

# Mit Portfoliomanagement Unternehmensziele sicher erreichen

**Dr. Michael Streng**  
**parameta Projektberatung GmbH & Co. KG**  
**Erding**

## **Schlüsselworte:**

Projekt, Projektmanagement, Portfoliomanagement, Unternehmensziele, PM-Methode, Prozesse, Ressourcen, Ressourcenverteilung, sinnvolle Filter, Zieldefinitionen, Unternehmenskultur; Projektidee, Nutzeninkasso, Ergebnismessung, Jahresplanung, rollierende Planung, Referenzmodell, Prozessmodell, Projektanträge

## **Einleitung**

CIOs, Projektleiter, Projektteams, Mitarbeiter in Projektbüros – sie alle müssen über die Ziele ihres Projektes oder ihres Portfolios Klarheit haben und diese Ziele zu ihren eigenen gemacht haben. Nur dann werden ihre Anliegen im Unternehmen strategisch platziert, Prozesse mitgestaltet, Arbeitspakete zielführend abgearbeitet oder die richtigen Diskussionen an den richtigen Stellen geführt. Kurz: Wenn der Kapitän den Kurs bestimmt hat, wissen alle wo die Reise hingeht.

Zu den möglichen Unternehmenszielen zählen: Prozessänderungen, die Einführung neuer Technologien, Verbesserung oder Beschleunigung des Innovationsprozesses oder gar ein notwendiger kultureller Wandel. Projekt- bzw. Portfoliomanagement ist hier für viele Verantwortliche das Mittel, um diese Ziele zu erreichen. Dabei liegt der Fokus häufig auf der Frage „Wie machen wir Projekte richtig?“. Die Antwort beinhaltet meist reflexartig Tools, Methoden, Prozesse. Die Folge: Es kommt zum Erfolg auf Mikroebene, einzelne Projekte werden in Zeit und Budget abgeschlossen. Der Erfolg und die erhofften Ergebnisse auf Unternehmensebene bleiben aber aus. Daher sollte die mindestens ebenso wichtige Frage lauten: Machen wir überhaupt die richtigen Projekte? Wie Unternehmen diese Frage erfolgreich beantworten, welche Wechselwirkungen in Organisationen zu beachten sind und wie man Probleme im IT-Portfoliomanagement bereits vor ihrem Auftreten beseitigen kann, zeigt dieser Artikel.

## **Ohne Ziele kein Portfoliomanagement**

Seneca bemerkte schon vor knapp 2.000 Jahren: „*Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger!*“ Nur wer den Hafen, den Kurs bestimmt, wird sein Ziel erreichen. So einleuchtend es auch klingt, dass Ziele die Voraussetzung für eine zielgerichtete Entwicklung sind und so unbestritten dieser Zusammenhang akzeptiert wird, so erstaunlich ist es auch, dass Unternehmen immer wieder bereits an dieser Stelle ins Stocken geraten - sogar scheitern. Denn Ziele wirklich SMART zu formulieren ist anstrengend und bedeutet, sich festzulegen und ggf. an den eigenen Worten gemessen zu werden. Das Topmanagement muss sich dem Thema Ziele stellen, vielleicht auch unbequeme Fragen zulassen wie „Wie setzen wir eigentlich Prioritäten? Was ist wann und

warum wichtig?“ Spätestens jetzt wird deutlich, dass Zieldefinition, IT Portfolio- oder Projektmanagement viel mit Unternehmenskultur zu tun haben.

Projekt- und Portfoliomanagement kann Unternehmen auf dem bisweilen schwierigen Prozess, die Ziele der Organisation zu erreichen, unterstützen. Gut funktionierendes Projektmanagement zeichnet sich durch optimales Zusammenspiel vieler Prozesse über mehrere Ebenen aus. An der Spitze muss das Portfoliomanagement sicherstellen, dass die richtigen Projekte die knappen Ressourcen erhalten. Dazu ist es zwingend nötig, die Unternehmensziele in entsprechender Qualität, d.h. vollständig beschrieben, an das Portfoliomanagement zu übergeben. Die wichtigsten Bestandteile sind hierbei die Beschreibung des Ziels und die zugehörige Messgröße sowie bei mehreren Zielen auch die Gewichtung der Ziele untereinander.

***BOX: SMARTe Ziele im Portfoliomanagement (PPM)***

<b>S...</b> specific	nicht allgemein, sondern möglichst genau
<b>M...</b> measurable	messbar, quantifizierbar (im PMP noch zusätzlich: eindeutig diesem Projekt zurechenbar)
<b>A...</b> achievable	erreichbar
<b>R...</b> relevant	relevant im Sinne von bedeutend und zielführend
<b>T...</b> time based	zeitlich eingegrenzt

**Sinnvolle Filter setzen – so kommen nur die richtigen Projekte zum Zug**

Da Ressourcen in Organisationen stets knapp sind, ist es wichtig, die Ressourcenverteilung auf die wichtigsten Ziele im Sinne der Unternehmensleitung zu bündeln. Hierfür werden im ersten Schritt diejenigen Ideen und Vorschläge identifiziert, die als Projekte möglichst effektiv und effizient die Unternehmensziele erreichen würden. Kurz: Es müssen Filter definiert werden. Die Filter müssen zumindest teilweise flexibel mit den Zielen des Unternehmens korrespondieren. Teilweise deshalb, da es generelle Filter gibt die immer gelten, z.B. Compliance, Security, u.a. Auf diesem schmalen Grat zwischen sinnvollem Aussortieren und Demotivation der Ideengeber kommt den Filtern eine herausragende Rolle zu.

Am Beispiel eines großen deutschen Energieversorgers sei hier exemplarisch die Problematik verdeutlicht: Die eine Art der „Filter“ zwingt den Verfasser einer Projektidee bereits beim Eingeben in das System dazu, sich auf bestimmte Kennzahlen und Ziele festzulegen. Mit restriktiven Auswahlmöglichkeiten muss er sich aus den dynamisch gestaltbaren Organisationszielen diejenigen herausuchen, von denen er glaubt, sie mit seiner Projektidee am besten unterstützen zu können. Es ist ihm allerdings nicht möglich, Ideen einzubringen, die keines der Ziele unterstützt oder die unter bestimmten Schwellwerten bleiben. Diese Art der Filterung verhindert im schlimmsten Fall wirklich kreative, zukunftsweisende Projekte. Im besten Fall sorgt sie für eine Ressourcenverteilung auf Projekte, die am besten auf Organisationsziele einzahlen.

## Nutzeninkasso – Ergebnismessung ist ein Muss

Ergebnisse messen (wollen) ist eine weitere Voraussetzung für erfolgreiches Portfoliomanagement. Das klingt banal, ist jedoch schwerer als es aussieht. Denn zum einen hapert es oft an belastbaren Zahlen und Daten: Das Rückrechnen bestimmter Nutzen auf ein einzelnes Projekt ist schwer, wenn überhaupt möglich: Kamen die höheren Umsätze tatsächlich aufgrund der neuen Software oder wurde das Produkt dank der neuen PM-Methode besser? Oder eine falsch verstandene Unternehmenskultur behindert die Erfolgsmessung: Was passiert, wenn sich ein Vorstand für ein erfolgloses Projekt stark gemacht hat, welche Konsequenzen hat das für ihn? Solche Unklarheit(en) führen dazu, dass nach Projektende eben lieber nicht so genau hingesehen wird – wenn es überhaupt messbare Ziele gab.

Nutzeninkasso ist die Feedback-Schleife des PPM. Wenn das fehlt, kann die jährliche Planung kaum besser werden. Das Beispiel einer süddeutschen Versicherung zeigt einen möglichen Ausweg: Ein Teilgremium des Projektmanagement-Offices (PMO) ist mit drei Personen nur dazu da, die versprochenen Nutzen aus den Projekten nachzuhalten und abzugleichen. Die Zahlen dazu kommen teilweise aus dem Controlling, teilweise aber auch über Umfragen bei Kunden oder Mitarbeitern, die von dieser Gruppe speziell in Auftrag gegeben werden können. Die regelmäßige Berichterstattung fließt unmittelbar in die jeweiligen Entscheidungsgremien zurück und beeinflusst die Einstellung der Filter genauso wie die zukünftigen Entscheidungen über die Zusammenstellung des Portfolios.

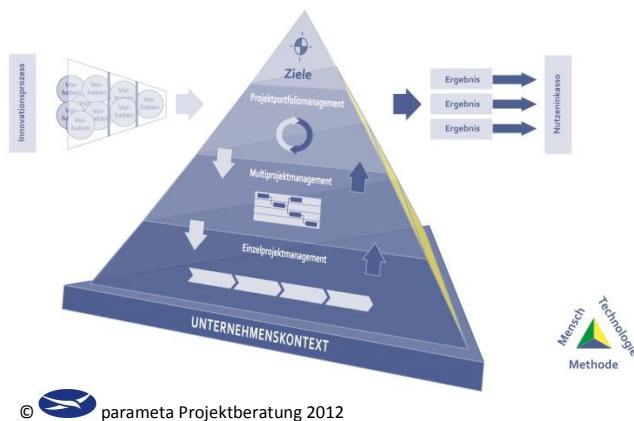


Abbildung 1: parameta pm<sup>3</sup> Referenzmodell: Die gegenseitigen Abhängigkeiten der 3 Ebenen Portfolio-, Multi- und Einzelprojektmanagement sorgen für einen permanenten Datenaustausch, der wiederum Plandaten konsolidiert und Planungen anpasst.

## Eine Frage der Überzeugung – Jahresplanung versus rollierende Planung

Auch heute ist in vielen IT-Abteilungen eine Jahresplanung für das PPM üblich. Der Vorteil: Als Verantwortlicher muss man nur einmal pro Jahr alle anderen Stakeholder an einen Tisch bringen, d.h. man muss eine Planung nur 1x vor- und nachbereiten. Der Nachteil ist evident: Eine PPM-Jahresplanung ist sehr unflexibel. In der IT ist sie fast nicht mehr machbar, weil die IT dazu zu schnelllebig geworden ist. Und, der Ablauf der Projekte hält sich leider in der Regel nicht an Jahresscheiben.

Daher gewinnt das Prozessmodell der rollierenden Portfolioplanung immer mehr an Bedeutung. Im Gegensatz zur konventionellen Jahresplanung wird bei einer rollierenden Portfolioplanung in regelmäßigen Abständen überprüft, ob sich wichtige Parameter wie die Ressourcenverfügbarkeit, die Situation in bereits laufenden Projekten oder sogar die strategischen Vorgaben verändert haben. Auf Basis dieser Veränderungen werden die Entscheidungen der Vorperioden überprüft und die Planung dementsprechend angepasst. Diese Überprüfungen tragen dazu bei, dass stets ein nach den neuesten Erkenntnissen erstelltes Projektportfolio umgesetzt wird. Die vorhandenen Ressourcen werden darin effektiv und effizient verwendet. In der folgenden Grafik wird das Prozessmodell der rollierenden Portfolioplanung als Gesamtbild dargestellt:

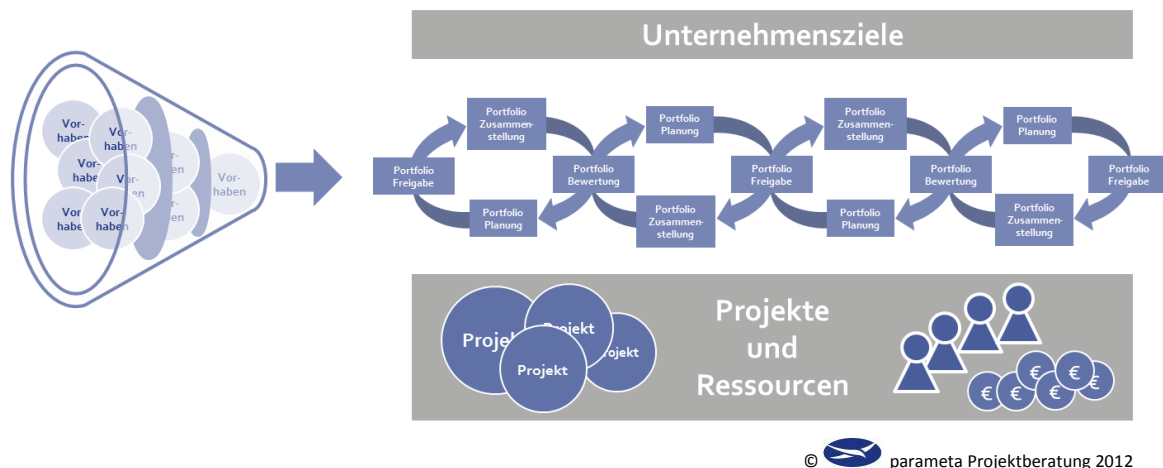


Abbildung 2: Das Prozessmodell der Rollierenden Portfolioplanung

Die Vorteile dieses Prozessmodells liegen für das IT-Portfoliomanagement auf der Hand:

- 1.. Neue Vorhaben werden nicht gesammelt, sondern fließen kontinuierlich als Inputs in das Prozessmodell ein.
- 2.. Die rollierende Portfolioplanung findet in regelmäßigen Zyklen (z. B. quartalsweise) statt.
- 3.. Innerhalb der Portfolioplanung werden sowohl neue Vorhaben als auch laufende Projekte betrachtet und deren Effektivität gegenübergestellt. Gegebenenfalls werden bereits laufende Projekte zu Gunsten von effektiveren neuen Vorhaben abgebrochen.
- 4.. Die Bewertung der neuen Vorhaben und der laufenden Projekte erfolgt u. a. anhand der Messung ihrer Beiträge für die Erreichung der Unternehmensziele (Strategiebeiträge).
- 5.. Durch die kombinierte Betrachtung von neuen Vorhaben und laufenden Projekten werden die verfügbaren Gesamtressourcen – Kapazitäten und Kapital – in die Planung vollständig mit einbezogen.
- 6.. Neue Vorhaben und laufende Projekte werden als Ganzes betrachtet und nicht künstlich zur Bewertung in Jahresscheiben gesplittet.

Das Portfoliomanagement überwacht also ständig sowohl die laufenden Projekte als auch Projektanträge und bewertet deren Beitrag zu den Unternehmens- oder Organisationszielen. Durch die Entscheidung, welche Projekte gestartet, welche gestoppt, welche verzögert und welche erst gar nicht gestartet werden, leistet das Portfolio durch die Steuerungsfunktion einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Ziele. Das Portfoliomanagement trägt die Verantwortung, dass diejenigen Projekte

ausgewählt und durchgeführt werden, die es dem Unternehmen ermöglichen, die gesteckten Ziele in der IT zu erreichen. Dafür ist es wie hier ausgeführt wurde, zwingend notwendig, dass die Unternehmensleitung der IT klare Zielvorgaben gemacht hat. Nur so kann das IT-Portfoliomanagement zielgerichtet entscheiden, welche Projekte durchgeführt werden sollen und welche nicht. Und nur dann kommt der IT-Kapitän mit seiner Mannschaft auch in dem Hafen an, den er ansteuern wollte.

Die Seitenzahl wird von uns eingefügt!

Bitte fügen Sie Ihre Kontaktadresse hinzu.

Kontaktadresse:

Dr. Michael Streng  
parameta Projektberatung GmbH & Co. KG  
Franz-Brombach-Straße 11-13  
D- 85435 Erding

Telefon: +49 (0) 8122 89 20 39 0  
Fax: +49 (0) 8122 89 20 39 39  
E-Mail [m.streng@parameta.de](mailto:m.streng@parameta.de)  
Internet: [www.parameta.de](http://www.parameta.de)