



Projekt-Portfolio- Management

In vielen Unternehmen werden *Veränderungen* in Form von *Projekten* umgesetzt und vor allem in den IT-Bereichen sind viele Jobs auf Projekte fokussiert. Dennoch fehlen in einigen dieser Unternehmen *einheitliche Projektmanagement Standards*, die auf das Unternehmen und seine spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind und eine *einheitliche Basis für diese Projektarbeit* bereitstellen.



In diesem Zusammenhang fehlt zudem oft ein *strukturierter Überblick über alle Projekte und Vorhaben*, die gerade in Planung sind, bereits laufen oder aber schon abgeschlossen sind, sowie ein *periodisches Berichtswesen zum Status der Projekte und den zugeordneten Ressourcen*. Stattdessen existieren häufig mehrere inkonsistente Listen und die „geplante“ Gesamtauslastung der Mitarbeiter übersteigt deren Kapazitäten bei weitem.

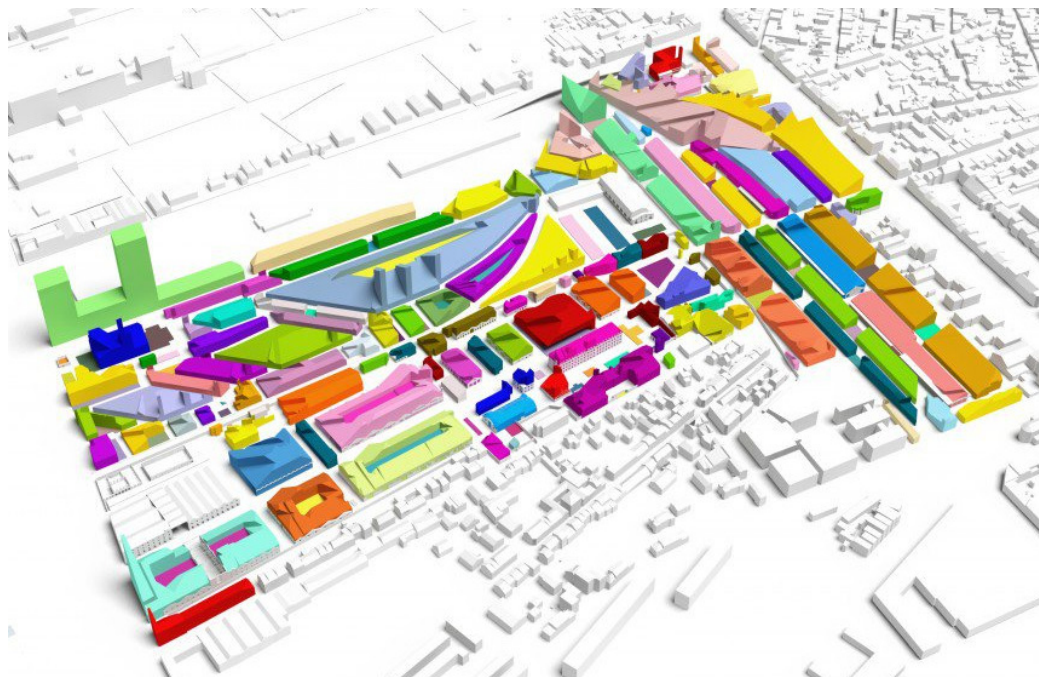
Vor allem die *Konkurrenz der Projekte mit dem operativen Betrieb* sowie die *generelle Überlastung der Mitarbeiter* führen dazu, dass geplante Vorhaben sich oft lange verzögern und *Prioritäten nicht einheitlich* festgelegt werden.

In diesen Fällen hat sich ein so genannter *Projekt-Masterplan* sehr bewährt, im modernen Sprachgebrauch auch häufig als *Projekt-Portfolio* bezeichnet. In größeren Unternehmen, in denen Projekte in sehr unterschiedlichen Bereichen durchgeführt werden, werden diese häufig in so genannten Programmen gebündelt und man spricht dann von einem *Programm-Portfolio-Management*.



Lösungsansatz

Zur verbesserten *Planung und Umsetzung von Projekten* sowie einer *transparenten Auslastung der Ressourcen* sollte eine Projekt-Masterplan eingeführt werden, der es erlaubt, einen *schnellen und einfachen Überblick über alle Projekte und Vorhaben* zu erhalten und dieses *Projekt-Portfolio zu managen*. Hierzu ist es notwendig, dass alle Vorhaben und Maßnahmen erfasst werden. Beginnen würde man sinnvollerweise mit den aktuell laufenden Projekten, deren *Daten zu sammeln und zu verifizieren* sind, und die schließlich als eine einzige Zeile in den Masterplan eingetragen werden.



Da dieser Masterplan / dieses Portfolio auch ein *Management der Projekte und Ressourcen* ermöglichen soll, ist es sinnvoll, *auch operative Aufgaben* dort mit aufzunehmen – nicht im Detail, sondern einen Eintrag für alle operativen Aufgaben je Ressource. Diese operativen Aufgaben, die den laufenden Betrieb sichern, stellen die *Basisauslastung jeder Ressource* dar und legen somit deren *Verfügbarkeit für Projekte* fest.

Das Projekt-Portfolio stellt sinnvollerweise ein *Zeitfenster von einem Jahr +/- drei Monate* dar und sollte, zur besseren Gliederung der Projekte, *nach bestimmten Kategorien strukturiert* werden, wie z. B.:

- Große Projekte (z. B. > 100 T€)
- Projekte (z. B. < 100 T€)
- Laufender operativer Betrieb
- Meetings / Fortbildungen / Urlaubszeiten
- Abgeschlossene Projekte
- ...



Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, die Projekte nach weiteren, *übergreifenden Kategorien* zu gliedern, wie

- Laufende Programme
- Operative Dringlichkeit
- Strategische Ausrichtung
- Neue Vorhaben
- ...

Nutzen

Das Projekt-Portfolio hat sich als ein sehr nützliches *Management Instrument* bewährt, um z. B. ein *monatliches Update* aller laufenden Projekte, Betriebsaufgaben und Ressourcenauslastungen darzustellen. Ein großer *Nutzeneffekt* ergibt sich oft schon aus der *Streichung vieler kleiner Projekte und Aufgaben*, welche ursprünglich geplant waren und zu erheblichen *Ressourcenüberlastungen* von bis zu 450% führen können. Auf Basis des Projektportfolios kann die Projekt- und Aufgabenplanung signifikant verbessert werden, so dass die Ressourcenauslastung einen vernünftigen Rahmen annimmt.

Zusammen mit dem Projekt-Portfolio kann ein *monatliches Reporting* im Rahmen eines *Projekt-Portfolio-Meetings* eingeführt werden, in welchem alle notwendigen Anpassungen der Planung und der einzelnen Prioritäten abgestimmt, entsprechende Änderungsmaßnahmen beschlossen und an die zuständigen Mitarbeiter adressiert werden können.



Da das Projekt-Portfolio das gesamte *Planungsjahr* einschließt, dokumentiert der *Jahresend-Report und Portfolio-Überblick alle durchgeführten Projekte des Jahres*, sowie die Plan- und Prioritätenanpassungen während des Jahres im Vergleich zum Januar-Report des Jahres.

Auf Basis des Projekt-Portfolios können zudem *Planung und Budgetverteilung für das Folgejahr* signifikant verbessert werden.

