

Meinungen

Steuern des Projektportfolios

Eine Managementaufgabe im Unternehmen

Strategie, Budget und Projektportfolio – ein Dreierteam, das eng aufeinander abgestimmt ein Erfolgsfaktor des Unternehmens darstellt.

Ist dies in der Realität so? Kurz nach der halbjährlichen Geschäfts- und Budgetkontrolle fällt oftmals auf, dass für «nicht geplante Projekte» Gelder ausgegeben wurden und Projekte mit «strategischer Wichtigkeit» noch nicht zum Kickoff gefunden haben. Bereits stehen im zweiten Halbjahr die Vorarbeiten für die nächste Budgetrunde vor der Tür und erneut werden bei der Selektion die «nicht strategischen Projekte» aus dem Projektportfolio gedrängt oder niedrig priorisiert – und doch sind sie es, die am Ende realisiert werden. Wie kann hier gegengesteuert werden?

Zum einen mit einer rollenden Budget- und Projektportfolioplanung. Der Budgetprozess und die Projektportfolio-Diskussion sollen nicht nur einmal im Jahr für das kommende Jahr durchgeführt werden, sondern in einem laufenden Changeprozess im 3-monatlichen Rhythmus überprüft und für die kommenden 12 Monate justiert und allenfalls Projekte neu priorisiert werden. Die damit verbundene vierteljährliche Diskussion und wiederholte Genehmigung der anstehenden Projekte und Vorhaben in der Geschäftsführung bewirkt Transparenz und die nötige Awareness der vorhandenen Projektlandschaft.

Zum anderen bei den Verantwortlichkeiten. Oft liegen die Verantwortlichkeiten für Strategie, Budget und Projektportfolio in vollkommen unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen. Der VR und die Geschäftsführung befassen sich mit Strategiethemen und Beschlüssen zur Initiierung der dafür notwendigen Projekte. Zusätzliche Projekte entstehen Bottom Up und fließen in entsprechenden Budgetanträgen und Projektbeschreibungen in den Budgetprozess ein. Im anschließenden Bewilligungsprozess werden



● VON DORIS BECK*

Budget und Projektportfolio verabschiedet. Die laufende Budgetkontrolle wird ins Controlling übergeben und das Projektportfolio nur zu oft losgelöst in die Informatik. Häufig wird dann mit denjenigen Projekten und Vorhaben gestartet, welche nahe der IT sind, fachlich bereits detailliert beschrieben und somit problemlos gestartet werden können. Genau diese beiden Punkte treffen bei den grob umschriebenen Projekten aus den Strategieentscheidungen nicht zu. Für diese Vorhaben müssen noch Analysen, Konzepte, Szenarios erarbeitet und eine Projektierung und Planung erstellt werden.

Was für Schüsselfaktoren muss eine Organisation beinhalten, um ein Projektportfolio erfolgreich zu führen, zu leben und somit die strategischen Projekte in ihrem Erfolg optimal zu unterstützen? Gerne würde man jetzt eine Projektmanagementsoftware kaufen und glauben, damit sei das Problem gelöst. Natürlich bietet ein Projektmanagementtool, im richtigen organisatorischen Umfeld eingesetzt, viele Möglichkeiten, Projekte zu dokumentieren, Projektfortschritte einheitlich festzuhalten, Ressourcen zu verwalten

oder auch ein Issuemanagement zu führen. Die Inhalte und der Einsatz sind aber nach wie vor ein Merkmal der vorhandenen qualitativen Projektmanagement-Kompetenzen. Schlüsselfaktoren im organisatorischen Umfeld sind der Aufbau eines Projektmanagementkompetenzcenters, geführt durch die Geschäftsleitung, das ganzheitliche Projektcontrolling bezüglich Projektfortschritt und Projektkosten, die einheitliche Rapportierung aller Projektleiter an das Kompetenzcenter, eine konsolidierte Sicht der Projektfortschritte über das gesamte Projektportfolio als Standardtraktandum in der Geschäftsleitung, eine einheitliche Projektmanagementmethodik und Ausbildung der einzelnen Projektleiter, um die wichtigsten zu nennen.

Wer leitet ein solches Kompetenzcenter und wie lässt sich dies im Unternehmen durchsetzen? Dies ist wahrscheinlich der Schlüsselfaktor schlechthin; es sind die Projektmanagementfähigkeiten, die Projektmanagementenerfahrungen, die Bereitschaft in einzelnen Projekten, konkretes Coaching anzubieten und nicht nur als «Aufsicht» zu fungieren, die Kommunikations- und Vermittlungsfähigkeiten, das technische und fachliche Know-how um als Kanalisator zwischen Fachbereich, Management und IT zu wirken, und natürlich auch ein fundierter Ausweis an Projekterfolgen, die Vertrauen und Akzeptanz schaffen. Es braucht aber auch eine Geschäftsführung, die bereit ist, laufend über das Projektportfolio informiert zu sein, entsprechend Zeit einzusetzen und Entscheidungen kurzfristig zu fällen. Es ist die Erkenntnis, dass das Überwachen und aktive Steuern des Projektportfolios eine der wichtigsten Managementaufgaben darstellt, um die Zukunft erfolgreich zu bewältigen.

* Doris Beck aus Ruggell ist selbstständige Unternehmensberaterin mit Schwerpunkten Finanzdienstleistungsbereich, Informationstechnologien, Projektmanagement und Organisationsentwicklung.