

Wirksames Projektmanagement

Projektportfolios richtig managen

Märkte erobern, Organisation erneuern, Krisen meistern? Jetzt geht es darum, die Projekte auf die richtigen Themen zu konzentrieren, sie zügig und zielsicher umzusetzen. Die Chance: Projektportfolio aufräumen, Projektmanagement entschlacken, Projektarbeit optimieren.

Die schnellen Veränderungen in Märkten, Geschäft und Unternehmen beanspruchen die knappen Mittel stärker als zuvor und verschärfen den internen Wettbewerb um die Budgets. Mehr denn je kommt es jetzt darauf an, die richtigen Projekte nach dem Wert und der Umsetzbarkeit auszuwählen, sie optimal an die Strategie anzupassen, Kompetenzen und Motivationen der Mitarbeiter richtig einzusetzen, schnell zu entscheiden und Projekte rasch umzusetzen.

Das Zauberwort heißt: „Projektportfolio-Management“.



Dem Projektportfolio (welche Vorhaben wollen wir durchführen) steht neben dem Geschäftsportfolio (in welche Richtung wollen wir gehen) idealerweise auch ein Ressourcen-Portfolio gegenüber: Welche Menschen müssen wir gewinnen, welche Mittel beschaffen, welche Kompetenzen entwickeln, um das Portfolio umzusetzen?

Beweggründe klären

Die Motive für Projektportfolio-Management sind vielfältig: bessere Vergleichbarkeit der Projekte, effizientere Gestaltung des Auswahlprozesses, effektivere Steuerung der Gesamtwirkung der Projekte, besserer Abgleich mit der Ressourcensituation oder Verstärkung des unternehmerischen Moments in der Projektarbeit. Klären Sie daher im Führungskreis genau, was Ihnen wichtig ist.

Unternehmerisch denken

Ein Unternehmensplaner berichtet: „Erst haben wir auf ein rechnerisches Projektbewertungsverfahren gesetzt, Kriterien definiert, die Projekte daran gemessen. Das Resultat war nur theoretisch interessant. Ausschlaggebend war die Diskussion, die sich daraus im Führungskreis ergab und die zu einem Konsens über die Rangfolge der Projekte führte.“

Es geht also nicht um Projektverwaltung, sondern um die Entfaltung maximaler Wirkung der Projekte in ihrer Gesamtheit. Der Entwicklungs- und Strategieprozess des Unternehmens bildet den verbindlichen Rahmen; der Entscheidungsprozess zur

Projektauswahl sorgt für ein wertvolles Projektportfolio; Projektreviews helfen zur regelmäßigen Vergewisserung über den Wert der Projekte; die lebendige Kommunikation zwischen den Projekten eröffnet Synergien; der Planungs- und Berichtsprozess schafft Klarheit über alle Projekte: Anfangs- und Enddaten, Kosten und Nutzen, Fortschritt und Prognose. Hinzu kommen Nahtstellen zur Organisations- und Personalentwicklung, zum Budgetprozess, dem Risikomanagement u. a. m.

Passend auslegen

Methodisch und organisatorisch sind beim Projektmanagement viele Lösungen denkbar. Entweder so: „Wir haben nur fünf Entwicklungsprojekte. Da reicht es, wenn wir uns alle zwei Wochen mit den Projektleitern zusammensetzen und Weichenstellungen besprechen.“ Oder so: „Für unsere 90 Großprojekte haben wir ein Project Management Office (PMO) eingerichtet, das den Informationsfluss zwischen Strategie und Umsetzung managt. Wir haben schon einige Millionen Euro durch Aufzeigen von Fehlentwicklungen, Priorisierungen und Projektverschlankungen einsparen können.“

Synergie organisieren

Erst das lebendige Zusammenspiel von allen Funktionen in einem Unternehmen macht den Erfolg von Projektportfolio-Management aus. Die Geschäftsführung sorgt für strategische Vorgaben, die Business-Verantwortlichen für wertvolle Projektideen, ein bereichsübergreifendes Management-



© www.fotolia.de

Für unternehmerische Projektentscheidungen braucht es Vergleichbarkeit und Transparenz.

team für die Priorisierung, die Projektleiter und Fachleute für Realisierung und Feedback über Machbarkeit und Fortschritt, das Projektbüro oder Project Management Office (PMO) für die Transparenz. So geht es nicht: „Unsere Controllerin sammelt die Daten aus den Projekten, kommentiert eigenmächtig das Ergebnis und unterbreitet dem Vorstand Beschlussvorschläge. Die Projektleiter erkennen darin ihre Projekte nicht wieder und rebellieren.“

Fazit: Der verantwortungsvolle Umgang mit den Informationen ist entscheidend für die Tragfähigkeit des Portfolios. Die Daten gehören dem, der sie gibt, nicht dem, der sie nimmt. Zur Klärung sollten fallweise die Projektleiter eingeladen werden. Verlässlichkeit und Vertrauen gewährleisten einen reibungslosen Prozess.

Die Implementierung zählt

Die Einführung des Projektportfolio-Management gibt einen Vorgeschmack darauf, wie es künftig funktioniert. „Nachdem ich den Auftrag zur Implementierung bekommen habe, habe ich umgehend einen Kreis von Managern eingeladen. Gemeinsam haben wir erarbeitet, worauf wir achten müssen, damit das Projektportfolio-Management gut gelingt. Das Ergebnis waren nicht nur wertvolle Hinweise, sondern der Wille des Kreises, das Thema weiter aktiv zu unterstützen. Das hat schon früh den Durchbruch gebracht.“

Die Einführung sollte folgende Ziele verfolgen: Instrumente und Organisation des Projektportfolio-Management

passend zum Unternehmen einrichten, die Aufgaben der Beteiligten (Vorstand, Portfolio-Gremium, PMO, Projektleiter) definieren und vereinbaren, das neue Projektportfolio-Management im Unternehmen kommunizieren und trainieren, einen ersten Portfolio-Bericht erstellen (Projektbewertungen, Ressourcensituation, Entscheidungsbedarf, Synergiepotenziale) sowie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren.

Wirkungsvolles PMO

Wenn ein Project Management Office (PMO) eingerichtet wird, geht es um mehr als Administration. Neben der Planung und Steuerung des Portfolios im engeren Sinne bedarf es der Inspiration und Anleitung für alle Projektverantwortlichen, damit ein lebendiger Dialog zwischen Projekten und Programmen, dem Portfolio und der Organisation insgesamt entsteht. Ein aktives PMO fördert die Qualität des Projektmanagements insgesamt, sorgt für Lernmöglichkeiten und bietet Unterstützung.

Widerstände lösen

Natürlich kann es beim Projektportfolio-Management auch zu Widerständen kommen. Diese resultieren aus der ungewohnten Transparenz der Projektarbeit, verbunden mit der Furcht vor verstärkter Fremdsteuerung. Weitere Herausforderungen können sein: *Priorität:* „Ich mag auf kein Projekt verzichten.“

Disziplin: „Was wir nicht sofort beginnen, gerät leicht ins Abseits.“

Konkurrenz: „Warum soll gerade ich mit meinem Vorhaben zurückstehen?“

Konflikt: „Ich habe keine Lust auf den Prioritätenstreit.“

Vertrauen: „Mit unseren Kosten-/Nutzen-Rechnungen machen wir uns gegenseitig etwas vor.“

Wie vorgehen? Letztlich zählen das eigene Erleben und die persönliche Erfahrung, dass sich das Projektportfolio-Management als wertvoll und hilfreich erweist. Ein Beispiel aus der Praxis: „Wir bieten den Projektleitern und Führungskräften einen Tag der offenen Tür an. Wir zeigen neue Übersichten über Projektideen, laufende Projekte, tatsächliche Ressourceneinsätze und anstehende Entscheidungen. Viele Diskussionen über den Sinn und Unsinn des Projektportfolio-Managements sind mit der Veranstaltung ausgestanden.“

Worauf es ankommt

Die Erfahrung aus vielen Praxisbeispielen zeigt, was über Erfolg und Misserfolg von Projektportfolio-Managements entscheidet: Einforderung durch den Vorstandsvorsitzenden, verlässliches Controlling der Projekte, organisatorische Synergien, zum Beispiel selber Lenkungsausschuss für verwandte Projekte, Lernmöglichkeiten zwischen den Projekten, wenige Formulare: Projektsteckbrief und Statusbericht können reichen, Förderung einer Projektmanagementkultur, die die Motivation für neue Projekte unterstützt.

Frank Kühn, info@ressential-ICG.com