



***Multiprojektmanagement –
Die Kunst einer projektübergreifenden Koordination.***

GPM-Regionalgruppe Düsseldorf, 11.07.2011
Dr. Jörg Seidl

*"Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will,
für den ist kein Wind ein günstiger." Seneca*



Persönliche Vorstellung



Dr. Jörg Seidl

Zur Person

- Jahrgang 1963
- Verheiratet, ein Kind
- Aus- und Weiterbildung
 - Seit 2011 PM-Zert-Assessor für die Projektmanager-Zertifizierung nach EN ISO/IEC 1702
 - Seit 2009 Fachtrainer der Ausbildung zum Projektmanagement-Berater (GPM)
 - 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

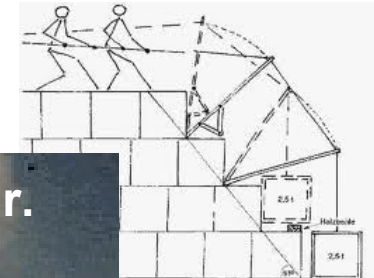
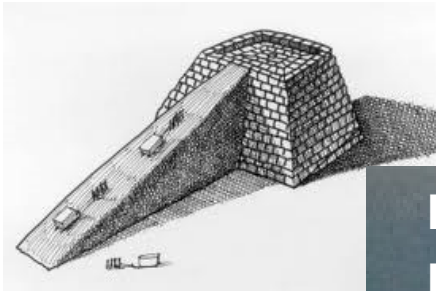
- Einführung
 - PM-Systeme
 - Balanced Scorecard
 - Projects Office / Projektbüro
 - Projektportfoliomanagement
 - Projektwissensmanagement
- Bestandsaufnahme
 - Quick Assessment
 - Auditierung
- Weiterentwicklung
 - Prozessoptimierung
 - Benchmarking

Schulungen

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

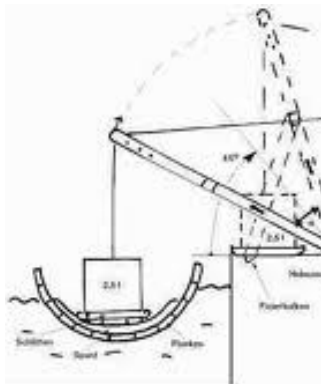
1. Einführung und Grundlagen
2. Anforderungen an ein Multiprojektmanagement
3. Konzepte des Multiprojektmanagements
4. Organisation: Prozesse und aufbauorganisatorische Verankerung
5. Werkzeugunterstützung
6. Einführung und Weiterentwicklung
7. Fazit: Erfolgsfaktoren heute und morgen

Projekte haben eine lange Tradition ...

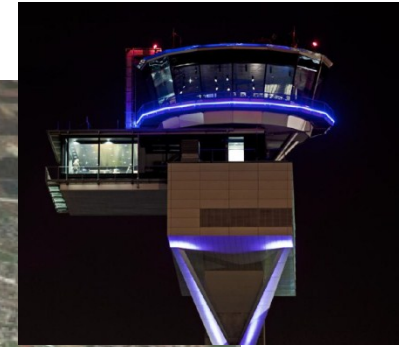


Pyramidenbau in Ägypten 2550 – 1550 v. Chr. Projektkennzahlen Cheops-Pyramide

- 146 m Höhe
- 2,3 Mio. Steinquader
- 20 Jahre Bauzeit
- ca. 100.000 Arbeitskräfte



Was hat sich geändert?



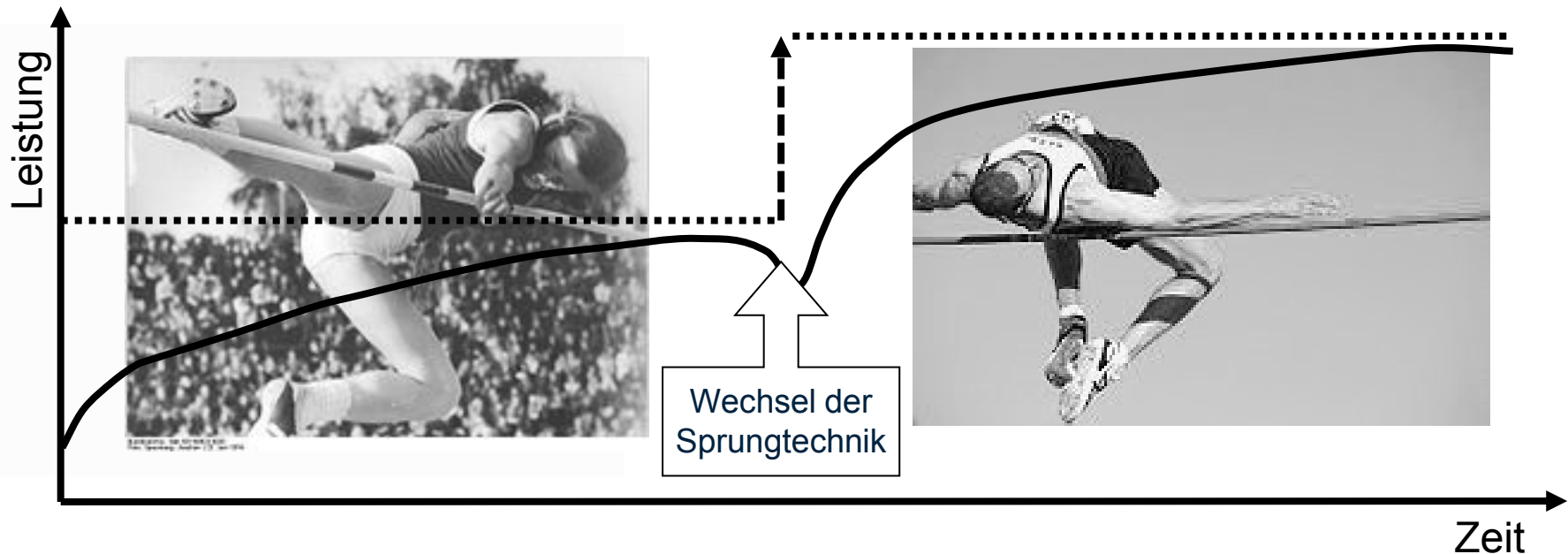
Projekte sind Instrumente zur Weiterentwicklung

Evolutionsmodell

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

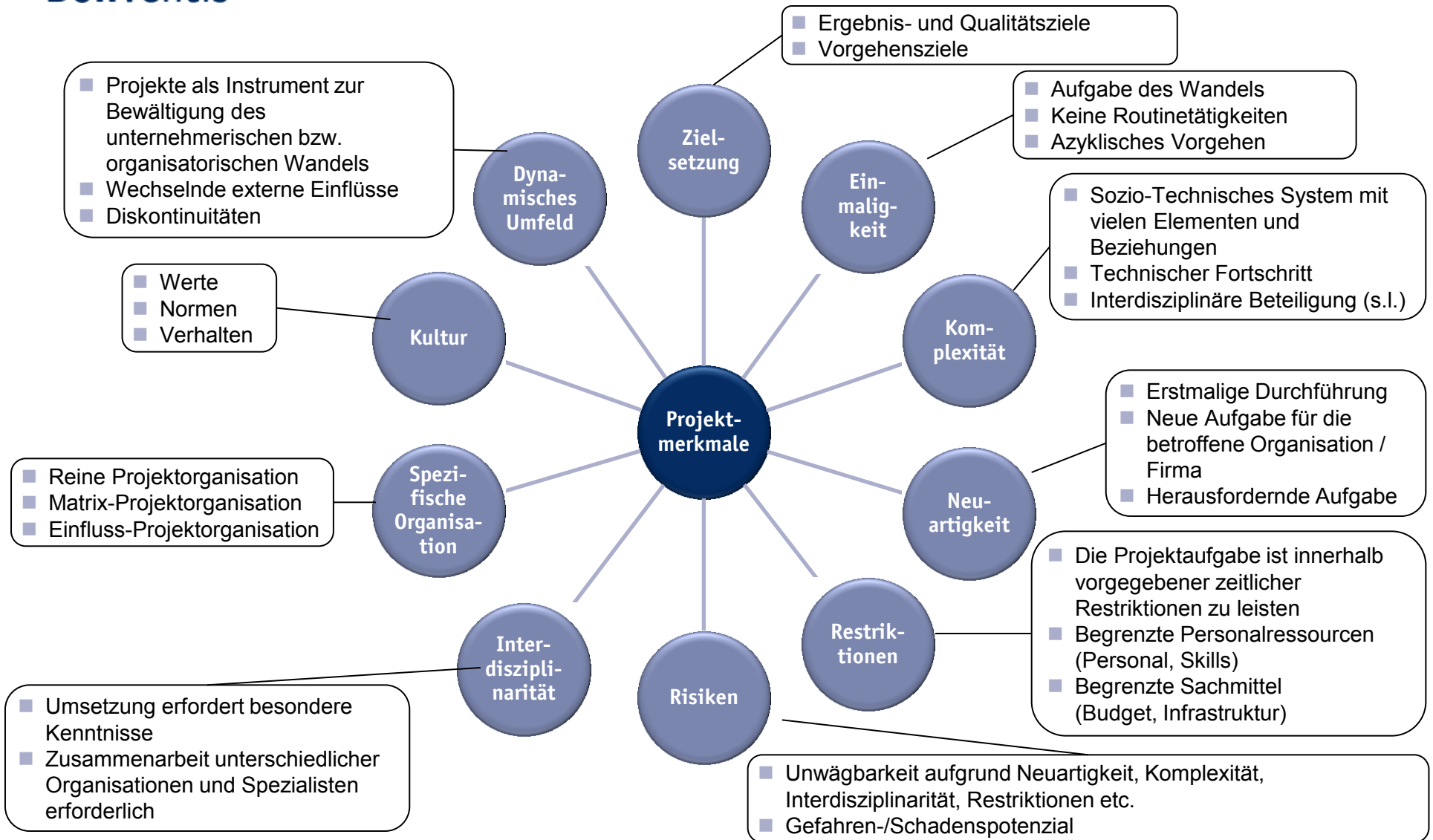
Umbruchsmodell

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

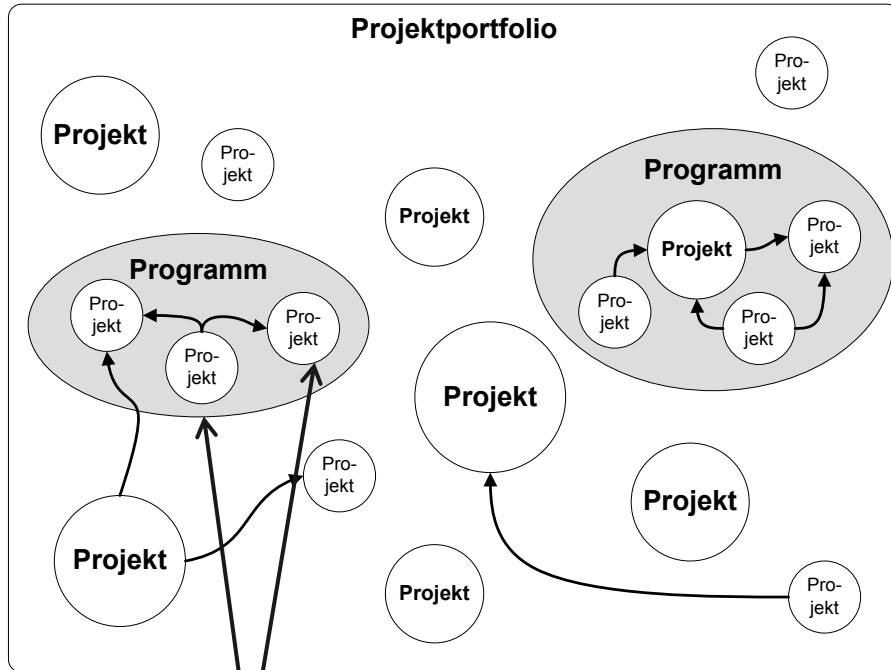


vgl. Kruse, P.: Unternehmen im Wandel, 2004

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.

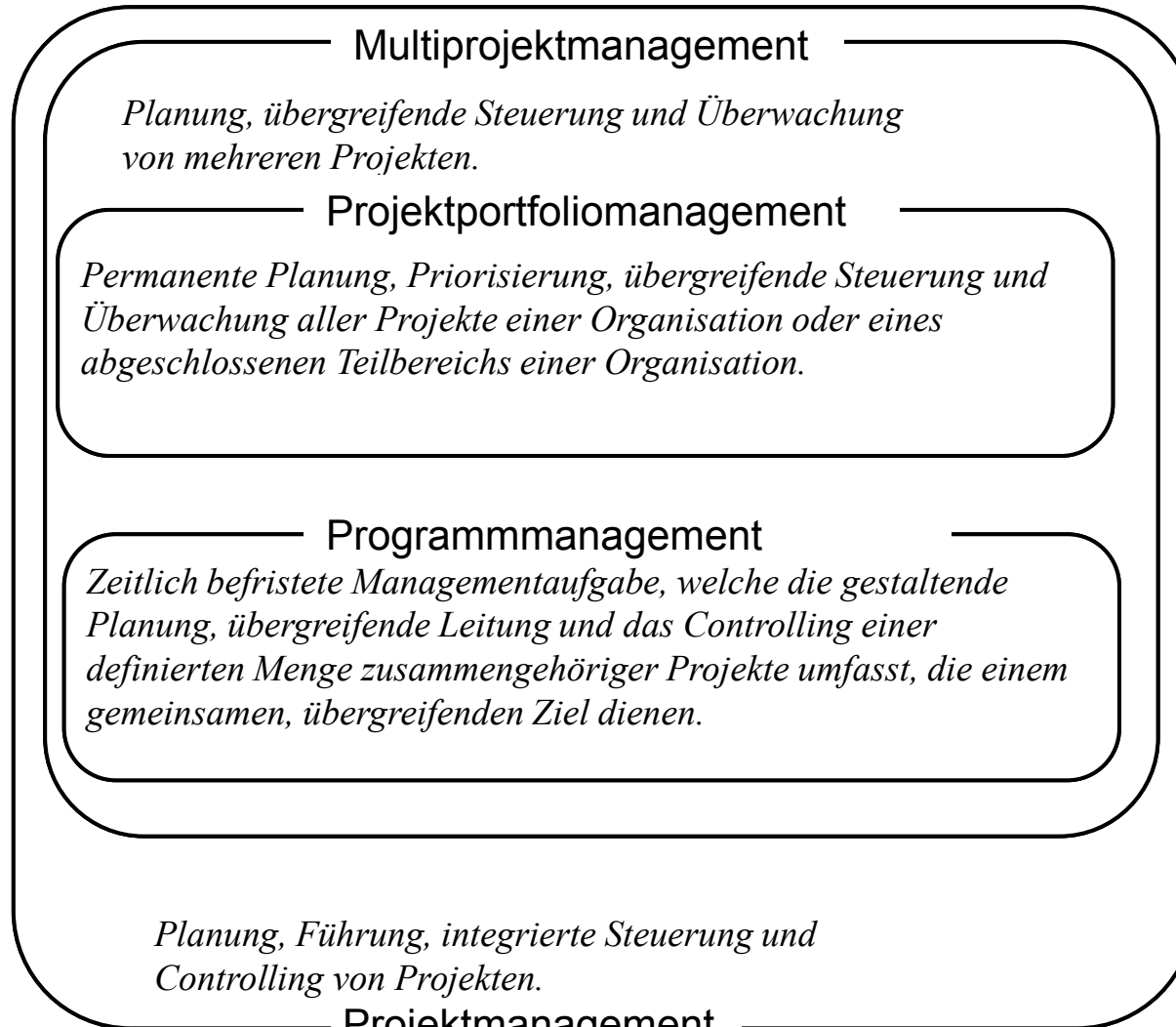
- **Projekt** (DIN 69901)
Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.
- **Programm**
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

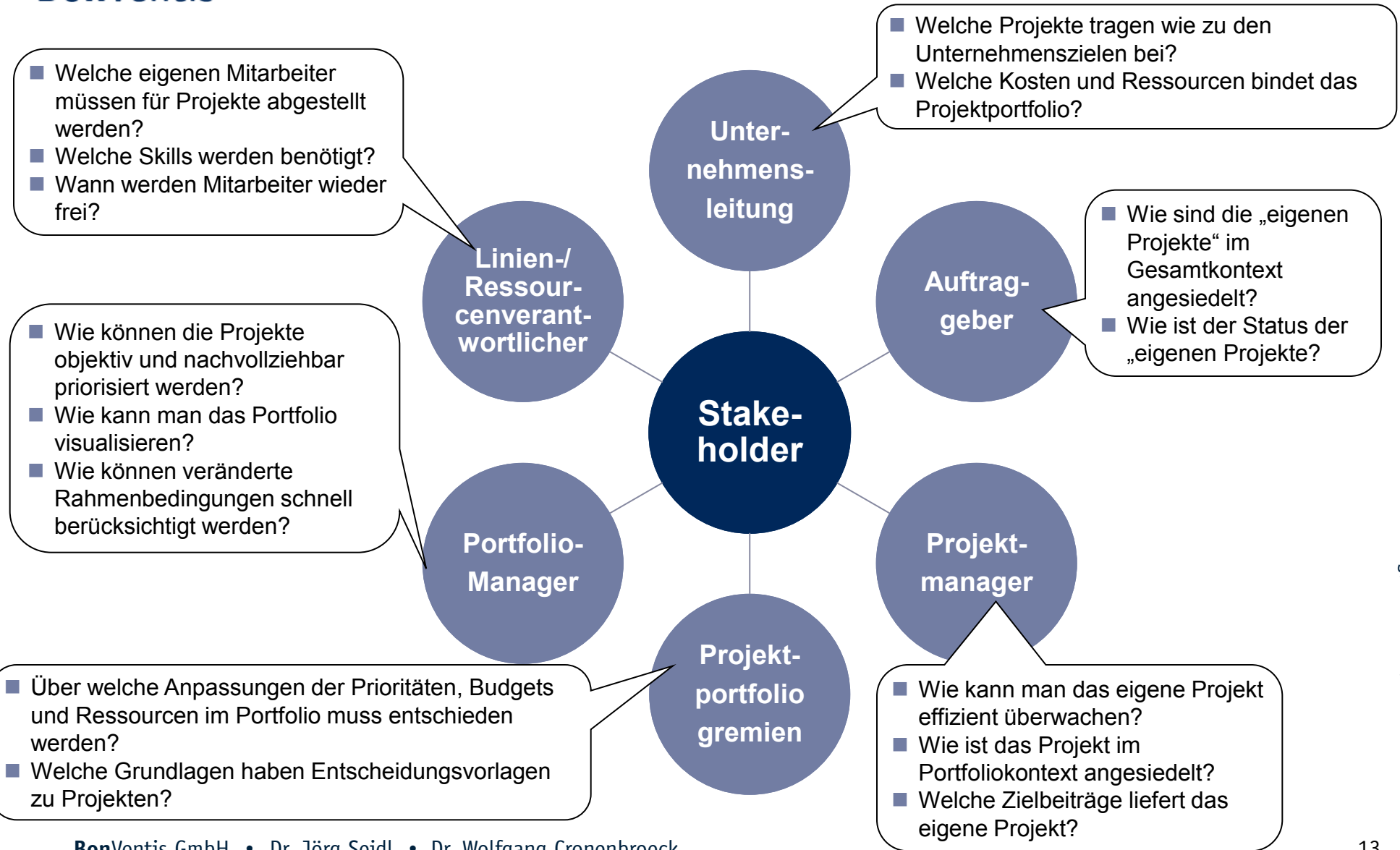
Projekt-
portfolio

Programm

Zeitliche
Befristung

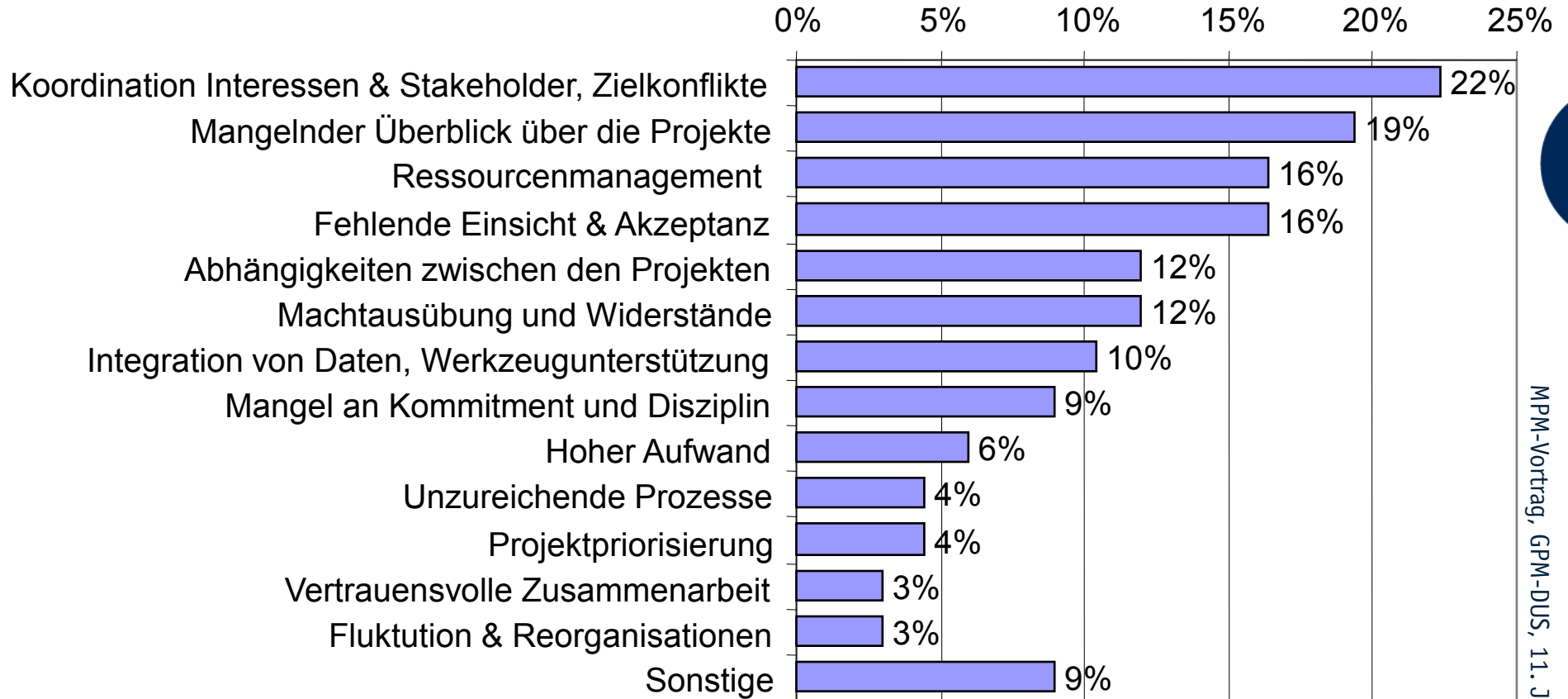
Projekt

Interessensgruppen des Multiprojektmanagements



Handlungsfelder im Multiprojektmanagement

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



MPM-Vortrag, GPM-DUS, 11. Juli 2011

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

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

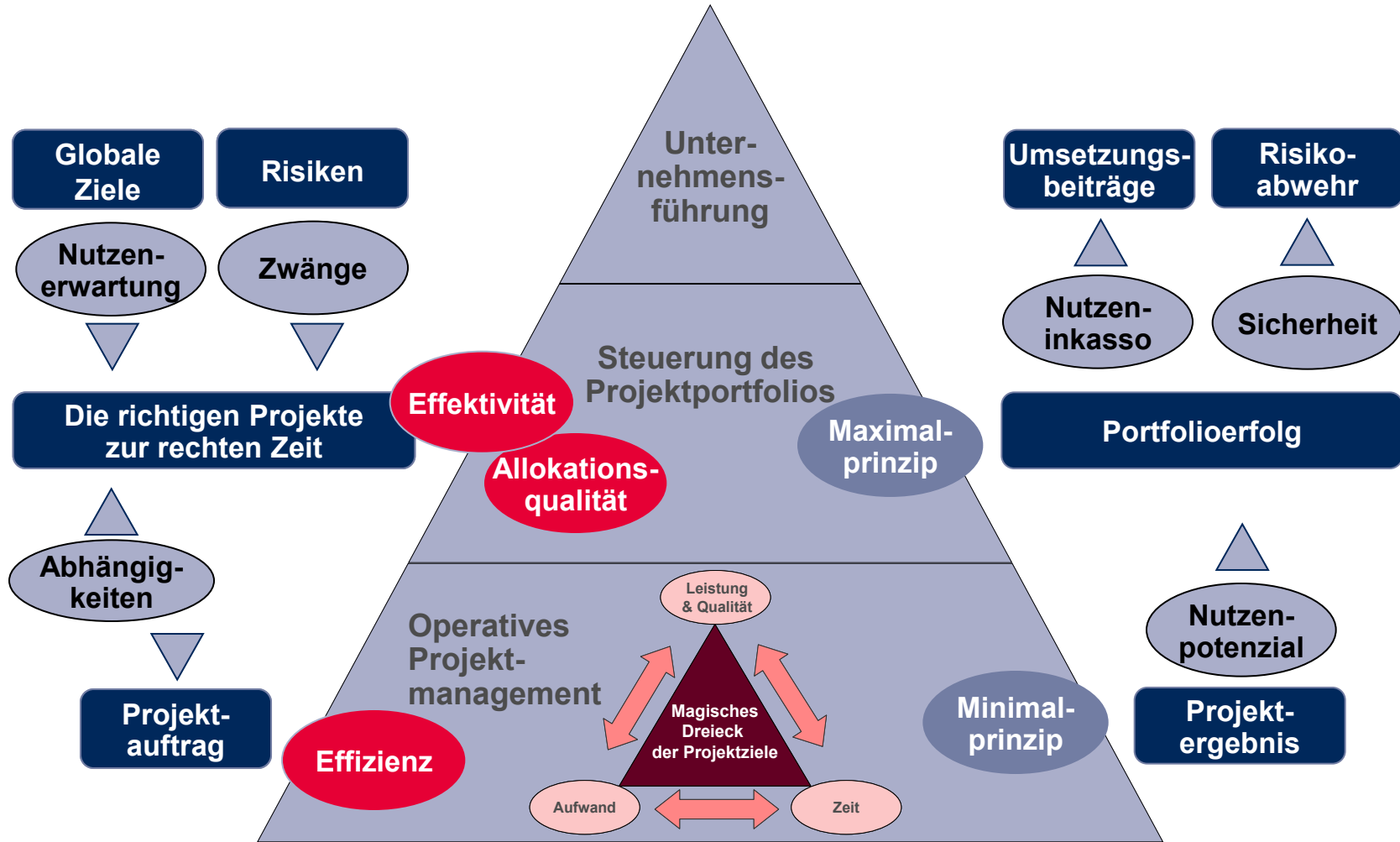
3. Das Projektportfolio wird nicht auf die strategischen Ziele ausgerichtet

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

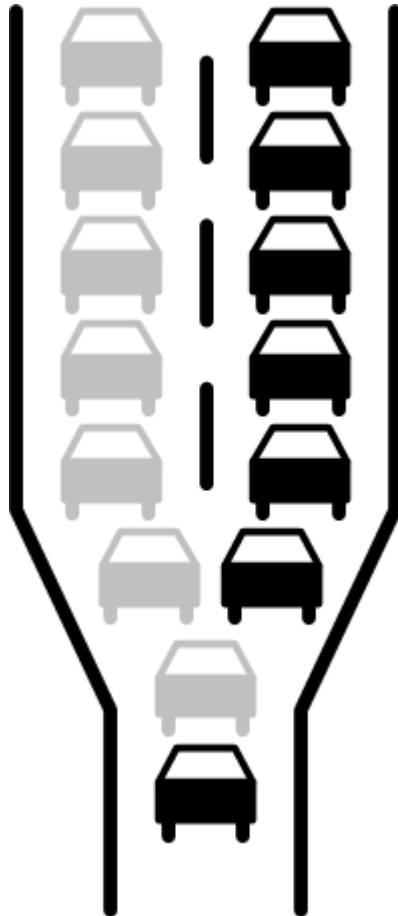
Multiprojektmanagement im Organisationskontext



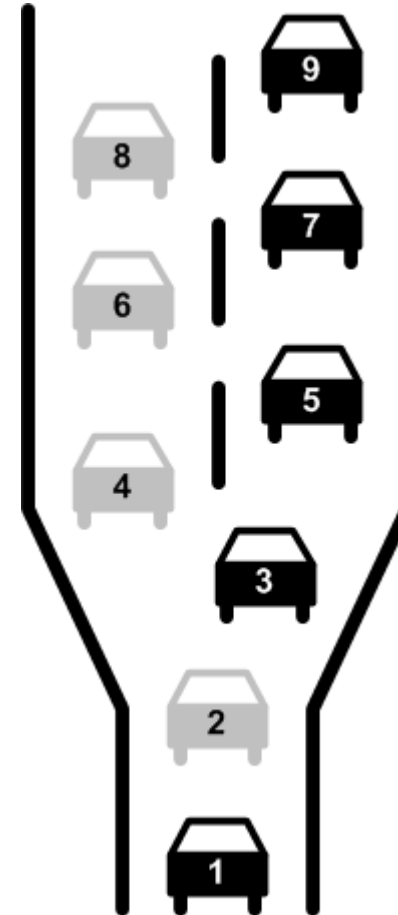
MPM-Vortrag, GPM-DUS, 11. Juli 2011

Multiprojektmanagement sollte Prioritäten klären

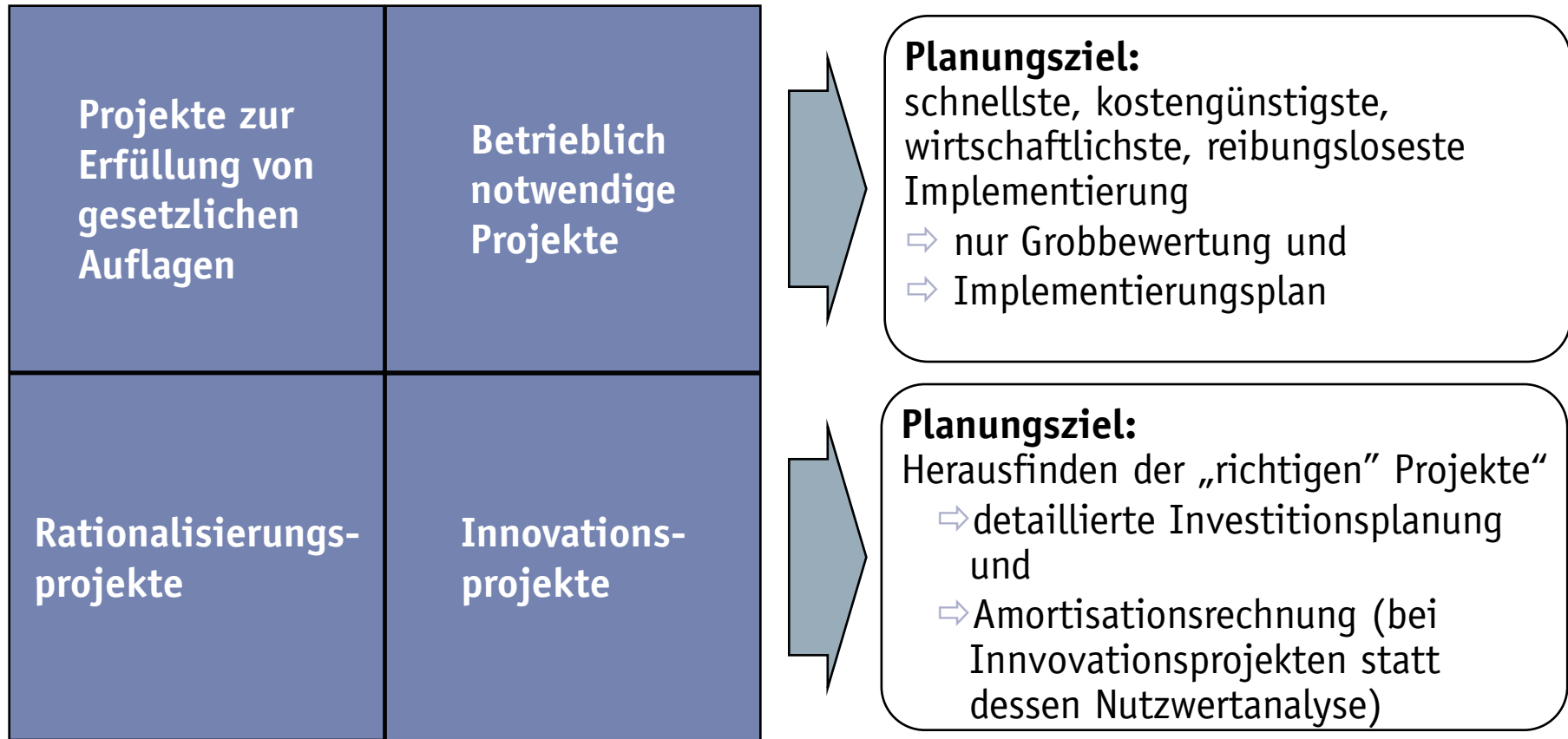
Lokale Optimierung sorgt für Staus



Ganzheitliche Optimierung durch einfache Prioritätsregelung



Unterschiedliche Projekttypen erfordern unterschiedliche Verfahren



Ein Priorisierungsbeispiel aus der Praxis

Zwangsprojekte identifizieren und genehmigen

Bewerten der übrigen Projekte nach strategischem und monetären Nutzen

Priorisierung des Projektportfolios (nach dem u.a. Schema)

Zwänge

können dabei z.B. sein:

- Gesetzliche Vorschriften
- Operative Notwendigkeiten
- Übergeordnete Vorgaben (z.B. der Konzernmutter)
- Vertragliche Pflichten
- Interne Vorschriften (z.B. Revision)

Strategischer Nutzen

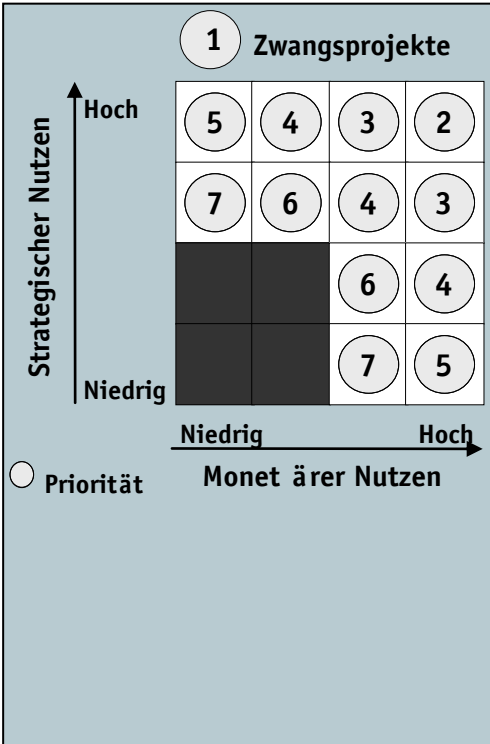
z.B.

- Grad der Unterstützung strategischer Ziele durch die Projekte
- Subjektive Einschätzung durch Führungskräfte

Monetärer Nutzen

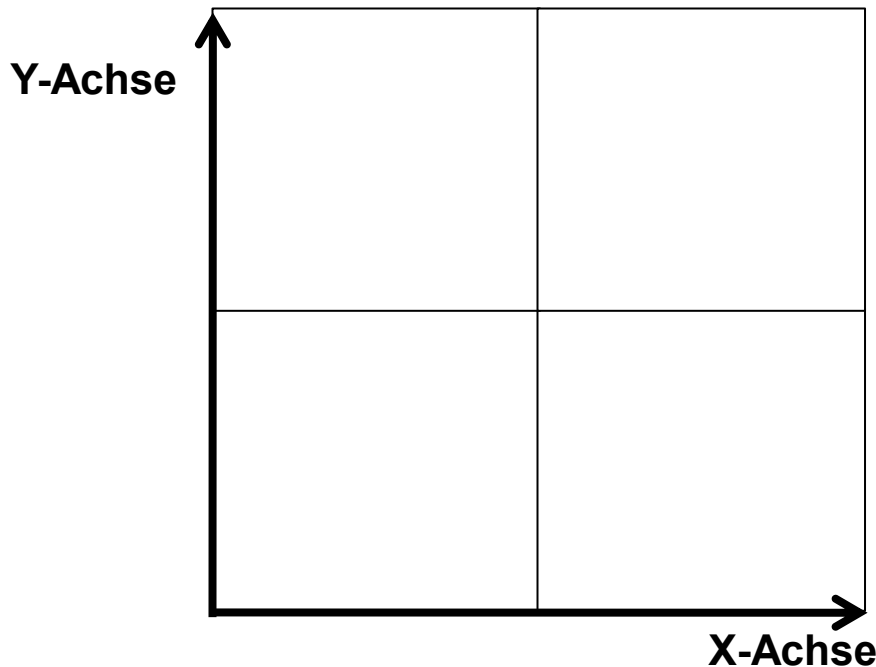
z.B.

- Amortisierungsdauer
- Nutzwertanalyse
- RoI-Verfahren



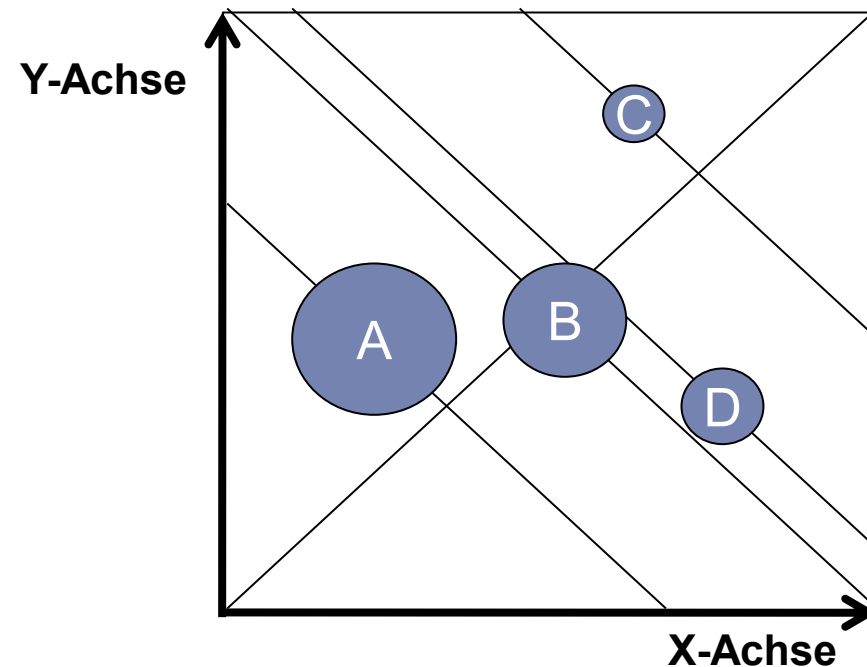
Portfoliotechniken zur Visualisierung und Projektauswahl

Portfolio mit Ordinalskala
(4-Felder-Portfolio)



- Klassifizierung anhand einfacher Abstufungen
- Einordnung in Quadranten
- ⊕ Einfaches, schnelles Verfahren
- ⊕ Intuitiv verständlich
- ⊖ Unzulängliche Entscheidungsunterstützung
- ⊖ Keine Abstufung von Projekten innerhalb eines Quadranten

Portfolio mit Intervallskala



- Kombination von 2 intervallskalierten Kennzahlen
- Ableitung der Priorität durch Diagonalverfahren
- ⊕ Trennscharfes Verfahren, klare Entscheidungsunterstützung
- ⊕ Gute Visualisierung
- ⊖ In der Praxis gibt es selten zwei gleichberechtigte Kriterien.

Prioritätsorientierte Allokation von Ressourcen

Priorisierung

**Ressourcen-
allokation**

Erfolgsfaktoren:

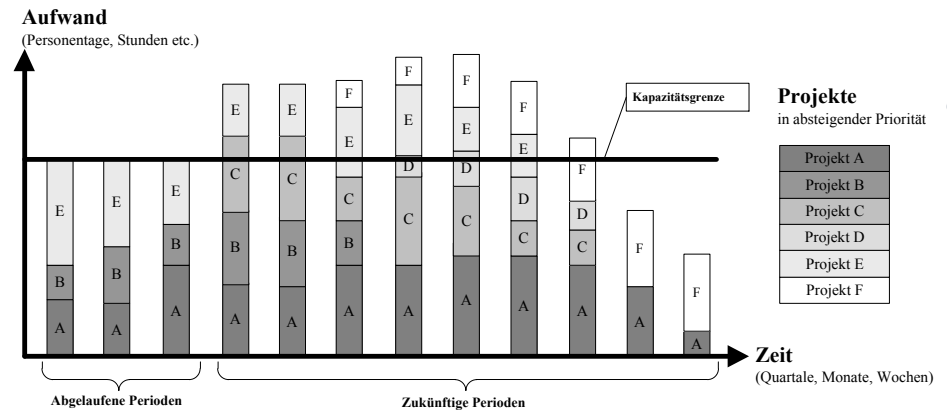
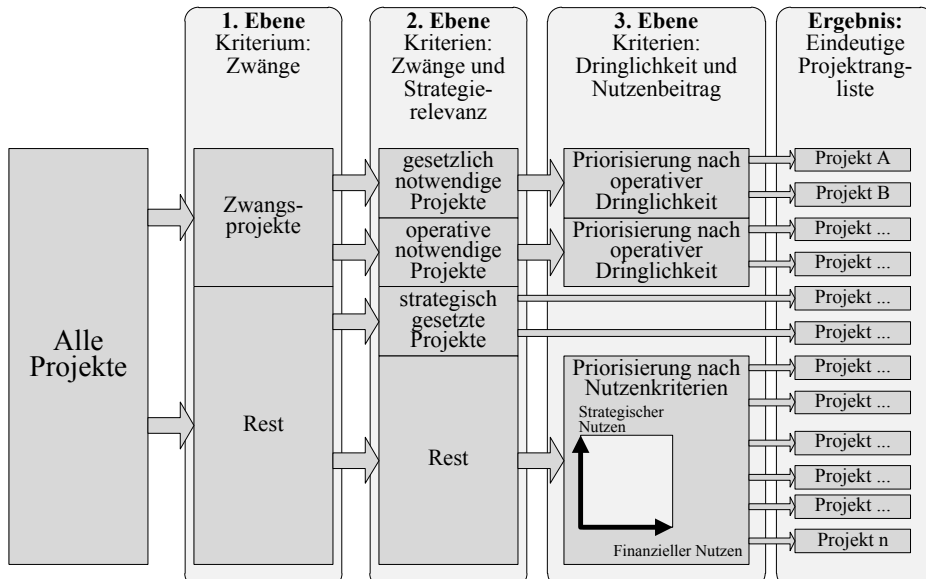
- Nachvollziehbarkeit
- Schnelle Anpassung an neue Gegebenheiten

Lösungsansatz:

- Regelbasierte, werkzeuggestützte Priorisierung

Notwendige Konsequenz!

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



*Manche brechen unter der Last vieler Projekte zusammen,
andere wachsen über sich hinaus ...*



Chancen und Risiken einer prioritätsorientierten Ressourcenallokation



Chancen

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

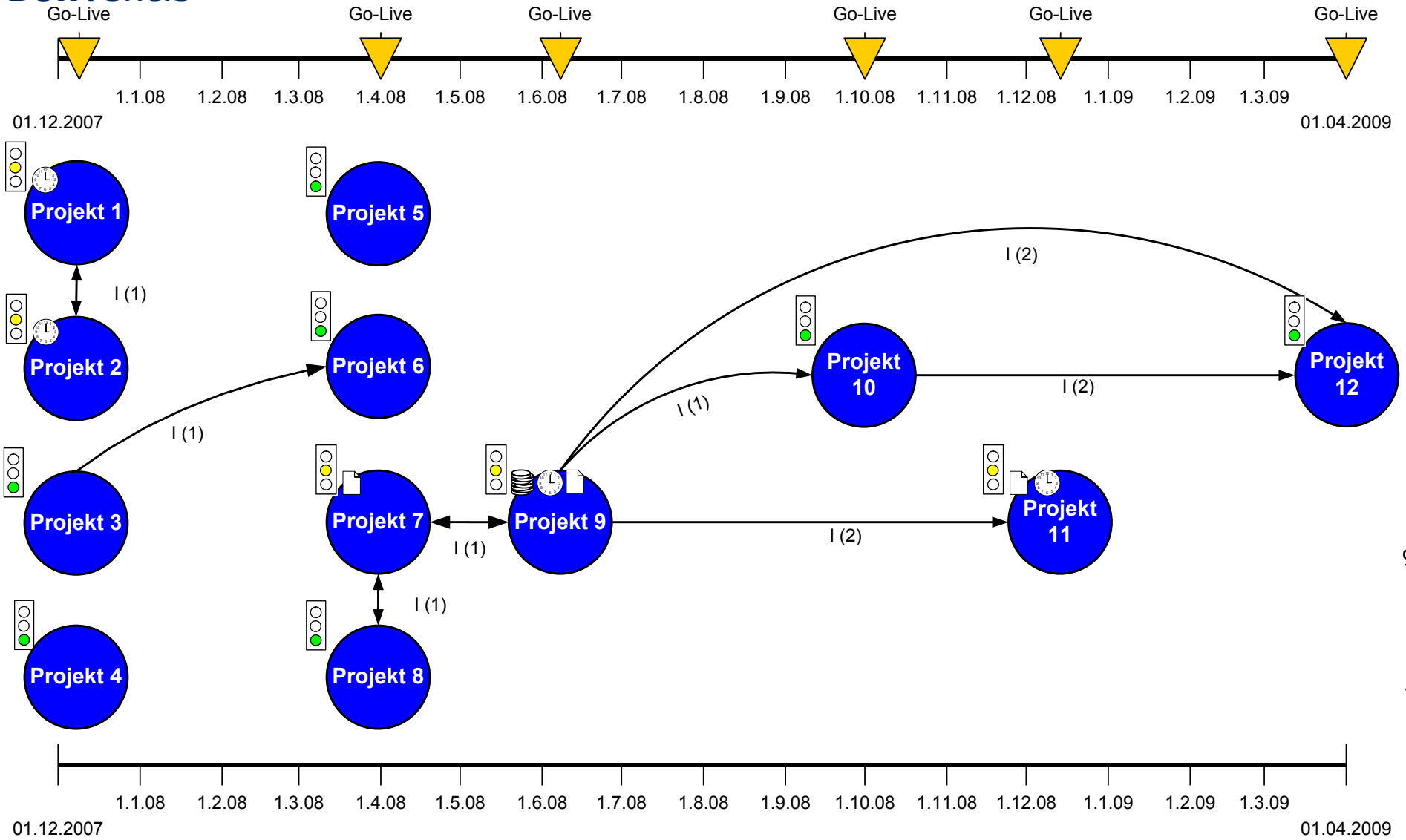


Risiken

- 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

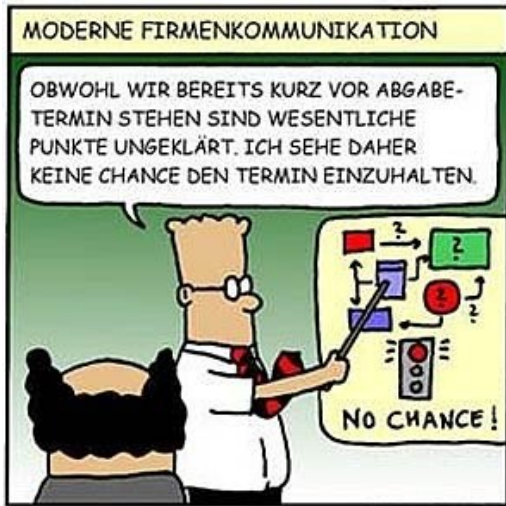


Anwendungsbeispiel Projektlandkarte



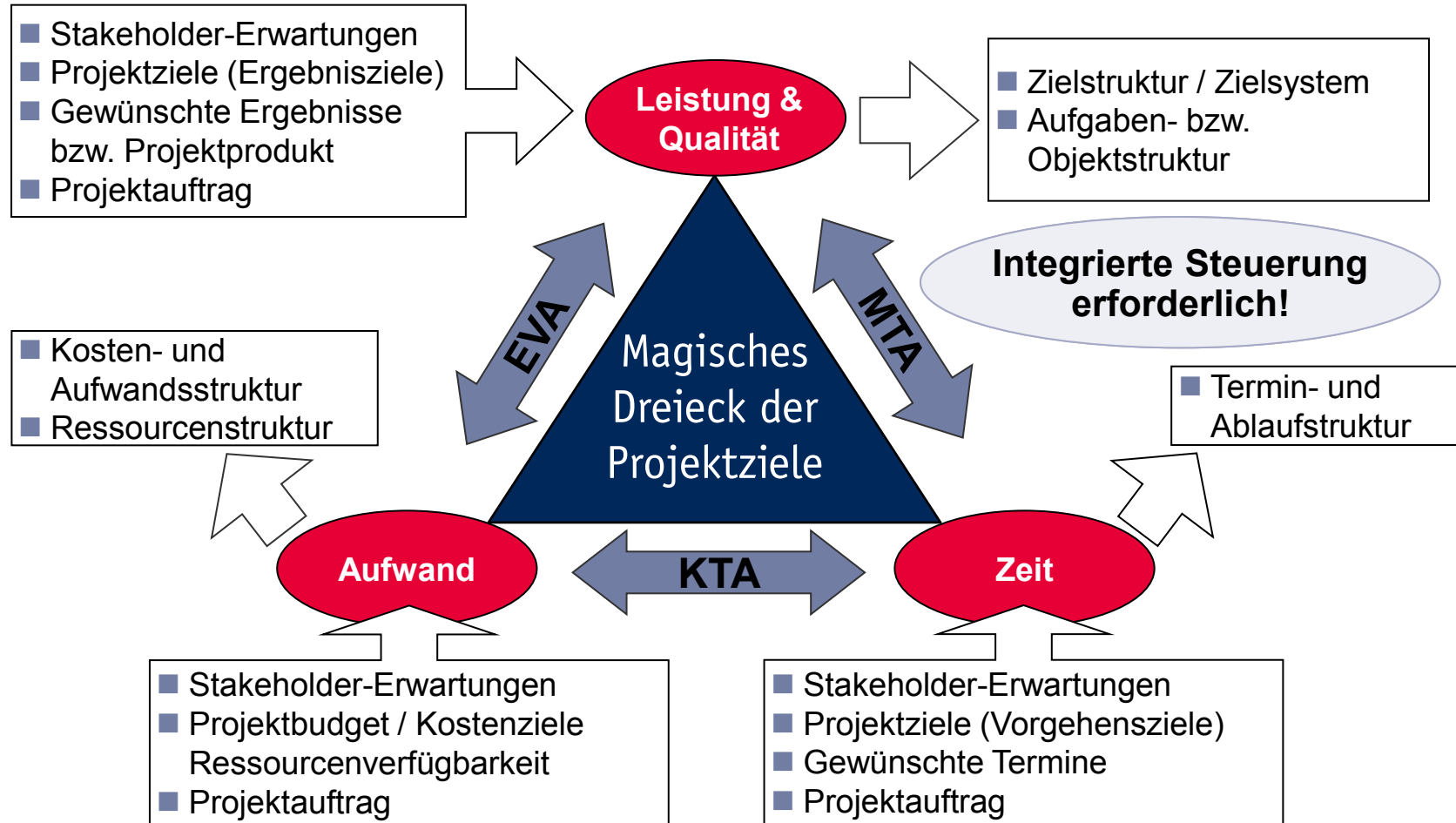
MPPM-Vortrag, GPM-DUS, 11. Juli 2011

Projektcontrolling in der Praxis: Der Projektstatus

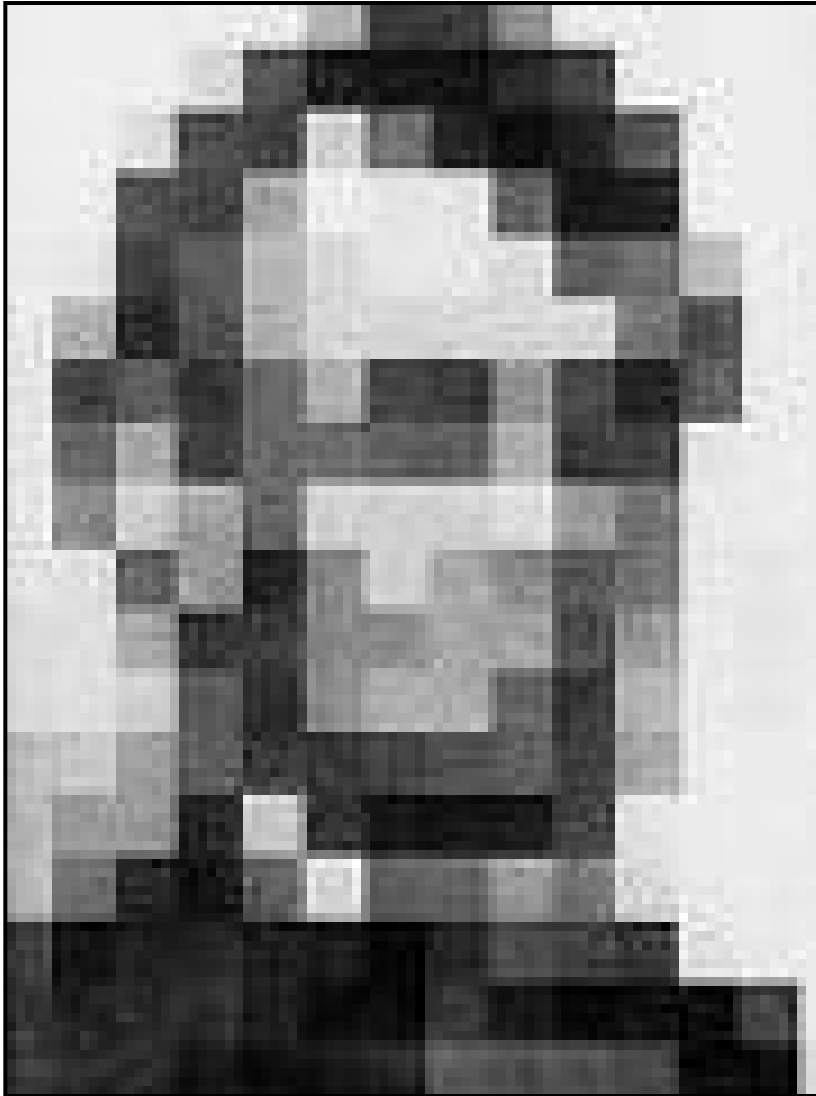


Quelle: www.manager-magazin.de. Hinweis: Es handelt sich nicht um einen Dilbert-Cartoon, sondern um ein Plagiat, das nach Informationen von manager-magazin.de innahezu sämtlichen Büros des Hamburger Airbus-Werks kursierte.

Multiprojektcontrolling nach dem Prinzip der integrierten Steuerung



Beim MPM-Controlling gilt: Konzentration auf das Wesentliche

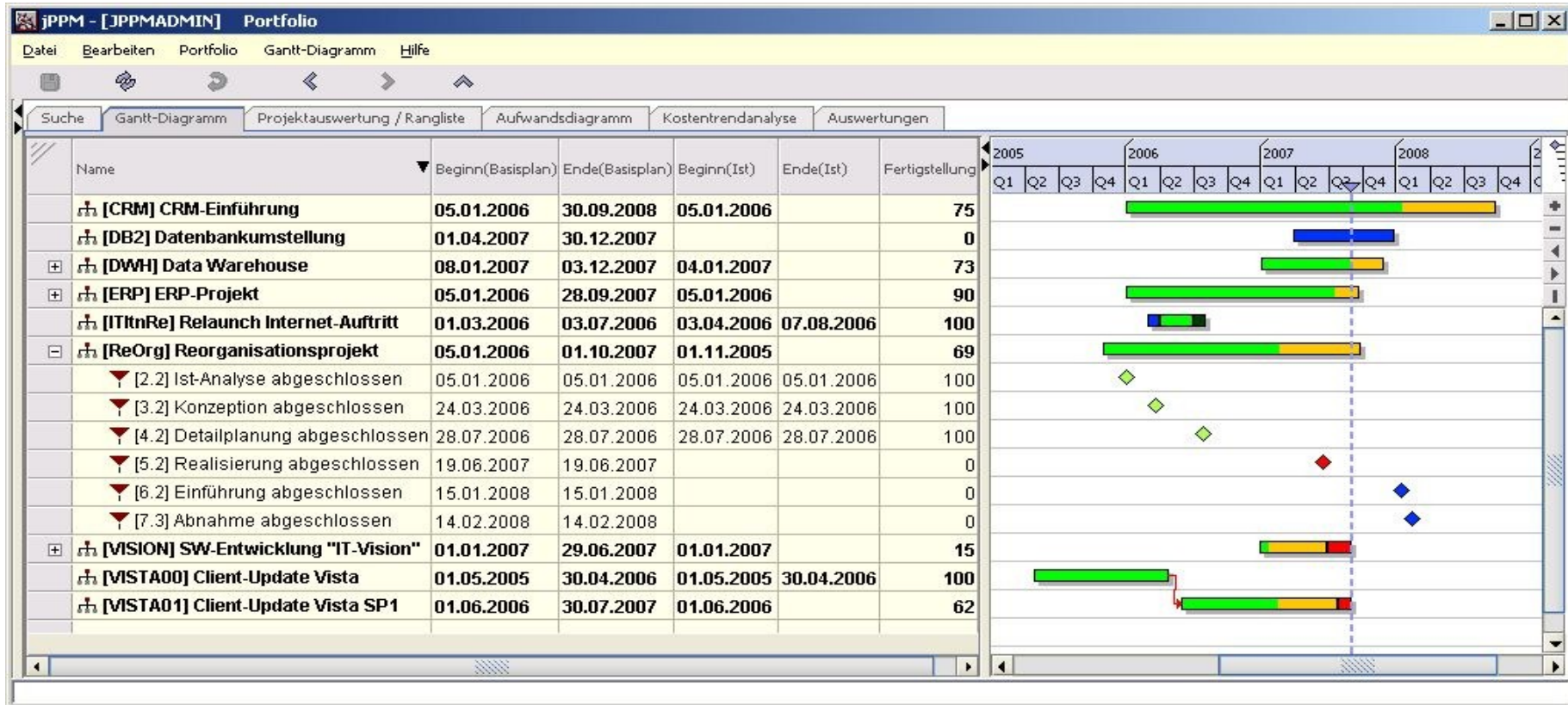


„Denn zum Verständnis komplexer Systeme ist keineswegs eine noch größere Genauigkeit oder Datendichte von Belang, sondern die Erfassung der richtigen Vernetzung, [...]“

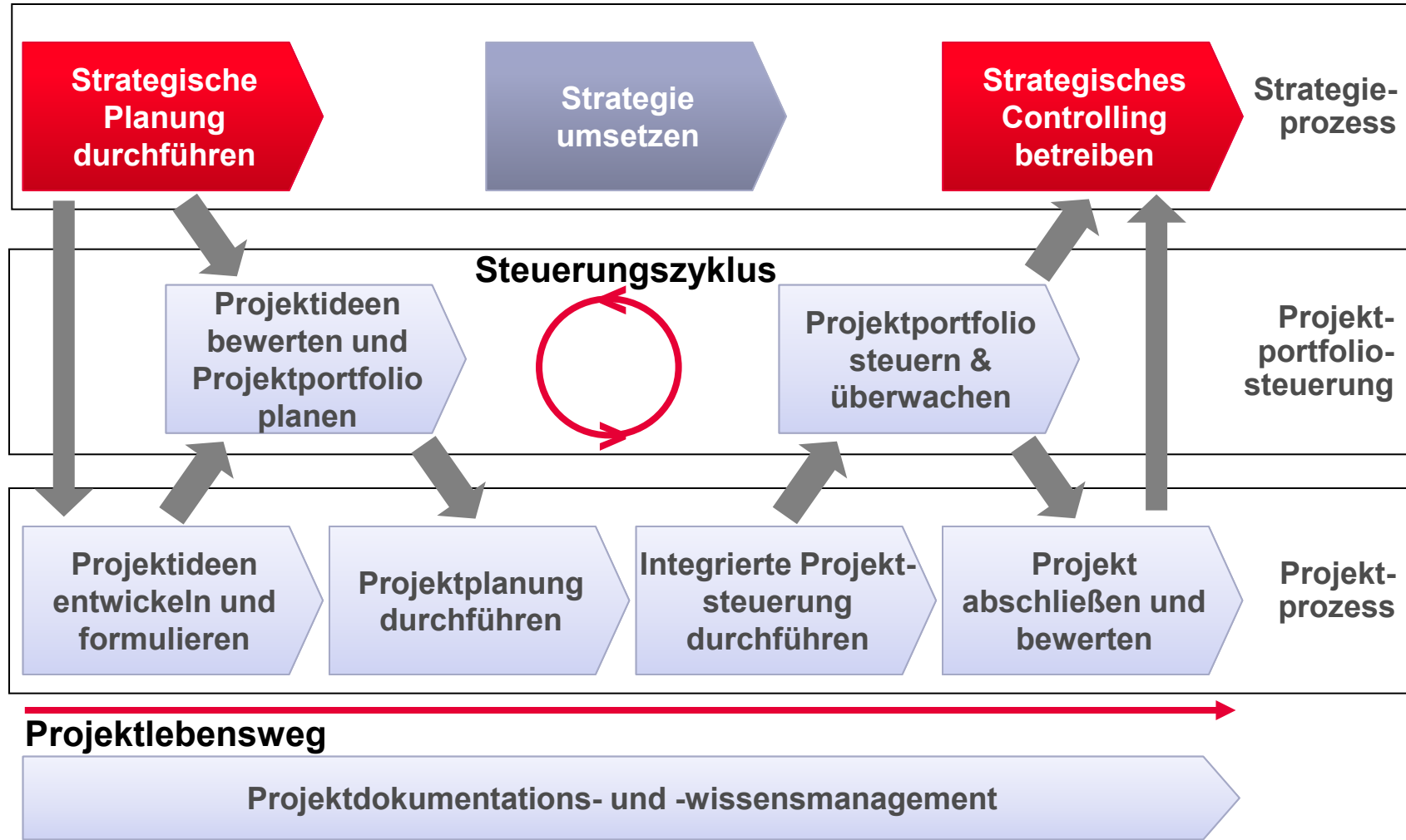
F. Vester

MPM-Controlling:

Trends, Abweichungen, Wirkungen, Perspektive

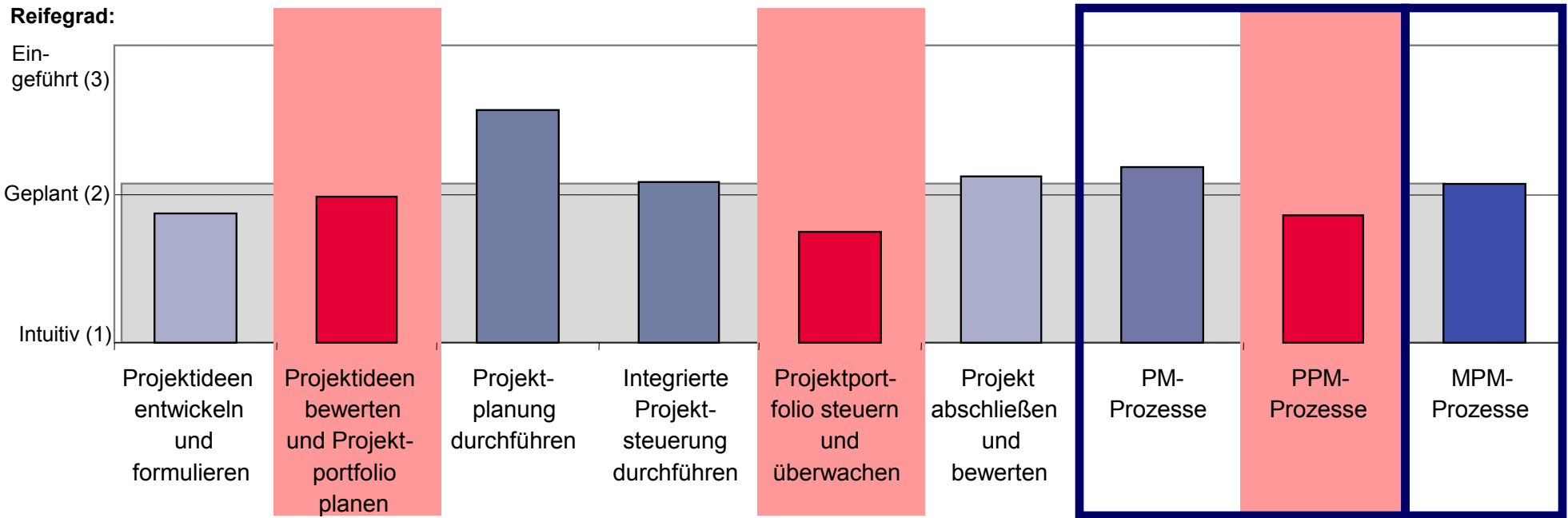


Prozessgestaltung mit dem S/P/P-Modell



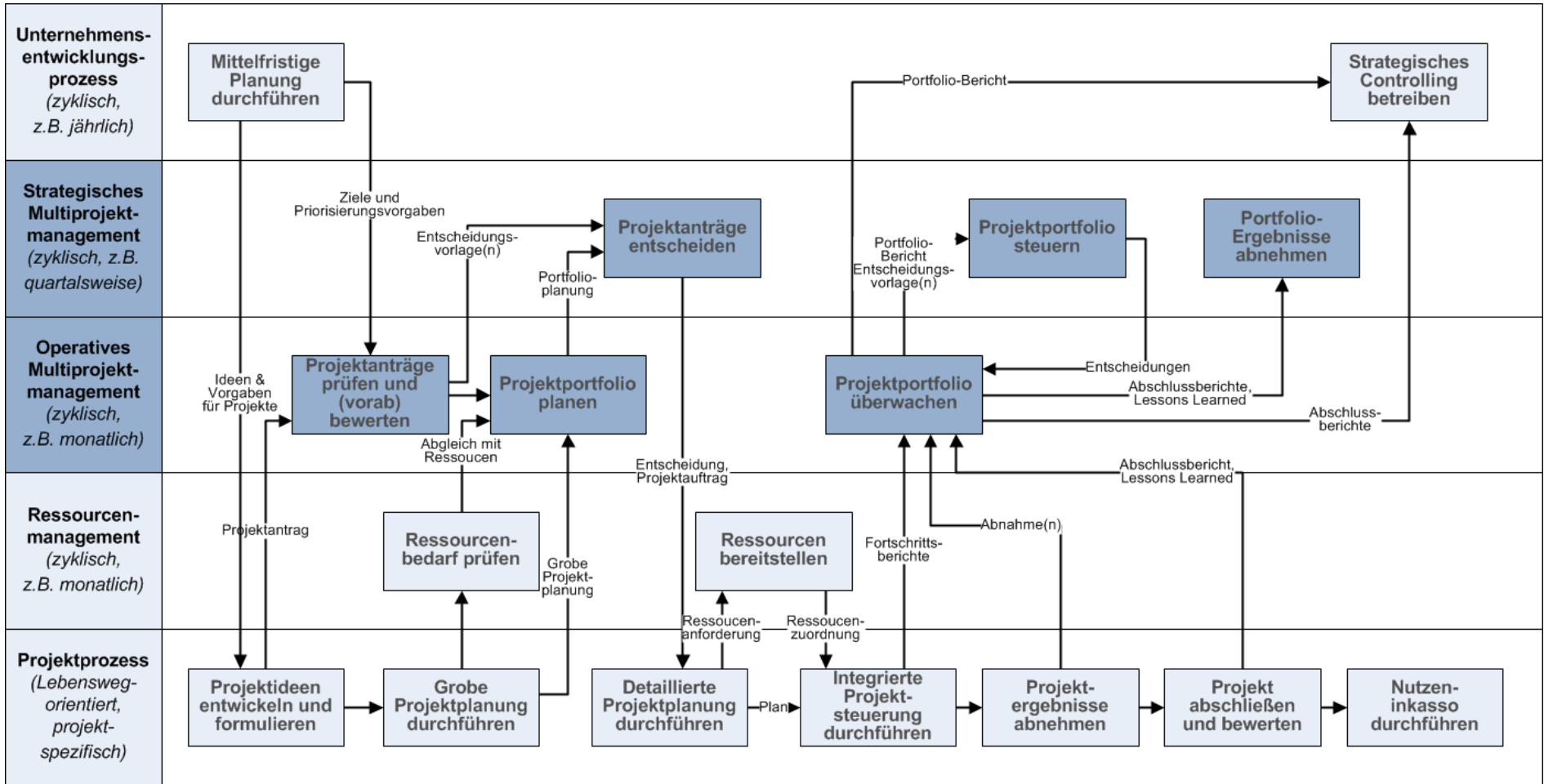
Mittlerer Reifegrad der Projektmanagementprozesse

(Empirische Studie, IPMI 2006, n=83)



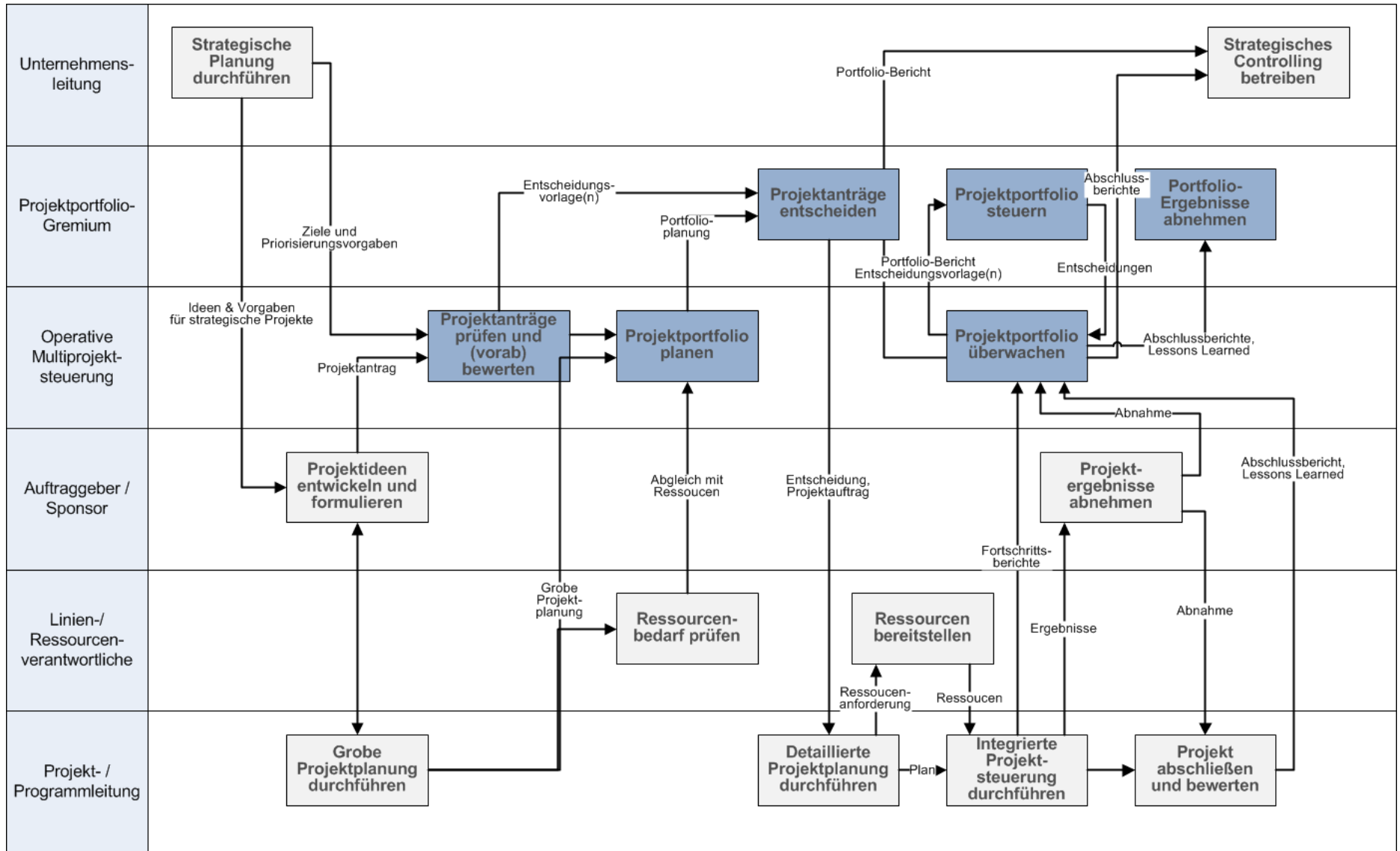
MPM-Vortrag, GPM-DUS, 11. Juli 2011

Prozessgestaltung

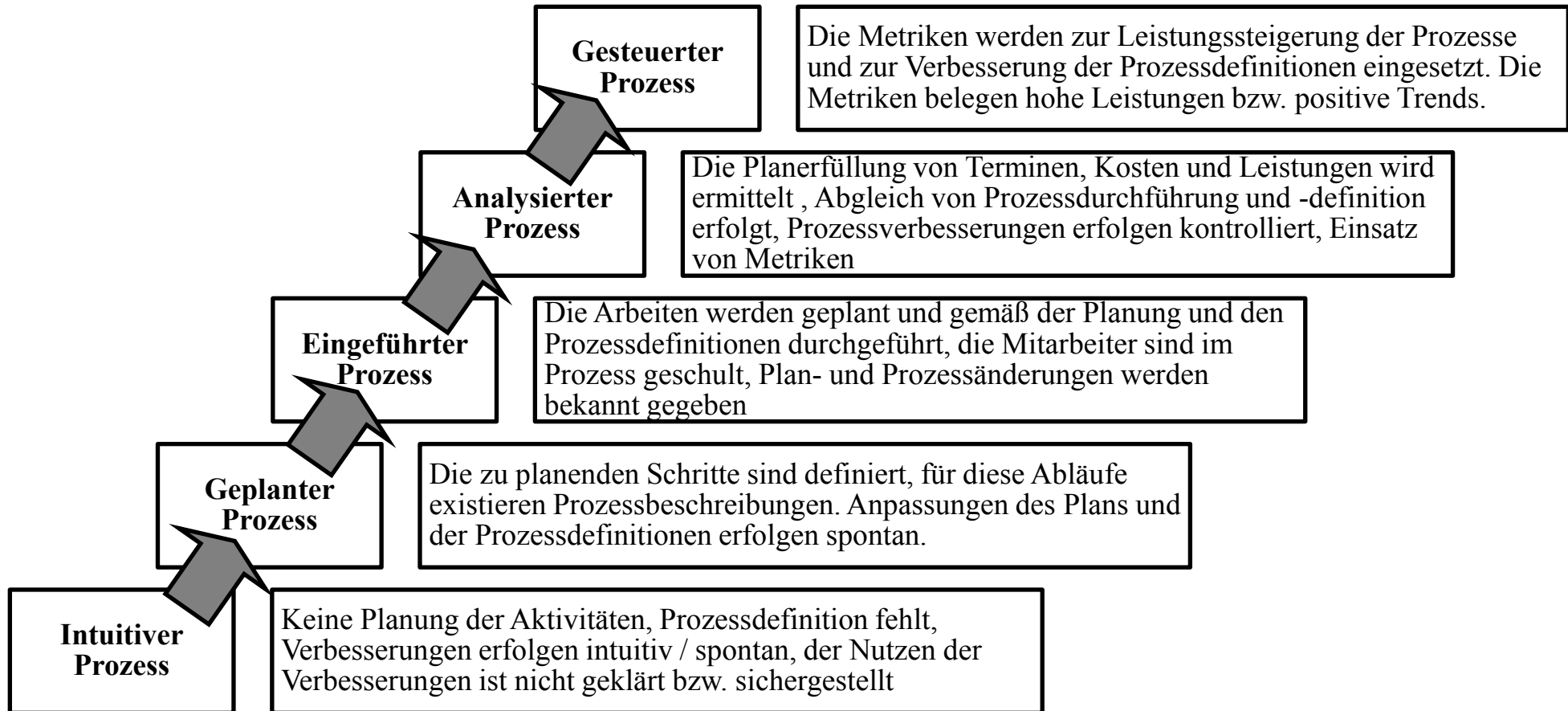


MPM-Vortrag, GPM-DUS, 11. Juli 2011

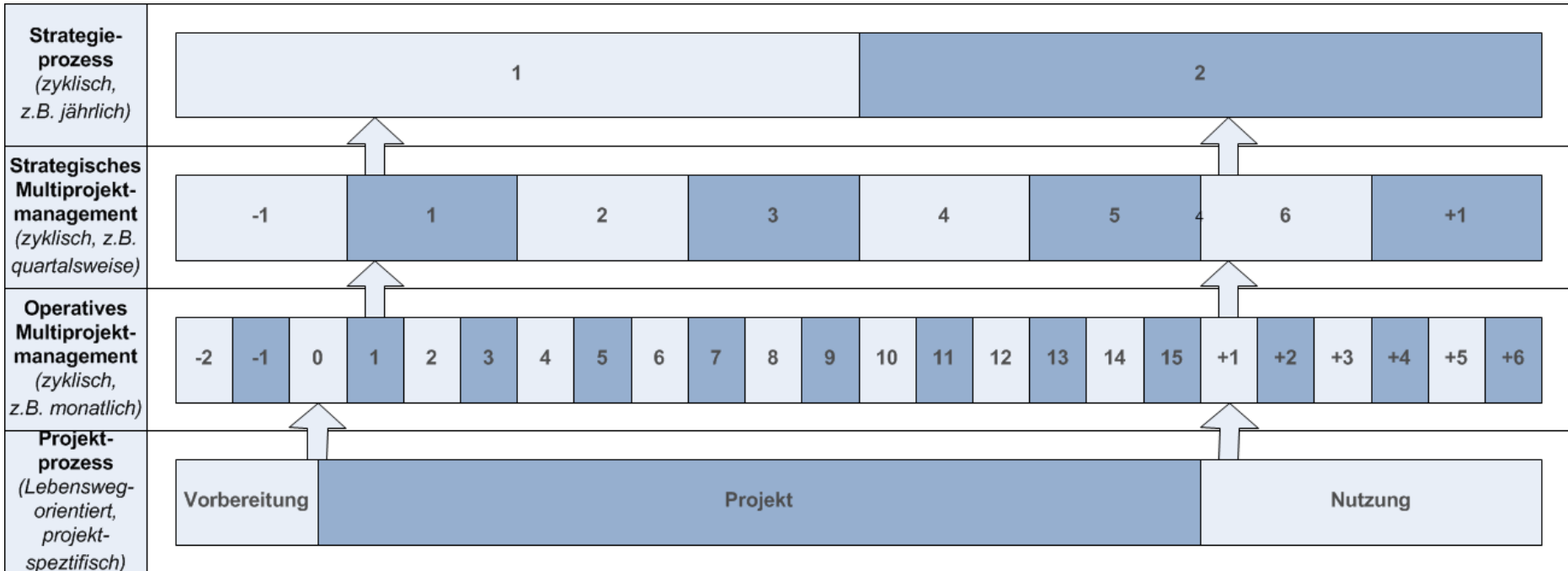
Prozesse und Rollen im Multiprojektmanagement



Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?



Übergreifende Steuerung und Projektlaufzeiten müssen zeitlich aufeinander abgestimmt werden ...



PMO – Was ist das überhaupt?

- Project Office / Projektsekretariat
 - Administrative Unterstützung eines bestimmten Projekts
- Programmbüro
 - Administrative Unterstützung eines bestimmten Programms und der darin enthaltenen Projekte
 - Befristete Stabsstelle
- Project's Office / Projekt(e)büro
 - dauerhafte Stabsstelle
 - Administrative Unterstützung aller Projekte
- Project Management Office
 - "Center of Excellence"
 - professionelles Projektmanagement als interne Dienstleistung

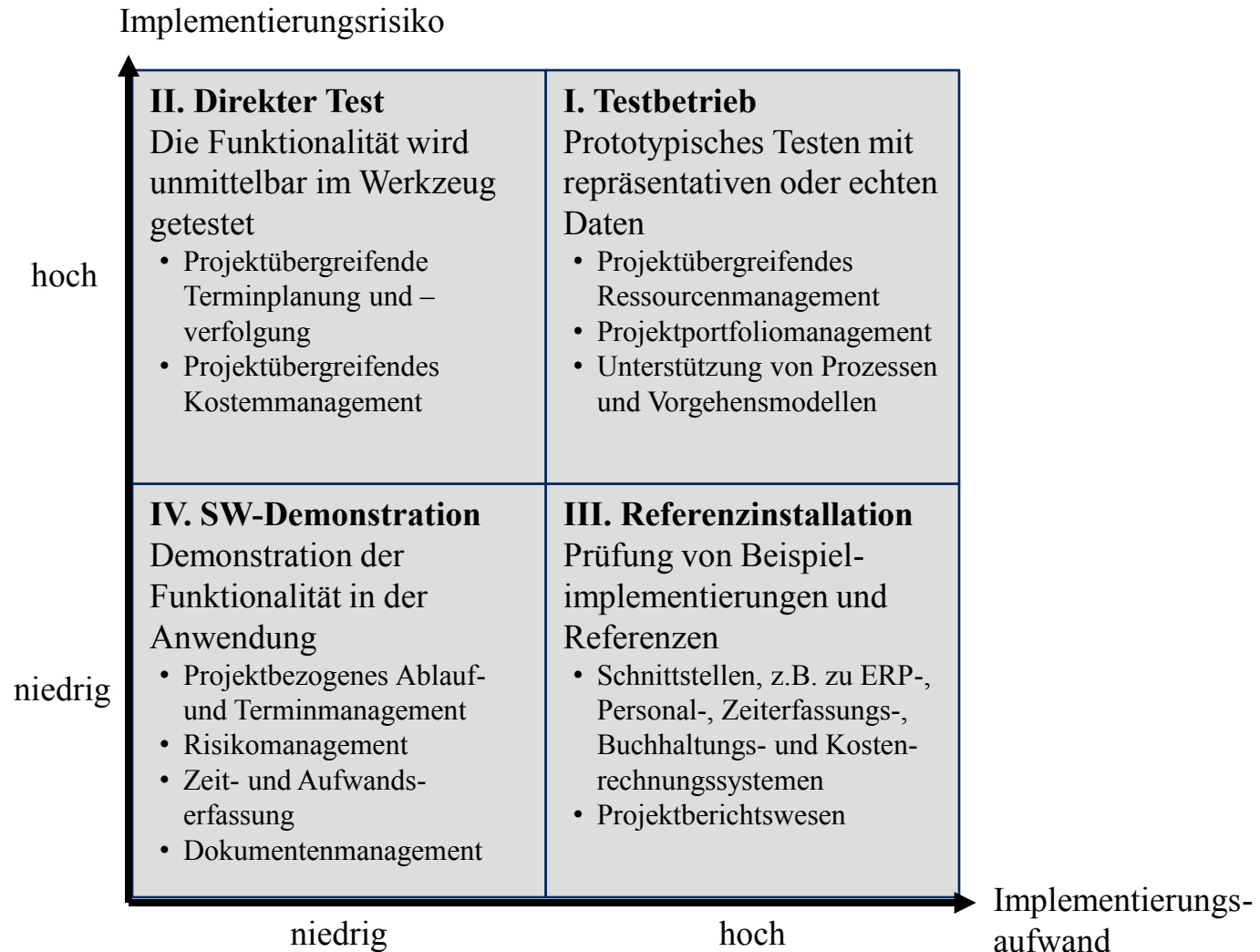
Hauptfunktionen eines PMOs

- Administrative Unterstützung der operativen Projektarbeit
 - Aktualisierung von Projektplänen
 - Statusmeldungen einholen und auswerten
 - Auswertung von Zeit- und Aufwandserfassungen
 - Abweichungsanalysen erstellen
 - Erstellen von Statusberichten
 - Erstellen von Projektdokumentationen
- Beratungsfunktion
 - Projektberatung (Methoden- und Prozessberatung)
 - Standardisierung und Optimierung von Projektmanagementabläufen
 - Projektmanagement-Trainings
 - Coaching von Projektmitarbeitern
- Koordinationsfunktion:
 - Erstellen von Kommunikationsplänen
 - Planung und Durchführung von Regelmeetings
 - Ressourcenmanagement
 - Koordination von Prozess- und Systemschnittstellen
 - Vermeidung von Doppelarbeiten im Projekt und mit anderen Projekten
 - Projektübergreifendes Wissensmanagement
- Steuerungsfunktion
 - Projektbewertung
 - Projektauswahl und –genehmigung
 - Programm- und Projektportfoliosteuerung
 - Projektcontrolling
 - Projektübergreifendes Risikomanagement

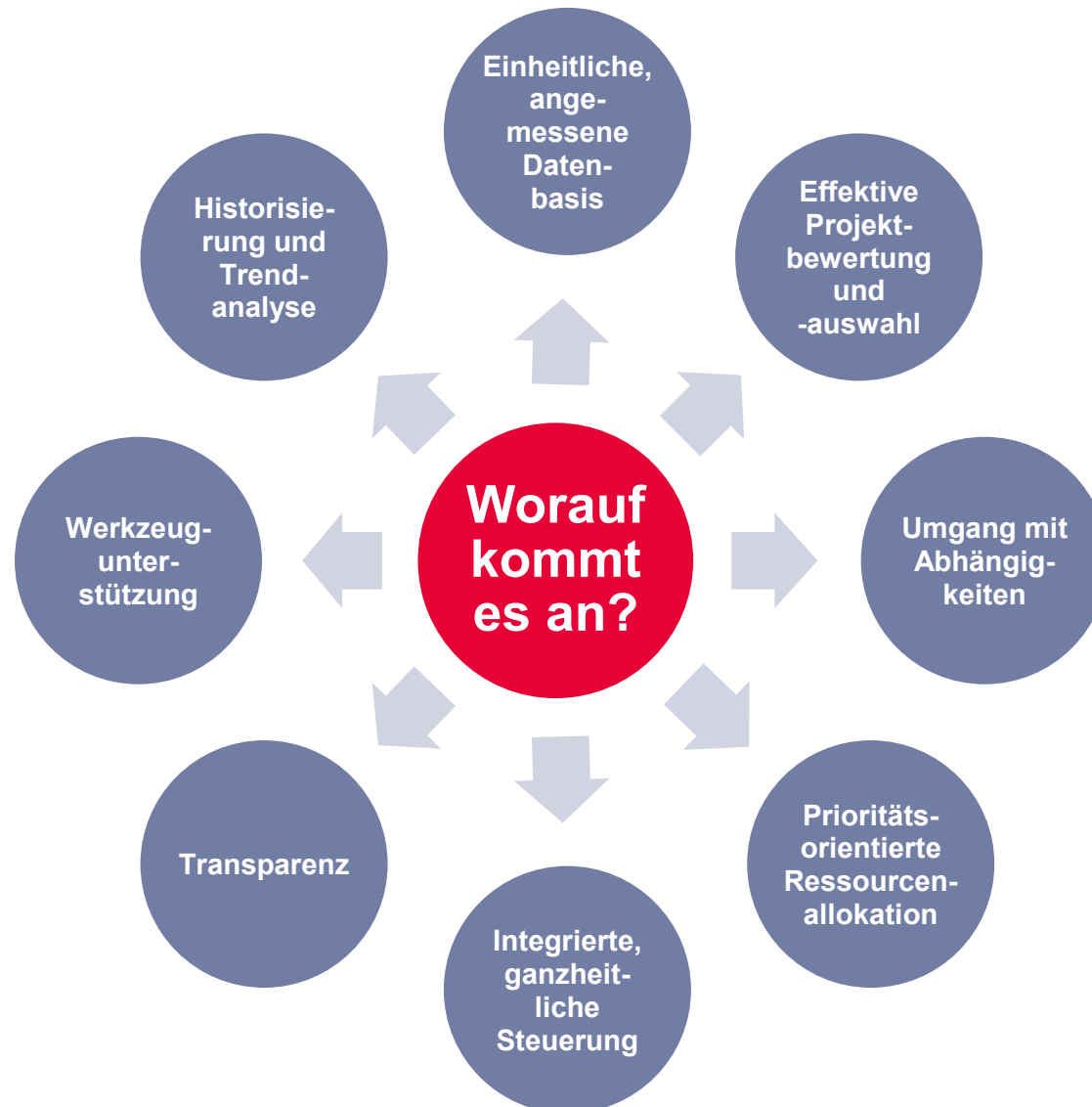
Wie kann ein Werkzeug den Prozess sinnvoll unterstützen?

- 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

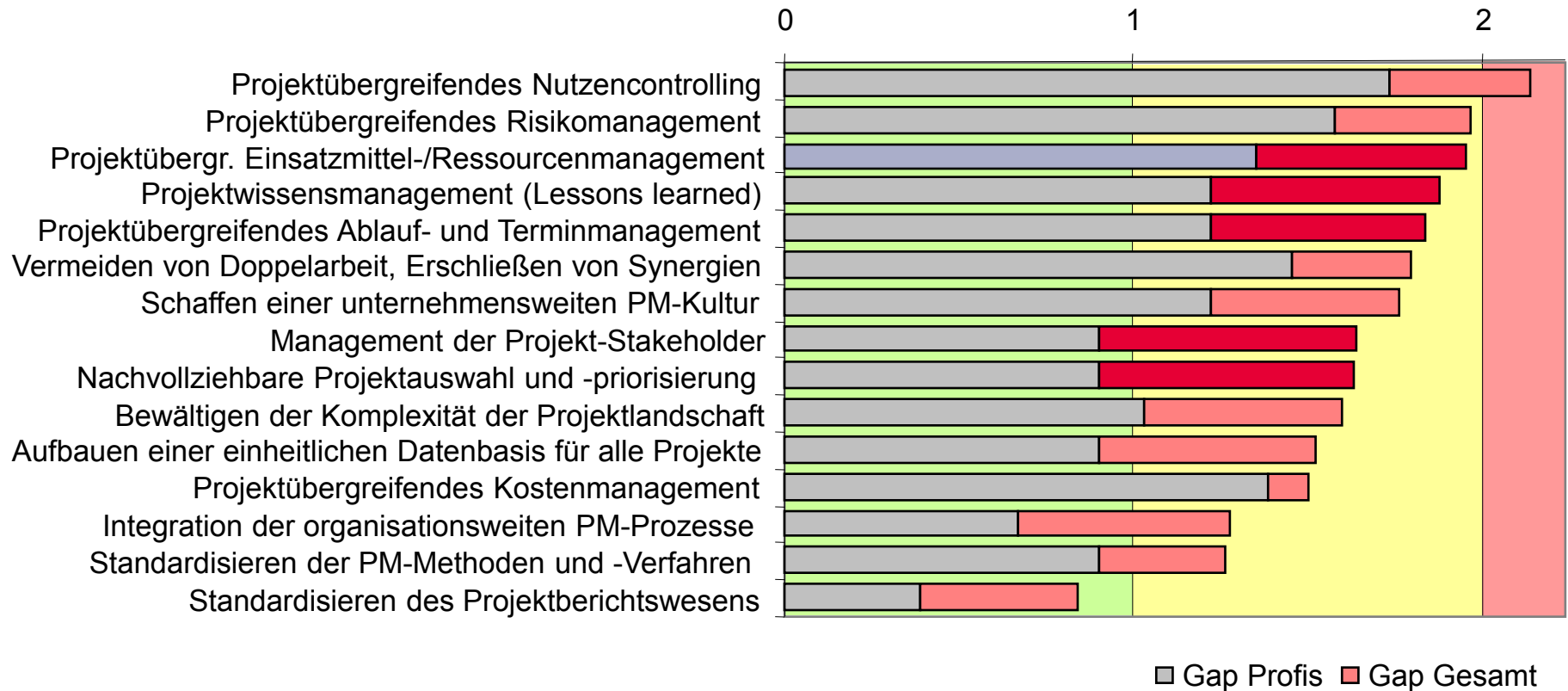
Klassifizierung von Anforderungen und Strategien zur Prüfung der Werkzeugeignung



Basisinformationen und -konzepte für die Multiprojektsteuerung



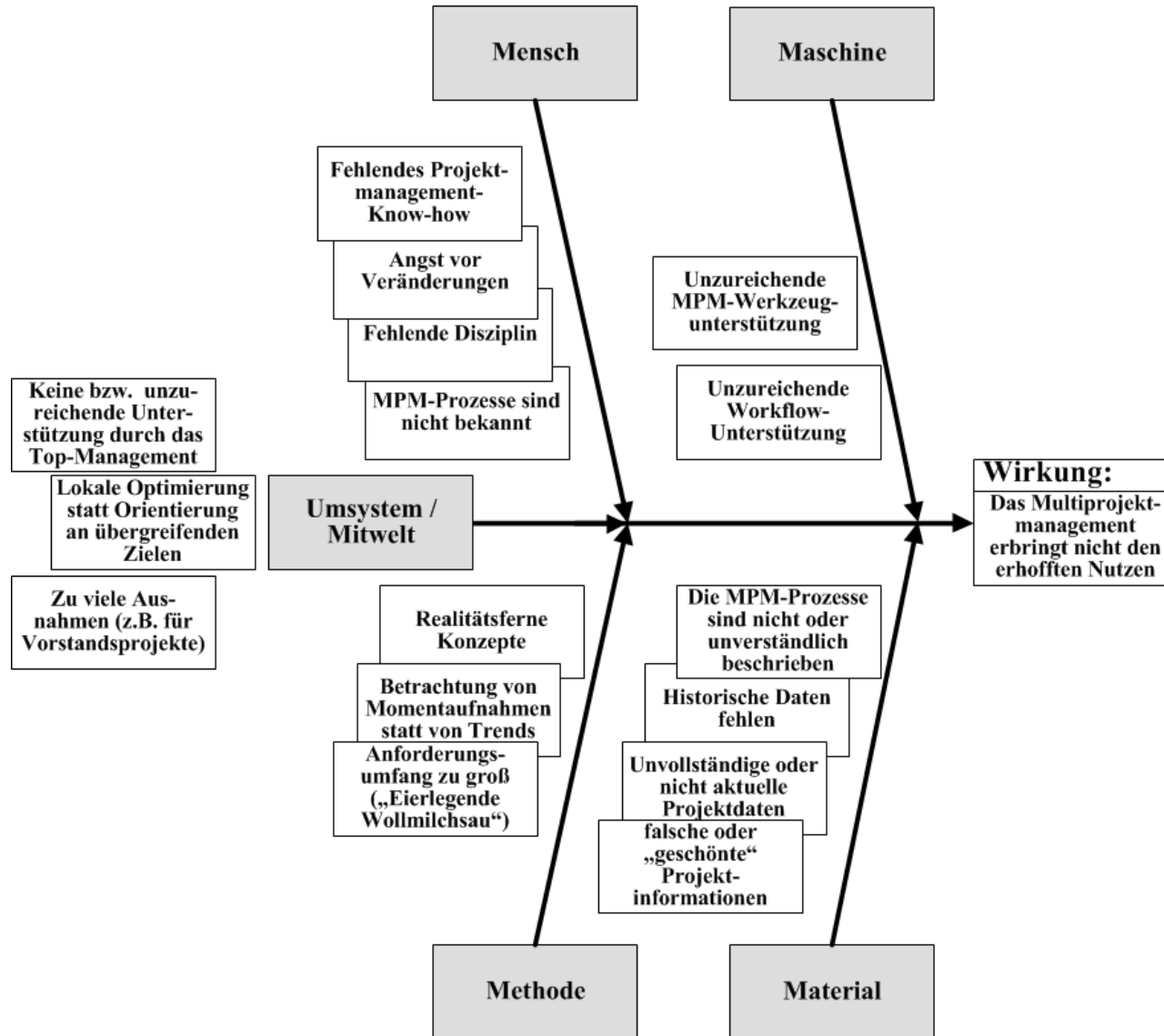
Wo sind die größten Diskrepanzen zwischen Anforderung und Erfüllung? (n=89)



MPM-Vortrag, GPM-DUS, 11. Juli 2011

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

Wenn es mit dem MPM nicht klappt: Ursachenanalyse



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.

... demnächst im Buchhandel ...



- Erscheinungstermin: September 2011
- Ladenpreis 49,95 €

- Nähere Informationen erhalten Sie unter:
<http://www.springer.com/computer/swe/book/978-3-642-16722-5>

... weitere Informationen gibt es hier ...

