PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENT

Weniger starten.
Mehr Wirkung erzielen.

Vom Projektüberblick zu wirksamen Entscheidungen

Primas CONSULTING

2. Wer ist Primas?

Beratung

Management auf Zeit

Training

Stellen Sie sich Ihr nächstes Portfolio-Board vor:

Welches laufende Projekt würden Sie heute nicht mehr starten?

Und: Woran würden Sie diese Entscheidung festmachen?

Worum geht’s heute?

1. **Wo steht Portfoliomanagement heute?**
   Grundidee, Befunde aus der Praxis

2. **Moderne Ansätze und Impulse**
   Priorisierung mit Cost of Delay, Business Case, Lean Portfoliomanagement,...

3. **Was pm-smart 8.0 dazu beiträgt**
   Roadmap, Portfolio-Board, Jira, im Lichte der Methodik

4. **Wie Sie starten**
   Reifegrad-Treppe und drei Schritte für die nächsten 90 Tage

1 Wo steht Projekt-Portfoliomanagement heute?

Portfoliomanagement heißt: die richtigen Projekte machen

Ein Projektportfolio ist eine Gruppe von Projekten, die gemeinsam koordiniert mehr Nutzen stiften als jedes für sich.

PROJEKTMANAGEMENT

Projekte richtig machen

- Effizienz: Termin, Kosten, Leistung
- Blick auf das einzelne Vorhaben
- Erfolg = Plan erfüllt

PORTFOLIOMANAGEMENT

Die richtigen Projekte machen

- Effektivität: Auswahl, Priorisierung, Ressourcen
- Blick auf das Ganze und auf Abhängigkeiten
- Erfolg = Strategie wirksam umgesetzt

Portfolio-Reviews? Wie fallen Entscheidungen? Nutzenmessung?

10

von 16

prüfen ihr Portfolio rollierend oder kontinuierlich

8

von 16

nennen die Durchsetzungskraft einzelner Stakeholder als Kriterium

4

von 16

messen den realisierten Nutzen aus Business Cases

Die nächste Reifestufe: Entscheidungen transparent machen und Nutzen überprüfen.

Primas PMO-Check 2026, Folien 3, 7, 11-12. Kleine Befragung: 16 Antworten; kein repräsentativer Benchmark.

Die Aufgaben im PPM bleiben. Die Entscheidungslogik wird erweitert.

BEWÄHRTES FUNDAMENT	KONSEQUENZ FÜR DIE PRAXIS
Die richtigen Projekte auswählen	Strategiebeitrag als messbare Wirkung formulieren
Ressourcen übergreifend einsetzen	Nur starten, was am Engpass umsetzbar ist
Portfolio planen und überwachen	Annahmen, Prioritäten, Budgets und Nutzen erneut prüfen
Management von Anfang an einbeziehen	Starten, verschieben und stoppen, verbindlich entscheiden

Portfoliomanagement ist ein Managementinstrument.

2 Moderne Ansätze und Impulse

Buckets: Nicht alles gehört in dieselbe Rangliste.

VERPFLICHTUNG

Was muss sein?

Pflicht, Frist und Mindestumfang belegen.

Kapazität dafür zuerst sichtbar reservieren.

WERTBEITRAG

Was lohnt sich?

Strategischen Nutzen und Wirtschaftlichkeit vergleichen.

Dann eine Reihenfolge bilden.

LERNCHANCE

Was müssen wir wissen?

Große Unsicherheit mit kleinem Einsatz testen.

Eine klare Lernfrage finanzieren.

Erst die Entscheidungskategorie. Dann passende Kriterien und Verfahren wählen.

Business Case als Hypothese: Stoppen ist ein Ergebnis, kein Scheitern

HYPOTHESE STATT VERSPRECHEN

Wir glauben, dass **<Vorhaben>**

für **<Zielgruppe>**

folgendes Ergebnis bringt: **<Nutzen>**

Wir wissen es, wenn **<Frühindikator>** bis **<Zeitpunkt>** erreicht ist.

Das MVP kostet höchstens **<Budget>**.

Nach dem MVP entscheidet das Portfolioboard

Weiterführen
Hypothese bestätigt, nächste Tranche freigeben

Kurs ändern
Teilweise bestätigt, Ansatz anpassen

Stoppen
Nicht bestätigt, Kapazität freigeben und Gelerntes sichern

8 von 15
PMOs haben in zwölf Monaten mindestens ein laufendes Projekt gestoppt.

Hypothesen-Format in Anlehnung an das Epic Hypothesis Statement (SAFe 6.0). Projektstopps: Primas PMO-Check 2026, 15 Antworten.

Buckets: Nicht alles gehört in dieselbe Rangliste.

VERPFLICHTUNG

Was muss sein?

Pflicht, Frist und Mindestumfang belegen.

Kapazität dafür zuerst sichtbar reservieren.

WERTBEITRAG

Was lohnt sich?

Strategischen Nutzen und Wirtschaftlichkeit vergleichen.

Dann eine Reihenfolge bilden.

LERNCHANCE

Was müssen wir wissen?

Große Unsicherheit mit kleinem Einsatz testen.

Eine klare Lernfrage finanzieren.

Erst die Entscheidungsklasse klären. Dann passende Kriterien und Verfahren wählen.

Strategiebeitrag braucht eine beobachtbare Wirkung.

EIN BEISPIEL: BESSERER KUNDENSERVICE

STRATEGISCHES ZIEL
Service wirtschaftlicher und verlässlicher machen

›

MESSBARES ERGEBNIS
Bearbeitungszeit von 12 auf 8 Minuten senken

›

INITIATIVE
Service-Automatisierung als eine mögliche Lösung

Nutzenverantwortung: Serviceleitung

Qualität darf sich nicht verschlechtern.

Das Projekt ist die Hypothese zur Zielerreichung - nicht das Ziel selbst.

Erst Annahmen testen. Dann größer investieren.

SERVICE-AUTOMATISIERUNG

Hypothese

**Ein begrenzter Pilot verkürzt die Bearbeitung,
ohne die Fehlerquote zu erhöhen.**

20 Anwender | 8 Wochen | begrenztes Pilotbudget

VOR DEM PILOT FESTLEGEN

Messlatte

Höchstens 10 Minuten
pro Fall.
Fehlerquote höchstens 4 %.

Weiter / Anpassen / Stoppen

Ein Pilot ohne Entscheidungskriterium ist nur ein kleines Projekt mit offenem Ende.

WSJF ergänzt die Priorisierung um die Kosten des Wartens.

$$\text{WSJF} = \frac{\text{Nutzen + Zeitkritikalität + Risikoreduktion / Chancen } \textit{(Cost of Delay (CoD)}}{\text{Relative Dauer / Jobgröße}}$$

Weighted Shortest Job First | Relative Schätzung je Spalte (1, 2, 3, 5, 8, 13, 20)

Geschäfts- und Kundennutzen

Was bringt es?

Zeitkritikalität

Verliert es an Wert, wenn wir warten?

Risikoreduktion und Chancen

Ermöglicht es Neues oder senkt es Risiko?

Vorhaben	Nutzen	Zeit	Risiko / Chance	Größe	WSJF
A | Kundenportal	8	8	3	5	3,8
B | Service-Automatisierung	5	3	5	3	4,3
C | Datenbasis	8	5	8	13	1,6

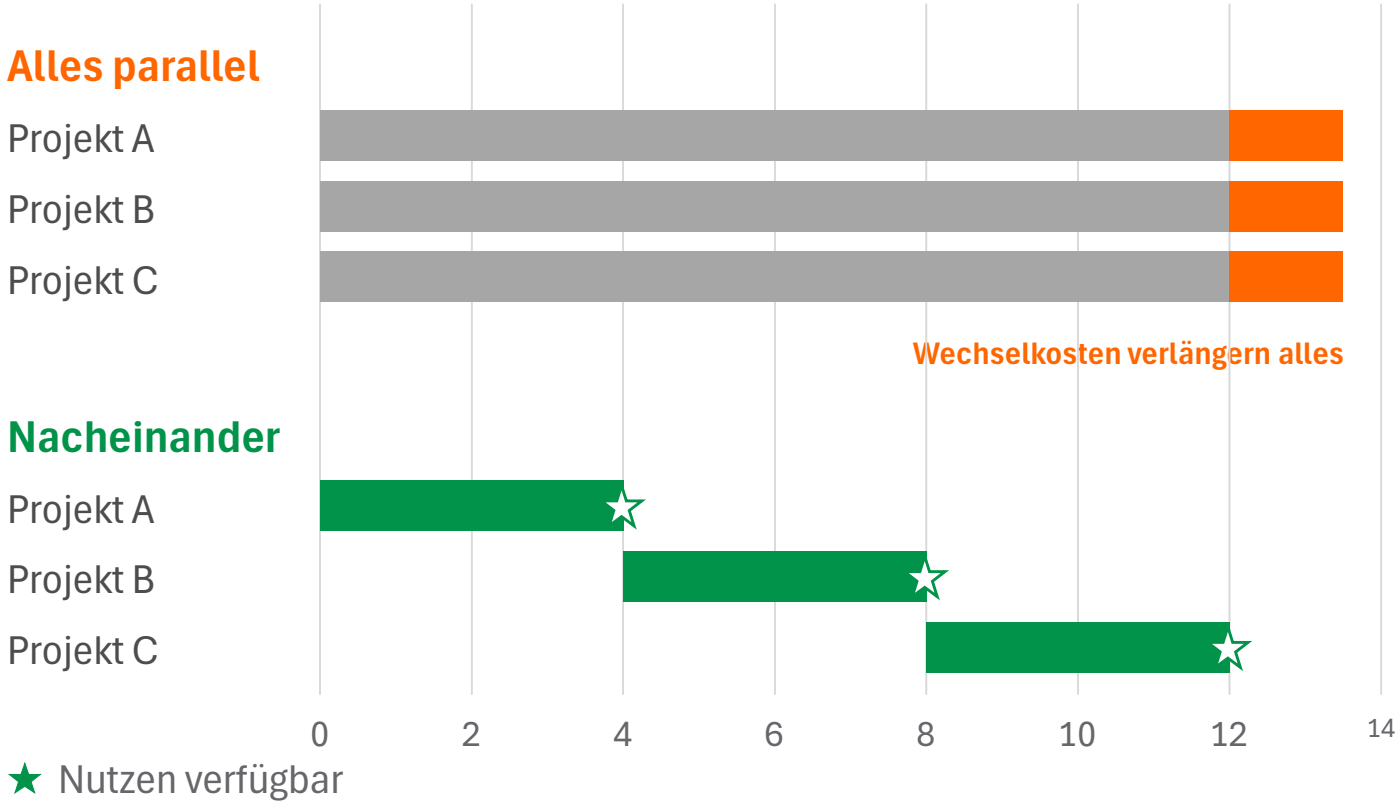
B vor A vor C - solange Pflichttermine, Abhängigkeiten und Kapazitäten das erlauben.

Nicht das größte, sondern das dringendste kleine Vorhaben zuerst. Der Wert liegt im gemeinsamen Schätzen.

WSJF nach Scaled Agile. Kein ROI und keine Kapazitätsplanung.

Lean PPM: Zu viele Projekte gleichzeitig machen das Portfolio langsamer

Drei gleich große Projekte, gleiche Kapazität. Illustratives Beispiel, Monate



Darstellung: Primas, vereinfachtes Rechenbeispiel ohne Abhängigkeiten.

Little's Law

Durchlaufzeit = Menge in Arbeit ÷ Durchsatz

- Nutzen aus A kommt nach 4 statt 13 Monaten
- Weniger Kontextwechsel für Engpass-Personen
- Klarere Prioritäten für alle Beteiligten

Ein stabiles Budget muss kein starres Projektpaket sein.

SAFE-ANSATZ

Wertströme finanzieren

Längerfristige Kapazität für ein Produkt oder einen Wertstrom.

Prioritäten innerhalb vereinbarter Leitplanken anpassen.

PRAGMATISCHER TRANSFER

In Tranchen entscheiden

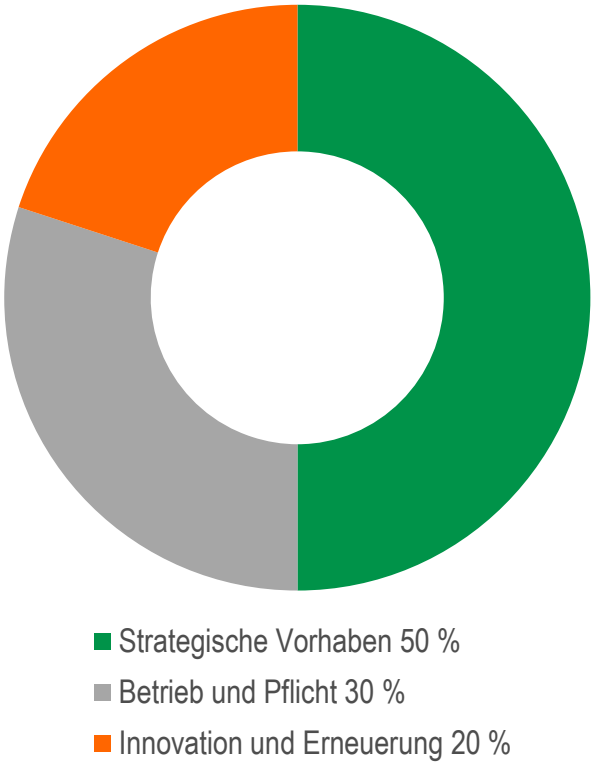
Bei Projekten: erst Analyse oder Pilot, danach die nächste Investition.

Jede Tranche mit neuem Evidenz- und Kapazitätscheck.

Leitplanken: Budgetrahmen | Freigabegrenzen | Pflichtbedarf | Reviewtermin

Kapazität ist die eigentliche Währung des Portfolios

Beispiel: Aufteilung der Projektkapazität (Guardrail)



Projektleitungs-Engpass: Primas PMO-Check 2026, 12 Antworten.

1 **Keine Freigabe ohne Kapazitätsnachweis**

Schätzung je Quartal und Abteilung schon im Vorhaben

2 **Engpässe zuerst planen**

Wenige Schlüsselpersonen bestimmen das Tempo des ganzen Portfolios

3 **Puffer für Ungeplantes einplanen**

Wer 100 % verplant, hat keine Reaktionsfähigkeit

4 von 12

konnten Vorhaben nicht starten oder mussten sie verschieben, weil keine Projektleitung verfügbar war

Ein Portfolio-Board entscheidet. Es nimmt nicht nur Berichte ab.

QUARTALSWEISE

Richtung überprüfen

Strategie, Zielwirkung und Investitionsrahmen abgleichen.

MONATLICH

Portfolio entscheiden

Starts, Stopps, Reihenfolge und Engpassszenarien beschließen.

BEI BEDARF

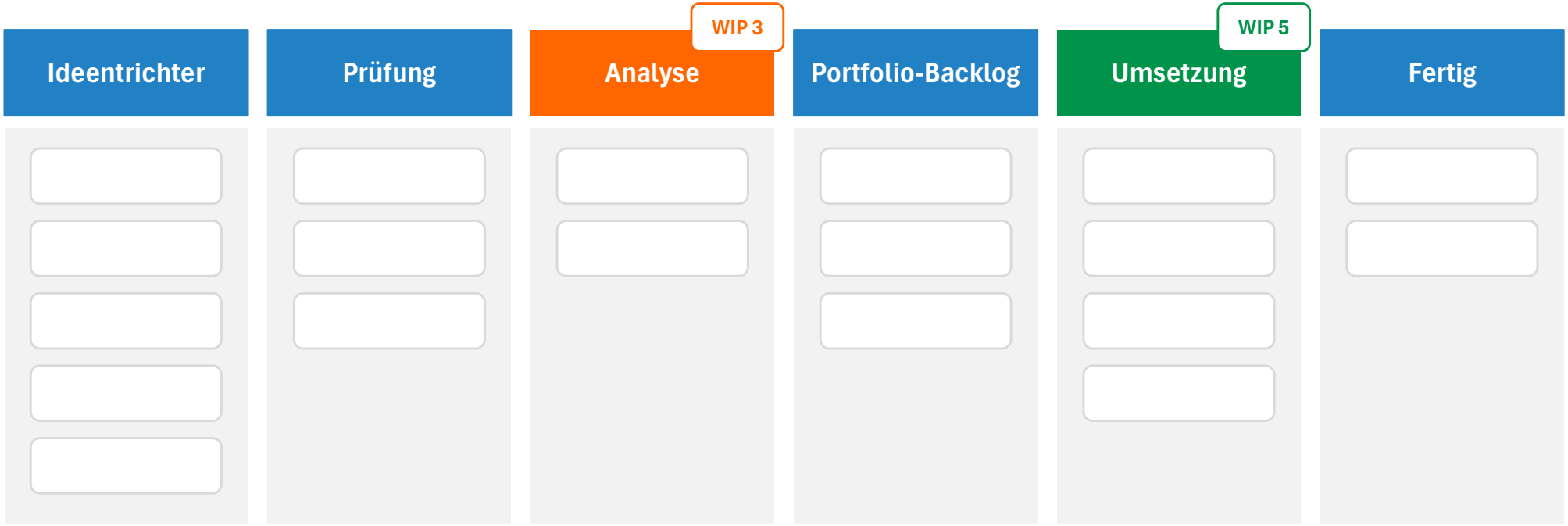
Ausnahmen klären

Frist-, Nutzen- oder Kapazitätsänderungen zeitnah behandeln.

Board: entscheidet | PMO: bereitet vor | Linie: sichert Kapazität | Business: verantwortet Nutzen

Jeder Beschluss hat eine Begründung, eine verantwortliche Person und einen Prüftermin.

Portfolio-Kanban: der Trichter ist offen, die Umsetzung begrenzt



Spielregel: Neues wird erst gezogen, wenn in der Umsetzung Platz frei wird.

In Anlehnung an das Portfolio-Kanban in SAFe 6.0

Sechs Verschiebungen im modernen Portfoliomanagement

1 Projekte →

Ergebnisse und Wert

Ziele und OKR statt Projektlisten

2 Jahresbudget / Projekt →

Rollierende Budgets

Kapazität je Wertstrom, Guardrails

3 Lautstärke →

Cost of Delay

Transparente Priorisierung, z. B. WSJF

4 Alles starten →

Flow und WIP-Limits

Portfolio-Kanban, fertigstellen vor starten

5 Business Case als Ritual →

Hypothesen

MVP, Kennzahlen, bewusst stoppen

6 Klassisch oder agil →

Hybrid und datenbasiert

Ein Portfolio, mehrere Arbeitsweisen

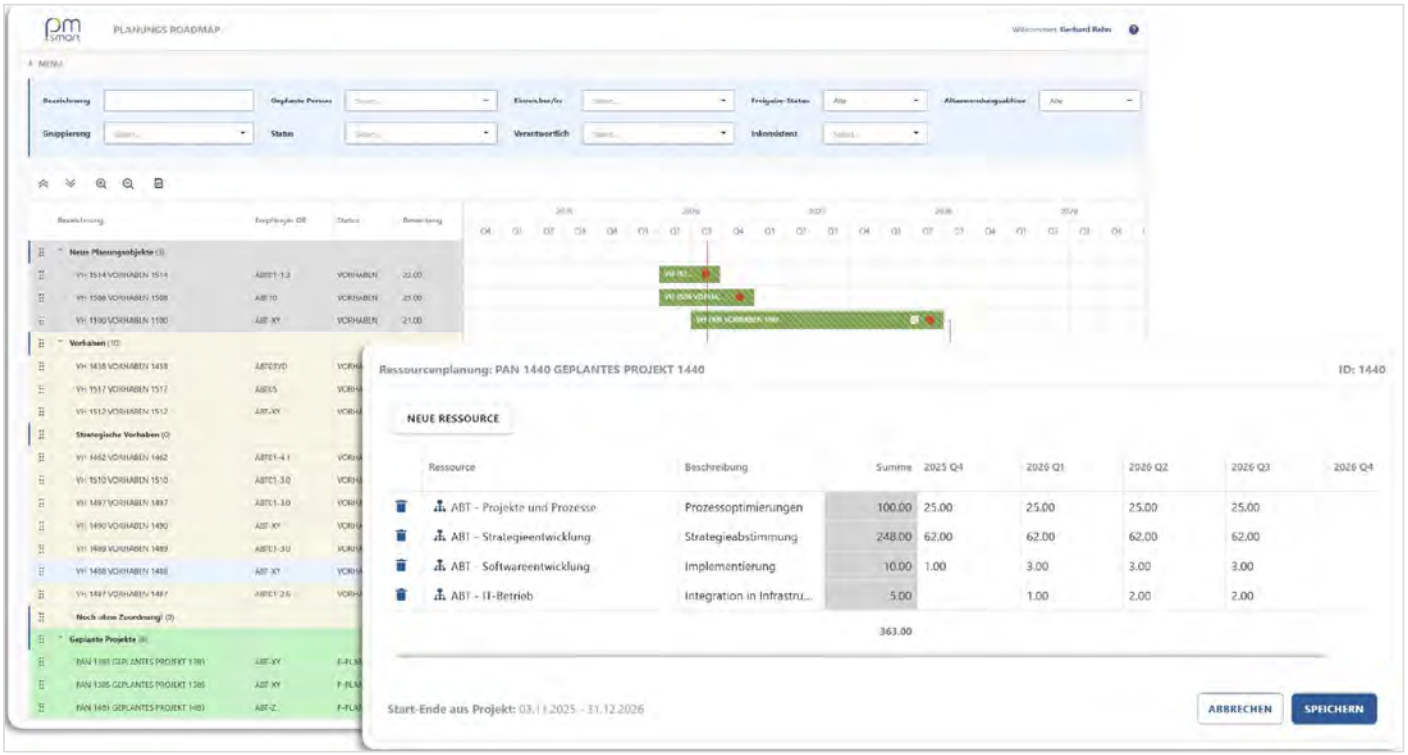
3 Was pm-smart 8.0 dazu beiträgt

Methode trifft Werkzeug: wo pm-smart 8.0 ansetzt

	PRINZIP	FUNKTION IN PM-SMART 8.0	NUTZEN FÜR DAS PORTFOLIO
1	**Strategiebezug und Roadmap**	Planungs-Roadmap mit Vorhaben, Bewertung und Abhängigkeiten	**Strategische Vorhaben vor der Freigabe sichtbar**
2	**Kapazität vor Freigabe**	Ressourcenschätzung je Quartal in der Roadmap, KI-gestützter Ressourceneinsatz	**Engpässe werden erkannt, bevor gestartet wird**
3	**Flow und Transparenz**	Projekt-Portfolio-Board von Idee bis On Hold	**Wie viel parallel läuft, ist auf einen Blick klar**
4	**Hybrid steuern**	Agile Boards und Standard-Jira-Schnittstelle	**Klassische und agile Projekte in einem Portfolio**
5	**Weniger Verwaltung**	MS Teams Connector, KI-Assistent für Texte	**Mehr Zeit für Entscheidungen statt Pflege**

Funktionen laut evoloso, pm-smart Feature Highlights Release 8.0 (Stand 08/2026).

Planungs-Roadmap: Kapazität prüfen, bevor freigegeben wird



1 Vorhaben früh sichtbar

Neue Planungsobjekte und Vorhaben stehen mit Bewertung neben laufenden Projekten.

2 Ressourcen je Quartal

Schon im Vorhaben wird Kapazität je Abteilung grob geschätzt.

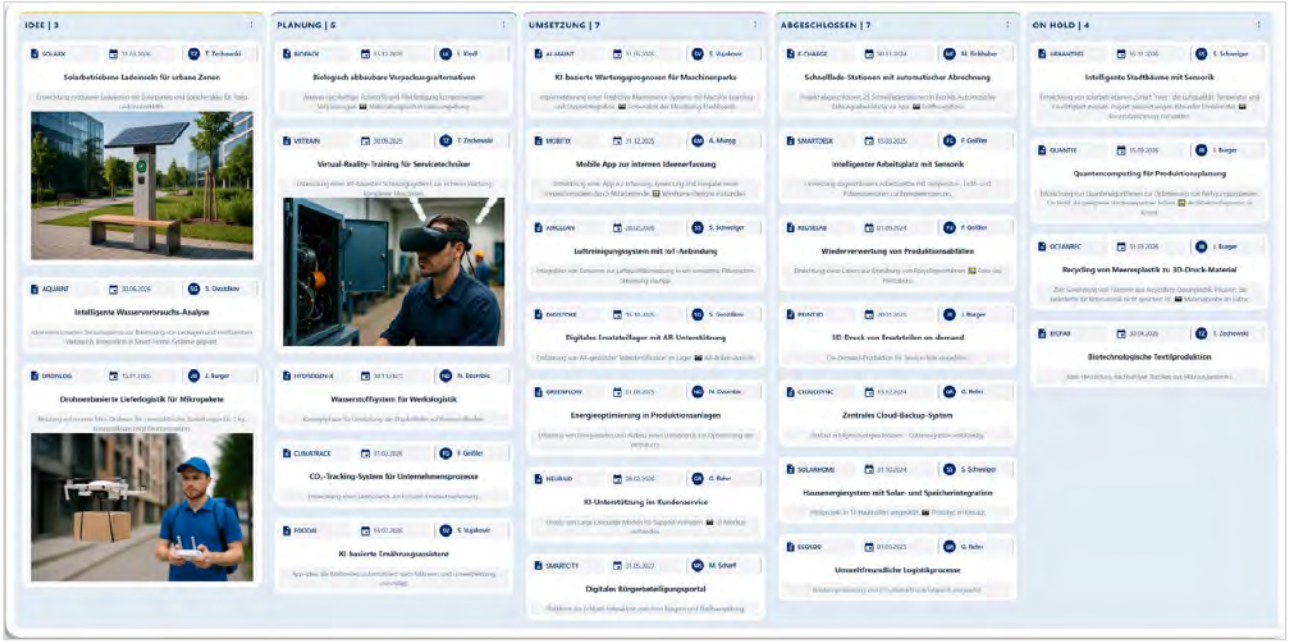
3 Inkonsistenzen erkennen

pm-smart weist auf Planungskonflikte hin, bevor sie teuer werden.

Methodischer Bezug: Kapazität vor Freigabe und Strategiebezug in einer Sicht

Screenshot: evoloso, pm-smart Release 8.0.

Portfolio-Board: Flow sichtbar machen und bewusst parken



Methodischer Bezug: Portfolio-Kanban und Little's Law. Die Spalten Idee, Planung, Umsetzung, Abgeschlossen und On Hold entsprechen dem Fluss von vorhin.

WIP-Limit vereinbaren

Zum Beispiel: höchstens sieben Projekte gleichzeitig in Umsetzung. Das Board zeigt, ob die Regel hält.

On Hold ehrlich nutzen

Geparkt heißt: keine Kapazität. Regelmäßig prüfen, ob daraus ein Stopp wird.

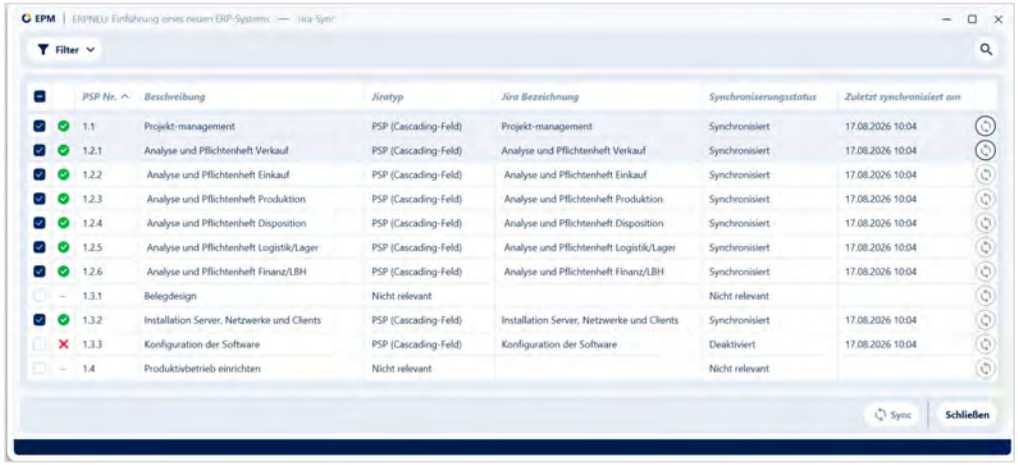
Ins Gremium mitnehmen

Das Board als Gesprächsgrundlage im Portfolio-Meeting, nicht nur als Bericht.

Screenshot: evoloso, pm-smart Release 8.0. Spielregeln: Empfehlung Primas.

Klassisch und agil in einem Portfolio: Boards, Jira und Teams

Agile Boards für To-dos, Arbeitspakete und Projekte



Jira-Sync: Projektstrukturplan und Fortschritt automatisch

Teams arbeiten, wo sie arbeiten

Softwareteams bleiben in Jira, Fachbereiche in Boards, die Kommunikation läuft in MS Teams.

Portfolio sieht alles

Fortschritt fließt in pm-smart zusammen, ohne doppelte Pflege.

Eine Steuerungslogik

Priorisierung und Kapazität gelten für klassische und agile Vorhaben gleich.

Screenshots: evoloso, pm-smart Release 8.0.

4 Wie Sie starten

Reifegrad: Schritt für Schritt vom Überblick zur Wertsteuerung

Erfahrungswert aus Einführungen: Jede Stufe braucht rund ein Jahr Praxis, bevor die nächste trägt.

STUFE 1

Transparenz

Alle Vorhaben in einer Liste, ein Board, ein Status

STUFE 2

Priorisierung

Kriterien und Gremium, gemeinsames Schätzen

- WSJF oder Scoring
- Strategiebezug Pflicht

STUFE 3

Kapazitätssteuerung

Kapazität vor Freigabe, Engpässe aktiv steuern

- Roadmap mit Ressourcen
- WIP-Limits

STUFE 4

Wertsteuerung

Nutzen messen, Hypothesen prüfen, bewusst stoppen

- Frühindikatoren
- Lean Budgets

Stufenmodell: Primas, auf Basis von Einführungsprojekten Projektportfoliomanagement.

Drei Schritte für die nächsten 90 Tage

1

Inventur machen

Alle laufenden und geplanten Vorhaben auf ein Board. Zählen Sie, wie viele gleichzeitig in Umsetzung sind.

2

Einmal anders priorisieren

Schätzen Sie die Top-10-Vorhaben einmal gemeinsam mit WSJF. Vergleichen Sie mit der heutigen Reihenfolge.

3

Kapazität zur Bedingung machen

Ab sofort keine Freigabe ohne grobe Ressourcenschätzung je Quartal in der Roadmap.

Zum Mitnehmen

Was würde passieren, wenn Sie einen Monat lang

nichts Neues starten, sondern nur fertigstellen?

Stop starting, start finishing.
Der einfachste Satz im Portfoliomanagement und der schwierigste.

Primas CONSULTING

Vielen Dank!

Ich freue mich auf Ihre Fragen und den Austausch

KONTAKT

Primas CONSULTING GmbH
Börseplatz 6/28
A-1010 Wien
Tel. +43-1-533 23 34
www.primas.at

Mag. Anton Lorenz
Primas CONSULTING GmbH
Tel. +43 664 143 72 58
anton.lorenz@primas.at