

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

Inhalt:

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 konzentrieren
- 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.

1 These & Problemstellung

- Frage: welches sind die richtigen Projekte?
 - ...das Projekte gemacht werden, um Veränderungen herbeizuführen!
 - 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

| Phasen | Idee | Planung | Umsetzung | Abschluss | Nutzung | Ablösung |
|--------------------------|------|---------|-----------|-----------|---------|----------|
| Milestones/Quality Gates | | | | | | |
- Ob sich der **Erfolg** eingestellt hat, sehen wir **erst nach dem Projektabschluss**. Wenn wir ergebnisorientiert 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 Status 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 **Kennzahlen** 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 **nicht** machen?
 - Wie dies messen? Mit welcher Kennzahl?
 - Ohne Nutzen kein Projekt!