

Arbeitshilfe Projektportfoliomanagement

Wie lässt sich ein umfangreiches Portfolio an Projekten in der Quartierssanierung langfristig im Blick behalten und steuern? Die vorliegende Arbeitshilfe beschreibt die Methode des Projektportfoliomanagements, nennt Kernaufgaben, Arbeitsschritte und Werkzeuge.

Um die im Allgemeinen große Anzahl der Projekte der energetischen Quartierssanierung zu steuern und dabei knappe Ressourcen effizient zu nutzen, wird ein Projektportfoliomanagement empfohlen: Dieses Managementverfahren ermöglicht die Steuerung eines großen Portfolios von Projekten bei wechselnden lokalpolitischen, finanziellen und personellen Rahmenbedingungen. Das Projektportfoliomanagement behält – in Abgrenzung zum Projektmanagement für Einzelprojekte – das Gesamtergebnis aller Projekte der Quartierserneuerung im Blick.

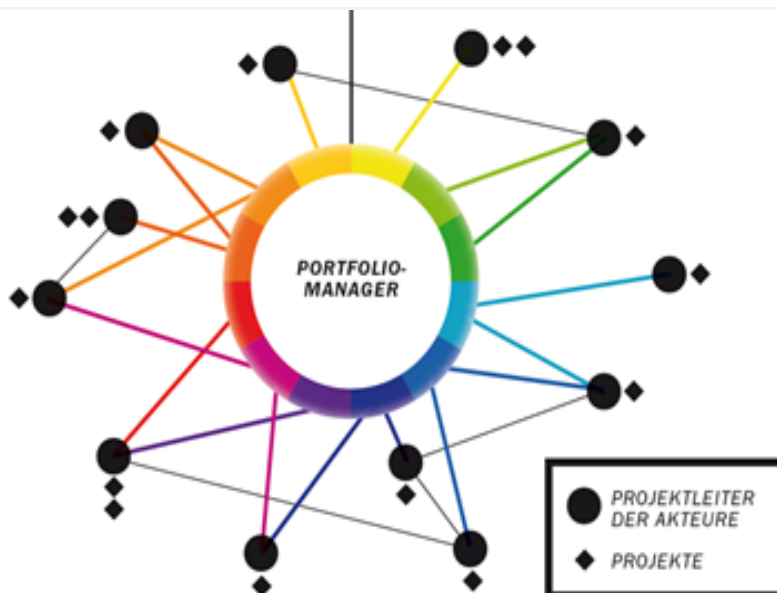


Abbildung 1- Prinzip des Projektportfoliomanagements (Grafik: Jung Stadtkonzepte)

Die Akteurinnen und Akteure können mit diesem Managementverfahren unabhängig vom Tagesgeschäft langfristige strategische Ziele verfolgen und gleichzeitig rasch operative, projektorientierte Entscheidungen treffen. Das Projektportfoliomanagement besteht im Allgemeinen aus den folgenden Kernaufgaben:

1. Ideenmanagement

Das Ideenmanagement umfasst die Generierung, Sammlung und Auswahl geeigneter Ideen für Projekte der energetischen Stadtsanierung. Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Verbände werden aktiv beteiligt und durch das Sanierungsmanagement dabei unterstützt, Projektideen zu formulieren und zu konkretisieren. Dabei verfolgt das Projektportfoliomanagement die strategischen Stadtentwicklungsziele aus dem Quartierskonzept und hilft bei der Auswahl von Projekten nach sachlichen Kriterien. Das Prinzip dieses gleichzeitigen Top-Down- und Bottom-Up-Ansatzes zeigt die folgende Abbildung:

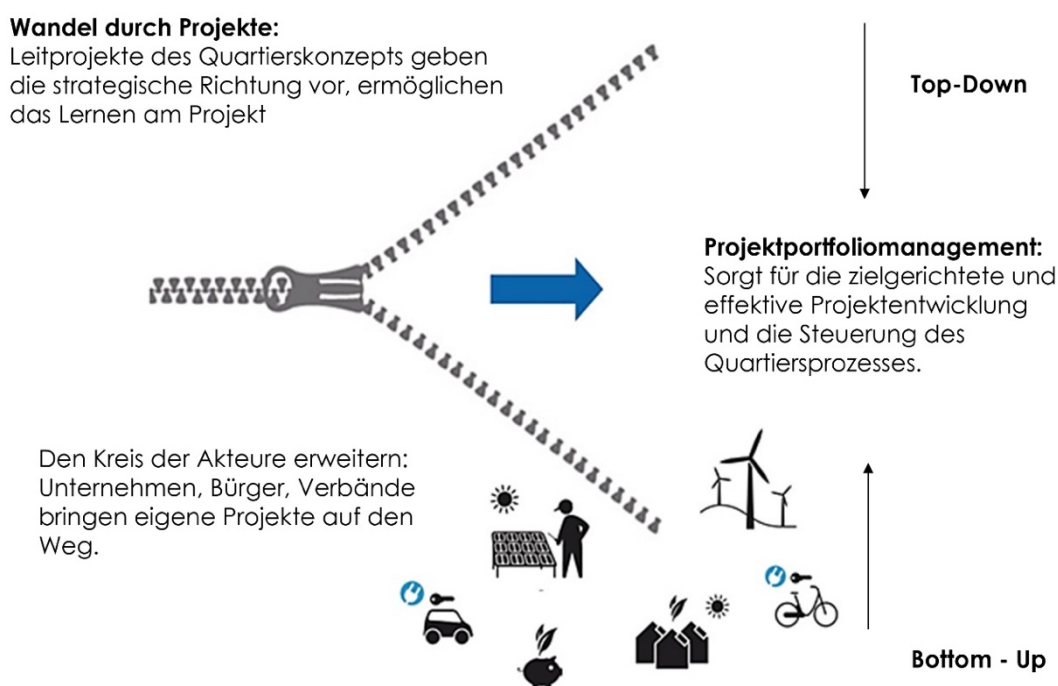


Abbildung 1: Prinzip des Wandels durch Projekte (Grafik: Jung Stadtkonzepte)

2. Projektevaluation und Priorisierung

Die gewünschten Ziele und Qualitäten der Projekte des Portfolios werden beschrieben und deren Wirkung im Hinblick auf die Ziele der energetischen Quartierssanierung bewertet. Prioritäten für die Projektumsetzung können festgelegt und im Projektportfolioplan (vergl. Abschnitt 5 „Werkzeuge des Projektportfoliomanagements“) visualisiert werden.

3. Erfolgskontrolle des Projektportfolios

Das Projektportfolio wird im Sinne der strategischen Ziele und Leitbilder gesteuert. Hierzu wird der jeweilige (Zwischen-)Stand der Projekte erfasst, aufbereitet und analysiert und es werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Steuerungsebene formuliert.

4. Vernetzung und Förderung des Lernens voneinander (Wissensmanagement)

Die Vernetzung zwischen den Projekten des Projektportfolios wird dargestellt. Methodische und fachliche Informationen für die Arbeit auf der Projektebene werden aufbereitet und über die gemeinsamen Projektmanagementtermine zur Verfügung gestellt, der Austausch zwischen den Projekten wird gefördert. Das Projektportfoliomanagement soll sichtbar machen, welche Projektansätze und Aktionen bereits an anderer Stelle erfolgreich waren, um über einen solchen Austausch das Lernen voneinander zu organisieren.

5. Werkzeuge des Projektportfoliomanagements

Es existieren eine Reihe von digitalen Werkzeugen, die für den Einsatz eines Projektportfoliomanagements als Verfahren in Quartierskonzepten hilfreich sind. Ein kurzer Überblick der wichtigsten Tools:

Projektportfolioplan:

- Das digitale Werkzeug ist wie ein Organigramm aufgebaut, welches Hierarchien im Maßnahmenkatalog darstellt: Die Projekte können Handlungsfeldern und übergeordneten strategischen Zielen zugeordnet werden, gleichzeitig lassen sich Querbezüge darstellen. Die folgende Abbildung zeigt ein vereinfachtes Beispiel eines Projektportfolioplans. Eine einfache Lösung für einen Projektportfolioplan stellt eine Organigramm- oder MindMapping-Software dar.



Abbildung 3: Projektportfolioplan Beispiel Rietberg (Grafik Jung Stadtkonzepte)

Projektdatenbank:

- Für ein umfangreiches und langfristiges Projektportfoliomanagement eignet sich eine Projektdatenbank als Datenbasis. Das Werkzeug muss den webbasierten Zugriff auf alle Projektinformationen ermöglichen. Die Einzelprojekte des Portfolios werden mittels eines Projektdatenblatts online erfasst. Das ausfüllbare Projektdatenblatt ist für alle Projekte des Portfolios einheitlich konfiguriert und kann über eine zentral konfigurierbare Eingabemaske mit Daten gefüllt werden.
- Die Datenbank ist gleichzeitig ein digitales Projekthandbuch für den gesamten Quartiersprozess. Es dokumentiert die Qualitätskriterien, Standards und Verfahren der gemeinsamen Projektarbeit und soll dieses Methodenwissen allen Agierenden verfügbar machen. Das Projekthandbuch ist dabei kein starres Regelwerk, sondern eine dynamische Arbeitshilfe, die im laufenden Prozess angepasst und weiterentwickelt wird. Mit diesem Werkzeug können die aus der gemeinsamen Projektarbeit resultierenden Erfahrungen bewahrt und multipliziert werden.
- Im Idealfall verfügt das Projektportfoliomanagement über die Möglichkeit zur Nutzung von georeferenzierten Informationen des Quartiers, und verknüpft diese mit den Projektdatenblättern. Sowohl Potenziale wie auch Projektstandorte können somit räumlich dargestellt werden. Die folgende Abbildung zeigt den Ausschnitt aus einer Projektdatenbank:

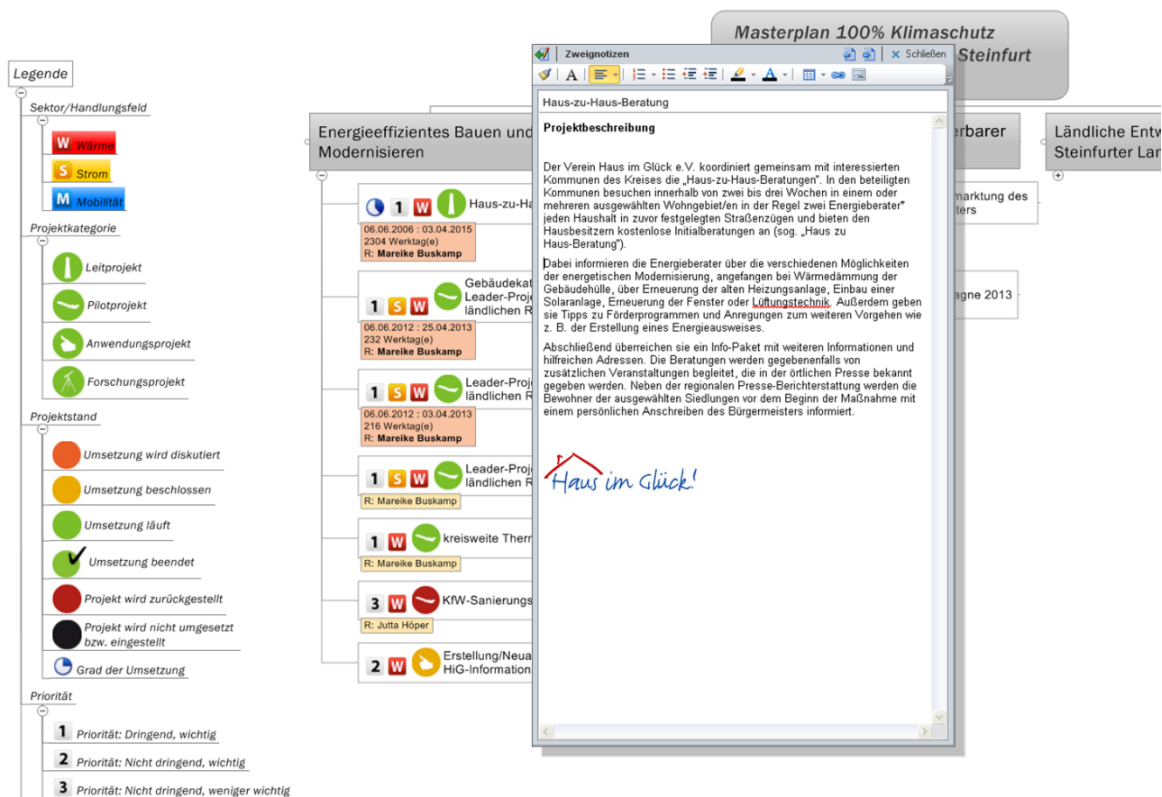


Abbildung 4: Beispiel Projektdatenbank (Grafik: Jung Stadtkonzepte)