

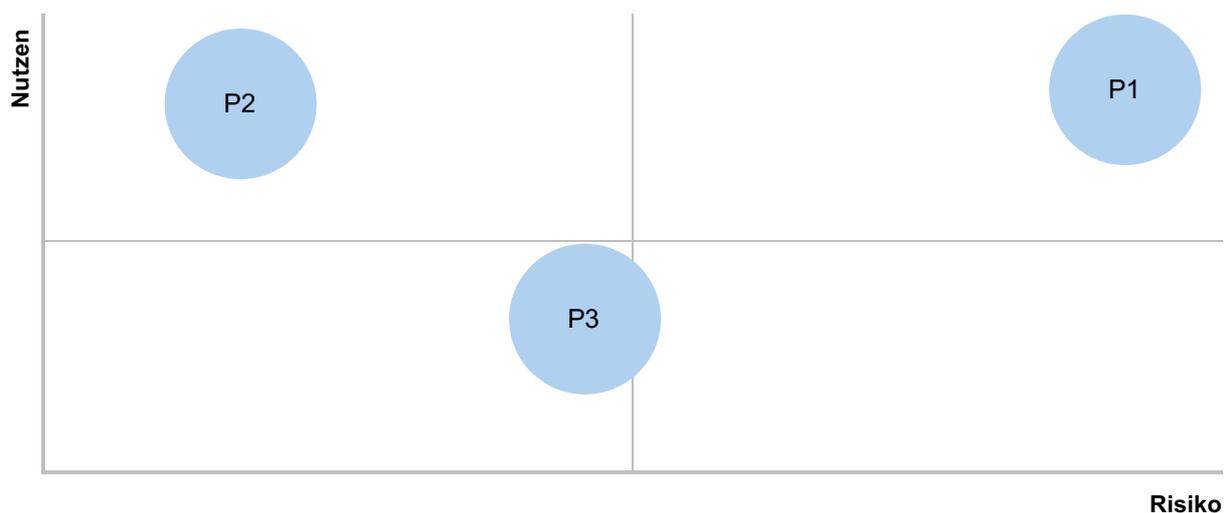
Projektportfolio

Aufgrund der vielseitigen Entwicklungen und Möglichkeiten im Bereich der Projektförderung nimmt die Anzahl der Organisationen, die mehrere Projekte gleichzeitig durchführen, immer mehr zu. Diese Vielzahl von Projekten führt dazu, dass die Komplexität der Organisation und somit auch die Anforderungen an das Projektmanagement ansteigen. Es empfiehlt sich daher, die Projekte einer Organisation visuell darzustellen, um eine Übersicht über die Projektstruktur zu bekommen.

Das Projektportfolio stellt alle aktuell im Unternehmen vorhandenen Projekte grafisch dar. Innerhalb der Grafik werden zwei Dimensionen gebildet, die Aussagen über den „strategischen Wert“ des jeweiligen Projektes treffen sollen. Ziel ist es, Chancen und Risiken von Projekten zum Ausdruck zu bringen sowie Entscheidungen darüber treffen zu können, ob sich mögliche bzw. zukünftige Projekte problemlos in die Struktur der Organisation einfügen.

Die Einordnung der verschiedenen Projekte gibt zunächst einen ersten Überblick über den derzeitigen Stand der Organisation und das „Gleichgewicht“. Das Projektportfolio kann im Anschluss als strategisches Instrument genutzt werden. Einerseits, um für die vorhandenen Projekte Veränderungsstrategien zu entwickeln (bspw. kann versucht werden, diese neu zu positionieren, d.h. innerhalb der Quadranten zu „verschieben“) und andererseits als Entscheidungshilfe, um abzuschätzen, ob neue Projektideen innerhalb des Portfolios ihren Platz finden.

Vorgehensweise zur Beurteilung neuer Projekte / Projektideen

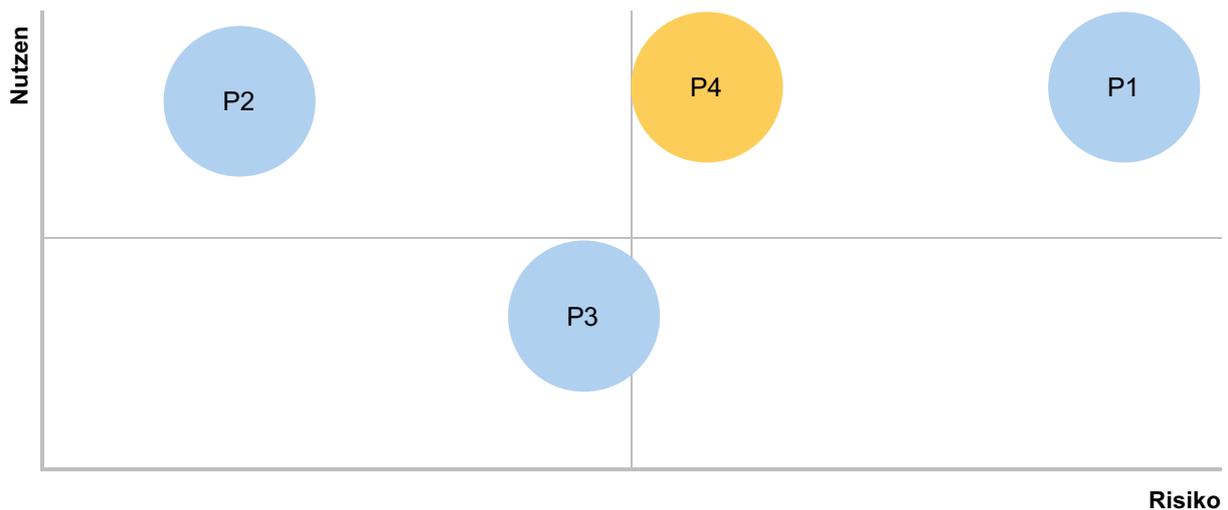


Im ersten Schaubild sehen Sie, dass ein Träger bereits drei parallel laufende Projekte realisiert. Er hat in seinem Portfolio ein Projekt, das er als hoch riskant bei hohem Nutzen eingestuft hat (P1), ein nutzbringendes Projekt mit geringem Risiko (P2) und ein Projekt (P3), das vor allem deswegen in das Portfolio aufgenommen wurde, weil der Träger einigen Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen eine weitere befristete berufliche Perspektive anbieten wollte, das aber keinen spezifischen Nutzen aufweist. Jetzt beschäftigt sich die Leitungsrunde mit einer neuen Idee, P4, und prüft Nutzen und Risiken.

Dabei berücksichtigt die Leitungsrunde drei Schritte:

Schritt 1

Lassen Sie die Zuordnung von Nutzen und Risiken des Projekts P4 im Projektportfolio durch jeden Beteiligten bzw. jede Beteiligte einzeln und voneinander unabhängig vornehmen. Vergleichen Sie die Einschätzungen, erörtern Sie die Abweichungen und einigen sich auf eine gemeinsame Position im Projektportfolio.



Schritt 2

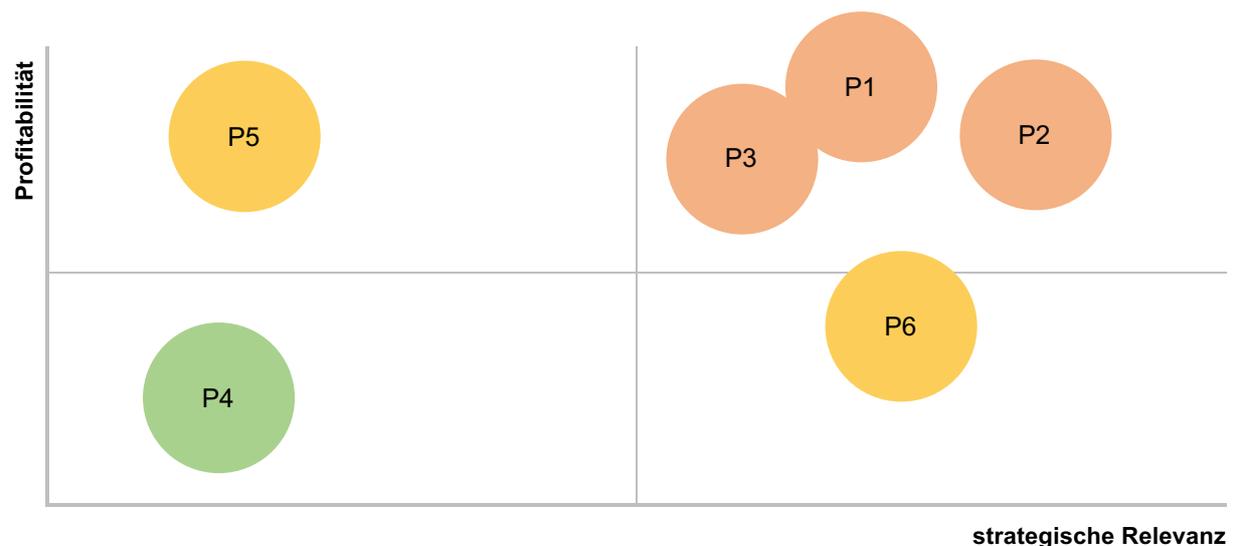
Nach der Positionierung des Projekts im Portfolio wird deutlich, dass vor der Entscheidung, die Idee weiter zu verfolgen, u.a. folgende Fragen erörtert werden müssen:

- Haben wir noch finanziellen Spielraum für ein weiteres riskantes Projekt?
- Brauchen wir das Projekt – heute?
- Was ist die Konsequenz, wenn das Projekt scheitert?
- Lassen sich die Risiken des neuen Projekts minimieren?

Schritt 3

In Abhängigkeit von den Antworten gilt es nun, eine Entscheidung zu treffen. Im gerade beschriebenen Beispiel wurde die Einteilung der Achsen nach „Risiko“ und „Nutzen“ vorgenommen, um abschätzen zu können, welche „Gefahren“ sich unter Umständen aus der Projektidee und deren Umsetzung ergeben können. Es sind aber auch weitere Varianten, je nach Fragestellung der Organisation, möglich.

So kann bereits im Vorfeld eine Risikoanalyse des Projektes bzw. der Projekte stattgefunden haben (vgl. hierzu Arbeitshilfe „Risikoanalyse“) und das Portfolio folgendermaßen eingeteilt werden:



Risikoklassen 1 2 3

Um das Projektportfolio als strategisches Instrument zu nutzen, wäre nun für jedes dargestellte Projekt ein Ziel festzulegen und Maßnahmen abzuleiten, wie dieses erreicht werden kann.

So könnten bspw. folgende Fragen für die einzelnen Projekte gestellt und diskutiert werden:

- Können die Risiken für die Projekte 1 bis 3 minimiert werden?
- Wenn ja, durch welche Maßnahmen?
- Bleibt die bisherige Profitabilität und strategische Relevanz dann noch erhalten?
- Wie kann die Profitabilität von Projekt 4 gesteigert werden?
- Worin liegen die Ursachen für die geringe Profitabilität?
- Kann Projekt 5 eine strategisch höhere Relevanz erlangen?
- Wenn ja, durch welche Maßnahmen?

Das Projektportfolio bietet Ihnen und Ihrer Organisation mit den dargestellten Anwendungsarten eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich mit den vorhandenen und künftigen Projekten strategisch, konstruktiv und kritisch auseinanderzusetzen und stellt somit ein hilfreiches Instrument zur Entscheidungsfindung dar.

Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:

- Multiprojektmanagement
- Risikoanalyse