Competence Baseline; Competence Standard for Project Portfolio Management ICB4*</p>	 international project management association
<p>AIPM Professional Competency Standards For Project Management Part F – Certified Practising Portfolio Executive</p> 	 Australian Institute of Project Management
<p>Management of Portfolios MoP (Axelos)</p>	 AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE

Scaled Agile Framework „Portfolio Level“ (eher Leitfaden)

* Mit freundlicher Unterstützung der IPMA; bei Erstellung des Vortrags lag noch keine offizielle Version vor



Arten der PPM-Standards

Standard	Art	Themen
ISO 21504:2015 Guidance on Portfolio Management 	aufgabenbasiert	Voraussetzungen (z. B.: Governance, Strukturen, Erfolgsfaktoren) Aufgaben (permanentes Evaluieren, Dokumentieren, Ausbalancieren, Optimieren)
The Standard for Portfolio Management 	prozessorientiert	Strategisches-, Performance-, Risiko- und Kommunikationsmanagement, Governance
Competence Standard for Project Portfolio Management ICB4* 	kompetenzbasiert	Kompetenzen für das Management von Strategie, Strukturen / Prozessen, Standards / Regulierungen, Kultur / Werte, Methoden, Organisation / Informationen, Ressourcen, Risiken und Stakeholdern sowie Soft-Skills
Professional Competency Standards for Project Management - Part F 	prozessorientiert	Portfolio Performance-, Ressourcen-, Risiko-, Kommunikations-, und Change Management, Governance, Portfolio Management Leadership
Management of Portfolios 	prozessorientiert	Managementkontrolle, Stakeholder-, Nutzen-, Relation-, Finanz-, Risiko- und Ressourcenmanagement, Governance

* Mit freundlicher Unterstützung der IPMA; bei Erstellung des Vortrags lag noch keine offizielle Version vor



Wichtige Aktivitäten dabei sind:

analyze a change evaluate the necessity for a change

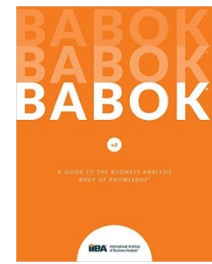
enabling change defining needs
recommending solutions deliver value to stakeholders

rationale for change articulate needs
design and describe solutions

a variety of initiatives
strategic, tactical, or operational



.. und ich füge hinzu: The *BABOK® Guide v3*



“The *BABOK® Guide* is a common framework for all perspectives, describing business analysis tasks that are performed to properly **analyze a change** or **evaluate the necessity for a change**.

Business analysis

... is the practice of **enabling change** in an enterprise by **defining needs** and **recommending solutions** that **deliver value to stakeholders**.

... enables an enterprise to **articulate needs** and the **rationale for change**, and to **design and describe solutions** that can deliver value.

... is performed on a **variety of initiatives** within an enterprise. Initiatives may be **strategic, tactical, or operational**.



Strategy-Analysis
Elicitation-and-Collaboration
Requirements-Life-Cycle-Management
Business-Analysis-Planning-and-Monitoring
Requirements-Analysis-and-Design-Definition
Solution-Evaluation



Strategic Objectives

Management

Instrumente

Wissenstransfer



Wir sind ein weltweit anerkanntes, bekanntes und führendes Zentrum:

Gestalter / Architekt / Treiber / Initiator / Innovationstreiber / Experimentator / Realisierer / gesuchter, zentraler Partner / Impulsgeber / Berater / Moderator / Attraktiver Arbeitgeber / Bildungseinrichtung / Ausbildungsbetrieb / wissenschaftlich, technisch unabhängig / effizient / effektiv

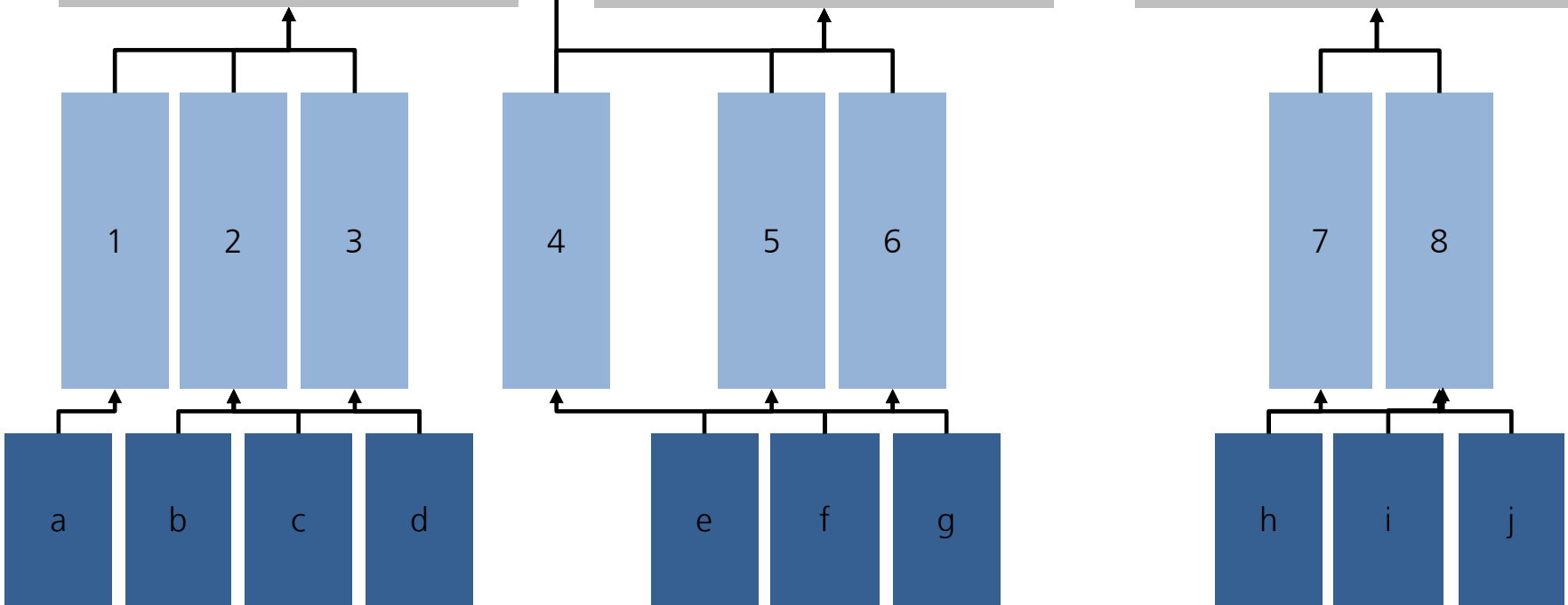
Lösungsmöglichkeiten für globale Herausforderungen liefern

Trägt dazu bei

Stärkung der europäischen und internationalen Vernetzung

Stärkung des wissenschaftlichen Profils

Ausnutzung von Synergien



Aktivitäten der verschiedenen strategischen PPM Change Aspekte im DLR

Wie fließt die Information?

Management, Vorgaben, Regularien & Verwaltung

- Administrative Vorgaben
- Governance
- Richtlinien

QM,
PMO,
IT

Instrumente & Komponenten

- Prozesse
- Projekte, Sofort-/ Maßnahmen, Initiativen, Aktivitäten
- IT-Tools
- Handbücher

Unternehmensstrategie,
Projektleiter, PMO, QM,
Linienmanager

Wissenstransfer

- DLR-internes Wiki
- Konferenzpapers

Personalentwicklung

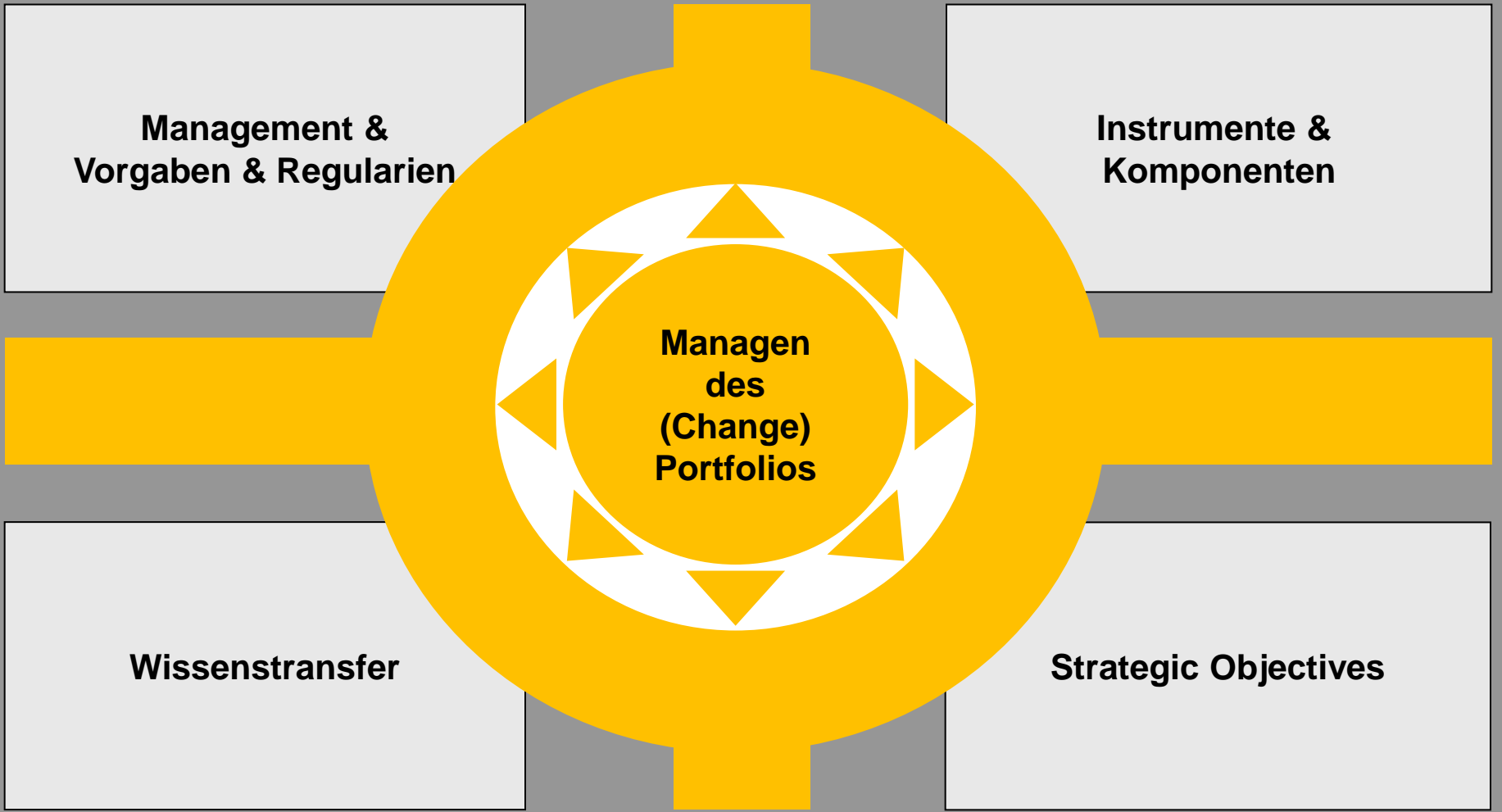
Strategic objectives

- Gesamt/Fachstrategie
- Strategic controlling
- (Enterprise Risk Management)

Vorstand, Unternehmensstrategie,
Risikomanager



Verbinden des Wissensflusses



Strategic Objectives / Management

Stakeholder-Management-ist-Schlüsselaktivität
Management-von-Risiken-und-Unsicherheiten
Voreilige-Befriedigung-durch-Quick-wins
Beachtung-von-Herausforderungen
Beachtung-Strategic-Objectives

Einführung-Funktion-Portfoliomanager-und-Portfoliosponsor
Verbindung-Projektresultat-mit-Beitrag-eines-jeden-Projektes

Einforderung-von-Entscheidungen
Voreiliges-Verkünden-von-Erfolgen
Verwechslung-Ursache-mit-Wirkung
Entscheide-selbst
Was-ist-wenn-es-länger-dauert
Verwechslung-Lösung-mit-Spezifikation
Keine-nachhaltige-Implementierungsstruktur



Instrumente

Mechanistisches-Vorgehen
Fokus-auf-Ergebnis
Einforderung-Projekt-Abbruch-Kriterien
Verzahnung-Strategisches
Einbindung-PMO
Hilfe-durch-Prozessorientierung
Unwichtige-Zeitpläne
Einführung-Strategisches-Controlling
Enterprise-Risk-Management



Weiterbildung / Kulturelles

Indirekte-Kritik-und-Widerstand
Verlangsamten-durch-Aussitzen

Persönliche-Angriffe

Beachtung-interner-und-externe-Kultur

Kombination-verschiedener-Themen-verschiedener-Akteure
Von-Lessons-Learned-zu-Lessons-Applied Information-beauty-show

Kulturwandel

Entwicklung-Lessons-Learned-Mentalität

Benutzung-akzeptierter-Sprache

Nutzung-vorhandenen-Wissens We-are-human

Mangel-an-Commitment



Leadership & Kommunikation

Komplexität

Projekt Portfolio Management

Strategisches Management

Change Management

Business Analysis

One Management

Kultur

Tools & Vorgehen





Rüdiger Süß

DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt

+49 2203 601 2437

ruediger.suess@dlr.de

www.dlr.de

