



***Effektive Auswahl oder effiziente Abwicklung –
was ist wichtiger im Multiprojektmanagement?***

Sciforma-Symposium 2011
Wiesbaden, 5. April 2011
Dr. Jörg Seidl

Persönliche Vorstellung



Dr. Jörg Seidl

Zur Person

- Jahrgang 1963
- Verheiratet, ein Kind
- Aus- und Weiterbildung
 - 2003 – 2007 Externer Doktorand am Institut für Projektmanagement und Innovation (IPMI) der Universität Bremen
 - Leiter der Fachgruppe Multiprojektmanagement der GPM
 - IPMA Level B Certified Senior Project Manager (GPM)
 - 1982 – 1989 Studium der Wirtschaftsinformatik (TH Darmstadt)

Beruflicher Werdegang

- Seit 2007 Bonventis GmbH
 - Managementberater
 - Geschäftsführender Gesellschafter
- 2003 – 2007 Ropardo AG
 - Prokurist - Leiter Consulting
- 1995 – 2002 ExperTeam AG
 - Chefberater
 - Prokurist, Mitglied der Geschäftsleitung
- 1992 – 1995 ITS GmbH
 - Abteilungsleiter Information Center
 - Projektleitung MIS und IS (Data Warehouse)
- 1989 – 1992 Deutsche Lufthansa AG
 - Management Support Systems
 - Informationsmanagement, Direktion Rechnungswesen

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
 - Projektwissensmanagement
- Bestandsaufnahme
 - Quick Assessment
 - Auditierung
- Weiterentwicklung
 - Prozessoptimierung
 - Benchmarking

Schulungen

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

1. Einleitung und Grundlagen
2. Anforderungen an ein Multiprojektmanagement
3. Gestaltung von Multiprojektmanagement-Systemen
4. Plattformen für ein Multiprojektmanagement
5. Fazit & Ausblick

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

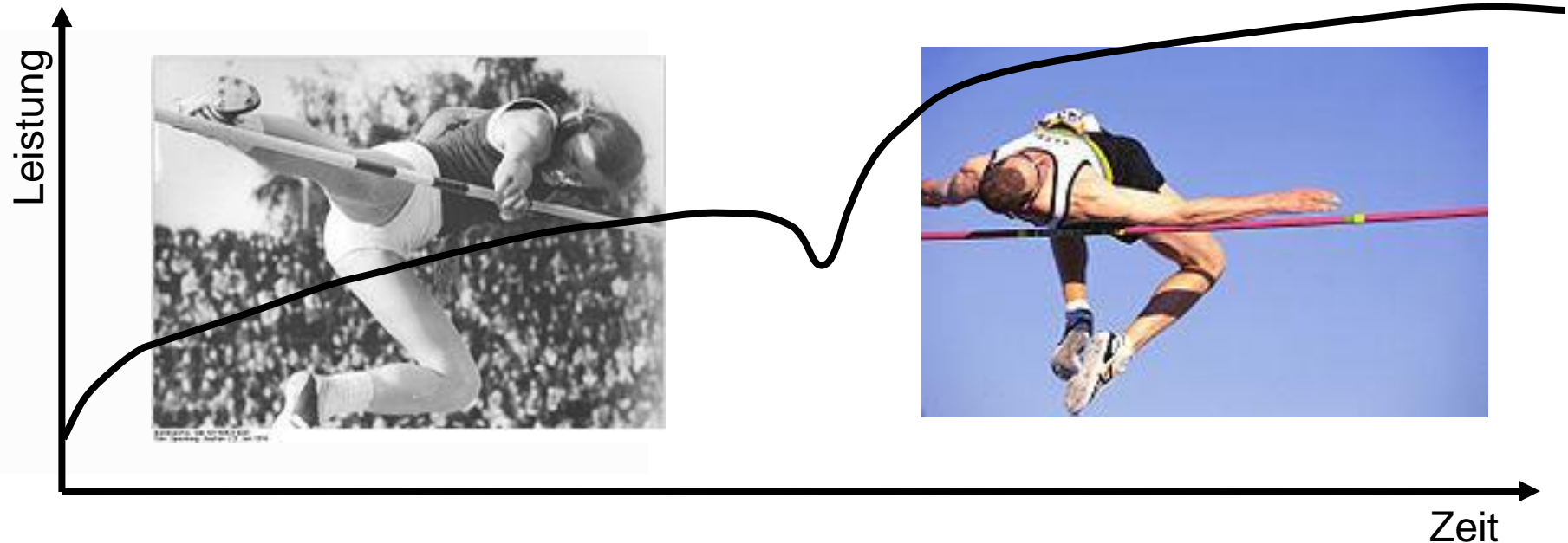
Sollen die Ziele in großen oder kleinen Schritten angesteuert werden?

Evolutionsmodell

- Prinzip der Funktionsoptimierung (best practice)
- Triviales Lernen (exploitation)
- Umsetzung durch kontinuierlichen Verbesserungsprozess / Kaizen

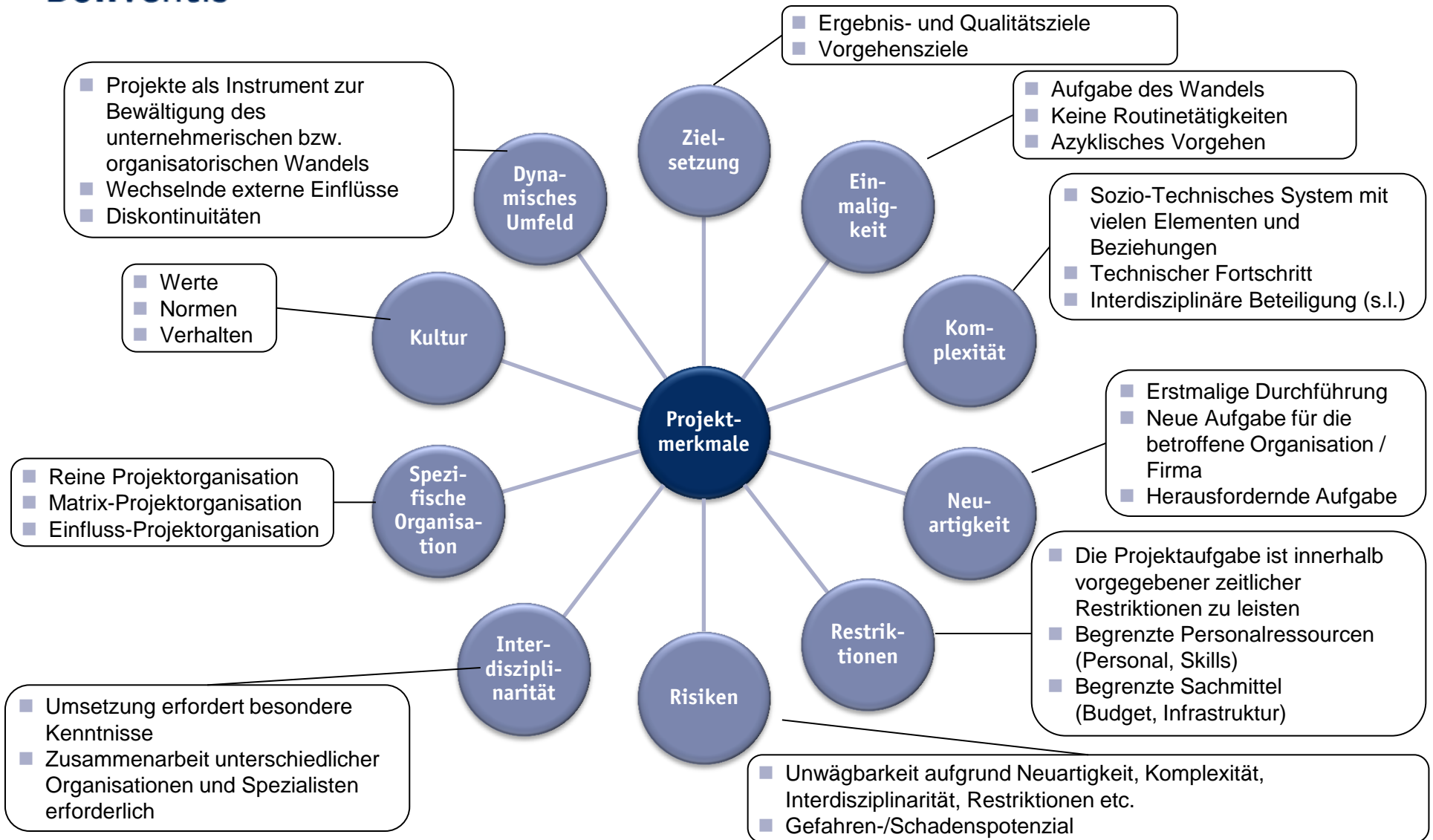
Umbruchsmodell

- Umfassende Veränderung, Prozessmusterwechsel (next practice)
- Nichttriviales Lernen (exploration)
- Zunächst Rückgang der Leistung, dann sprunghafte Leistungssteigerung
- Umsetzung durch Projekte

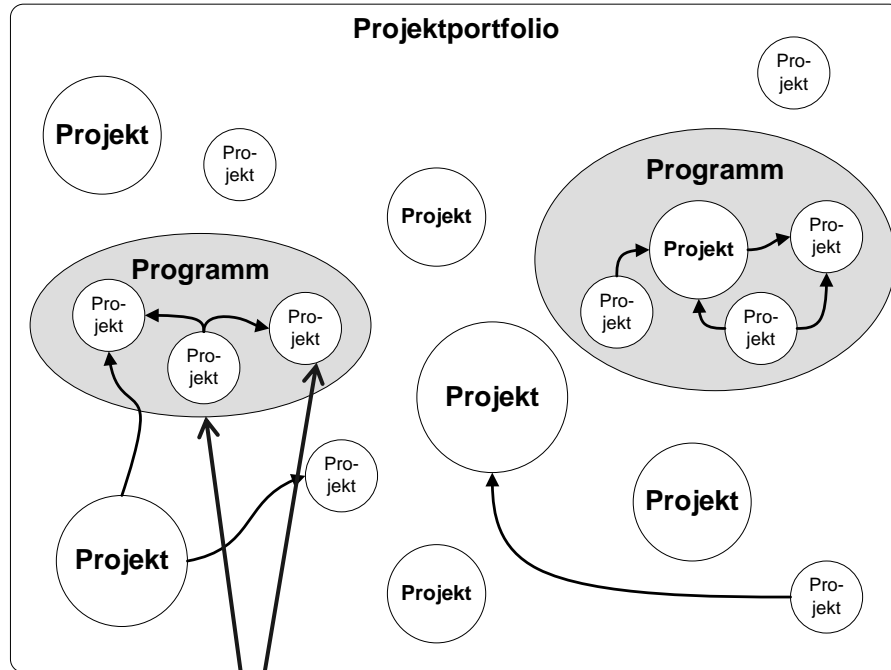


vgl. Kruse, P.: Unternehmen im Wandel, 2004

Was macht ein Projekt aus?



Begriffliche Grundlagen: Projekt, Programm, Portfolio



Mögliche Objekte des Projektportfoliomanagements können Programme und / oder Projekte sein!

Das System »Projektportfolio« besteht aus Programmen und Projekten (den Elementen) sowie deren Vernetzungen (den Beziehungen) untereinander.

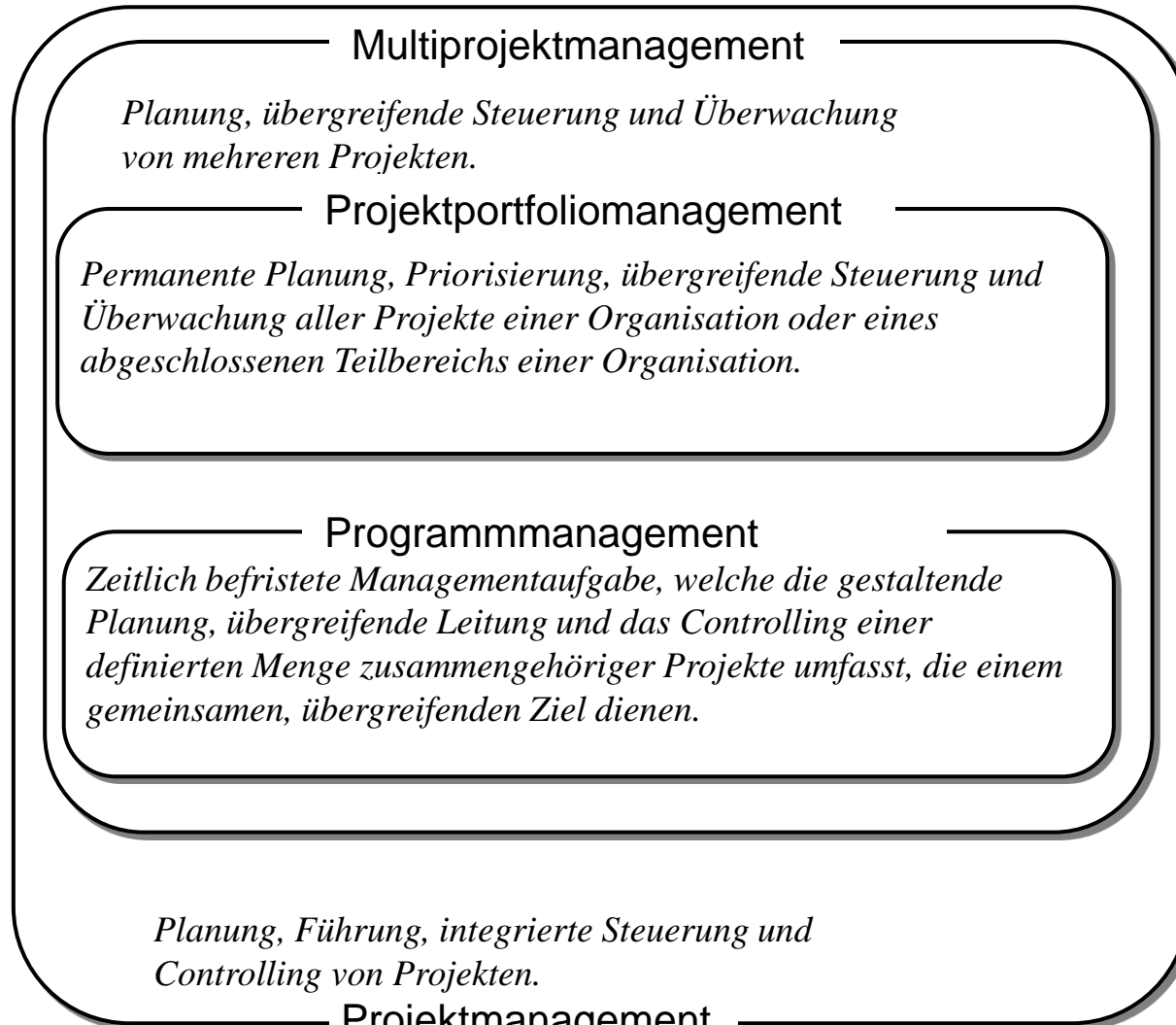
- **Projekt** (DIN 69901)
Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.
- **Programm**
Menge von Projekten, die miteinander verknüpft sind und ein gemeinsames übergreifendes Ziel verfolgen. Ein Programm ist zeitlich befristet und endet (spätestens) mit der Erreichung der übergreifenden Zielsetzung.
- **Projektportfolio**
Zusammenfassung aller geplanten, genehmigten und laufenden Projekte und Programme eines Unternehmens, einer Organisation oder eines abgeschlossenen Geschäftsbereiches. Ein Projektportfolio ist zeitlich nicht befristet. Im Zeitverlauf werden daher immer wieder neue Projekte in das Portfolio aufgenommen und beendete oder abgebrochene Projekte aus dem Portfolio ausgeklammert. Das Projektportfolio unterliegt üblicherweise einem einheitlichen und zeitlich nicht befristeten Management, was in regelmäßigen Zyklen über die Aufnahme und Priorisierung neuer Projektanträge entscheidet und die laufenden Projekte überwacht und steuert.

Quelle: J. Seidl: Konvergentes Projektmanagement, IPMI Institut für Projektmanagement und Innovation, Universität Bremen

Begriffliche Grundlagen: Projekt-, Programm-, Portfoliomanagement

Mehrprojekt-
situation

Einzel-
projekt-
situation



Permanente
Aufgabe

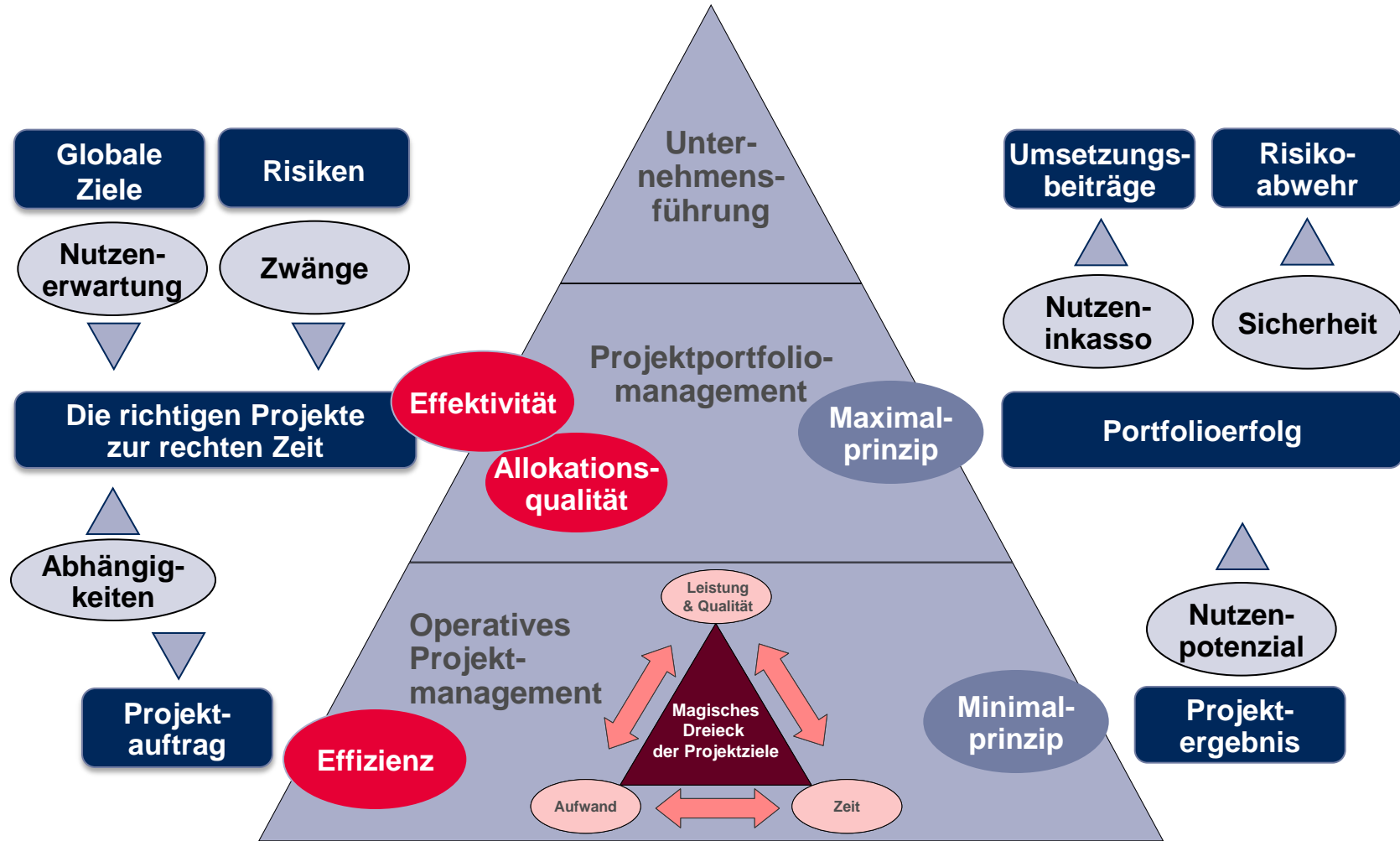
Projekt-
portfolio

Programm

Zeitliche
Befristung

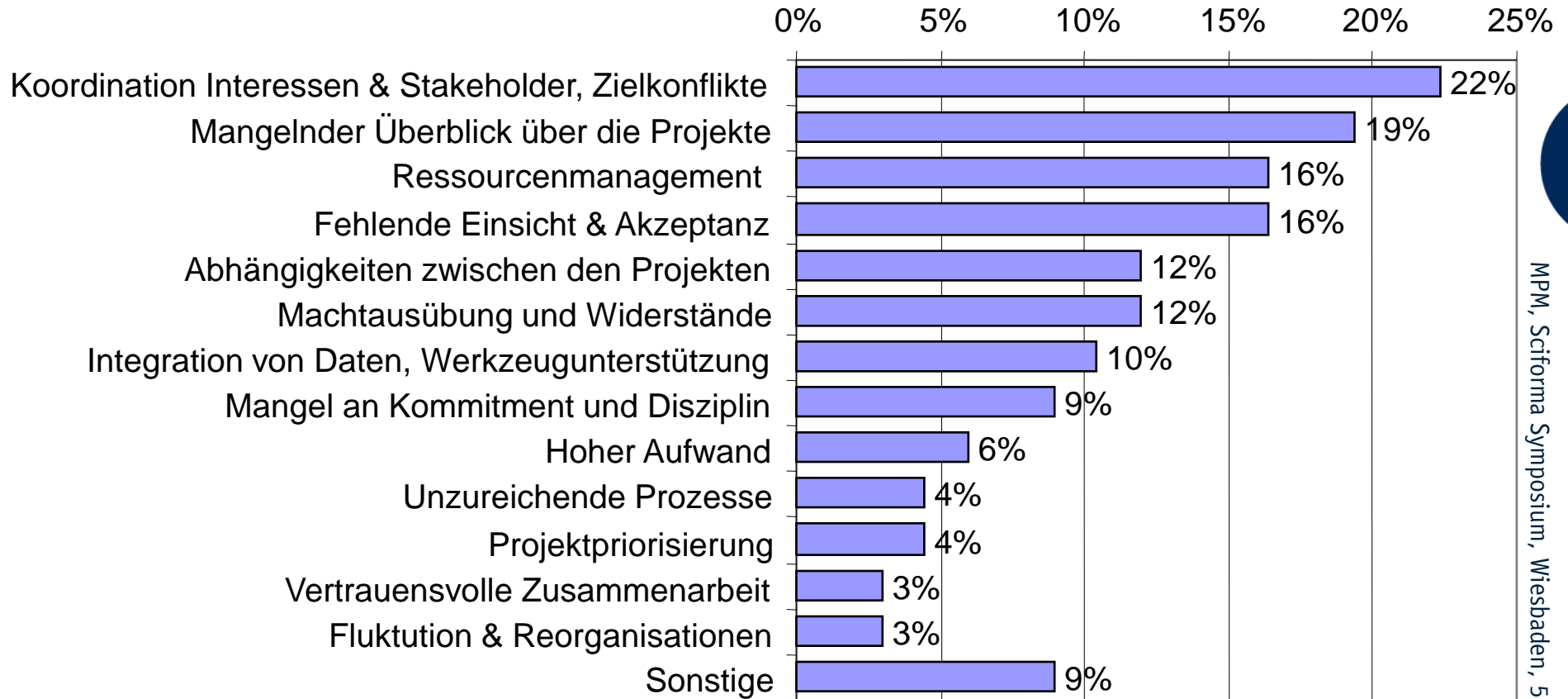
Projekt

Multiprojektmanagement im Organisationskontext



Handlungsfelder im Multiprojektmanagement

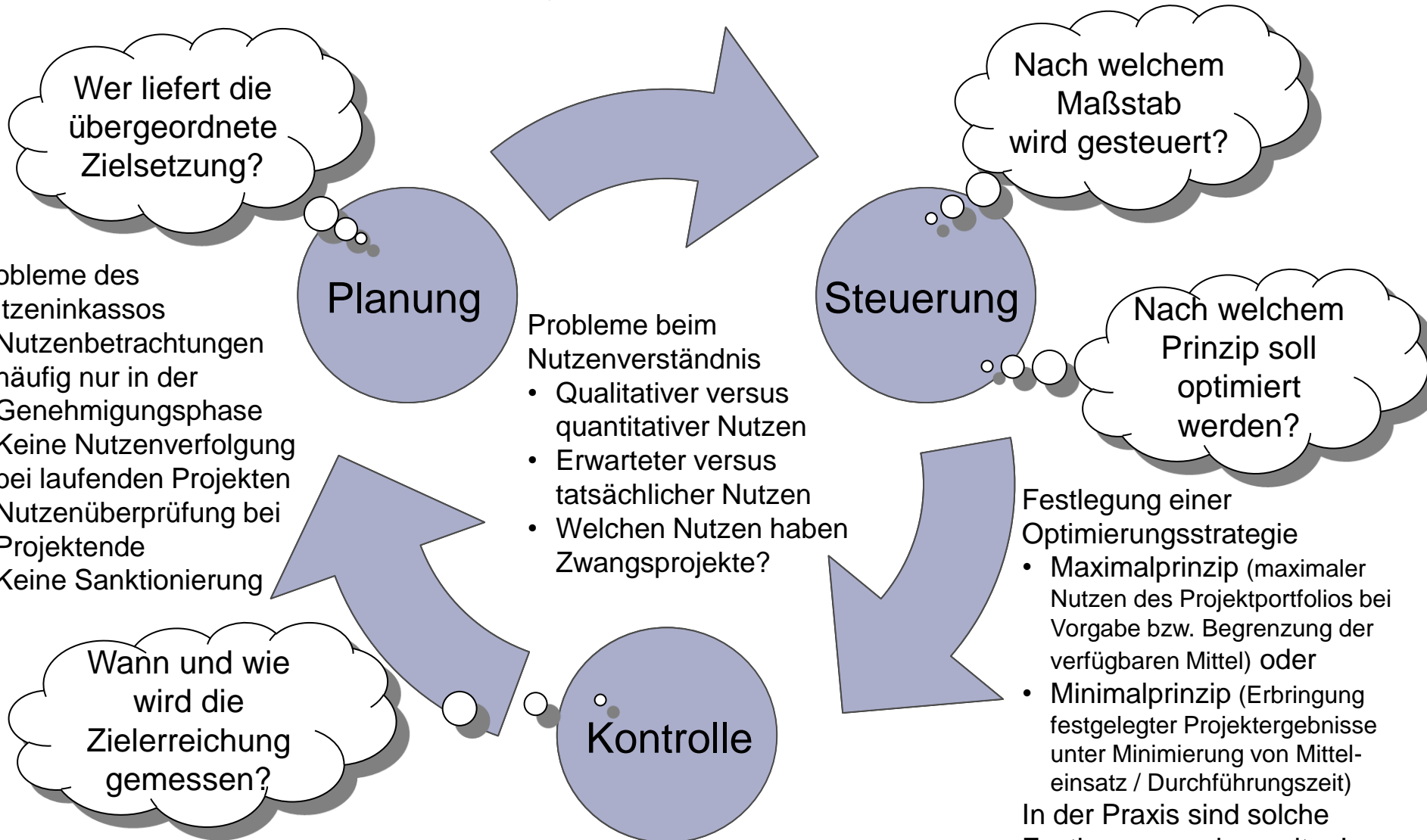
Wo sehen Sie die größten Probleme im Multiprojektmanagement? (n=67)



MPM, Sciforma Symposium, Wiesbaden, 5.4.2011

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

Grundprobleme für Multiprojektsteuerung und -controlling



Probleme des Nutzeninkassos

- Nutzenbetrachtungen häufig nur in der Genehmigungsphase
- Keine Nutzenverfolgung bei laufenden Projekten
- Nutzenüberprüfung bei Projektende
- Keine Sanktionierung

Probleme beim Nutzenverständnis

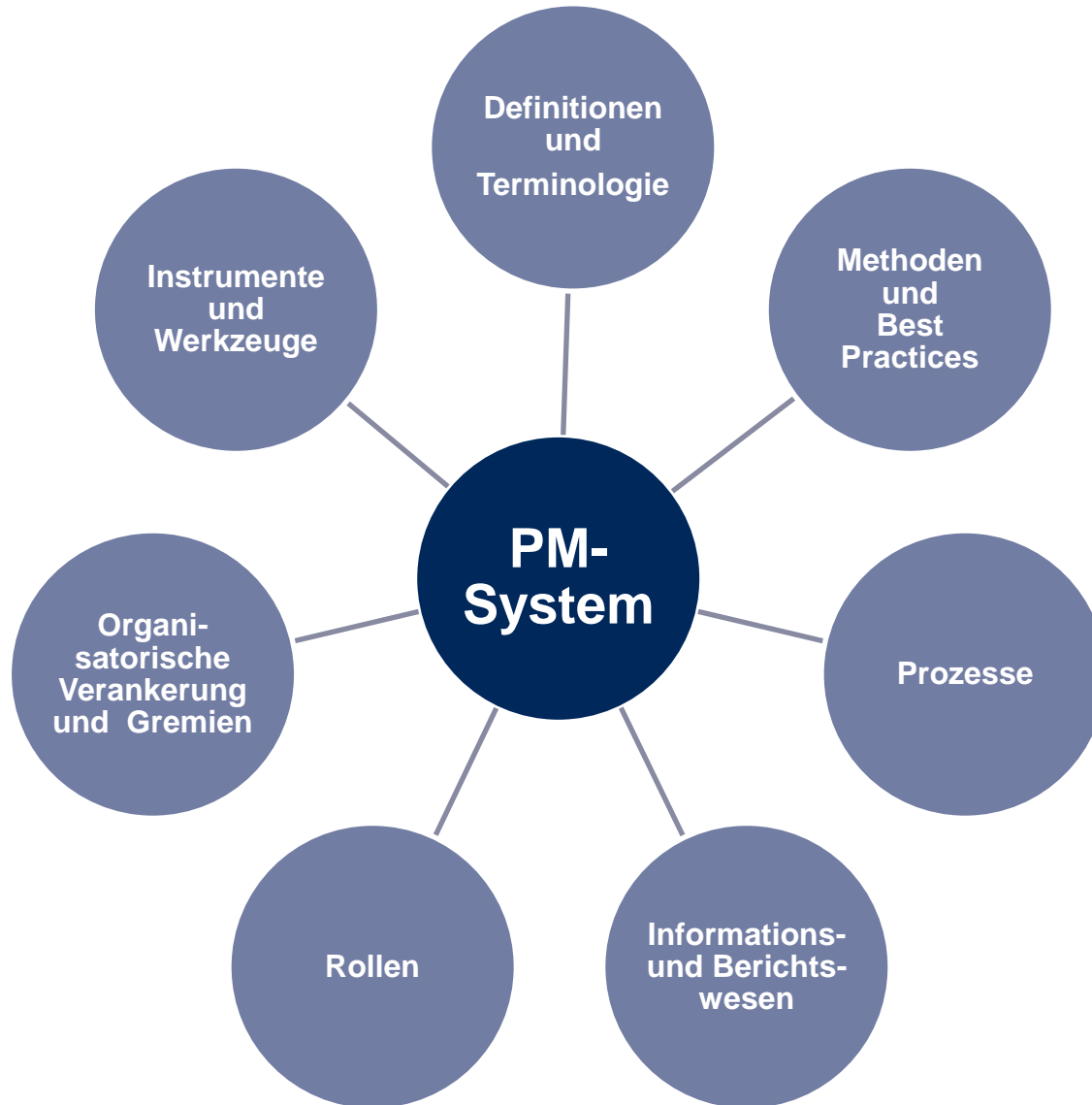
- Qualitativer versus quantitativer Nutzen
- Erwarteter versus tatsächlicher Nutzen
- Welchen Nutzen haben Zwangsprojekte?

Festlegung einer Optimierungsstrategie

- Maximalprinzip (maximaler Nutzen des Projektportfolios bei Vorgabe bzw. Begrenzung der verfügbaren Mittel) oder
- Minimalprinzip (Erbringung festgelegter Projektergebnisse unter Minimierung von Mittelausatz / Durchführungszeit)

In der Praxis sind solche Festlegungen eher selten!

Gestaltungselemente eines PM-Systems



Konzept einer prioritätsorientierten Ressourcenallokation



Erfolgsfaktoren:

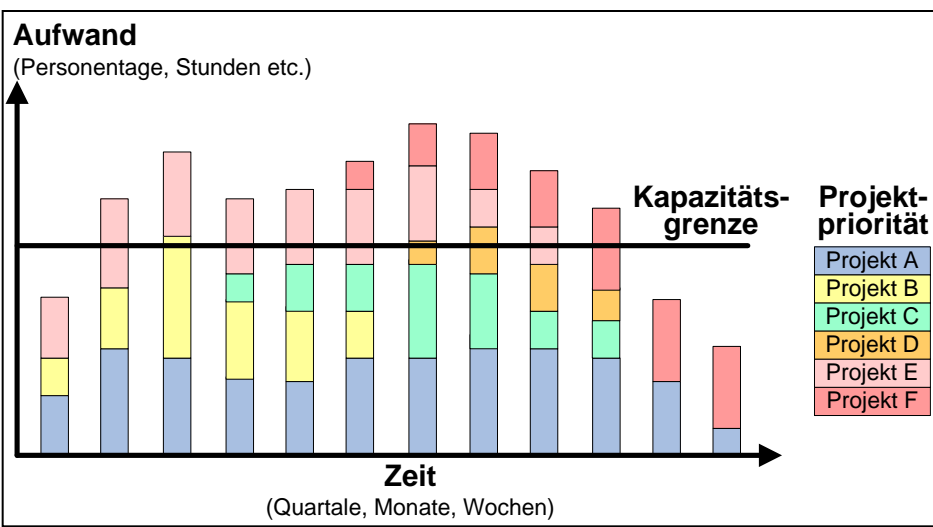
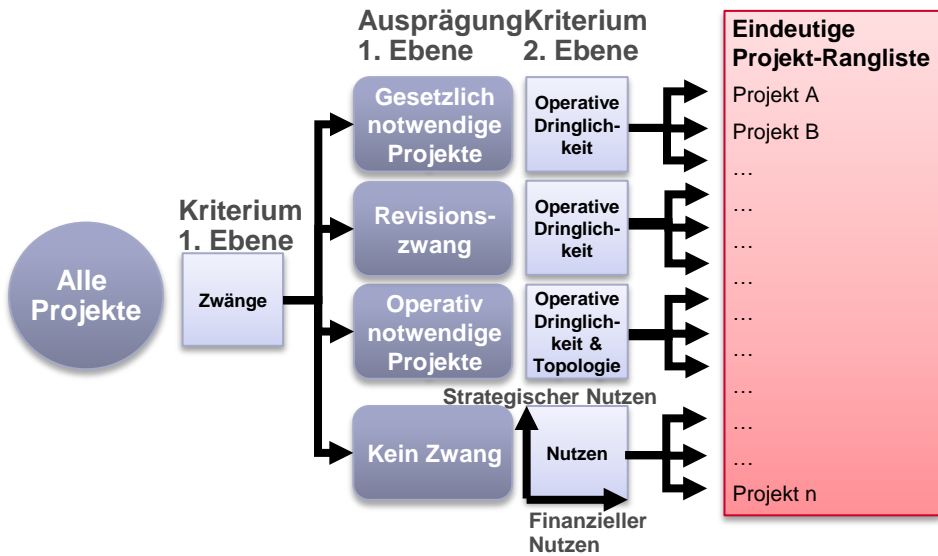
- Nachvollziehbarkeit
- Schnelle Anpassung an neue Gegebenheiten

Lösungsansatz:

- Regelbasierte, werkzeuggestützte Priorisierung

Notwendige Konsequenz!

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



MPM, Sciforma Symposium, Wiesbaden, 5.4.2011

Projektcontrolling in der Praxis: Der Projektstatus



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.

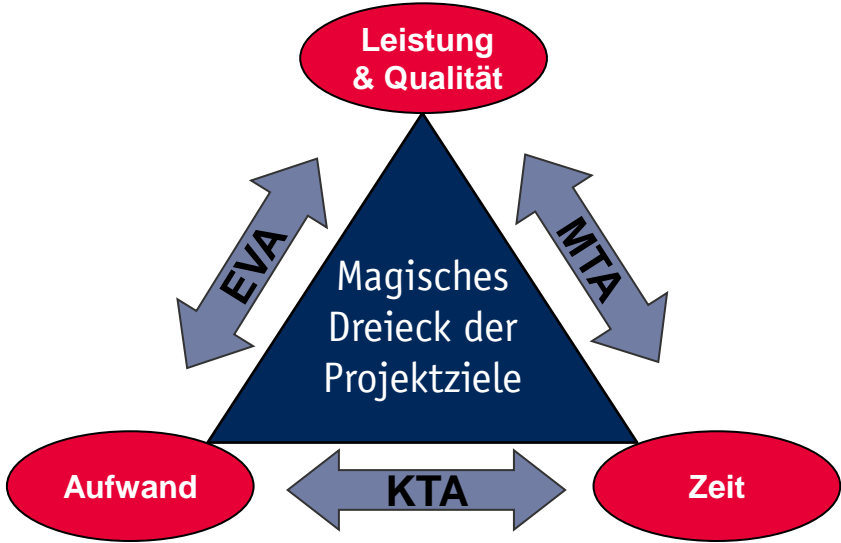
Quelle: www.manager-magazin.de. Hinweis: Es handelt sich nicht um einen Dilbert-Cartoon, sondern um ein Plagiat, das nach Informationen von manager-magazin.de in nahezu sämtlichen Büros des Hamburger Airbus-Werks kursierte.

Wie sollte ein Multiprojektcontrolling aussehen?

Konzentration auf das Wesentliche!

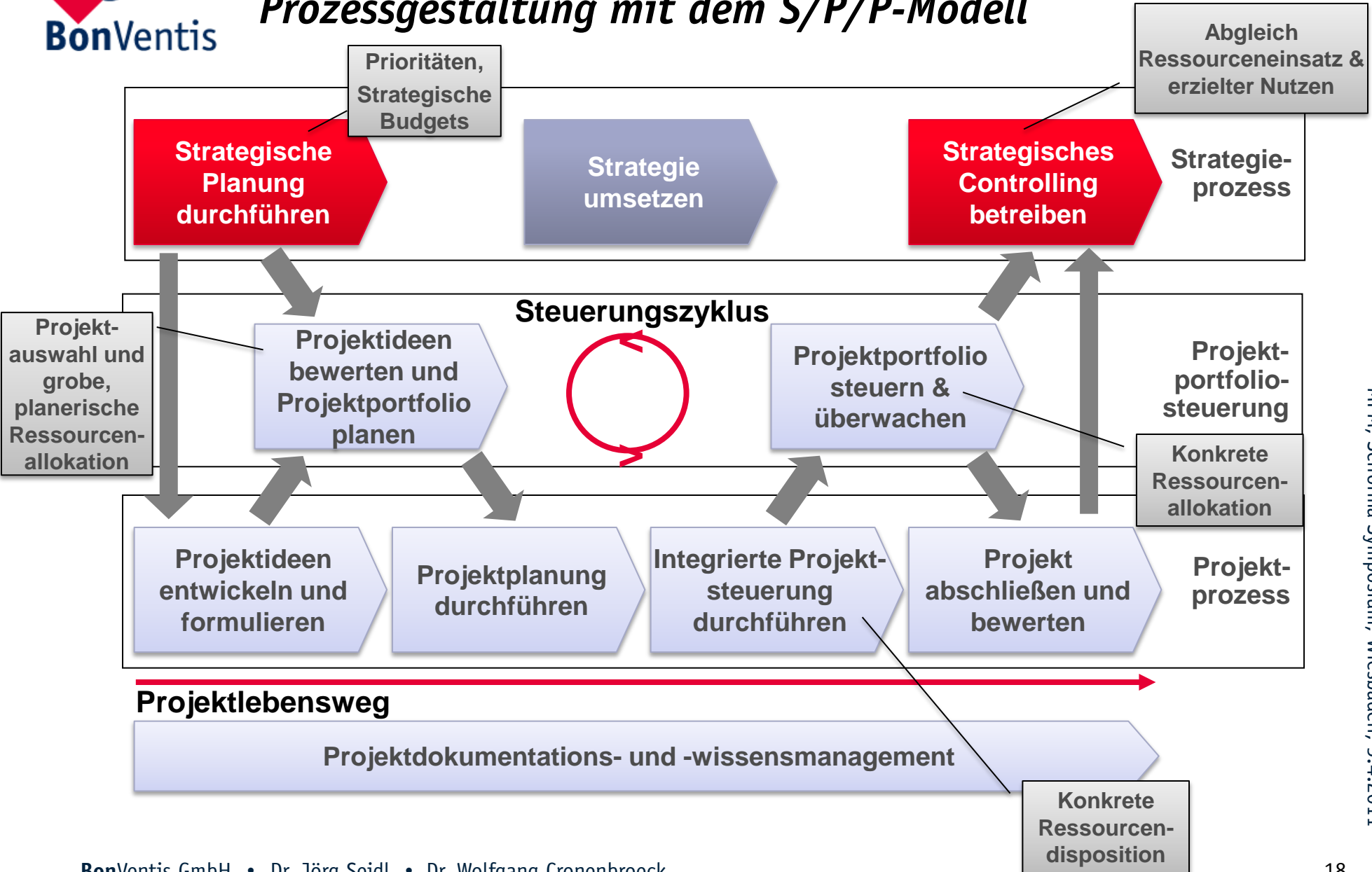


Integrierte Steuerung erforderlich!



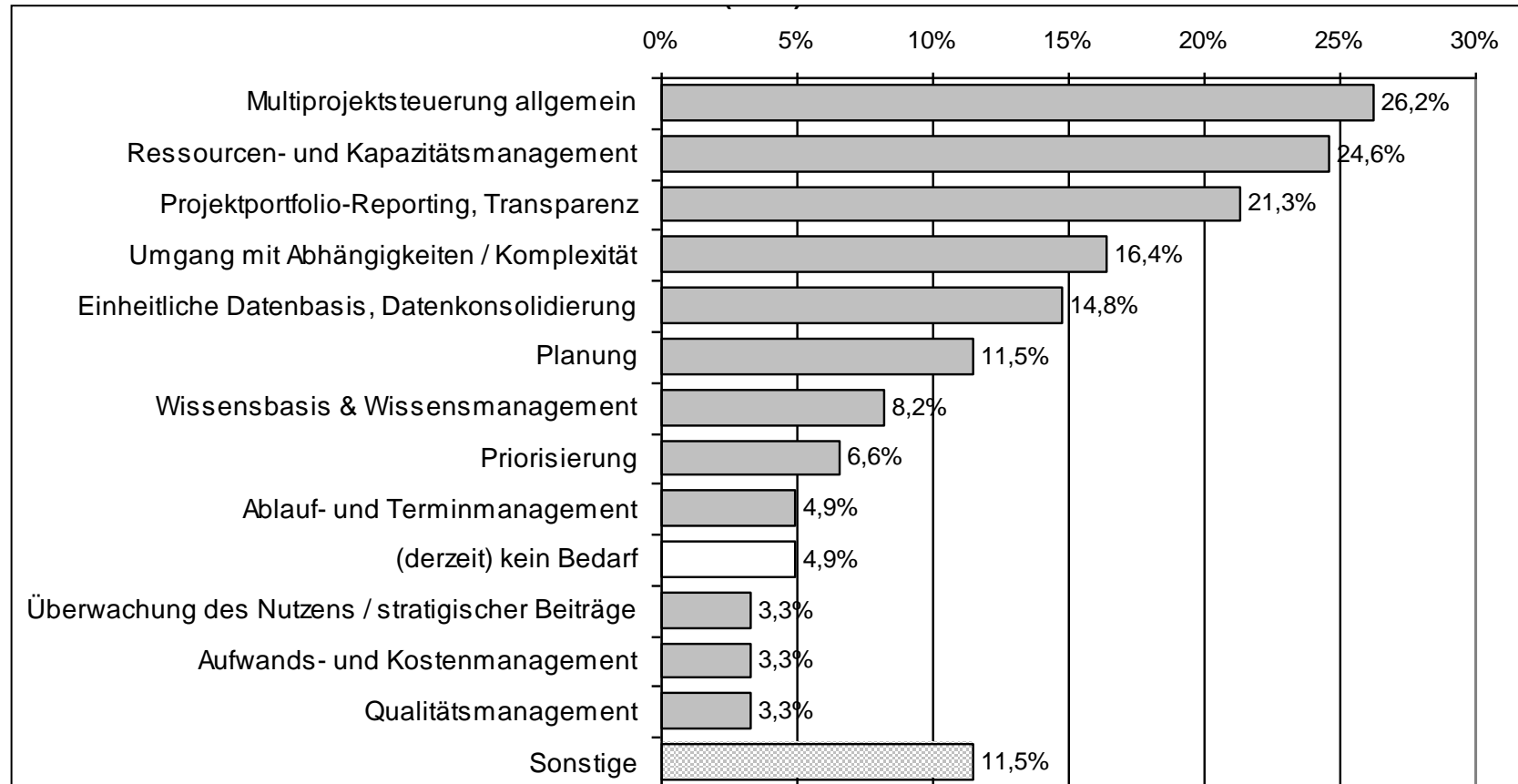
„...zum Verständnis komplexer Systeme ist keineswegs eine noch größere Genauigkeit oder Datendichte von Belang, sondern die Erfassung der richtigen Vernetzung, ...“ F. Vester

Prozessgestaltung mit dem S/P/P-Modell



Welche Form der Systemunterstützung wird gewünscht?

Wo sehen Sie den größten Bedarf an einer Systemunterstützung im Multiprojektmanagement? (n=61)



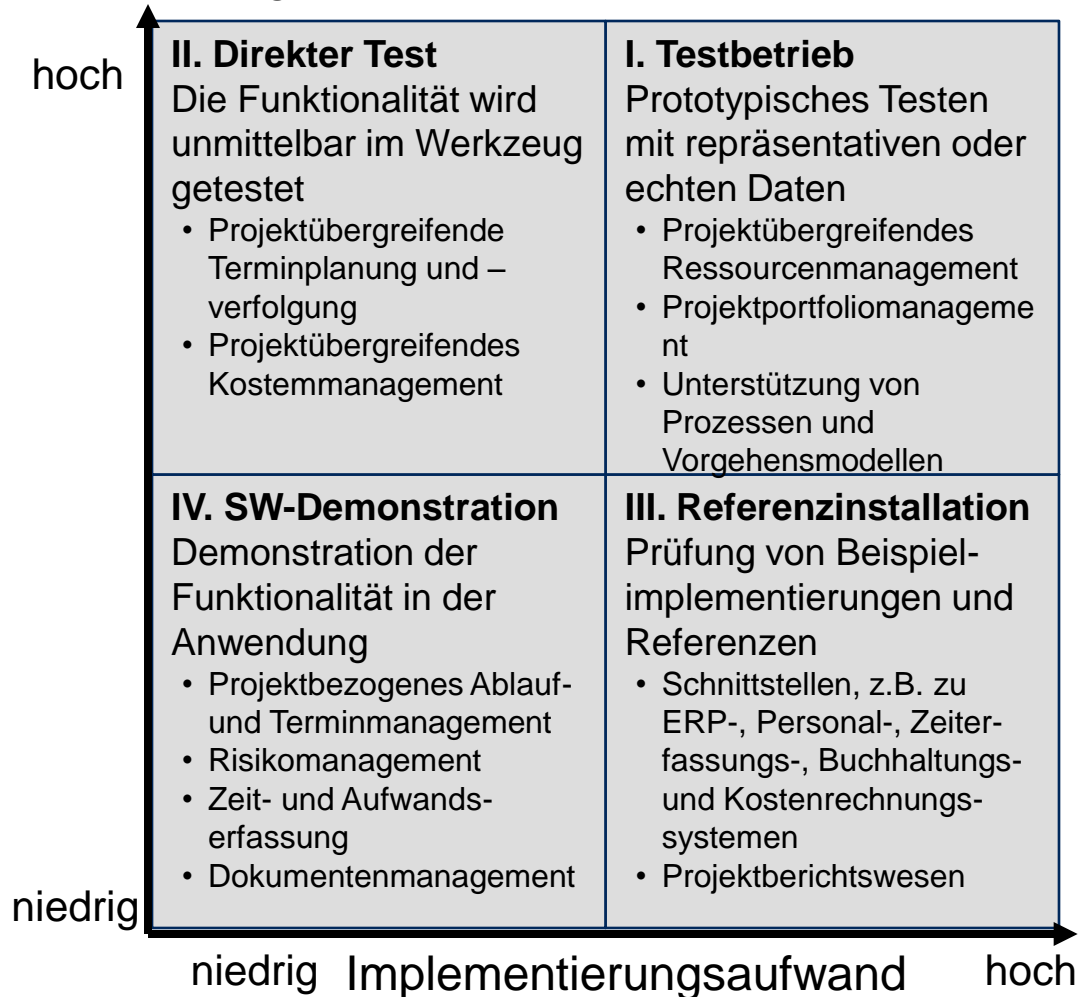
Quelle: Seidl, J.: Konvergentes Projektmanagement - Konzepte der Integration von Projektportfoliosteuerung und operativem Programm- und Projektmanagement, Dissertation, Bremen 2007

Beispiel: Wie kann ein Werkzeug eine prioritätsorientierte Ressourcenallokation 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

Klassifizierung von Anforderungen und Strategien zur Prüfung der Werkzeugeignung

Implementierungsrisiko



Quelle: Ahlemann 2008

Fazit und Ausblick

Wesentliche Erkenntnisse

- Es ist wichtig und notwendig, die erfolgreiche Umsetzung von Projekten auf der Basis des Projektauftrages zu beherrschen.

aber:

- In Mehrprojektsituationen entfaltet eine effektive Projektauswahl und –priorisierung noch höhere positive Wirkungen auf das Unternehmen als das operative Projektmanagement

Ausblick

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