

Warum Projektportfoliomanagement heute wichtiger denn je ist

Wenn Projekte in einer Organisation nicht nach gemeinsamen Spielregeln geführt werden, fehlen Vergleichbarkeit, Transparenz und belastbare Entscheidungsgrundlagen. Genau dort beginnt die eigentliche Aufgabe eines Projektportfoliomanagements.



DIE AUTORIN

Mirjam Käser

ist Consultant und Trainerin bei der BKI AG.

„WIR HABEN KEINE RESSOURCEN MEHR.“

Dieser Satz fällt in Projekten häufig. Wer genau hinschaut, erkennt jedoch schnell: Dahinter steckt oft mehr als reine Ressourcenknappheit. Es laufen (zu) viele Projekte gleichzeitig. Neue kommen hinzu, andere verzögern sich laufend oder ziehen sich über Jahre hin ohne erkennbare Wirkung. Bei manchen Projekten ist irgendwann nicht mehr klar, ob man sich noch in den Projektstrukturen bewegt oder längst im Betriebsmodus agiert. Einige Projekte berichten regelmässig über Termine, Kosten, Risiken und Zielerreichung. Andere tun das nur, wenn jemand aktiv danach fragt. Rollen werden unterschiedlich verstanden, Projekt- bzw. Durchführungsaufträge unterschiedlich gelebt und Projektabschlüsse nicht immer bewusst vollzogen. Gleichzeitig gilt vieles als wichtig, und manches als dringend.

Spätestens dann entstehen die bekannten Fragen: Welche Projekte laufen eigentlich? Wo stehen sie? Welche Ressourcen sind gebunden? Was hat Priorität? Und wer entscheidet, welches Vorhaben warten oder sogar beendet werden muss?

Viele Organisationen glauben, sie hätten ein Ressourcenproblem. Oft haben sie zuerst ein Entscheidungs- und Transparenzproblem.

DIE URSACHE LIEGT EINE EBENE TIEFER

Auf den ersten Blick scheint die Diagnose einfach: zu viele Projekte. Doch die Zahl allein erklärt das Problem nicht. Entscheidend ist, ob eine Organisation ihre Vorhaben überhaupt gemeinsam betrachten und gegeneinander abwägen kann.

Genau hier treffen Projektmanagement, Projektmanagement Office und Projektportfoliomanagement aufeinander. Projektmanagement schafft die verlässlichen Informationen im einzelnen Projekt. Das Projektmanagement Office sorgt, abhängig von seinem Auftrag,

für gemeinsame Spielregeln, Transparenz und Entscheidungsgrundlagen. Projektportfoliomanagement nutzt diese Grundlagen, um Vorhaben zu kategorisieren, zu bewerten, zu priorisieren und knappe Ressourcen bewusst zuzuordnen.

Fehlt diese Basis, wird Portfolioarbeit schnell zur Excel-Übung: Eine Liste ist noch kein Portfolio. Und ein Ampelstatus ist nur dann hilfreich, wenn hinter Grün, Gelb und Rot für alle dasselbe Verständnis steht.

Projektportfoliomanagement beginnt nicht mit Priorisierung. Es beginnt mit Vergleichbarkeit.

OHNE GEMEINSAME DATEN KEINE FAIRE PRIORISIERUNG

Ein Projektportfolio lebt vom Vergleich. Dafür müssen nicht alle Projekte identisch abgewickelt werden. Ein kleines internes Vorhaben braucht nicht dieselbe Governance wie ein komplexes Transformationsprojekt. Aber die Organisation braucht einen gemeinsamen Mindeststandard: Was gilt als Projekt? Wer trägt die Verantwortung? Welche Kategorien gibt es? Welche Informationen werden in welchem Rhythmus berichtet? Wann beginnt ein Projekt, und wann ist es wirklich beendet?

Erst dann lassen sich Vorhaben sinnvoll gegenüberstellen. Strategischer Beitrag, Nutzen, Dringlichkeit, Risiken, gesetzliche oder regulatorische Notwendigkeiten, Abhängigkeiten, Aufwand und verfügbare Kapazitäten werden zu echten Entscheidungskriterien statt zu Argumenten, die je nach Projekt unterschiedlich gewichtet werden.

Das entspricht auch dem Kern professionellen Portfoliomanagements: Projekte und Programme werden nicht isoliert betrachtet, sondern als Investitionen, die gemeinsam strategische Ziele unterstützen und um begrenzte Ressourcen konkurrieren. Projektmanagement-Methoden wie HERMES liefern dafür auf Projektebene wichtige Bausteine, etwa eine klare Projektdurchführungsstruktur, definierte Rollen, Meilensteine und einen bewussten Projektabschluss. Entscheidend ist jedoch weniger der Name der Methode als ihre konsequente, angemessene und disziplinierte Anwendung.

DER TEUFELSKREIS BEGINNT UNSPEKTAKULÄR

Die Dynamik ist tückisch, weil sie selten mit einer grossen Fehlentscheidung beginnt. Ein Statusbericht fällt einmal aus. Ein Vorhaben startet, bevor die Zuständigkeit vollständig geklärt ist. Ein abgeschlossenes Projekt

bleibt noch monatelang in der Liste. Für ein dringendes Thema wird eine Ausnahme gemacht. Jede einzelne Entscheidung ist nachvollziehbar.

In Summe entsteht jedoch ein System, in dem Daten nicht mehr vergleichbar sind. Transparenz nimmt ab, Priorisierung wird zunehmend schwieriger, Ressourcen werden mehrfach verplant und Projekte verzögern sich. Weil der Überblick fehlt, werden trotzdem weitere Vorhaben gestartet. Der Kreislauf verstärkt sich selbst.



Abbildung 1: Der Teufelskreis fehlender Portfoliosteuerung, eigene Darstellung.

WAS EIN WIRKSAMES PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENT DESHALB LEISTEN MUSS

Ein Projektportfoliomanagement schafft Mehrwert nicht dadurch, dass es möglichst viele Vorlagen kontrolliert. Sein Wert entsteht dort, wo es gute Entscheidungen möglich macht. Dafür braucht es so viel Standardisierung wie nötig, und so wenig Bürokratie wie möglich.

- 1. Klarheit schaffen.** Eine gemeinsame Definition von Projekt, Programm und Betrieb verhindert, dass alles zum Projekt wird, oder Projekte nie enden.
- 2. Vergleichbarkeit herstellen.** Ein schlanker Mindeststandard für Auftrag, Rollen, Status, Risiken, Termine, Kosten beziehungsweise Aufwand und Nutzen schafft eine gemeinsame Sprache.
- 3. Kategorisieren und priorisieren.** Nicht jedes Vorhaben braucht dieselbe Behandlung. Kategorien und transparente Kriterien ermöglichen eine differenzierte Governance und echte Prioritäten.
- 4. Verantwortung sichtbar machen.** Portfolioentscheide brauchen klare Entscheidungsrollen. Priorisierung bedeutet immer auch, bewusst Nein, Noch nicht oder Stopp sagen zu können.
- 5. Kapazität mitdenken.** Ein Projekt darf nicht nur fachlich sinnvoll sein. Es muss auch realistisch in das Gesamtportfolio und die verfügbare Kapazität passen.

DER ENTSCHEIDENDE PERSPEKTIVENWECHSEL

Ein Projekt kann für sich betrachtet vollkommen sinnvoll sein und trotzdem die falsche Entscheidung für das Portfolio. Vielleicht bindet es genau jene Schlüsselpersonen, die für ein strategisch wichtigeres Vorhaben benötigt werden. Vielleicht ist sein Nutzen geringer als angenommen. Vielleicht hat sich die Strategie verändert. Oder vielleicht wäre es richtig, das Projekt zu stoppen.

Professionelles Projektportfoliomanagement schafft den Raum für genau diese Entscheidungen. Nicht isoliert im Rahmen der jährlichen Budgetrunde, sondern kontinuierlich. Denn ein Projektportfolio ist kein statisches Verzeichnis, es ist ein lebendiges Steuerungsinstrument.

Im Projektportfolio kann nur gesteuert werden, was sichtbar und vergleichbar ist. Echte Priorisierung entsteht erst, wenn daraus auch Entscheidungen folgen.

FAZIT

Zu viele Projekte und zu wenig Ressourcen sind oft nur die sichtbaren Symptome. Dahinter liegen fehlende gemeinsame Spielregeln, unklare Verantwortlichkeiten, nicht vergleichbare Informationen und eine Priorisierung, die im Alltag zu wenig Konsequenz hat.

Die Antwort liegt deshalb häufig nicht allein im Projektmanagement, sondern im Zusammenspiel von gut geführten Projekten, einem wirksamen Projektmanagement Office und gelebtem Projektportfoliomanagement. Erst wenn auf Projektebene verlässliche Informationen entstehen, kann auf Portfolioebene sinnvoll entschieden werden.

Denn wenn alles Priorität hat, hat am Ende nichts wirklich Priorität.

QUELLEN UND FACHLICHE EINORDNUNG

- Project Management Institute. (2017). *The Standard for Portfolio Management* (4. Aufl.). Project Management Institute. [Fourth Edition](#)
- Project Management Institute. (2025). *Project Management Offices: A Practice Guide*. Project Management Institute. [pmi.org](#)
- Bundeskanzlei. (o. J.). *HERMES Online: Projektstatusbericht, Projektschlussbeurteilung und Checkliste Projektabschluss*. Abgerufen am 21. September 2026 von <https://www.hermes.admin.ch>