

november ag

Projektportfolios und deren Priorisierung in Zeiten knapper Ressourcen

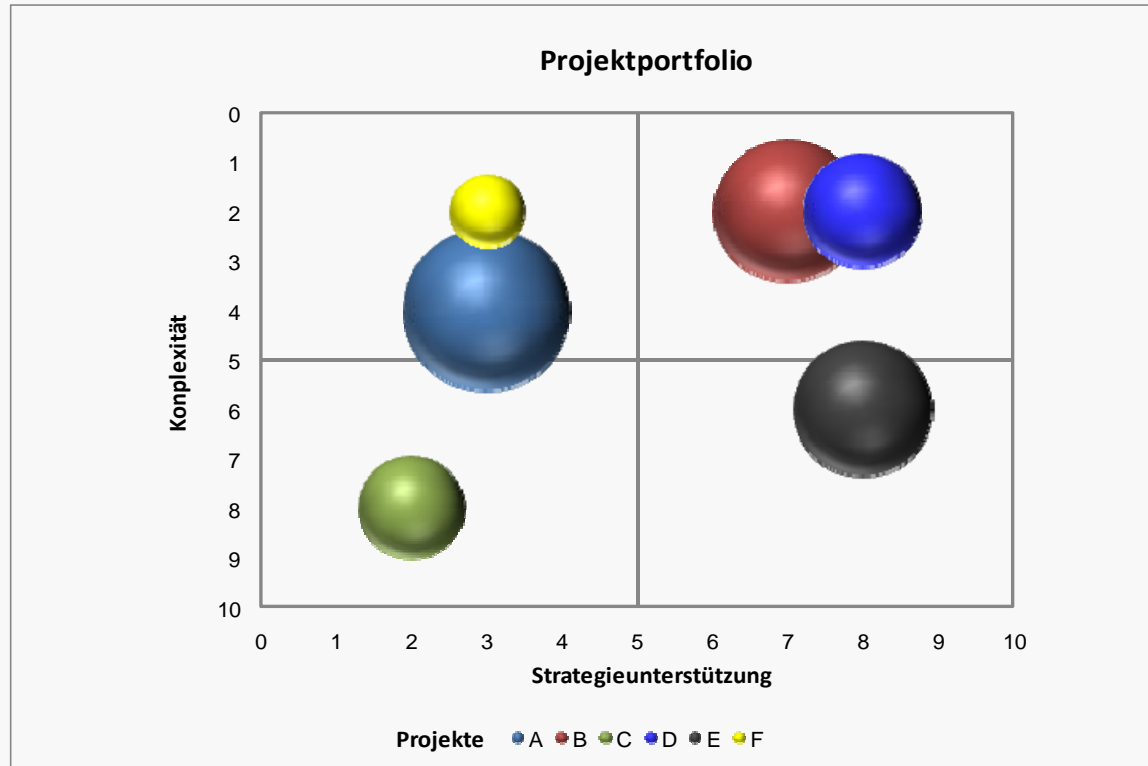
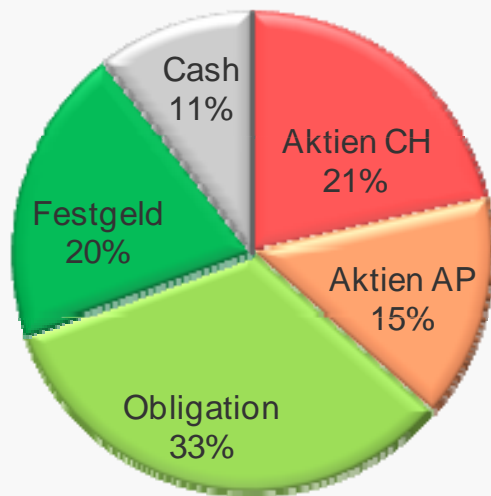
Lunch Kiwanis Club Liestal

Christoph Emmenegger

10. Dezember 2009

Portfolios unterstützen Nutzen/Risiko Entscheide

Anlageportfolio



Projekt	A	B	C	D	E	F	Total	Rang
A		-1	-1	0	1	0	-1	6
B	-1		1	1	1	1	4	1
C	-1	1		1	1	1	4	1
D	0	1	1		1	-1	2	3
E	1	1	1	1		-1	2	3
F	0	1	1	-1	-1		0	5

Zielsetzung des Vortrages

- Klären des Begriffs ‚Projektportfolio‘
- Herausforderungen beim Priorisieren
- Was ist anders wenn die Ressourcen knapp sind
- Vorgehensweisen beim Priorisieren
- Häufig gemachte Fehler

Die Präsentation befindet sich unter www.november-ag.ch/downloads

Was ist ein Projektportfolio?

- Unter Projektportfolio wird eine Menge von Projekten verstanden, die gemeinsam koordiniert werden
- Ziel ist für ein Unternehmen einen größeren Nutzen zu stiften, als wenn man diese Projekte unabhängig voneinander betrachten würde
- Ein Projektportfolio bündelt entweder alle Projekte einer Organisation oder Projekte, die einem abgeschlossenen Teil einer Organisation zugeordnet werden können
- Ein gutes Projektportfolio erlaubt Abhängigkeiten von Projekten (inhaltlich, ressourcenmässig, auftraggebermässig) zu erkennen und ermöglicht Synergien und Potenziale integral zu betrachten
- Projektportfolio Management ist eine andauernde, nicht zeitbegrenzte Verantwortung der obersten Führungsebene

Einige Herausforderungen

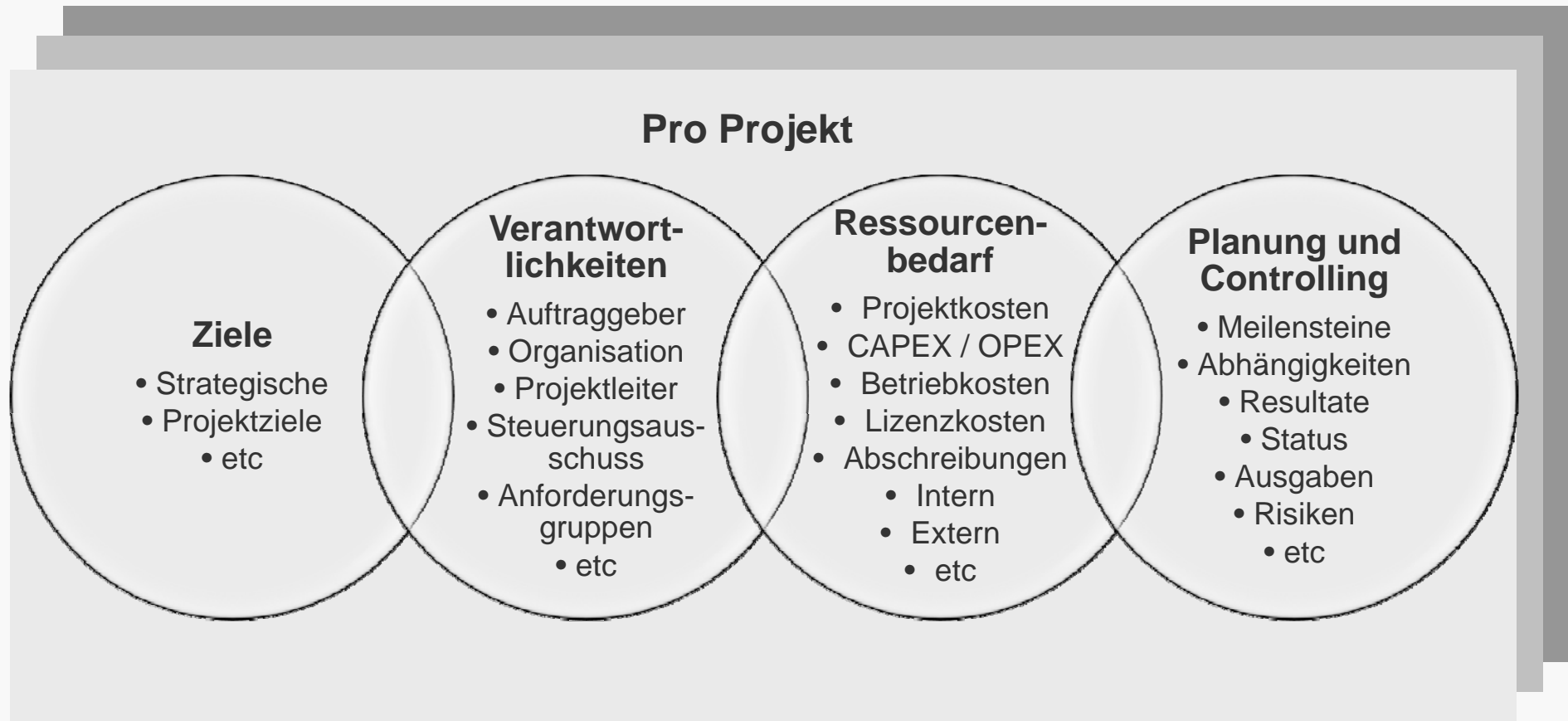
Projektportfolios dienen der Priorisierung, d.h. der Entscheidungsfindung

- Kein noch so gutes Projektportfolio kann das Risiko einer Fehlpriorisierung eliminieren
- Die Anzahl der analysierten Dimensionen korreliert nicht mit der Qualität des Projektportfolios
- Umsetzung der Priorisierung erfolgt durch die gesamte Organisation, nicht nur die Entscheidungsträger
- Priorisierungen führen zu Gewinnern und Verlierern

Dazu kommen in Zeiten knapper Ressourcen

- Kürzeren Priorisierungszyklen, Hektik
- Angst vor Fehlentscheidungen (in der Führung, wie in der Organisation)
- „Muss“, „Wichtig“, „Kann“ erhalten eine andere, häufig subjektive Bedeutung
- Langfristige Unternehmensziele werden sekundär

Informationen in Projektportfolios



Je mehr Informationen in einem Portfolio gesammelt werden, desto aussagekräftiger aber auch aufwendiger und schwieriger wird es, das Portfolio ‚up to date‘ zu halten → dies gilt es insbesondere in Zeiten knapper Ressourcen zu beachten

Einige Vorgehensweisen beim Priorisieren

Methoden	Vorgehen	Stärken	Schwächen
Subjektive Priorisierung	Ad hoc, Brainstorming	Schnell, wenig Aufwand	Risikant, fehlende Akzeptanz
Barwert- methode (NPV)	Berechnung des Barwertes innerhalb einer gegebenen Zeitspanne	Erlaubt Entscheide auf Grund der finanziellen Möglichkeiten	Finanzieller Nutzen eines Projektes wird häufig überschätzt; Abhängigkeiten und weitere Nutzenaspekte werden ausser Acht gelassen
Check- listen	Führung definiert Kriterien; Portfolio Mana-ger bewertet Projekte	Einfach, leicht nachvollziehbar	Kriterien sind nicht gewichtet
Nutzwert- analyse	Definition von Zielen und Gewichten; Bewertung der Zielerreichung	Subjektive Kriterien können objektiviert werden; nachvollziehbare Entscheidungsfindung in der Organisation; qualitative Merkmale können quantifiziert werden	Gewichte und Bewertungen bleiben subjektiv
Paarwei- ser Ver- gleich	Ermitteln wie oft sich ein Projekt beim Vergleich mit allen andern Projekten durchsetzen kann	Genauigkeit, zeigt Konsequenzen von Entscheidungen	Hoher Aufwand

Priorisieren in Zeiten knapper Ressourcen

Mut zur Lücke; das Risiko eines Fehlentscheides lässt sich nicht wegzaubern!

- Eine grosse Anzahl von Parametern und Attributen führt nicht zu besseren Resultaten! Das Berücksichtigen zu vieler Attribute führt eher zur Verwässerung als ein konkretes, priorisiertes Portfolio zu ermöglichen.
- Klarheit und Geschwindigkeit sind wesentlich bei der Neuausrichtung des Projektportfolios in Zeiten knapper Ressourcen
- Einbezug aller beteiligter Personen ist essentiell
- Tabus sind tabu!

Trennen Sie die Spreu vom Weizen

Drei bis fünf, mit Strategie und Unternehmenskultur abgeglichene Dimensionen zur Priorisierung sind ausreichend. Wenige allgemein verständliche Kriterien erlauben den einfachen und schnellen Einbezug des ganzen Unternehmens in die Entscheidungsfindung.

Priorisieren in Zeiten knapper Ressourcen

Stoppen Sie laufende Projekte, schaffen Sie Raum für Neues

Lassen Sie nur Projekte am Leben, die entweder im laufenden Geschäftsjahr einen positiven Return on Investment (ROI) versprechen oder solche, die aus rechtlichen Gründen zwingend sind.

Gruppieren Sie vor dem Priorisieren die Projekte, die stark voneinander abhängen und behandeln Sie die Gruppe als eine Einheit.

Beurteilen Sie Grundlagenprojekte wohlwollend, d.h. Initiativen, die keinen direkt messbaren Nutzen liefern, aber für die langfristige Strategiemsetzung fundamental sind.

Vergessen Sie, Projekte günstiger als geplant umsetzen zu können

Es funktioniert nicht! Eine signifikante Reduktion der Anzahl Projekte erlaubt durch die entstehende Entlastung interner Ressourcen eventuell externe Kräfte in anderen Projekten abzubauen.

Häufig begangene Fehler

- Projektportfolios werden zu komplex aufgebaut
- Bedarf der Priorisierung wird nicht klar und offen im Unternehmen kommuniziert
- Priorisierung erfolgt durch eine ‚erlauchte‘ Gruppe, die das Wissen der Organisation nicht nutzt
- Priorisierungszeitpläne werden nicht eingehalten, Entscheide werden vertagt und lähmen die gesamte Organisation
- Nur noch NPV oder ROI zählen; Grundlagenprojekte haben keine Chancen mehr
- Priorisierungsentscheide werden nicht umgesetzt – U-Boot Projekte entstehen
- Wenn Projekte gestoppt werden müssen, wird die emotionale Seite der Betroffenen nicht proaktiv adressiert
- Die Projektportfolio-Priorisierung ist nicht mit dem Budgetzyklus der Organisation abgestimmt

Erstellen und Priorisieren von Projektportfolios

Keep it simple and fast!

- Ein einfaches Projektportfolio ist verständlicher
- Beziehen Sie Ihre Organisation mit ein
- Der Priorisierungszyklus sollte berechenbar sein
- Tabus sind tabu!



wir unterstützen Sie!

november ag

We support you in the essential things.

november ag
Garnmarkt 1
P.O. Box 2160
8401 Winterthur
Switzerland

november ag
St. Alban-Vorstadt 108
4052 Basel
Switzerland

www.november-ag.ch

Your Contact:
info@november-ag.ch
Christoph Emmenegger
+41 79 251 95 93

Paarweiser Vergleich - Beispiel

Projekt	A	B	C	D	E	F	Total	Rang
A		-1	-1	0	1	0	-1	6
B	-1		1	1	1	1	4	1
C	-1	1		1	1	1	4	1
D	0	1	1		1	-1	2	3
E	1	1	1	1		-1	2	3
F	0	1	1	-1	-1		0	5

-1 = weniger wichtig, 0 = gleich wichtig, 1 = wichtiger als das andere Projekt

Beispiel – Darstellung eines Projektportfolios

