

Fachbeitrag

Malen statt Zahlen

Alternative Projektportfolio-Betrachtung

Viele der Portfolio-Entscheidungen des Top-Managements werden heute von PMO-Mitarbeitern vorbereitet. Das Management fällt seine Entscheidungen auf Basis dieser Informationen, in der Annahme, dass es die wesentlichen sind. Um eine gute Entscheidungsgrundlage zu haben, legt es in den meisten Fällen großen Wert auf die Zusammenstellung von Zahlen, Daten und Fakten. So spielen finanzielle Kennzahlen und auf quantitativen Business Cases beruhende Projektbewertungen bei der Portfolio-Zusammenstellung eine tragende Rolle. Unternehmen, die sich als erfolgreich bezeichnen, berücksichtigen darüber hinaus auch strategische Aspekte (siehe TU Berlin (Hrsg.), 2009). Gleichzeitig sind die meisten Unternehmen mit der Zusammensetzung ihres Projektportfolios noch nicht zufrieden.

Bei einer solchen traditionellen Portfoliobewertung und -zusammenstellung werden wesentliche Faktoren für den Projekterfolg kaum berücksichtigt, wie z.B. unterstützende oder behindernde Machtstrukturen im Unternehmen, Informations- und Kommunikationsprozesse oder auch die Unternehmenskultur. Dieses Defizit versuchte man bislang häufig durch ein Mehr an Zahlenmaterial auszugleichen, das dem Management zur Entscheidungsfindung vorgelegt wurde.

Nun wissen wir aus der neurobiologischen Forschung, dass ein mehr an Informationen nicht zwingend zu besseren Entscheidungen führt. Es kann sogar das Gegenteil bewirken, da die Entscheidungen willkürlicher werden. Ausschlaggebend für eine angemessene Bewertung ist vielmehr, dass die wenigen entscheidungsrelevanten Informationen berücksichtigt werden (siehe auch Gigerenzer, 2008).

Subjektivität beeinflusst Entscheidungen

Zudem ist es inzwischen eine allgemein akzeptierte Erkenntnis, dass verschiedene Menschen dieselbe Wirklichkeit, hier den Zustand des Portfolios im Unternehmen, sehr unterschiedlich wahrnehmen und Subjektivität eine wesentliche Rolle spielt, wenn Entscheidungen getroffen werden.

Diese Zusammenhänge werden umso wichtiger, je komplexer sich die Situation darstellt – und Projekte sind ja dazu da, komplexe Probleme zu lösen. So liegt es nahe, nach ergänzenden Methoden zu suchen, welche die heute überwiegend praktizierte Bewertung mit Hilfe von Zahlen, Daten und Fakten ergänzen und zu einer ganz-

Autor



Astrid Kuhlmeier

Dipl.-Inf., zertif. Projektmanagerin, Mediatorin, akkred. Teamtrainerin, Senior-Beraterin

Kontakt: astrid.kuhlmeier@vscteam.de und astrid.kuhlmeier-berlin@t-online.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- › [Entscheidungsfindung](#)
- › [Programm-/Projektportfolio-management](#)
- › [PM-Office](#)

Service-Links



› [Projektportfolio- & Programm-Management](#)



› [Projektportfolio-Management](#)

heitlichen Projekt- und Portfolio-Betrachtung beitragen. Diese umfassende Betrachtungsweise kann zu einer für das Unternehmen besseren Projektlandschaft führen.

Die zusätzlich einsetzbaren Methoden, wie z.B. Rollenspiele, Aufstellungen oder eben die bildhafte Darstellung von Situationen und Konstellationen, die hier für die Portfolio-Betrachtung eingesetzt wird, kommen ursprünglich aus dem therapeutischen Bereich. Sie werden aber heute auch bei der Organisationsberatung eingesetzt. (Zum Thema "Aufstellungen" siehe auch "[Projektaufstellung – verborgene Erwartungen und Bedürfnisse offenlegen](#)", Projekt Magazin 19/2010.)

Verborgene Einflüsse auf das Portfolio aufdecken

Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie als Moderator eines Halbtagsworkshop zum Thema "Wir malen unser Portfolio" das Portfolio einmal in einer Art und Weise beleuchten können, die für Sie und Ihr Unternehmen vermutlich ungewohnt ist. Dieser Ansatz aktiviert die Intuition der Teilnehmer, welche auch für Entscheidungen relevant ist, und deckt verborgene Einflüsse auf das Portfolio auf. Er hilft daher sowohl Unternehmen bei der Bewertung, die bereits eine Portfolio-Evaluation etabliert haben, als auch solchen, die sich erst noch darüber klar werden müssen, welche Entscheidungskriterien für ihr Portfolio wesentlich sind.

Durch die moderierte Zusammenarbeit der relevanten Stakeholder-Gruppen entsteht ein alternativer und ergänzender Blick auf das Portfolio, der Sie und Ihr Top-Management bei der künftigen, für das Unternehmen günstigen Zusammenstellung der Projekte unterstützen kann.

Workshops in dieser oder ähnlicher Form habe ich selbst geleitet. Die Ergebnisse führten für die Teilnehmer in allen Fällen zu neuen, teilweise überraschenden Erkenntnissen, die zumeist die bisherige Einschätzung des Portfolios wesentlich beeinflussten.

! Um dieses gewünschte Ziel zu erreichen, ist es von essentieller Bedeutung, dass ein erfahrender Moderator den Workshop leitet. Er sollte dem zu bearbeitenden Thema neutral gegenüber stehen, sicher gegenüber dem Management auftreten und seine Anweisungen sollten von allen Teilnehmern akzeptiert werden. Verfügen Sie noch nicht über die entsprechende Erfahrung, bitten Sie doch einen erfahrenen Kollegen, die Co-Moderation zu übernehmen.

"Malen Sie doch 'mal Ihr Portfolio!"

"Wenn es nur eine einzige Wahrheit gäbe, könnte man nicht hundert Bilder über dasselbe Thema malen."
Pablo Picasso

Wie bereits angedeutet, können verschiedene Menschen dieselbe Wirklichkeit sehr unterschiedlich wahrnehmen. Die Grundidee des Workshops ist es, dass die Teilnehmer ihre Sicht auf das Portfolio malen und dadurch visualisieren. Die Bilder, die dabei entstehen, verdeutlichen die unterschiedlichen Sichtweisen auf das Portfolio und die verschiedenen Bewertungskriterien, die damit verbunden sind.

Folgendes sollten Sie bei der Vorbereitung des Workshops berücksichtigen.

Vorbereitung des Workshops

Teilnehmerkreis zusammenstellen und einladen

Überlegen Sie, welche Stakeholder teilnehmen sollten, um einen umfassenden Blick auf das Portfolio sicherzustellen. Es sollten die wichtigen Interessengruppen vertreten sein, nämlich die Mitarbeiter vom Portfolio betroffener Fachabteilungen, wie z.B. bei einem IT-Projekt die Entwicklungsabteilung und die Mitarbeiter des Rechenzentrums, Kunden, ggf. der PMO-Leiter, sowie die Entscheider, wie z.B. die Mitglieder des Portfolio Boards (Top-Management). Beschränken Sie den Teilnehmerkreis auf maximal zwölf Repräsentanten, da sonst die Gefahr besteht, dass sich die Teilnehmer in endlosen Diskussionen verlieren.

Laden Sie die Teilnehmer zu dem 3- bis 4-stündigen Workshop ein. Die Dauer ist abhängig von der Komplexität des Portfolios. Kündigen Sie in der Einladung an, dass Sie eher unkonventionell bei der Portfoliobetrachtung vorgehen werden, z.B. so: "Wir werden unser Portfolio in dem Workshop nicht mit Zahlen, Daten und Fakten bearbeiten, sondern mit kreativen Methoden unser Portfolio betrachten."

Raum und Ausstattung

Wählen Sie einen Raum, der aus Ihrer Sicht groß genug ist, um sowohl einer Plenumsdiskussion ausreichend Platz zu bieten als auch 3-4 "Arbeitsinseln" aus zusammengestellten Tischen für die Gruppenarbeit zur Verfügung zu stellen.

Bei 3-4 Stakeholdergruppen benötigen Sie

- einen Flipchart
- 3-4 Pinnwände
- 8 Blätter DIN-A0-Papier zum Malen
- 3-4 Packungen Bunt- und Wachsmalstifte
- 3-4 Moderationskoffer

Kurz vor Workshop-Beginn

Schreiben Sie das Thema des Workshops auf das erste Flipchart-Blatt. Notieren Sie auf dem zweiten Flipchart-Blatt die Agenda. Achten Sie dabei darauf, dass die Agenda nicht zu detailliert ausfällt. So könnte sie z.B. so aussehen:

- Begrüßung
- Erwartungen der Teilnehmer an den Workshop
- Vorstellung der Agenda
- "Malen Sie unser Portfolio."
- Vorstellung der Bilder

- Kaffee-Pause
- Herausarbeiten der Unterschiede
- Resümee und nächste Schritte
- Abschlussrunde

Bereiten Sie den Raum vor. Bilden Sie aus den Tischen an den Rändern des Raums so viele Arbeitsinseln, wie Stakeholder-Gruppen teilnehmen werden. Stellen Sie den Flipchart und zwei Pinnwände an einer Seite auf. Heften Sie an eine der Pinnwände zwei Zettel, den Sie mit "Erwartungen" und "Befürchtungen" beschriftet haben. Gruppieren Sie davor im Halbkreis Stühle für das Plenum. Die zweite Pinnwand bleibt zunächst leer.

Ablauf des Workshops

Bitte Sie die Teilnehmer, welche den Raum betreten, zunächst auf den Stühlen im Halbkreis Platz zu nehmen. Geben Sie jedem Teilnehmer einen Stift in die Hand und vier Moderationskarten in rot und grün mit dem Hinweis, dass sie diese gleich brauchen werden.

Offizielle Begrüßung der Teilnehmer

Beginnen Sie mit der offiziellen Begrüßung, sobald alle Teilnehmer anwesend sind. Erwähnen Sie dabei, dass Sie sich auf den gemeinsamen Workshop freuen und auf die Ergebnisse gespannt sind.

Arbeiten die Teilnehmer das erste Mal mit dieser Methode, gehen Sie darauf ein, dass Sie hier und heute eine etwas andere Form der Portfolio-Bewertung vornehmen wollen, also eine Art "Experiment" durchführen. Wenn Sie in einem eher konservativen Unternehmen arbeiten, formulieren Sie besser etwas vorsichtiger, um die Teilnehmer nicht zu "verprellen", z.B. "Wir wollen etwas Neues ausprobieren."

Nennen Sie in diesem Zusammenhang auch die Vorteile, die eine solche Herangehensweise mit sich bringt. In Abwandlung eines bekannten Sprichworts können Sie sagen "Ein Bild sagt mehr als 1.000 Zahlen", denn Bilder

- veranschaulichen die verschiedenen Wahrnehmungsweisen,
- visualisieren Zusammenhänge,
- sprechen das Gehirn ganzheitlich an,
- aktivieren unsere Intuition und erleichtern so Entscheidungen,
- ermöglichen es, unterschiedliche Perspektiven mit einander zu vergleichen und zu besprechen.

Leiten Sie nun dazu über, dass Sie sich zunächst einen Überblick über die Erwartungen der Teilnehmer machen möchten.

Erwartungen der Teilnehmer klären

Fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Erwartungen an den Workshop auf die zuvor verteilten Kärtchen zu schreiben. Auf den grünen Karten sollen sie in ein bis zwei Sätzen die Frage beantworten: "Was soll passiert sein, wenn wir mit dem Workshop fertig sind?" bzw. "Was ist nach dem Workshop anders als vor dem Workshop?". Auf die roten Karten sollen die Teilnehmer schreiben, was im Workshop auf keinen Fall passieren soll. So lernen Sie die "Schmerzgrenzen" Ihrer Teilnehmer kennen. Diese Antworten helfen Ihnen bei der weiteren Moderation. So könnte z.B. ein Teilnehmer ausdrücklich betonen, dass es ihm wichtig ist, dass die Diskussionen nicht in persönlichen Angriffen ausarten.

Bitten Sie die Teilnehmer der Reihe nach, zunächst ihre Erwartungen, dann ihre Befürchtungen dem Plenum vorzustellen und danach Ihnen die Karten zu übergeben. Heften Sie die Karten nun an die beiden vorbereiteten Pinnwände und teilen Sie dabei jedem Teilnehmer mit eigenen Worten mit, wie Sie seine Aussagen verstanden haben. Das hilft, die Erwartungen zu klären, und jeder Teilnehmer hat so noch die Möglichkeit, darzulegen, ob er richtig verstanden wurde.

Agenda vorstellen

Stellen Sie nun die Agenda vor. Schlagen Sie hierzu das zweite Flipchart-Blatt auf und reflektieren Sie die Agenda-Punkte in Bezug auf die Erwartungen der Teilnehmer. So könnten Sie z.B. einen Teilnehmer in die Pflicht nehmen, darauf zu achten, dass seinen Erwartungen, z.B. "Ich möchte, dass alle IT-Projekte in der Betrachtung berücksichtigt werden", ausreichend entsprochen wird.

Weichen die Erwartungen stark von dem ab, was Sie erreichen wollen, müssen Sie dies an dieser Stelle kurz mit den Teilnehmern diskutieren und bei Bedarf Anpassungen vornehmen. Wenn z.B. ein Teilnehmer fordert, politische Fragen in Bezug das Portfolio nicht zu diskutieren, stellen sie diese Erwartung zur Diskussion, da sie den Erfolg Ihres Workshops gefährden kann. So können Sie z.B. fragen: "Wollen Sie wirklich, dass wir die politischen Fragen ausklammern. Aus meiner Sicht als Moderator kann dies die Aussagekraft des Workshop-Ergebnisses gefährden."



Nicht jede Erwartung sollte Ihre Agenda ändern, nicht jede Befürchtung Sie aus der Ruhe bringen. Die ersten zwei Arbeitsschritte im Workshop sind nichts Anderes als gelebtes Erwartungsmanagement für den Workshop. Insgesamt sollte eine solche Einführungssequenz nicht länger als 20 bis 30 Minuten dauern.

Arbeitsgruppen bilden

Fordern Sie nun die Teilnehmer auf, Arbeitsgruppen aus Personen mit ähnlicher Interessenlage zu bilden, z.B. aus Kunden, Entscheidern, Mitarbeitern aus den Fachabteilungen, Projektleitern. Geben Sie bei zwölf Teilnehmern vor, dass es nicht mehr als vier Arbeitsgruppen sein sollten. Die Menge an unterschiedlichen Darstellungen wird sonst zu umfangreich, um sie in der vorgesehenen Zeit zu bearbeiten.

"Malen Sie doch 'mal unser Portfolio!"

Machen Sie deutlich, dass beim Malen des Portfolios ein Bild entstehen soll, in dem Text spärlich und nur zur Erläuterung der gemalten Bild-Elemente genutzt wird.

Geben Sie den Teilnehmern nun Gelegenheit, Verständnisfragen zum Vorgehen zu stellen. Ermutigen Sie diese bei der Beantwortung, genau das Bild zu malen, das ihnen spontan zu dem Thema einfällt. Sehr strukturierte Menschen fragen häufig, aus welcher zeitlichen Perspektive sie das Bild malen sollen, d.h. ob sie "Das Heute" oder "Die Zukunft" darstellen soll. Machen Sie hierzu keine Angaben, sondern geben Sie die Frage an die Gruppe zurück, zu welcher der Teilnehmer gehört. Kündigen Sie an, dass Sie während der 15-minütigen Arbeitsphase im Raum umherlaufen und den Prozess in den Arbeitsgruppen unterstützen werden. Das gibt den Teilnehmern Sicherheit.

Umgang mit Diskussionen

Geben Sie jeder Arbeitsgruppe ein DIN-A0-Blatt Papier und Stifte und bitten Sie die Gruppen, an den vorbereiteten Arbeitsinseln Platz zu nehmen und in den nächsten 15 Minuten pro Gruppe ein Bild zum Thema "Unser Portfolio" zu malen. Oft werden Sie erleben, dass die Teilnehmer zunächst diskutieren. Das ist normal, da auch Personen mit scheinbar ähnlichen Interessen häufig eine unterschiedliche Sicht auf dasselbe Thema haben. Lassen Sie die Diskussion zu, sie ist Teil der Methode.

Achten Sie aber darauf, dass die Gruppen auch rechtzeitig mit dem Malen beginnen und ihre Ergebnisse sichern. Greifen Sie spätestens nach 5-8 Minuten ein, wenn immer noch nur diskutiert und nicht gemalt wird, und bitten Sie die Gruppe, nun mit dem Malen zu beginnen.

Beeinflussung vermeiden

Achten Sie während der Mal-Phase darauf, dass die Gruppen unabhängig voneinander entscheiden, welche Aspekte Eingang in ihre Bilder finden.

Geben Sie selbst so wenig wie möglich vor. Gehen Sie von Arbeitsinsel zu Arbeitsinsel, beantworten Sie Fragen und hören Sie bei den Diskussionen zu. Wenn Sie feststellen, dass die Teilnehmer nicht wissen, wie sie anfangen sollen, geben Sie Anregungen, wie man den Sachverhalt malen könnte, den Sie eben in der Gruppendiskussion gehört haben. Achten Sie jedoch darauf, dass nicht Sie es sind, der das Bild gestaltet (siehe Arbeitshilfe 2). Nach einer ersten Anlaufphase klappt das Malen meiner Erfahrung nach meist sehr gut.

Auf Einhaltung der Zeit achten

Legen Sie Ihr Augenmerk auch darauf, dass die Teilnehmer rechtzeitig zum Ende kommen. Steuern Sie dies aktiv, indem Sie zwischendurch ansagen, wie viel Zeit noch zum Malen bleibt. Nur wenn Sie feststellen, dass in einer oder mehreren Gruppen noch intensiv gearbeitet wird, geben Sie einen Zeitzuschlag von maximal zehn Minuten.

Die Bilder vorstellen

Bitten Sie die Gruppen, nach Abschluss der Mal-Phase ihr Bild an der Magnettafel der Gruppe anzubringen und wieder im Plenum Platz zu nehmen.

Stellen Sie nach und nach die verschiedenen Gruppenbilder allen Teilnehmern vor. Die Vorstellung eines Bildes sollte nicht wesentlich länger als zehn Minuten dauern.

Ermuntern Sie zunächst die Mitglieder der jeweils anderen Gruppen – also nicht die Künstler selbst –, sich zu äußern, was sie in dem jeweiligen Bild sehen. Kommentieren Sie selbst, was Ihnen spontan einfällt, wenn Sie das Bild betrachten, in der Art "Oh, das ist aber ein bunter Mann da vorne ...", um die Reflektion über das Bild in Gang zu bringen. Halten Sie sich dabei jedoch mit eigenen Schlussfolgerungen zurück.

Sammeln Sie zunächst alle Aussagen und notieren Sie diese auf einem "Spickzettel". Die Aussagen sind für Ihre spätere Moderation der Diskussion im Plenum wichtig, wo Sie diese an passender Stelle in die Diskussion einbringen können.

Im zweiten Teil der Bildvorstellung fordern Sie die Ersteller des Bildes auf, sich zu äußern, was sie mit dem Bild ausdrücken wollen. Stellen Sie dabei bereits Bezüge zu den Beiträgen der Angehörigen der anderen Gruppen her. Auch dies dient der Vorbereitung auf die spätere Diskussion im Plenum, welche die unterschiedlichen Sichtweisen auf das Portfolio aufnimmt.

Beispiele

Bild 1 und Bild 2 zeigen zwei Portfolio-Darstellungen, wie sie in ähnlicher Form in Workshops entstanden sind. Wie Sie sehen, darf in den Bildern durchaus Text verwendet werden und die zeichnerischen Fähigkeiten der Teilnehmer müssen – ähnlich wie meine – nicht sehr ausgeprägt sein. Lassen Sie als Moderator den Teilnehmern entsprechend Freiräume in der Darstellung. Achten Sie lediglich darauf, dass diese nicht ausschließlich Text verwenden. Systemisch gesprochen: Alles, was kommt, hat seine Berechtigung und Bedeutung.

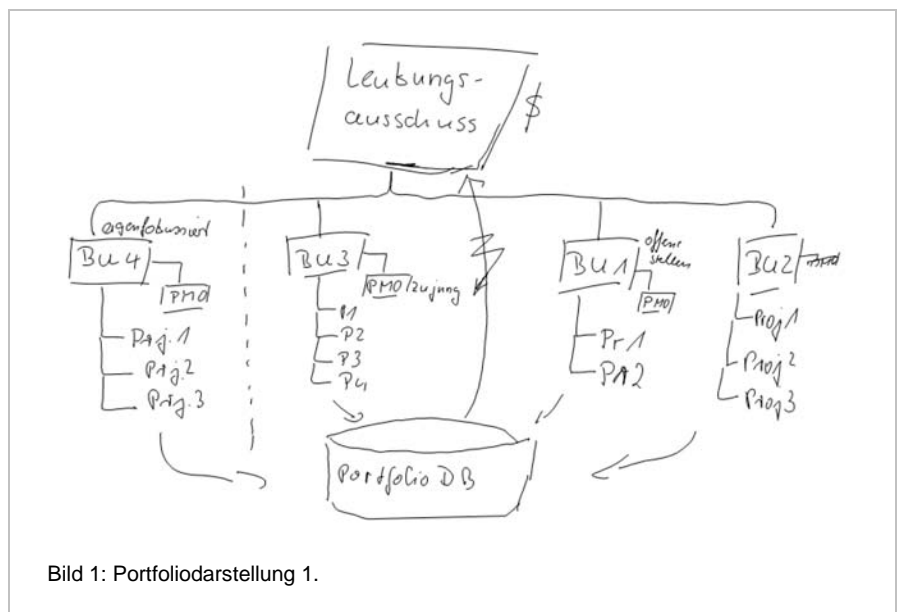


Bild 1: Portfoliodarstellung 1.

Bereits ein kurzer Blick zeigt, wie unterschiedlich die Portfolio-Darstellungen ausgefallen sind:

Bild 1 ist sehr strukturiert, organisatorische Zuordnungen und Aufteilungen scheinen wichtig zu sein. Zwischen Lenkungsausschuss und Portfolio-Datenbank scheint die Verbindung gestört. All dies wären Beobachtungen, die Sie oder andere Teilnehmer einbringen können. Spannend ist es dann, die Interpretationen mit dem abzugleichen, was die Maler darstellen wollten.

Mehr Interpretationsspielraum lässt Bild 2. Es liegt nahe, dass der Prozess der Projektbewertung dargestellt wird. Aber sind die Punkte an den Verbindungslinien und in den "Wolken" Steine, die diesen Prozess behindern – oder

noch etwas ganz Anderes? Und wer ist die Person mit der Krone auf dem Kopf, die so offenkundig den Prozess stört?

Kaffee-Pause

Nach der ersten Reflektionsrunde machen Sie eine Kaffee-Pause von etwa zehn Minuten, damit das bisher Erarbeitete auf die Teilnehmer wirken kann. Stellen Sie die Magnettafeln mit den Bildern so im Raum auf, dass alle Bilder gleichermaßen gut sichtbar sind. Stellen Sie nun die zweite leere Pinnwand in die Mitte vor das Plenum.

Auf ihr sammeln Sie die Ergebnisse der kommenden Diskussion.

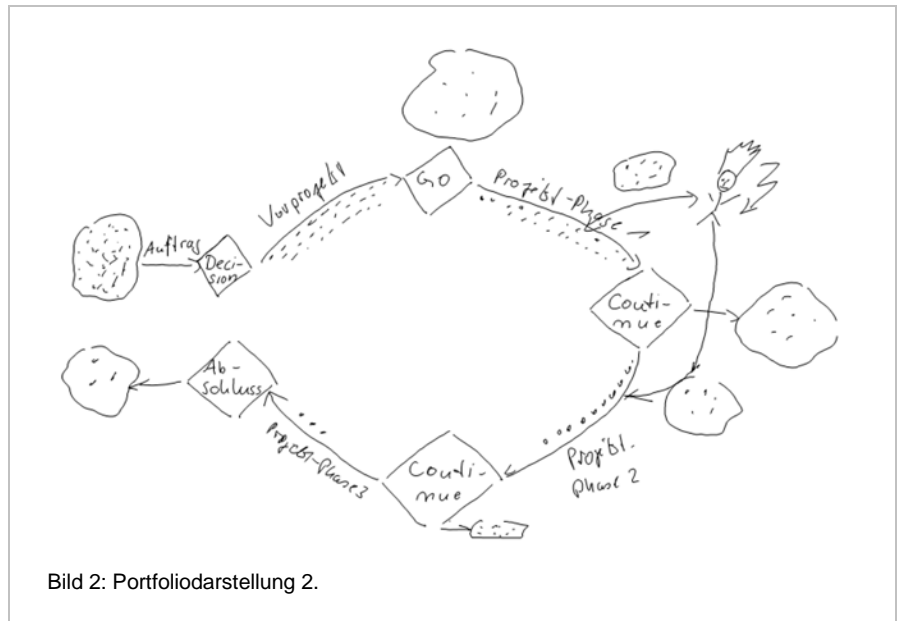


Bild 2: Portfoliodarstellung 2.

Unterschiedliche Sichtweisen herausarbeiten

Eröffnen Sie nun die Diskussion im Plenum mit der Frage, welche wesentlichen Erkenntnisse die Teilnehmer aus der bisherigen Reflektion gewonnen haben. Nutzen Sie hierzu z.B. die Blitzlicht-Technik (siehe Arbeitshilfe 1).

Initiieren Sie anschließend einen Meinungs austausch über die wesentlichen Unterschiede zwischen den Bildern. Fragen Sie die Teilnehmer nach ihren Hypothesen, warum diese Unterschiede entstanden sind. Um die Diskussion sinnvoll zu steuern, ist der Einsatz systemischer Fragetechniken hilfreich (siehe Arbeitshilfen 1 und 2).

Ziel ist es, dabei die wesentlichen Kriterien herauszuarbeiten, die das Portfolio beeinflussen. Dies können sowohl Kriterien sein, die explizit und bewusst zur Portfolio-Steuerung genutzt werden, aber auch solche, die das Portfolio implizit und für die Beteiligten bisher unbewusst steuern, wie z.B. ein Mitglied des Portfolio Boards. Nutzen Sie die Moderationskarten, um diese Kriterien und andere wichtige Erkenntnisse auf der zweiten Pinnwand festzuhalten. Clustern Sie diese Karten in einem weiteren Schritt nach expliziten und impliziten Steuerungskriterien. Vermeiden Sie es, die Teilnehmer im Vorfeld darauf hinzuweisen, dass es auch implizit Kriterien gibt. Dieses Erkenntnis entsteht üblicherweise während des Mal-Prozesses in den Gruppen selbst.

Planen Sie für diesen Arbeitsschritt 30 Minuten ein.

Resümee und nächste Schritte

Lassen Sie die Teilnehmer nun neue Arbeitsgruppen bilden. Achten Sie dabei darauf, dass sich die ursprünglichen Stakeholder-Gruppen auflösen und die Arbeitsgruppen durchmischen. Geben Sie den neu gebildeten Gruppen die Aufgabe zusammenzufassen, welche (neuen) Erkenntnisse sie aus dem bisher Gehörten gewonnen haben.

ben und wie sie diese in ihre zukünftige Projektauswahl und -steuerung einfließen lassen werden. Bitten Sie diese auch darum, konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, wie künftig die Projektauswahl und -steuerung durchgeführt werden soll. Die Gruppen dokumentieren ihre Erkenntnisse und Vorschläge für Maßnahmen auf den Rückseiten der Magnetwände. Geben Sie ihnen dafür etwa 20 Minuten Zeit.

Abschließend stellen die Gruppen ihre Ergebnisse im Plenum vor, das darüber abstimmt, welche vorgeschlagenen Maßnahmen umgesetzt werden. Dokumentieren Sie die verabschiedeten Maßnahmen auf dem Flipchart und sorgen Sie dafür, dass pro Maßnahme ein Verantwortlicher benannt wird, der dafür sorgt, dass sie auch wirklich umgesetzt wird.

Dieser Punkt ist derjenige, den Sie am wenigsten vorbereiten können. Hier sind Sie sehr stark abhängig von den Ergebnissen, welche die Gruppen erarbeitet haben. Vertrauen Sie auf deren Kreativität und Lösungsorientierung. Nehmen Sie die Ergebnisse, so wie sie sind, und versuchen Sie nicht, das Plenum in einer Richtung zu beeinflussen, von der Sie glauben, dass es die richtige ist.

Abschluss

Fassen Sie den Ablauf des Workshops und die Ergebnisse kurz zusammen. Fragen sie die Teilnehmer abschließend, z.B. wieder mit einer Blitzrunde, wie ihnen der Workshop gefallen hat und was man bei einem Folge-Workshop besser machen könnte.

Bedanken sie sich für das Feedback und schließen Sie den Workshop ab. Machen Sie im Anschluss mindestens ein Fotoprotokoll von den erarbeiteten Ergebnissen und verteilen Sie dieses per E-Mail an die Teilnehmer.

Erfolgsfaktoren für den Workshop

Der wesentlichste Erfolgsfaktor ist natürlich, dass Sie **Lust** und den erforderlichen **Mut** haben sollten, auch einmal **etwas Neues auszuprobieren** und dafür zu werben. Als jemand, der im Projektmanagement tätig ist, bringen Sie die erforderlichen Fähigkeiten mit.

Wichtig ist auch, dass Sie bei der Einladung zum Workshop auf eine **ausgewogene Zusammensetzung der Teilnehmer** achten, d.h. dass alle für das Portfolio wesentlichen Stakeholder-Gruppen vertreten sind und keine der Gruppen ein Übergewicht bildet.

Auch sollten Sie **Erfahrung mit Moderationstechniken** mitbringen. Sie sollten **gut zuhören können** und in der Lage sein, **flexibel auf die Ergebnisse zu reagieren**, welche die Teilnehmer erarbeitet haben. Verlassen Sie sich dabei auf Ihre Intuition. Achten Sie aber auch auf ein **striktes Zeitmanagement**, denn der Zeitrahmen für den Workshop ist knapp bemessen und kann sonst schnell "gesprengt" werden.

Wenn eines der Ergebnisse des Workshops ist, dass künftig solche oder ähnliche Workshops regelmäßig durchgeführt werden sollen, **nutzen Sie auch andere Methoden** innerhalb der Workshops, wie z.B. Aufstellungen. Sie können so vermeiden, dass bei den Teilnehmern eine Routine eintritt, die kreativitätstötend wirken kann.

Zusammenfassung

In den vorangegangenen Abschnitten haben Sie eine, die Intuition ansprechende, einfache Methode kennengelernt, mit der Sie Kriterien herausarbeiten können, welche die Portfolio-Auswahl und -bewertung in Ihrem Unternehmen beeinflussen, welche die üblichen Kennzahlen-basierten Verfahren ergänzt.

Die Methode unterstützt Sie darin, versteckte Entscheidungskriterien aufzudecken, Unterschiede in der individuellen Wahrnehmung des Portfolios deutlich zu machen und damit das Gesamtsystem in seiner Komplexität zu erfassen. Gleichzeitig hilft sie, die Komplexität zu reduzieren, indem die Malenden durch die Methode dazu gezwungen sind, sich auf wesentliche Aspekte zu beschränken.

Der Workshop stellt keinen Ersatz für eine auf Kennzahlen basierende Portfolio-Bewertung dar. Mit den auf Zahlen, Daten und Fakten beruhenden Methoden schaffen sie sich rückwirkend eine Erklärungshilfe für den Erfolg oder Nicht-Erfolg des Portfolios. Für Voraussagen auf die Zukunft sind diese nur eingeschränkt nutzbar. Ein Workshop, wie der oben vorgestellte, unterstützt die intuitive Seite des Entscheidungsprozesses und bringt weitere wesentliche Entscheidungsfaktoren an Licht.

Literatur

- Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann Verlag, München 2008
- Kuhlmei, Astrid/Wagenhals, Klaus: "Mehr vom Selben hilft nicht!" Aufruf zu mehr Ganzheitlichkeit bei Projekt- und Portfolio-Betrachtungen, Workshop auf dem PM Forum, Nürnberg 2011 (Präsentation)
- Kuhlmei, Astrid: Systemische Interview-Technik als Basis für die Service-Definition eines Projekt Office, Vortrag auf dem PM Forum, Nürnberg 2008 (Präsentation)
- Rollwagen, Ingo: Deutsche Bank Research. Projektwirtschaft 2020, PMO Symposium 2009
- TU Berlin (Hrsg.): MPM-Benchmarking-Studie. Abschlussbericht 2009
- Wagenhals, Klaus: Projektportfolio-Management. Warum Zahlen nicht mehr der einzige Schlüssel zur "Wahrheit" sein können, ZfAW, Heft 4, 2011

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2012 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.