

Case Study: Projektportfoliomanagement



Die Einführung von Projektportfoliomanagement (PPM) darf nicht unterschätzt werden. Das heisst jedoch nicht, dass es kompliziert sein muss. Der Bereich Vertrieb der PostFinance AG macht vor, wie man pragmatisch zum Ziel kommt.

Ausgangslage

Die PostFinance AG aus Bern ist eines der größten Finanzinstitute in der Schweiz und die Nummer eins im Schweizer Zahlungsverkehr. Ein unkomplizierter Umgang mit dem Kunden ist das Ziel, das die rund 4000 Angestellten verfolgen.

Eine wesentliche Voraussetzung dafür: die gute interne Zusammenarbeit. Wie das am besten funktioniert, zeigt sich am Beispiel der Optimierung des Projektportfoliomanagements im Bereich Vertrieb. Die zahlreichen Projekte mit ihrer individuellen Ausrichtung umfassen Vertriebsinnovationen, Anpassungen der IT-Systeme oder Prozessveränderungen für den Verkauf. Alle Projekte erscheinen zunächst gleichermassen wichtig. Wegen fehlender Ressourcen und Zeit können aber nicht alle Vorhaben gleichzeitig durchgeführt werden.

Welche Projekte unterstützen das Unternehmen, die Mitarbeiter und schlussendlich den Kunden am besten? Diese Bewertung ist Teil des Prozesses, der die Aufnahme neuer Projekte in das Portfolio – von der Idee bis hin zur Umsetzung – steuert. Gemeinsam mit Dahlem & Partner hat die PostFinance AG diesen PPM-Prozess erarbeitet – unkompliziert, schlank und zielgerichtet.

Vorgehensweise

Die Erarbeitung des neuen PPM-Prozesses wurde organisatorisch zunächst auf eine solide Basis gestellt, indem das Management des Bereichs Vertrieb den klaren Auftrag dazu erteilt und die betroffenen Organisationseinheiten darüber informiert hat. "Verbesserungsmassnahmen im Projektmanagement sind nur erfolgreich, wenn man den Change-Aspekt nicht unterschätzt. Von Beginn an müssen alle an Bord sein und das Management muss spürbar dahinter stehen", sagt Adrian Adam, Geschäftsführer bei Dahlem & Partner.

Im Rahmen einer dreitägigen Workshop-Reihe haben Dahlem & Partner gemeinsam mit der PostFinance AG folgende Fragen beantwortet:

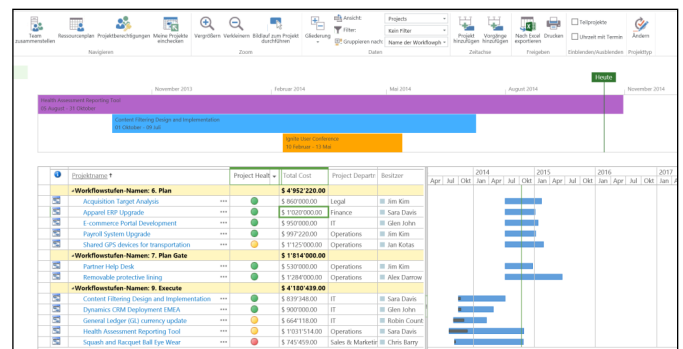
- Wie lautet der Geltungsbereich, demgemäss ein Projekt für das Portfolio relevant ist?
- Mittels welcher Kriterien wird ein Projekt bewertet und im Portfolio vergleichbar gemacht?
- Wie muss der PPM-Prozess aussehen, um die Erstellung und Aktualisierung des Portfolios zu ermöglichen?

„Wir haben uns bewusst auf wenige und gleichzeitig dringende Aspekte konzentriert, getreu dem Motto: weniger ist

mehr“, sagt Roger Jäggi, Leiter Vertriebsmanagement, PostFinance AG.

Mit einer Mischung aus eingebrachtem Expertenwissen und ergebnisorientierter Moderation hat Dahlem & Partner die Teilnehmer durch die interaktiven Workshops geleitet. Vertreter aller betroffenen Organisationseinheiten haben intensiv mitgestaltet, belastbare Resultate geschaffen und den Weg für eine breite Akzeptanz des zukünftigen PPM geebnet.

Um Möglichkeiten einer technischen Unterstützung zu prüfen, wurden Prozess und Bewertungskriterien zusätzlich in Microsoft Project Online abgebildet. Die Lösung zeigt Potentiale automatisierter Portfolioberichte auf und stellte die inhaltliche Konsistenz der erzielten Ergebnisse sicher.



Beispiel: Roadmap des Projektportfolios in Microsoft Project

Resultate

Durch den neu definierten Geltungsbereich wurde das Projektportfolio deutlich geschärft und dies erlaubt zukünftig eine effektivere Steuerung des Portfolios. Dank des Bewertungssystems werden Projekte eindeutig priorisiert und verschiedene Portfolioszenarien hinsichtlich ihres Nutzens für die Organisation vergleichbar. Somit bekommt das neu geschaffene PPM-Gremium belastbare Entscheidungsvorlagen, um ein starkes Portfolio zu formen. Der neue, schlanke PPM-Prozess strukturiert und vereinfacht die bereichsübergreifende Kommunikation und ermöglicht eine effiziente Abwicklung des neuen PPM.

"Mit einem pragmatischen Ansatz und professioneller Umsetzung hat Dahlem & Partner uns geholfen diesen neuen Prozess zu erarbeiten", sagt Roger Jäggi, "nun können wir unser zukünftiges Projektportfolio deutlich gezielter steuern."

