

Advertorial

# Portfoliomanagement: Dynamische Projekt-Icons fürs Management

**Die aktive, professionelle Gestaltung der Projektlandschaft durch das Top-Management ist längst als sinnvoll und wichtig erkannt. Doch wie sieht es mit der praktischen Umsetzung aus? Gerald Aquila, Geschäftsführer der onepoint PROJECTS GmbH, Software für integriertes Projekt- und Portfoliomanagement, zieht Bilanz und erklärt, wie Unternehmen dieses Thema erfolgreich anpacken können.**

*Herr Aquila, wo stehen die Unternehmen nach Ihrer Erfahrung, wenn es um Portfoliomanagement geht? Ist das aktive Management des Projektportfolios inzwischen Standard oder eher die Ausnahme?*

Das Thema gibt es schon seit den 80er Jahren, die praktische Umsetzung wurde aber längst nicht überall so konsequent vorangetrieben, wie es sinnvoll wäre. Natürlich hat das auch damit zu tun, dass es früher bei Weitem nicht so einfach war, an aussagekräftige Daten aus den Projekten zu gelangen, wie das heute mit der modernen IT möglich ist. Viele unserer Kunden beginnen erst, den Nutzen von Portfoliomanagement zu erkennen und diese Methode richtig anzuwenden.

*Welchen Nutzen erwarten die Unternehmen bzw. können sie erwarten?*

Der Nutzen liegt in der Erhöhung der Entscheidungsqualität in zwei Fragen, die für viele Unternehmen durchaus erfolgskritisch sind. Erstens: Welche Projekte wollen wir wann starten? Das zweite ist ein typisches Reviewthema: Wo stehen unsere Projekte aktuell? Tun wir noch das Richtige? Es gibt Unternehmen, die ihre Projektlandschaft konsequent und erfolgreich anhand dieser Fragen gestalten: Sie haben klare Kriterien, nach denen sie ihre Projekte starten, aber auch konsequent abbrechen, wenn sie nicht mehr erfüllt sind. Mindestens einmal jährlich, im Rahmen der unternehmensweiten Budgetplanung, kommt alles auf den Prüfstand.

*Oft sind Manager eher zurückhaltend mit dem Abbruch von Projekten, weil sie Frust und Widerstand bei den Betroffenen befürchten. Was kann ein Unternehmen tun, um Ak-*

*zeptanz für die Einführung von Portfoliomanagement zu erreichen, wenn damit ein härterer Kurs bei der Bewertung von Projekten verbunden ist?*

Zum einen gibt es bei der Einführung einer einheitlichen Betrachtung und Beurteilung von Projekten meist keine große Diskussion, weil der Wunsch von ganz oben kommt und die Projektleiter per se ein Interesse haben, sich aktiv einzubringen. Aber es ist natürlich hilfreich, wenn in der Unternehmenskultur ein Projektabbruch nicht negativ bewertet ist. Stattdessen kann auf den Wissensgewinn hingewiesen werden, der oft gerade in vorzeitig beendeten Projekten steckt. Nehmen Sie nur das bekannte Beispiel des Medikaments Viagra: Das Projekt, ein erfolgreiches Herzmedikament zu entwickeln, ist gescheitert. Doch nebenbei erkannte man eine andere Wirkung und die Pille wurde wirtschaftlich ein Blockbuster.

**Gerald Aquila**

Gerald Aquila ist der Gründer und CEO von onepoint. Seine Kernaufgaben umfassen Marketing, Finanzen, Business Development, sowie den Vertrieb in Österreich.

Zuvor konnte Herr Aquila seit 1996 bei der Hyperwave AG, einem führenden Anbieter für Wissensmanagement-Software in Europa, umfassende Erfahrung in den Bereichen Softwareentwicklung, Projektmanagement, Produktmanagement und Marketing sammeln. Er war weiters als Business Consultant für verschiedenen Unternehmen tätig und als technischer Berater und Projektmanager für das Know-Center, das österreichische Kompetenzzentrum für Wissensmanagement.

*Für das Erkennen und Ausnutzen solcher Lerneffekte ist es natürlich wichtig, dass man eine Wissens- bzw. Erfahrungssicherung durchführt ...*

Richtig. Ein strukturierter, ordentlicher Projektabschluss gehört dazu. Generell kann Portfoliomanagement nur dann gut funktionieren, wenn die Projektmethodik im Unternehmen einen gewissen Reifegrad aufweist. Dazu gehört neben einem professionellen Wissensmanagement eine einheitliche Berechnung der Projektkosten ebenso wie eine enge Verzahnung von Portfolio-, Projekt- und Ressourcenplanung.

*Zurück zum Vorgehen im Portfoliomanagement bzw. zur Einführung dessen. Was ist das beste Kriterium für die Steuerung eines Projektportfolios?*

Im Portfoliomanagement geht es immer darum, herauszufinden, ob und wie gut die Projekte die Unternehmensstrategie und -ziele unterstützen. Die Kriterien zur Beurteilung der Projekte sind deshalb keineswegs einheitlich, sie sind eng mit dem konkreten Geschäftsmodell einer Firma verzahnt.

*Wie kann ein Unternehmen vorgehen, um zu guten Kriterien zu kommen?*

Sinnvollerweise legt man zwei verschiedene Kriterienarten an: Top-down-Kriterien, die das Portfoliomanagement nicht berechnen kann, sondern vom Management „manuell“ zu definieren sind. In der Regel geht es hier vor allem um zwei Aspekte: Wie wichtig ist das Projekt und wie dringend? Als Zweites gibt es die dynamischen Bottom-up-Kriterien, die sich aus Projektplanung, -steuerung und -controlling ergeben: Wie hoch sind die Plankosten? Wie viele Ressourcen werden benötigt? Wo steht das Projekt – wo gibt es relevante Soll-Ist-Abweichungen bzgl. Budget, Terminen und Scope?

*Womit wir bei der Toolunterstützung angekommen sind: Die Bottom-up-Kriterien lassen sich direkt aus dem Projektmanagementsystem ziehen ...*

Richtig. Das Vorliegen und damit die Auswertbarkeit einheitlicher, aktueller und hochwertiger elektronischer Daten hat das Portfoliomanagement in seiner heute erreichbaren Quali-

tät erst ermöglicht. Mit der Betrachtung von Plandaten, Istdaten, Abweichungen und Prognosen können Entscheidungen viel fundierter getroffen werden als früher.

*Dieses „Betrachten“ von Daten wird im wahrsten Sinn des Wortes von Softwareprogrammen unterstützt. Wie ist hier der aktuelle Stand?*

Erster Schritt ist sinnvollerweise eine Priorisierungstabelle, in der jedes Projekt auf einer Zeile nach den für das Unternehmen wichtigen Kriterien eingestuft wird. In der Regel verwendet man hierfür Zahlenwerte (bei onepoint: 1-9). Nächste Stufe sind die Bubble Charts, in denen vier Kriterien auf einen Blick grafisch dargestellt sind: Die Visualisierung verwendet X-Achse, Y-Achse, Größe und Farbe der Blasen. Typische Kriterien sind beispielsweise Dringlichkeit, Kosten, Erfolgswahrscheinlichkeit oder strategische Bedeutung, wobei natürlich wichtig ist, dass die dynamischen Werte wirklich automatisch und aktuell in die Auswertungen eingehen und hilfreiche Sichten zur Wiederverwendung gespeichert werden können. Solche Visualisierungen sind für eine Software zur Portfolioplanung enorm wichtig, denn sie erhöhen die Akzeptanz und Nutzen signifikant – für uns ein Grund, in der jüngeren Vergangenheit intensiv neue Möglichkeiten zu eruieren.

*Sind sie dabei zu hilfreichen neuen Erkenntnissen bzw. Ergebnissen gekommen?*

Ja. Gemeinsam mit dem Know Center in Graz, einem Kompetenzzentrum für wissensbasierte Anwendungen, ist es uns gelungen, Grafiken zu entwickeln, die übersichtlich sind, aber bis zu 12 Dimensionen darstellen können. Dazu werden die Daten aus dem Projektmanagement gezogen und je Projekt in einem dynamischen Symbol in der Größe von 100 x 100 Pixel abgebildet. Da werden dann z.B. Ampelbewertungen integriert, Fortschritt von Zeit, Kosten und Aufwand, Projektphasen etc. Erste Praxiserprobungen haben gezeigt, dass das Management dadurch vertiefende Informationen schnell überschauen kann. Besonders interessant für uns: Die Projektmanager erkennen meist ihr eigenes Projekt auch unter vielen Icons, selbst wenn man den Projektnamen nicht erkennt – das spricht natürlich für eine gute Aussagekraft und erhöht die Akzeptanz.

*Für welche Unternehmen würden Sie ein grafisch unterstütztes, hoch entwickeltes Portfoliomanagement empfehlen? Gibt es eine typische Branche?*

Das hängt vor allem von der Menge und Komplexität der Projekte im Unternehmen an. Viele fangen ja klein an, erstellen ihre Projektübersicht in einem Excel-Sheet. Doch irgendwann reicht das nicht mehr aus, weil die Projekte in die Hunderte oder Tausende gehen. Diese Entwicklung gibt es in vielen Branchen, egal ob Automotive, Retail, IT, Dienstleistung ...

*Wie meistert ein Unternehmen mit einer vierstelligen Projektanzahl sein Portfoliomanagement?*

Natürlich schaut sich kein Vorstand 1000 Projekte an. Hier braucht man Bereichsportfolios, die auch auf Bereichsebene nach jeweils sinnvollen Kriterien verwaltet werden. Dann kämpfen die großen strategischen Projekte komprimiert auf der obersten Ebene um das Budget und Ressourcen. Für den einzelnen Projektmanager wird dann Projektmarketing umso wichtiger, denn die Wahrnehmung und Einstufung ihrer Vorhaben als wichtig und dringlich hängt natürlich u.a. von Information und Image ab.

*In vielen Unternehmen sind vor allem in der IT agile Projekte auf dem Vormarsch. Ist es nach Ihrer Erfahrung trotz der großen Unterschiede sinnvoll und möglich, sie mit den klassischen Projekten auf eine einheitliche Bewertungsebene zu bringen?*

Ja, das ist selbstverständlich sinnvoll. Es gibt ja nur ein Projektbudget und deshalb muss im Portfoliomanagement alles auf einer einheitlichen Basis betrachtet werden. Tatsächlich waren die in JIRA angelegten agilen IT-Entwicklungsprojekte zunächst eine Herausforderung, da diese per se anders organisiert sind als die klassischen Projekte, was ein Multiprojektmanagement erst mal schwierig macht. Doch hier ist es unter anderem über die automatische Berechnung und Vervollständigung von fehlenden Basisdaten wie Projektaufwand, Kosten und Ressourcenauslastung gut gelungen, die relevanten agilen Werte in das klassische Portfoliomanagement zu übernehmen. So können wir den Entwicklern ihr vertrautes JIRA lassen und dem Management dennoch einheitliche Zahlen für das übergeordnete Planen, Monitoring und Steuern der Projektlandschaft aktuell zur Verfügung stellen – ein weiterer Schritt, der Akzeptanz und Nutzen des Portfoliomanagements wachsen ließ.

*Herr Aquila, vielen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Elisabeth Wagner.*

**Kontakt:**

onepoint PROJECTS GmbH, Dr. Auner Strasse 22/4, A-8074 Raaba/Graz, Tel.: +43 (316) 267 267 0,

Fax: +43 (316) 267 267 99, [www.onepoint-projects.com](http://www.onepoint-projects.com), [info@onepoint-projects.com](mailto:info@onepoint-projects.com)