



Projektportfoliomanagement – Entscheidungen gezielt unterstützen

Wie steuern Sie parallel laufende Projekte?

Projekte, die gleichzeitig dieselben „Key Ressourcen“ anfordern? Projekte, die von Ergebnissen anderer Projekte abhängig sind? Und welche Projekte genießen Priorität in Zweifelsfällen? Kennen Sie tatsächlich die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen auf Ihr komplexes Projektportfolio?

Gerade in Zeiten einer hohen Dichte neuer aufsichtsrechtlicher Regeln wächst das Projektportfolio unaufhaltsam. Um trotzdem mit akzeptablem Einsatz die bestmöglichen Projekterfolge zu erzielen, ist der Einsatz ausgeklügelter Methoden notwendig. Denn nur wer die Wechselwirkungen zwischen Projekten kennt, kann die Auswirkungen seiner Entscheidungen fundiert einschätzen.

Key Ressourcen Management

Eine detaillierte Steuerung aller in Projekten aktiver Mitarbeiter ist in den meisten Häusern zu aufwendig. Stattdessen kann man mit geringem Aufwand viel erreichen, wenn man sich auf die aus Projektsicht wichtigsten Ressourcen konzentriert. Auf einen Blick wird deutlich, welche anderen Projekte beeinträchtigt werden durch den längeren oder verschobenen Einsatz eines bestimmten Mitarbeiters. In der Weiterentwicklung können mit diesem Wissen Szenarien entwickelt werden, wie beispielsweise bei Verzögerung eines Einsatzes die Zeit effektiv für eine andere (Projekt)Aufgabe genutzt werden kann.

Steuerung inhaltlicher Abhängigkeiten

Manch ein wichtiges Projekt kommt nicht so voran wie geplant, weil wichtige Zuarbeit aus einer anderen (Projekt)Aufgabe fehlt. Gerade hinsichtlich technischer Voraussetzungen für die Umsetzung bestimmter Projektergebnisse ist es für den Fachbereich oft schwierig, Wechselwirkungen zu erkennen. Da wird beispielsweise ein neues Release verschoben, weil es unwichtig erscheint. In Wahrheit schafft gerade dieser Roll Out die Voraussetzung für die technische Umsetzung der neuen fachlichen Anforderung.

Um dem zu begegnen, ist es hilfreich, schon im Planungsprozess inhaltliche und technische Zusammenhänge zu erheben und geeignet abzubilden. Oft können eng zusammenhängende Projekte als Teilportfolio zusammengefasst werden. Dafür wird dann eine Gesamt- Verantwortung definiert. Damit hat die Führungskraft einen einzigen Ansprechpartner für das zusammengehörige Aufgabenbündel.

Vielleicht genügt es aber auch, Sachstandsberichte der betroffenen Projekte in einem gemeinsamen Termin zu besprechen, um mehr Transparenz und eine bessere Abstimmung zu erreichen.

Zeitliche Abhängigkeiten zwischen Projekten resultieren im Allgemeinen aus Ressourcen- oder inhaltlichen Zusammenhängen. Budgetzusammenhänge sind relativ selten, eher konkurrieren Projekte um ein begrenztes Projektbudget.

Fokussierung auf die wichtigsten Projekte

Wenn die gesamten Aspekte aufgearbeitet, untersucht und dokumentiert sind, reicht dies oft nicht aus, um Entscheidungen so zu treffen, dass die wichtigsten Ziele erreicht werden.

Denn das Erreichen der wichtigsten Ziele erfordert eine differenzierte Priorisierung. In der Praxis passiert es sehr häufig, dass fast alle Projekte Top Priorität haben oder auch, dass die Umsetzungen gesetzlicher Vorgaben automatisch in dieser Klasse landen. Das kann dann auf Dauer zum Effekt haben, dass strukturelle und prozessuale Verbesserungen auf der Strecke bleiben. Was dann wiederum die Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen auf Dauer erheblich erschwert. Eine bewährte Möglichkeit ist es, neben den besprochenen Aspekten Ressourcen- und inhaltliche Abhängigkeiten den Wert der verschiedenen Projekte für den Fachbereich oder die Bank in einer Management Diskussion zu erheben. Hier kann auch hinterfragt werden, ob Projekte wie geplant umzusetzen sind, oder im Umsetzungsplan noch zeitlicher oder inhaltlicher Spielraum ist.

Aus der Kombination der verschiedenen Aspekte resultiert dann eine Gruppe von Projekten, die aus den unterschiedlichen Aspekten heraus besondere Beachtung verdienen. Diese Fokussierung führt dazu, dass über die (Auswirkungen auf die) wichtigsten Projekte diskutiert wird, wenn Entscheidungen und Veränderungen anstehen.

Mit Hilfe eines solchen Werkzeugkastens kann ein komplexes Projektportfolio zielgerichtet gesteuert werden. Projektziele werden besser und termintreuer erreicht. Sie haben detaillierte Kenntnisse über die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen.

Gerne diskutieren wir unsere praxisorientierte Herangehensweise in einem persönlichen Gespräch mit Ihnen.

Offene Fragen beantwortet Ihnen gerne
Sabine Herlan unter sh@thielconsult.de.