

Unternehmenszielkonforme Ressourcenallokation in Projekten



Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld



Zur Person: Dr. Jörg Seidl

- Jahrgang 1963, verheiratet, ein Kind
- 1982 – 1989 Studium der Wirtschaftsinformatik, TH Darmstadt
- 1989 – 1992 Deutsche Lufthansa AG
- 1992 – 1995 ITS GmbH, Köln
- 1995 - 2002 ExperTeam AG, Köln
- 2003 - 2007 Ropardo AG
- Seit August 2007 Bonventis GmbH
- IPMA Level B Certified Senior Project Manager (GPM)
- Leiter der Fachgruppe Multiprojektmanagement der GPM
- 2003 – 2007 Externer Doktorand an der Uni Bremen



Zur Person: Dr. Wolfgang Cronenbroeck

- Project Management Professional (PMI)
- IPMA Certificated international Project Manager (GPM)
- Zertifizierter PM-Trainer (GPM)



Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld



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.)

Schulungen

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

Methoden und Verfahren

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



Agenda

- Problemstellung
- Ausrichtung der Projekte an den Unternehmenszielen
- Projektauswahl und –priorisierung
- Prioritätsgesteuerte Ressourcenallokation
- Praktische Umsetzung
- Fazit und Ausblick

Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld





Warum werden Unternehmensziele nicht umgesetzt?

Vision, Strategie und Ziele sind nicht umsetzbar

Das Projektportfolio wird nicht auf die strategischen Ziele ausgerichtet

Die Strategie wird nicht mit der Ressourcenallokation verknüpft

... und aus vielen anderen Gründen

Die Informations- und Berichtssysteme liefern taktisches anstelle von strategischem Feedback

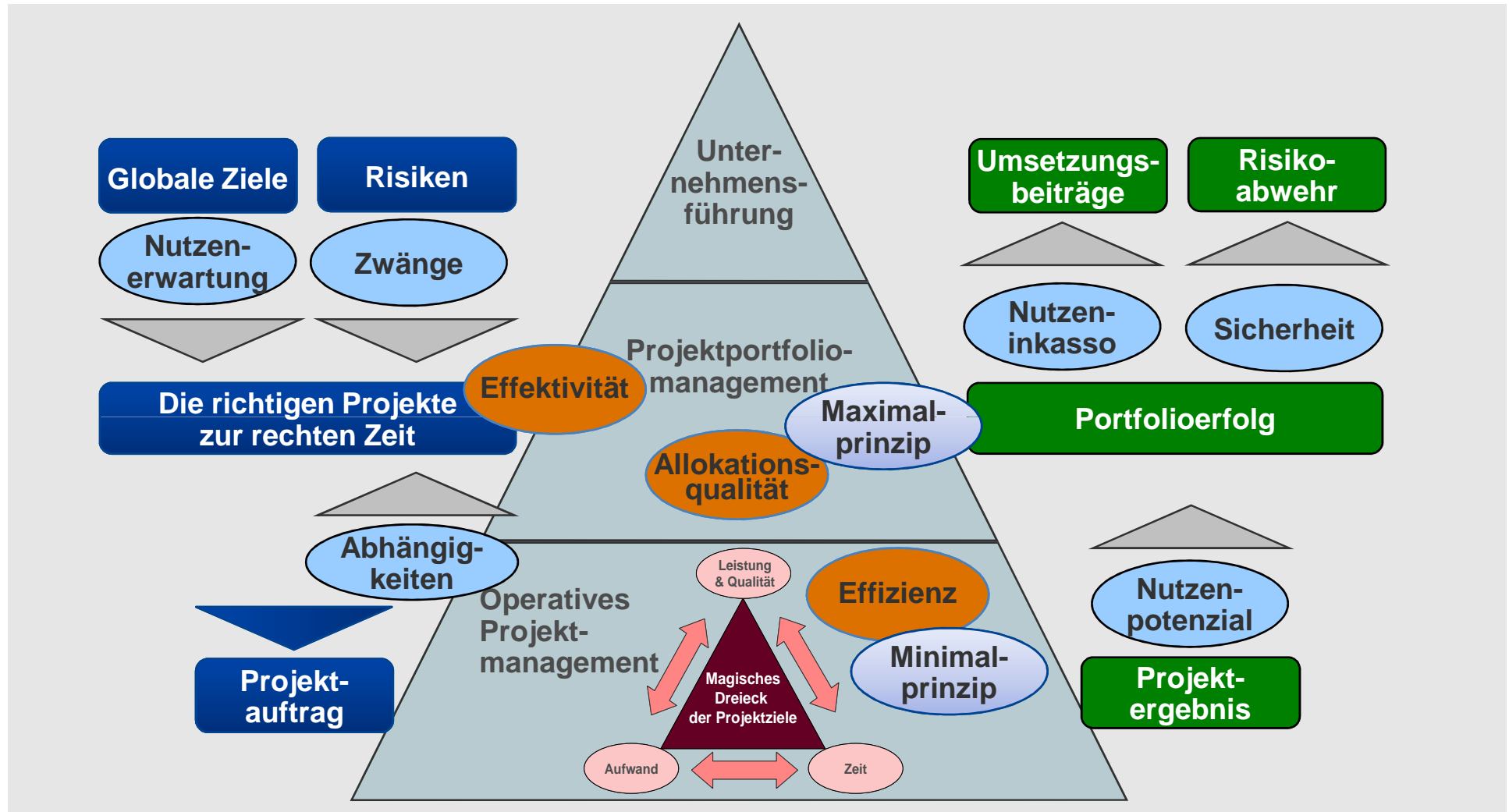
Die strategischen Ziele sind nicht verknüpft mit den Zielvorgaben von Bereichen, Abteilungen, Teams und Mitarbeitern

Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld





Multiprojektmanagement im Organisationskontext



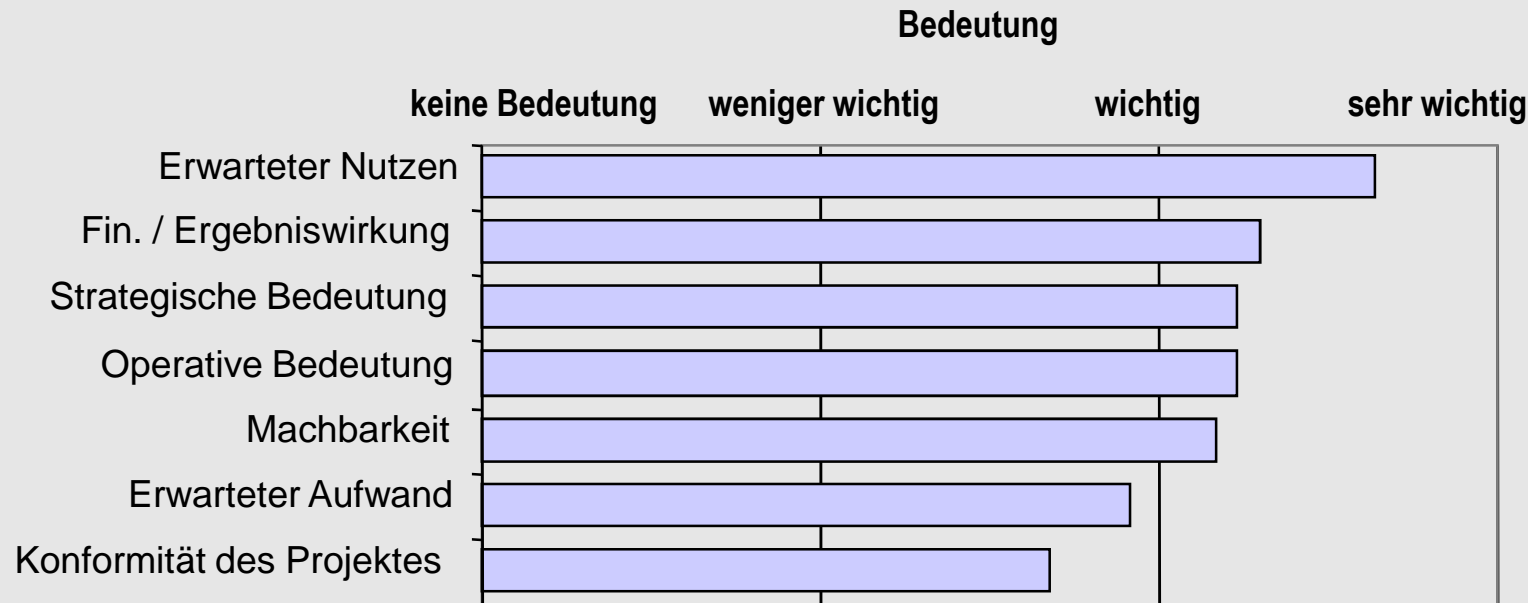
Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld





Gängige Kriterien für die Projektpriorisierung

Wie stufen Sie die Bedeutung der folgenden Aspekte / Kriterien in Bezug auf die Bewertung von Projektanträgen bzw. die Priorisierung von Projekten ein?
(n=80)



Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld





Bewertungsmethoden

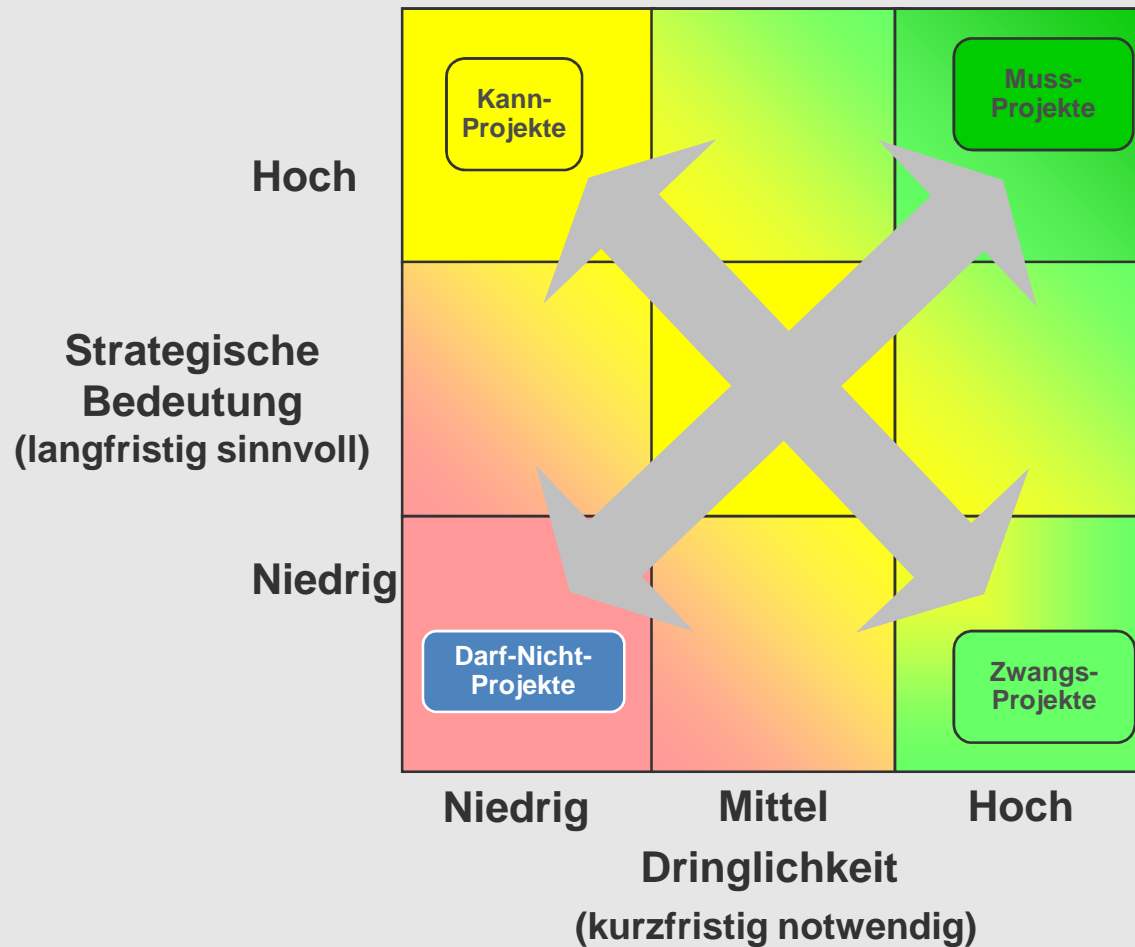
Eindimensionale Bewertungsmethode	Komparative Bewertungsmethode	Mehrdimensionale Bewertungsmethode
Kapitalwert (NPV)	Analytic Hierarchy Process (AHP)	Scoring-Modelle
Interner Zinsfuß	Q-Sort-Algorithmus	Portfolio-Modelle
Optionspreisbewertung	Paarvergleiche	Simulationsmodelle
Entscheidungsbäume	Lineare Programmierung	Checklisten
Risikoanalyse		
Amortisationsdauer		
Projekt-ROI		
Expected Commercial Value		
Productivity Index		
Restkosten-Rentabilität		
Sensitivitätsanalyse		

Quelle: C.Kunz- Strategisches Multiprojektmanagement, Seite 124, Abb. 4-4

Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld



Visualisierung von Prioritäten mit der Portfoliotechnik

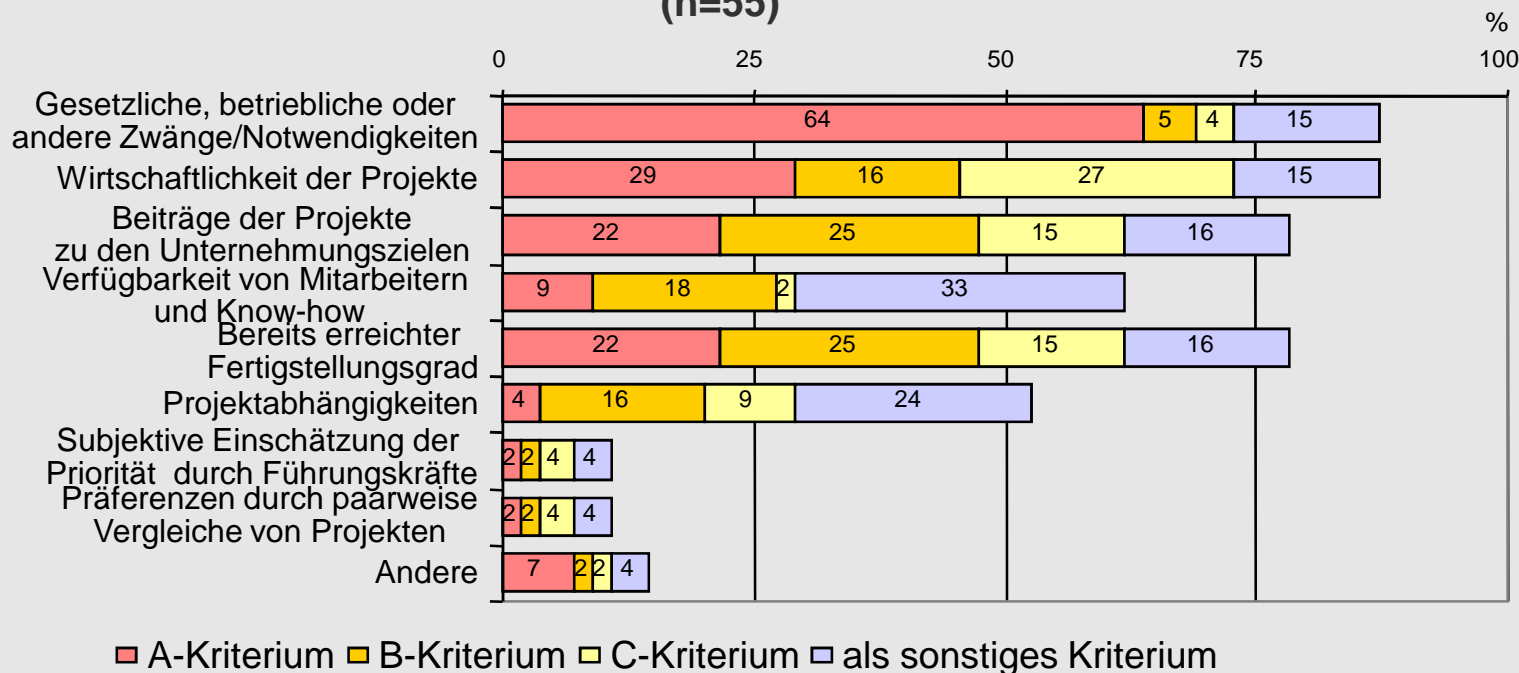


- **Muss-Projekte**
 - Die Projekte sind erfolgreich abzuschließen
 - Hierzu müssen alle notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden
 - Allokation der notwendigen Ressourcen
 - Management Attention
- **Zwangs-Projekte**
 - Möglichste effiziente Umsetzung innerhalb der gegebenen Restriktionen
 - Intensives Risikomanagement
- **Kann-Projekte**
 - Projektweiterführung muss regelmäßig im Portfoliokontext überprüft werden
- **Darf-Nicht-Projekte**
 - bei Projektanträgen: Ablehnung
 - bei laufenden Projekten: Abbruch, Begrenzung der Fehlinvestition



Praktische Anwendung der Priorisierungskriterien

Rangfolge der Projektpriorisierungskriterien (n=55)



- Die Priorisierung wird in der Praxis von Zwängen dominiert!
- Wirtschaftliche und strategische Beiträge von Projekten werden i.d.R. erst nachrangig berücksichtigt.

Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld





Analyse der operativen Dringlichkeit

Projekt

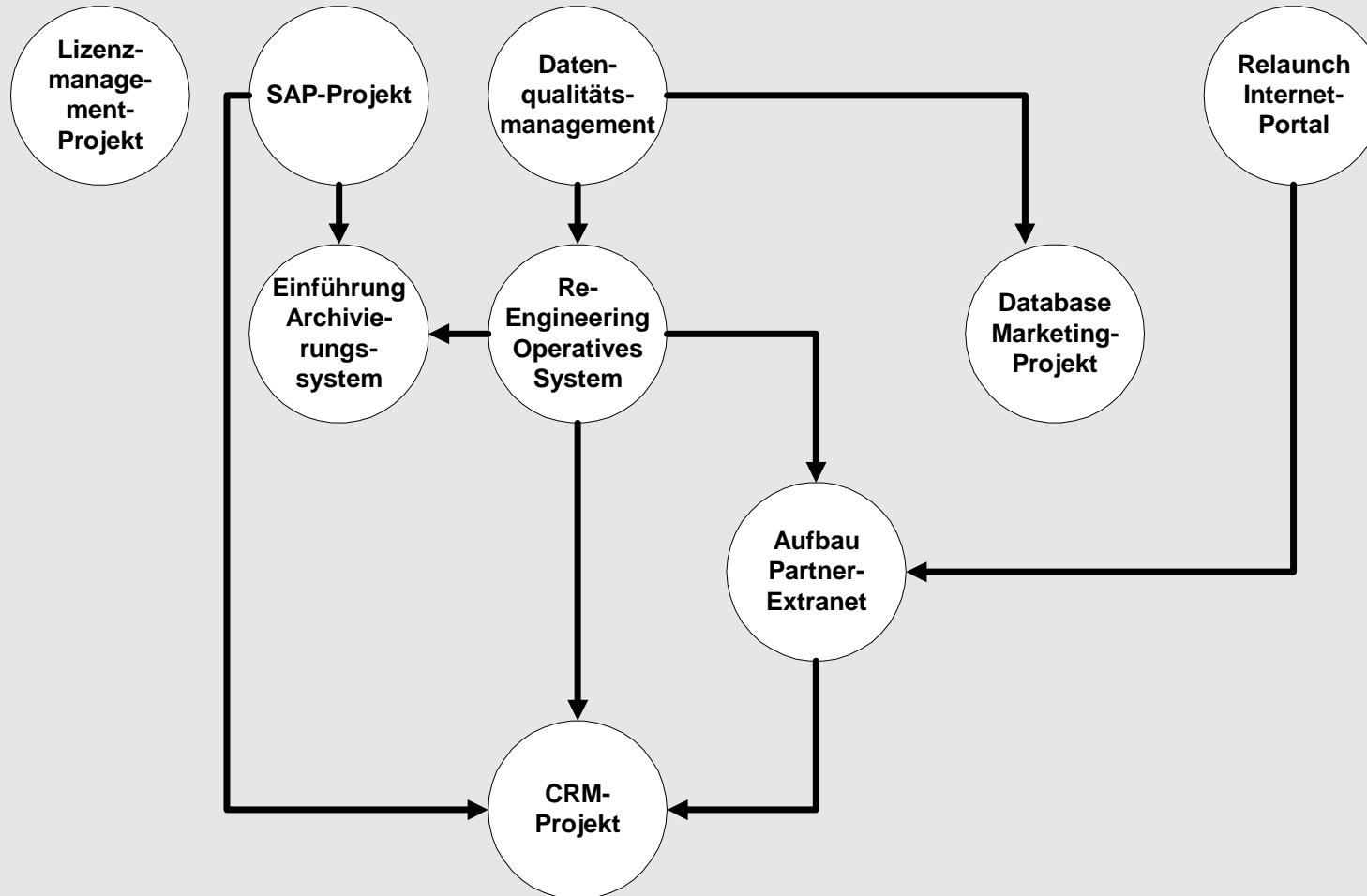
A	SAP-Einführung									
B	Reengineering Oper. System	B								
C	Database Marketing-Projekt	C	B							
D	Lizenzmanagement-Projekt	A	D	D						
E	Relaunch Internet-Portal	E	E	C	D					
F	Datenqualitätsmanagement	A	F	F	D	E				
G	CRM-Projekt	G	B	C	D	E	F			
H	Aufbau Partner-Extranet	H	H	C	D	H	H	H		
I	Einführung Archivierungssystem	A	B	C	D	E	F	I	H	

	Projekt	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Anzahl Nennungen ("ist dringlicher")		3	4	5	7	5	4	1	6	1	36 #
Dringlichkeit (normiert auf 100 %)		8	11	14	19	14	11	3	17	3	100 %

Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld



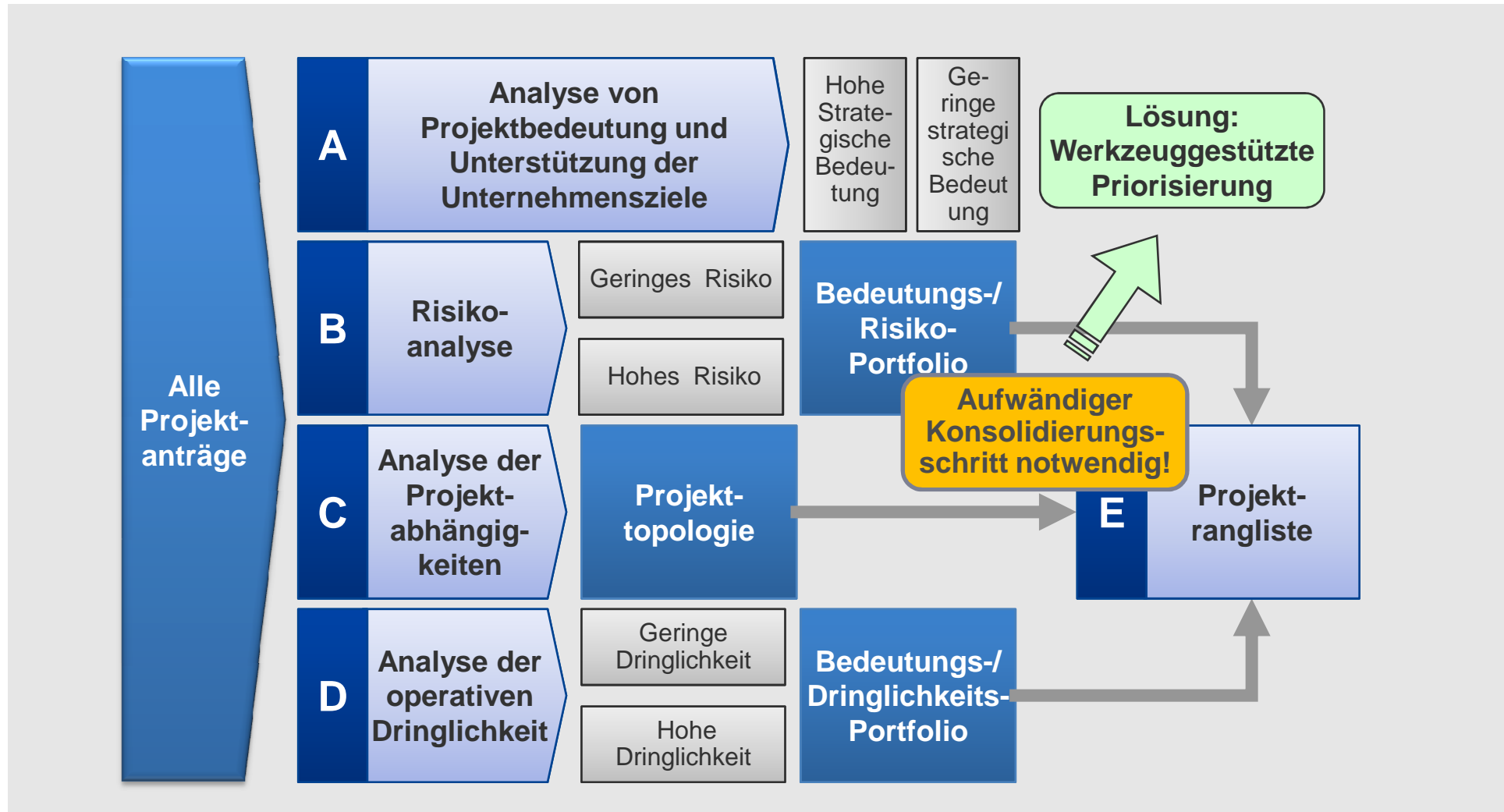
Analyse der Projektabhängigkeiten



Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld



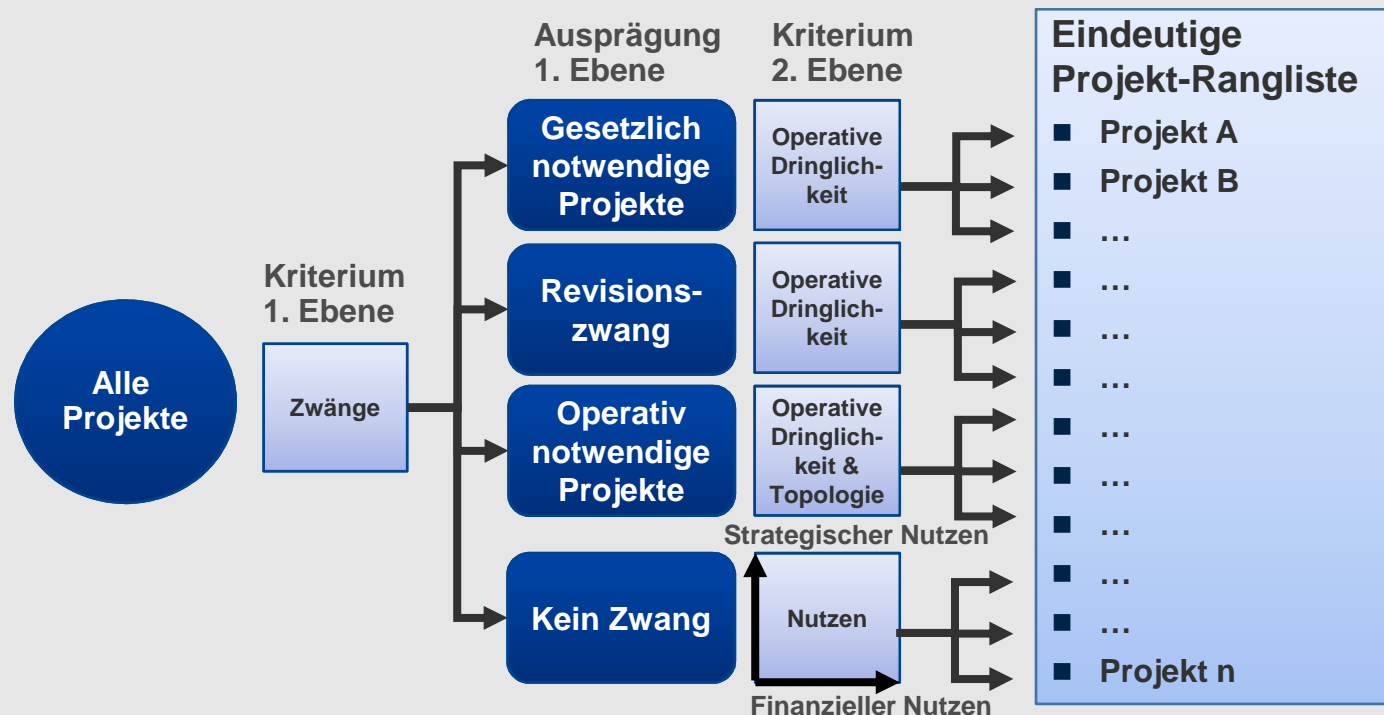
Die Priorisierung sollte systematisch erfolgen



Empfohlenes Priorisierungsverfahren (Musterlösung)

Wichtige Anforderungen an die Priorisierung:

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





Frage & Lösungsansätze im Ressourcenmanagement

Fragenstellungen

- Welche Projekte können mit einer gegebenen Ressourcenkapazität abgewickelt werden? Wann?
- Wie können die Ressourcen den Projekten bestmöglich zugeordnet werden?
- Wer entscheidet über die Ressourcenzuordnung?
- Wie geht man mit Ressourcenengpässen um?
- Nach welchen Prinzipien kann eine Optimierung erfolgen?

Mögliche Lösungsansätze

■ **Prioritätsabhängige Simulation:**
Verknüpfung von Termin- und Ressourcenplanung

■ **Prioritätsorientierte Ressourcenallokation:**
Ressourcen werden prioritäts- und skillorientiert zugewiesen

■ **Skillorientierte Anforderung durch Projektmanager**
(Planungsressource)
■ **Konkrete Zuweisung durch Ressourcenmanager**

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

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



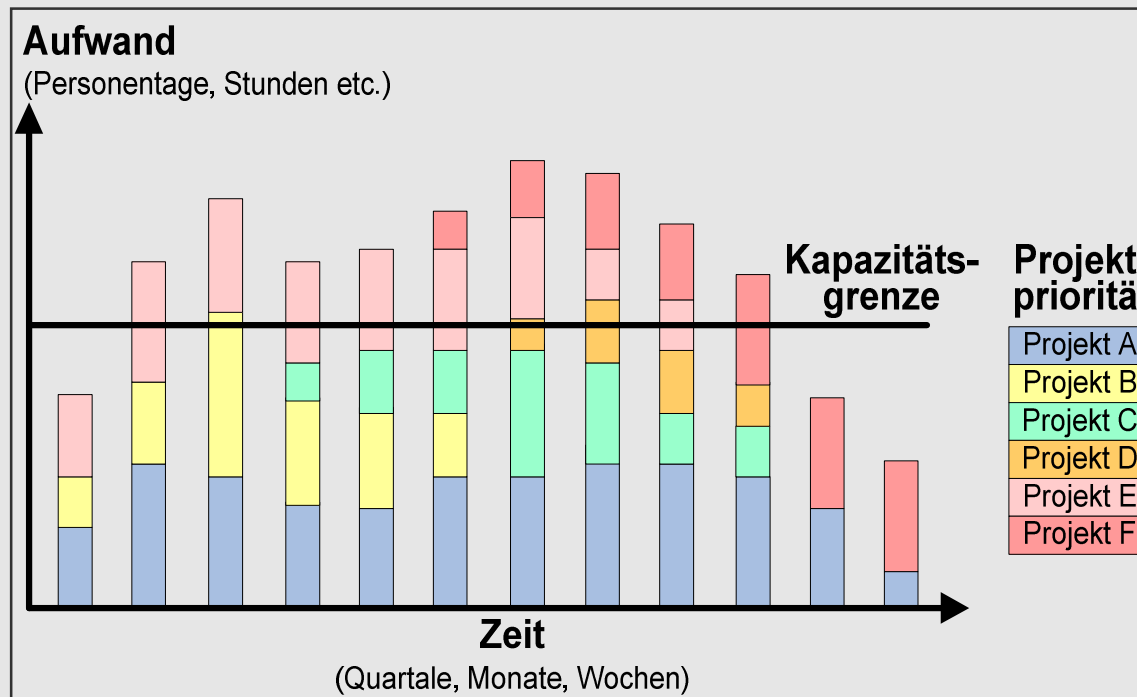


Konzept einer prioritätsorientierten Ressourcenallokation

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

Eindeutige Projekt-Rangliste

- Projekt A
- Projekt B
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- Projekt n0

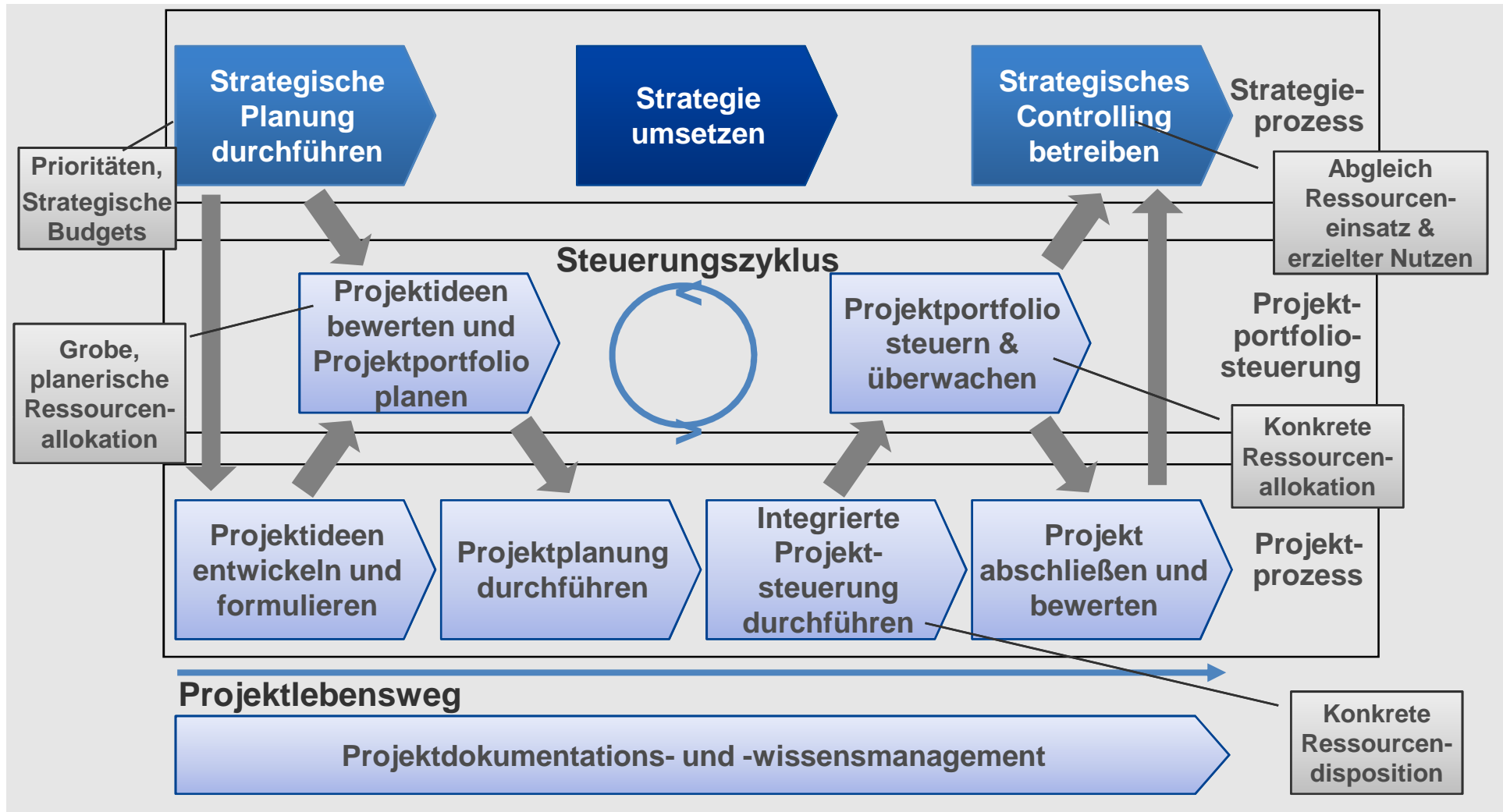


Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld





Prozessgestaltung mit dem S/P/P-Modell

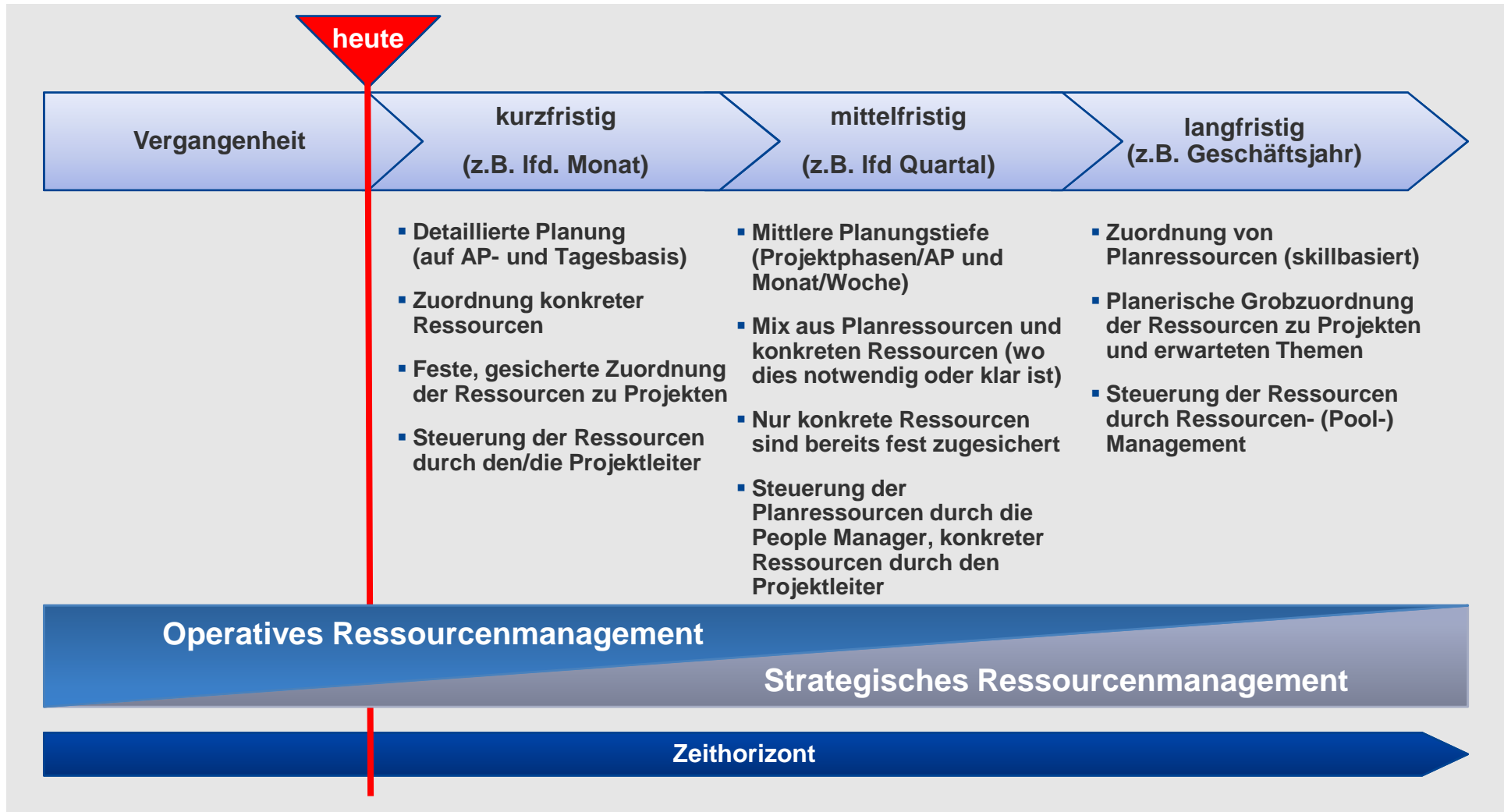


Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld





Rollierendes Ressourcenmanagement



Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld





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

Dr. Jörg Seidl, Dr. Wolfgang Cronenbroeck | BonVentis, Langenfeld





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 Multiprojektmanagement 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 projektübergreifenden Nutzens erfordert ein entsprechendes **Nutzeninkasso.** Dieses ist in den meisten Fällen erst noch zu etablieren.