



***Ressourcenallokation
in Multiprojektsituationen***

Vortrag GPM-Regionalgruppe Düsseldorf

21. Januar 2008

Dr. Jörg Seidl

Agenda

1. Vorstellung
2. Problemstellung
3. Ausrichtung der Projekte an den Unternehmenszielen
4. Projektauswahl und –priorisierung
5. Prioritätsgesteuerte Ressourcenallokation
6. Praktische Umsetzung
7. Fazit und Ausblick

Zur Person: Dr. Jörg Seidl



Dr. Jörg Seidl

- Persönliche Daten
 - Jahrgang 1963
 - Verheiratet, ein Kind
- Berufliche Aus- und Weiterbildung
 - 1982 – 1989 Studium der Wirtschaftsinformatik (TH Darmstadt)
 - IPMA Level B Certified Senior Project Manager (GPM)
 - Leiter der Fachgruppe Multiprojektmanagement der GPM
 - 2003 – 2007 Externer Doktorand an der Uni Bremen
- Beruflicher Werdegang
 - 1989 – 1992 Deutsche Lufthansa AG
 - Management Support Systems, Frankfurt
 - Informationsmanagement, Direktion Rechnungswesen, Köln
 - 1992 –1995 ITS GmbH, Köln
 - Abteilungsleiter Information Center
 - Projektleitung MIS und IS (Data Warehouse)
 - 1995 -2002 ExperTeam AG, Köln
 - Chefberater
 - Prokurist, Mitglied der Geschäftsleitung
 - Seit 2003 – 2007 Ropardo AG, Leverkusen
 - Prokurist - Leiter Consulting

Zum Unternehmen: BonVentis GmbH

Wir bieten
qualifizierte Beratungs- und Managementleistungen erfahrener Mitarbeiter

Strategieberatung

- Unterstützung für Vorstände, Geschäftsführungen und Gremien bei der Entwicklung lang- und mittelfristiger Konzepte und Führungsinstrumente. Dazu gehören:
 - Zielsysteme und Konzepte zur Strategieumsetzung
 - Qualitäts- und Leitbild-Entwicklung, Führungsgrundsätze,
 - Wirtschaftlichkeitsanalysen

Projektmanagement

- Beratungsleistungen im Bereich von Organisations- und Führungsmethoden, welche die effiziente Abwicklung von Sondervorhaben oder Aufträgen mit Projektcharakter sicherstellen
Dazu gehören:
 - Schulungs- und Beratungsangebote, Projektleiterqualifizierung
 - Projektmanagement und Projektcontrolling
 - Multiprojektsteuerung

Organisationsberatung

- Struktur- und prozessorientierte Beratungsleistungen zur Anpassung und Steigerung der Produktivität von Organisationen.
Dazu gehören:
 - Prozessanalysen
 - Organisationskonzepte und
 - Realisierungen
- Wir entwickeln Führungsstrukturen, Geschäftsprozesse, Arbeitsabläufe und Aufbauorganisation

Unsere Leistungen im Multiprojektmanagement

Managementleistungen

- Analyse und Strukturierung des Projektportfolios
- Priorisierung von Projekten mit dem Management des Kunden
- Einführung eines nachhaltigen Projektportfoliomanagements
- Programmmanagement
- Programmleitung
- Projects Office Services
- Aufbau eines Projects Office
- Zentrale PMO-Services (Status-Reporting, Reviews etc.)

Methoden und Verfahren

- Einführung
 - PM-Systeme
 - Balanced Scorecard
 - Projects Office / Projektbüro
 - Projektportfoliomanagement
 - Projektwissenmanagement
- Bestandsaufnahme
 - Quick Assessment
 - Auditierung
- Weiterentwicklung
 - Prozessoptimierung
 - Benchmarking

Schulungen

- Grundlagenwissen, wie z.B. Methodenwissen und Tools
- Expertenwissen, wie z.B. Vertrags- und Claim Management

Warum werden Unternehmensziele nicht umgesetzt?

1. Vision und Strategie sind nicht umsetzbar

2. Die strategischen Ziele sind nicht verknüpft mit den Zielvorgaben von Bereichen, Abteilungen, Teams und Mitarbeitern

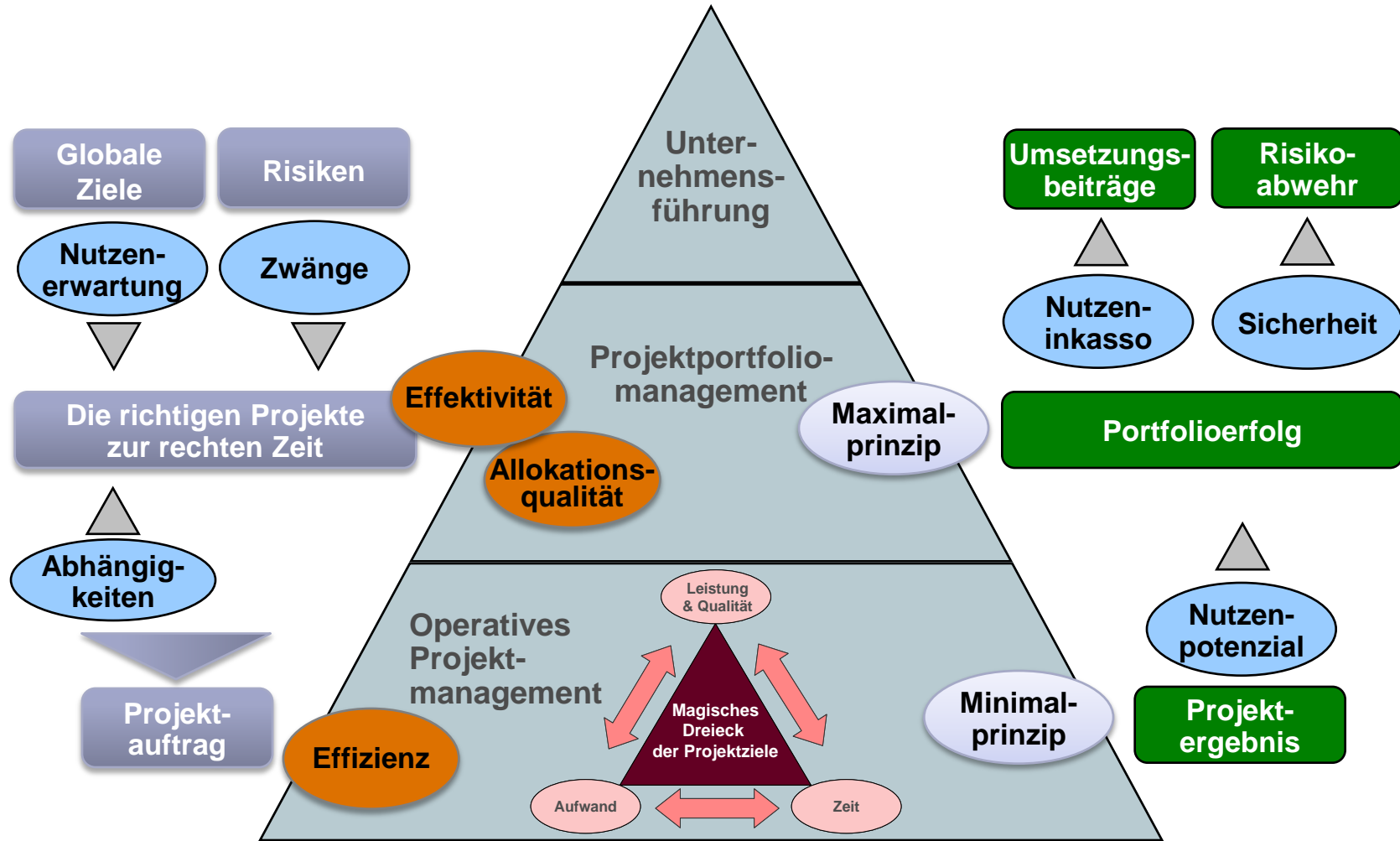
3. Das Projektportfolio wird nicht auf die strategischen Ziele ausgerichtet

4. Die Strategie wird nicht mit der Ressourcenallokation verknüpft

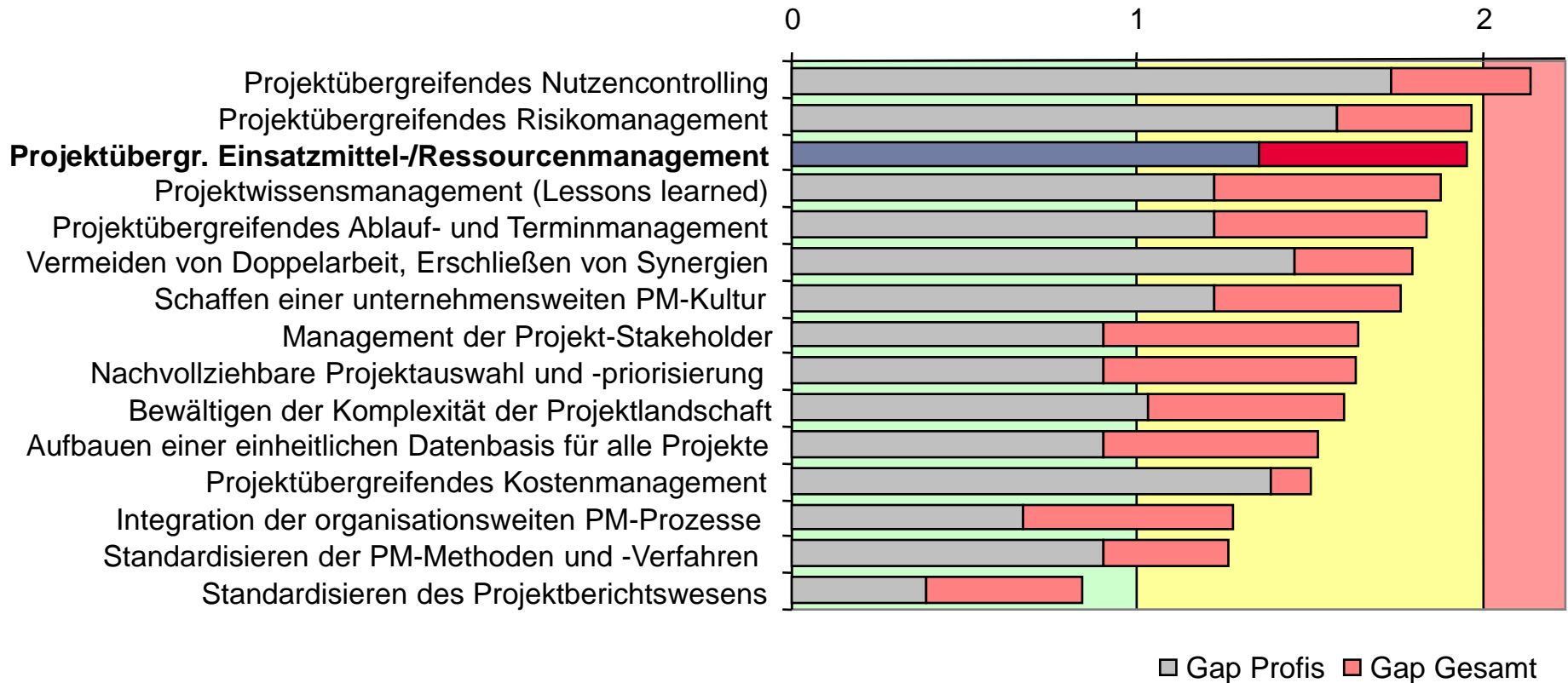
5. Die Informations- und Reportingsysteme liefern taktisches anstelle von strategischem Feedback

... und aus vielen anderen Gründen

Multiprojektmanagement im Organisationskontext



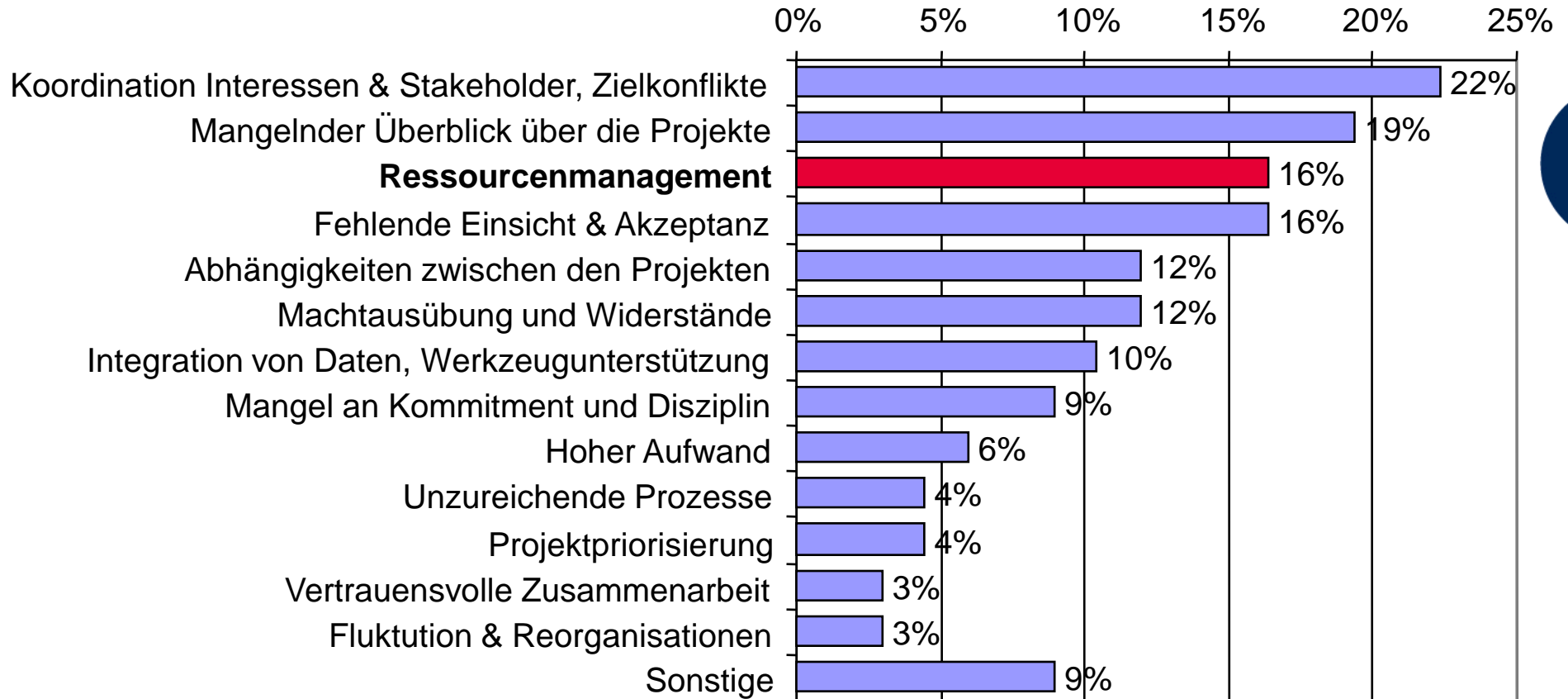
Wo sind die größten Diskrepanzen zwischen Anforderung und Erfüllung? (n=89)



Quelle: Seidl, J.: Konvergentes Projektmanagement - Konzepte der Integration von Projektportfoliosteuerung und operativem Programm- und Projektmanagement, Dissertation, Bremen 2007

Handlungsfelder im Multiprojektmanagement

Wo sehen Sie die größten Probleme im Multiprojektmanagement? (n=67)

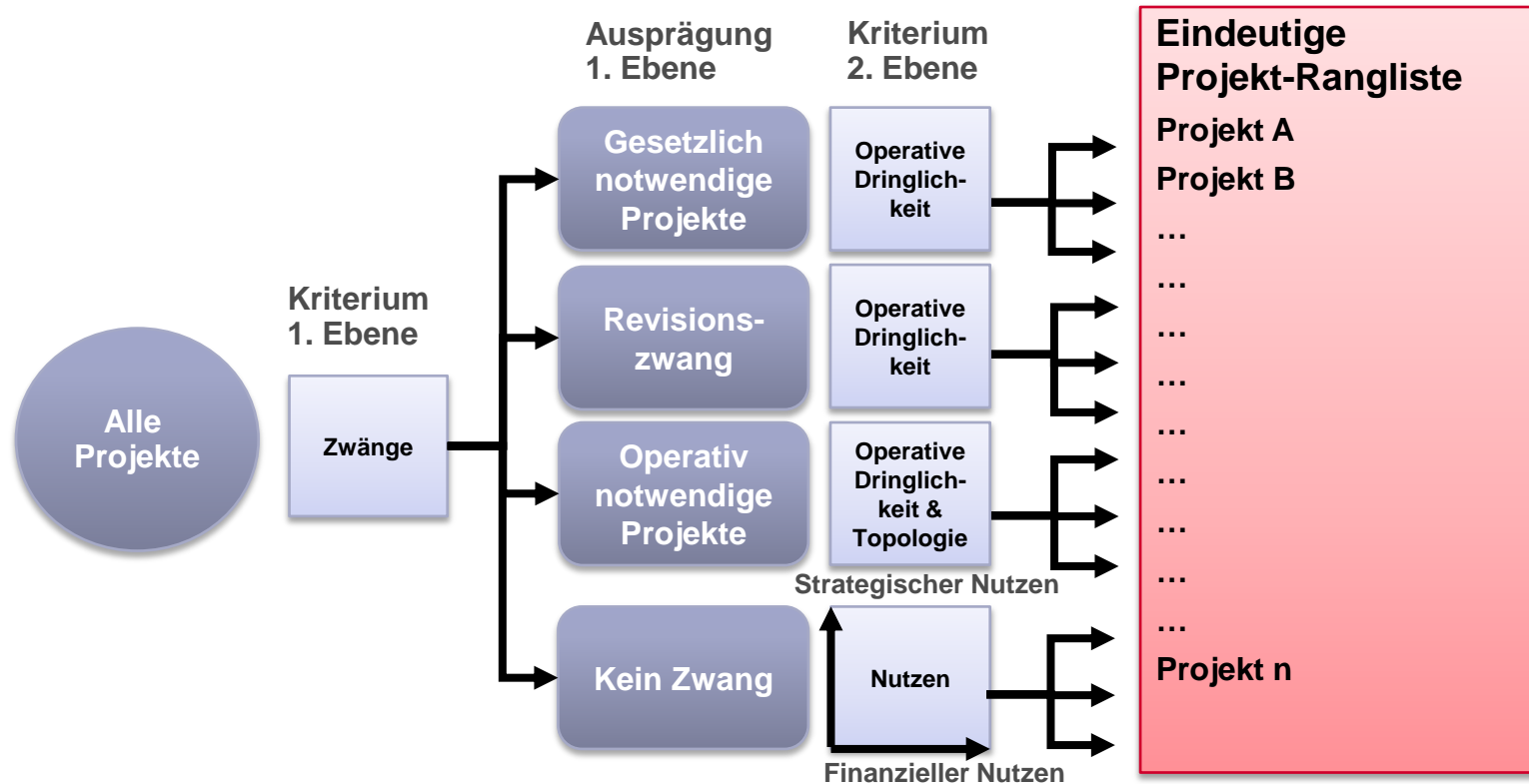


Quelle: Seidl, J.: Konvergentes Projektmanagement - Konzepte der Integration von Projektportfoliosteuerung und operativem Programm- und Projektmanagement, Dissertation, Bremen 2007

Flexible, nachvollziehbare und eindeutige Festlegung der Projektprioritäten

Wichtige Anforderungen an die Priorisierung:

- Nachvollziehbarkeit
- Schnelle Anpassung an neue Gegebenheiten
- Trennung von Priorisierungsregel und Rangermittlung



Fragen & Lösungsansätze im Ressourcenmanagement

Welche Projekte können mit einer gegebenen Ressourcenkapazität abgewickelt werden? Wann?

- Prioritätsabhängige Simulation: Verknüpfung von Termin- und Ressourcenplanung

Wie können die Ressourcen den Projekten bestmöglich zugeordnet werden?

- Prioritätsorientierte Ressourcenallokation: Ressourcen werden prioritäts- und skillorientiert zugewiesen

Wer entscheidet über die Ressourcenzuordnung?

- Skillorientierte Anforderung durch Projektmanager (Planungsressource)
- Konkrete Zuweisung durch Ressourcenmanager

Wie geht man mit Ressourcenengpässen um?

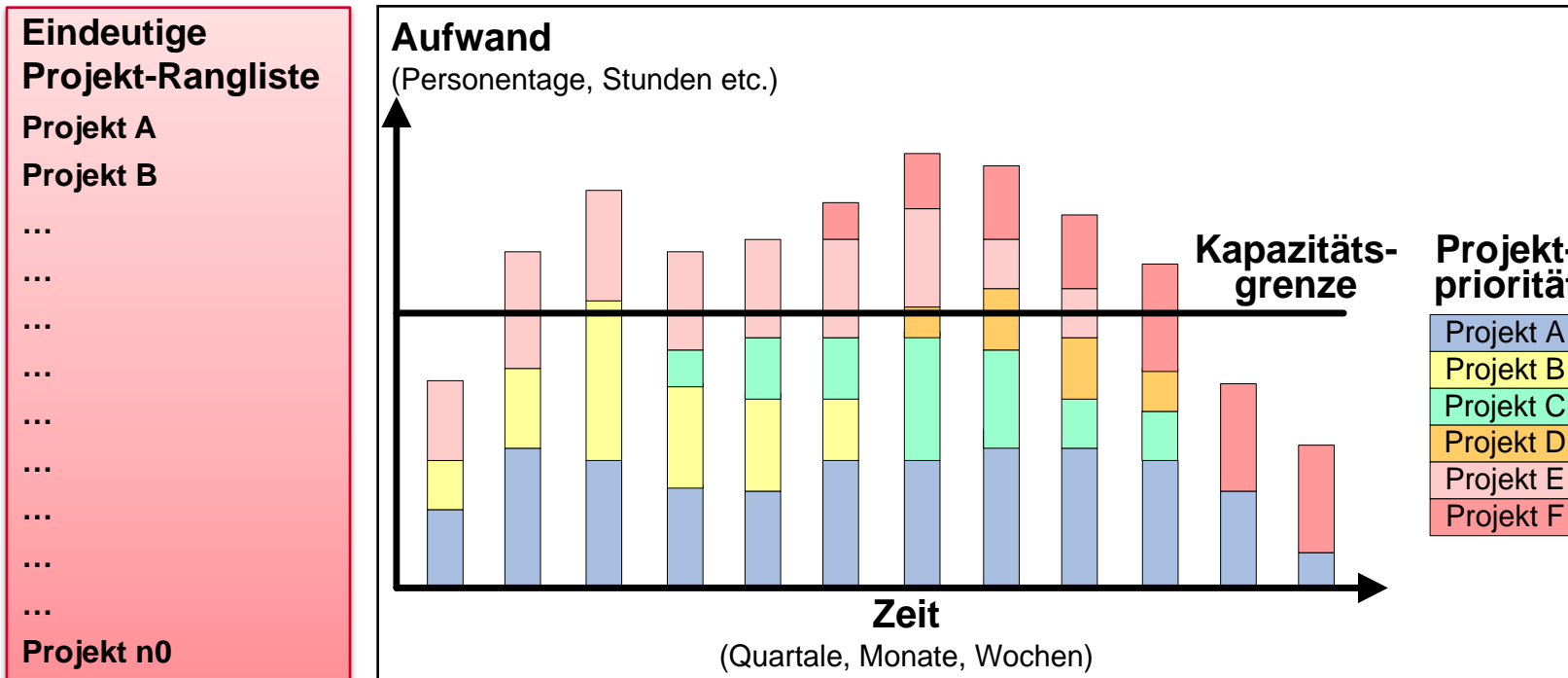
- Qualifizierung versus externe Beschaffung
- Optimaler Einsatz von Engpassressourcen, CCM/DRUM-Ressource

Nach welchen Prinzipien kann eine Optimierung erfolgen?

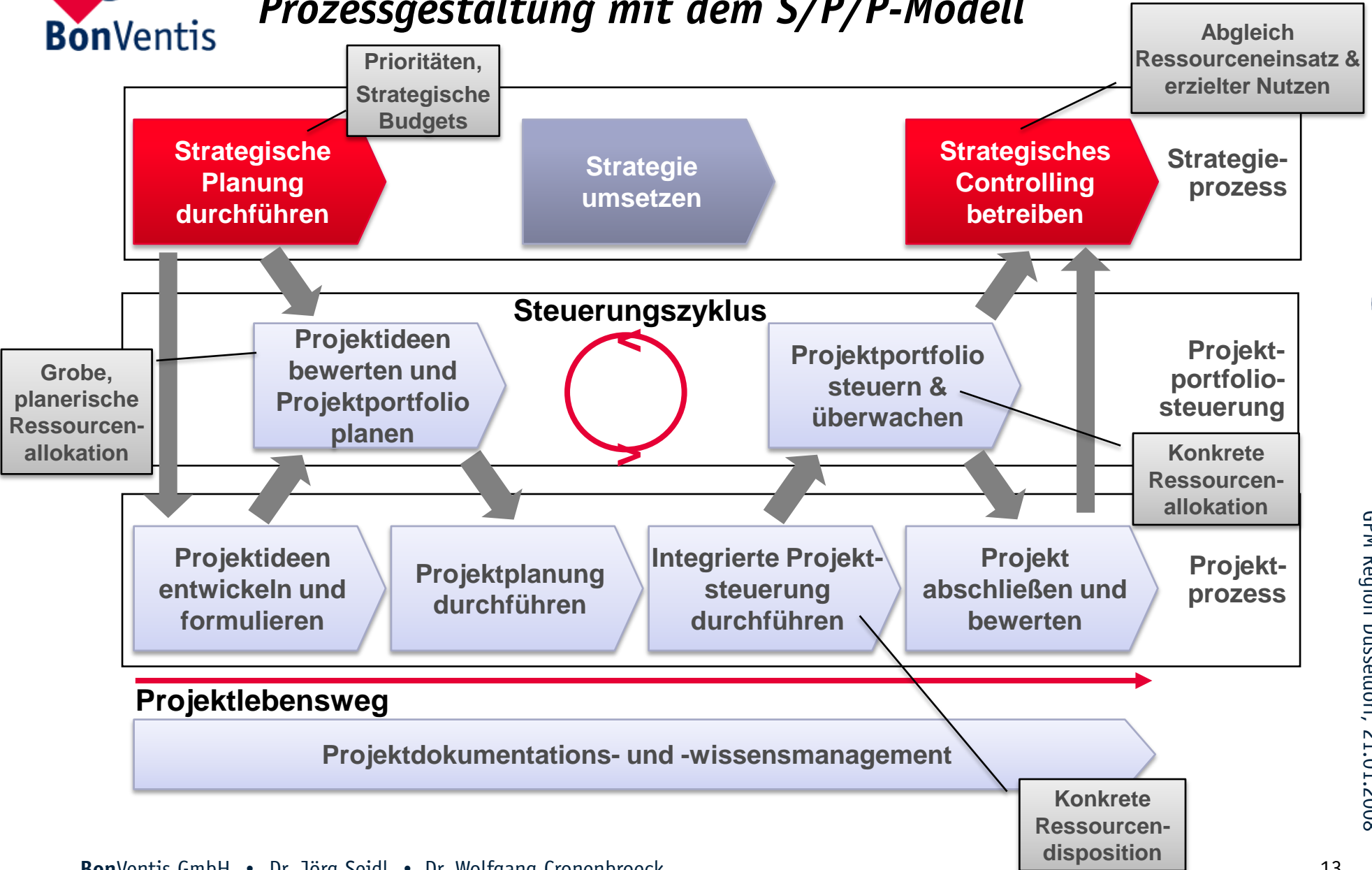
- Festlegung des Optimierungsprinzips:
- Maximierung: max. Output bei gegebenen Ressourcen
 - Minimierung: min. Ressourcenaufw. bei definiertem Output

Prioritätsorientierte Allokation von Projektressourcen

- Eine prioritätsorientierte Ressourcenallokation ist ein Muss!
- Eine Priorisierung ohne entsprechende Allokation hat keinen Effekt
- Allokationsqualität ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor (vgl. Dammer / Gemünden)



Prozessgestaltung mit dem S/P/P-Modell



Rollierendes Ressourcenmanagement



Wie kann ein Werkzeug den Prozess sinnvoll unterstützen?

- Ermittlung von Priorisierungskriterien
 - Ableitung der Projektbedeutung aus dem Unternehmenszielssystem
 - Dringlichkeitsanalyse
 - Analyse von Projektabhängigkeiten
- Graphische Visualisierung der Priorisierungskriterien
 - Portfolio-Darstellungen nach unterschiedlichen Kriterien (intervall-/ordinal-skaliert)
- Systematische Priorisierung des Projektportfolios
 - Eindeutige Präferenzordnung als Zielsetzung
 - Automatische, regelbasierte Priorisierung nach flexibel festzulegenden Kriterien
 - Manuelle / systemgestützte Überarbeitung der Projektrangliste
- Ressourcenmanagement
 - Ressourcenbezogene Planung
 - Darstellung der Ressourcenbindung im Plan, in der Vorausschau und im Ist
 - Analyse der Ressourcenallokation im Kontext der Projektprioritäten

Chancen und Risiken einer prioritätsorientierten Ressourcenallokation



Chancen

- Orientierung der Ressourcenallokation an übergreifenden Zielen
- Nachvollziehbare Vorwegnahme von Allokationsentscheidungen (durch Priorisierung)
- Höhere Transparenz der Ressourcenallokation



Risiken

- Gefahr der Überfrachtung
 - Administrativer Overhead statt Konzentration auf Engpassressourcen
- Gefahr des Selbstbetrugs durch Manipulation
 - z.B. durch manipulierte Zeitaufschreibungen
 - Transparenz ist nicht immer gewünscht!
- Eine übergreifende Optimierung der Ressourcenallokation erfordert hohe Durchsetzungskraft
 - Linien- und Projektinteressen sind gleichermaßen berührt

Fazit und Ausblick

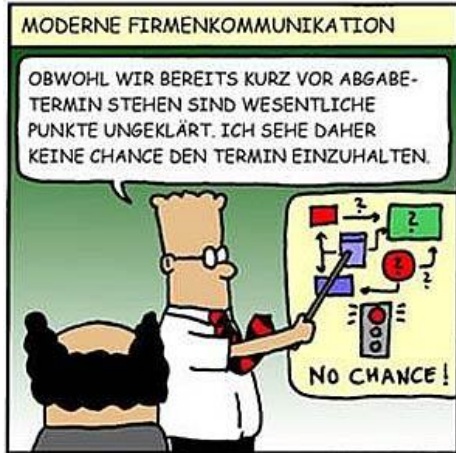
Wesentliche Erkenntnisse

- Projektauswahl und –priorisierung und eine daran ausgerichtete Ressourcenallokation sind entscheidend für die Optimierung von Gesamt-Zielerreichung und –Nutzen
- Ein aus Sicht des Unternehmens effektives und effizientes Multiprojekt-management erfordert eine Harmonisierung des Strategieprozesses mit den übergeordneten und operativen Projektmanagement-Prozessen.

Ausblick

- Die Unternehmen sollten mehr Augenmerk auf die Effektivität der Projektarbeit legen.
 - Die richtigen Projekte machen
 - Die richtigen Ressourcen zuordnen
- Ein wesentliche Herausforderung für die Zukunft besteht darin, die Projektressourcen anhand der Projektprioritäten zuzuweisen
- Eine Optimierung des projektüber-greifenden Nutzens erfordert ein entsprechendes Nutzeninkasso. Dieses ist in den meisten Fällen erst noch zu etablieren.

... und zum Schluss ein kleines Beispiel für Selbstbetrug 😊
Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Quelle: www.manager-magazin.de. Hinweis: Es handelt sich nicht um einen Dilbert-Cartoon, sondern um ein Plagiat, das nach Informationen von manager-magazin.de in nahezu sämtlichen Büros des Hamburger Airbus-Werks kursierte.