Kapitel 5: Plädoyer für ein ergebnisorientierteres Projektportfolio-Management (Schopka)

Hauptaussagen:

- Das **Ziel des PPM** besteht also jetzt darin, innerhalb eines konkreten Unternehmens oder einer Organisation, Projekte zu machen, deren **Nutzen** die dort festgelegten Strategien und Ziele am wirksamsten unterstützt.
  - • Portfolios sollten nach **Beitrag zu strategischen Ergebnissen** geordnet werden; reine Aufwandskriterien greifen zu kurz.
- **Die richtigen Projekte machen!** Das ist die Kernidee des Projektportfolio-Managements.
- Ein wirkungsvolles PPM in Unternehmen und Organisationen muss sich auf **das Ergebnis, den Nutzen** von Projekten konzentrien
  - • **Ergebnisorientierung** heisst: Steuerung entlang von **Nutzen**, nicht nur entlang von Aufwand.
  - Der Nutzen von Projekten wird an deren Ergebnissen festgemacht.
- • Projektportfolios brauchen klare **Nutzenhypothesen** pro Projekt und eine systematische Überprüfung, ob diese eintreten.

Inhalt:

1 These & Problemstellung

- **Frage: welches sind die richtigen Projekte?**
  - ….**das Projekte gemacht werden, um Veränderungen herbeizuführe!**
  - Mit Projekt schaffen wir ein **Nutzen**, der es wert ist das Projekt durchzuführen!
  - Frage, für **Wen** bietet dieser Nutzen ein Vorteil?
- PPM's **Mittel** um richtigen Projekte auszuwählen:
  - Genehmigungsverfahren für Projekte
  - Ressourcensteuerung
  - Projektcontrolling
- Wann „**rentiert**" ein Projekt?
  - Schopka kritisiert **Kennzahlen- und Aktivitätsfixierung:** Zu oft wird auf Termine und Budgets geschaut, aber zu wenig auf den tatsächlichen **Wertbeitrag**.
  - Er fordert, **Nutzen und Ergebniswirkung** der Projekte zum Leitstern des Portfolio-Managements zu machen – etwa über Nutzenkategorien, klare Ergebnisdefinitionen und transparente Nutzenverantwortung.
  - finanziell
  - Für Mitarbeiter
  - Für Kundenbeziehung
  - Gesellschaftlich Verantwortung
  - Gesetzliche Vorgabe

2 Projektlebenszyklus

- PPM wird aktiv, sobald **Ideenphase** beendet ist und **Ressourcen** benötigt werden!
- Erfolg eines Projektes messen: --> Das Projekt wird **durch die Planung und Umsetzung begleitet, sogar darüber hinaus!**

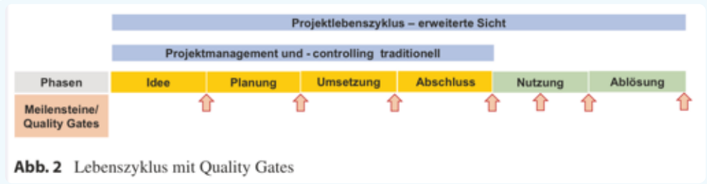

Abb. 2 Lebenszyklus mit Quality Gates

  - Ob sich der **Erfolg** eingestellt hat, sehen wir **erst nach dem Projektabschluss.** Wenn wir ergebnisorien- tiert vorgehen, werden wir diese Kontrolle durchführen. Hierzu ist die **Ausweitung des Betrachtungszeitraums** im PPM notwendig.
    - **Wer übernimmt die Aufgabe?**
      - Weil Projektorg ist ja nach Projekt bereits aufgelöst!
      - **Lös.:** zB Projekt Management Officer (PMO)
- **„Lessons learned"**
  - Was **Projektmanagement** betrifft
    - Wird in Praxis selten durchgeführt
  - Aus Sicht der **Nutzungsphas (Umgesetzte Projekt)**
    - Lernen für weitere Projekte
    - Nachträglich Mängel beseitigen

3 Transparenz im Projektgeschehen

- **Transparenz** = Anforderung an PPM!
- **Problem**: je grösser Firma, desto unübersichtlicher
  - **Lösung**: getrennte Portfolios, nach Verantwortung
    - Bauprojekte, Investitionsprojekte, IT-Projekte, Personalprojekte, Organisationsprojekte oder Forschungsprojekte
  - Was mit **übergeordneten Projekten**? (z.B. IT, Technik)?
    - **Lösung:** Auflistung in mehreren Projektportfolios!
- **Transparenz**: muss aktuellen Stauts des Projektes kennen.
  - Kernaufgabe vom Projektcontrolling
  - **Theorie:**
    - **„Critical Chain Management"**
    - **Theory of Constraints (TOC)**
      - Die TOC versucht den **Projektdurchsatz** mit der **Leistungsfähigkeit einer Organisation** abzustimmen.
      - Ressourcenverteilung!
  - **Change Management**
    - **Änderungsanforderungen** muss ein **PPM** steuern. Das Ergebnis kann eine neue Beurteilung des Projekts und seiner Umsetzung oder Priorität aus Portfoliosicht sein.

4 Vergleichbar machen von Projektnutzen

- **Kosten und Termine** einfach zu ermittelnde Grössen
- Wichtig wäre **"Nutzen der Projektergebnisse"** zu ermitteln.
  - Projektergebnisse = neue oder geänderte Produkte, Systeme, Prozesse, Organisationen.
  - Klassifizierung von Nutzen und Priorisierung machen!
    - 1 Projekte für Kundennutzen
      - Finanziell
      - Kundenbindung
      - Innovationsführerschaft
      - Eintritt in neue Märkte
    - 2 internen Projekten
- Mindset von Controllern: mit **Kannzahlen** arbeiten zu wollen!
  - zB. ROI
    - ROI = Verhältnis von Gewinn zu Kosten!
      - Achtung, nicht alle Themen (Kundenzufriedenheit, Image etc.) lassen sich in **monetärem Gegenwert** ausdrücken
  - **Gefahr**: wenn Kennzahlen zu stark zusammenfasst, gehen Info's verloren!
- Wie vergleichen wir also den **Erfolg** von Projekten?
  - **Lösung:** Kennzahlen aus der **Balanced Scorecard**
    - Betrachtet verschiedene Perspektiven
      - finanzwirtschaftlichen Perspektive
      - eine Kundenperspektive
      - eine interne Prozessperspektive
      - eine stark mitarbeiterbezogene Lern- und Entwicklungsperspektive
      - Ergänzt durch:
        - Risiko im Projekt
          Risiko aus dem Ergebnis
          Erreichen der Unternehmensziele
          Rechtliche Vorhaben
  - Was passiert wenn Projekt <u>nicht</u> machen?
    - Wie dies messen? Mit welcher Kennzahl?
    - Ohne Nutzen kein Projekt!

Quelle: Projektportfolio-Management Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis 4. Auflage; by Matthias Hirzel, Wolfgang Alter, Cornelia Niklas; Springer Gabler Verlag, 2019;