

Einige Tage im Leben von Walter Bechthold – Fiktion oder Realität?

Walter Bechthold ist seit zehn Jahren IT Leiter bei dem PKW-Zulieferanten Bolla und kennt die Hektik in diesem Geschäft aus dem Effeff. Insofern sind kritische Situationen, neue Herausforderungen und schnelle Reaktionen binnen einiger Tage für ihn nichts wirklich Neues. Aber die Abteilungsleiterrunde vor einer Woche forderte ihn dennoch bis an die Grenzen und seitdem treten Probleme auf, von denen er vorher gar nichts ahnte. Morgen soll er in der Abteilungsleitersitzung einen Vorschlag zur Streichung und Verschiebung von IT-Projekten präsentieren und ihm fehlt noch immer ein klares Konzept. Er weiß, dass es einen Riesenstreit in der Sitzung geben wird.

Was war geschehen?

In der außerordentlichen Abteilungsleiterrunde wurden die Führungskräfte von Karl Katthöfer, dem Geschäftsführer informiert, dass aufgrund der Entscheidung des Kunden Mercedes, einen fest eingeplanten Auftrag nicht bei Bolla zu platzieren, eine sofortige Reduktion der Kosten eingeleitet werden muss. Alle ausgaberelevanten Kosten sind so bald als möglich signifikant zu senken. Die Abteilungsleiter wurden aufgefordert, alle geplanten Investitionen auf den Prüfstand zu stellen. In der Abteilungsleitersitzung in einer Woche sind Vorschläge zur Verschiebung oder Streichung von Projekten zu machen. 50% des geplanten Budgets für IT-Projekte müssen in Summe reduziert werden.

Seit diesem Meeting ist Walter Bechthold mit Hochdruck an der Arbeit eine aktuelle Projektliste und eine übergeordnete Priorisierung zu erstellen. Trotz Aufbaus des Projektmanagement erhält er keine projektübergreifende Gesamtsicht auf sein Projekt Portfolio. Er erkennt: „Ich brauche dringend ein Multi Projekt Management! Aber wie muss ich da vorgehen?“

Einsatz des Multi-Projekt-Management zur Optimierung des IT-Controlling

Professor Dr. Arno Müller, Lars von Thienen

bps – business process solutions GmbH

Gasstraße 16, 22761 Hamburg

www.bps.de

- 1. Multi-Projekt-Management – Die richtigen Projekte richtig durchführen**
 - 1.1 Projekte, Programme und Multi-Projekt-Management
 - 1.2 MPM, das „Missling Link“ im Projektmanagement
- 2 Aufgaben des Multi-Projekt-Managements**
 - 2.1 Der MPM-Kreislauf und Projektpriorisierung
 - 2.2 Interdependenzanalyse zur Identifikation strahlender und saugender Projekte
- 3 Organisatorische Gestaltungsformen für das Multi-Projekt-Management**
- 4 Umsetzung eines erfolgreichen MPM**
- 5 Fazit**

Multi-Projekt-Management – Die richtigen Projekte richtig durchführen

In den letzten Jahren ist die Anzahl der Projekte in den Unternehmen drastisch angestiegen. Die hohe Anzahl führt zu komplexen Wechselwirkungen zwischen den Projekten und der Organisation. Da sich das Projektmanagement bisher lediglich auf die effiziente Durchführung eines Projektes fokussiert, fehlen Ansätze und Methoden zur übergreifenden Steuerung aller Projekte. Ein effizientes Multi-Projekt-Management schließt die Lücke zwischen strategischem und operativem Projektmanagement sowie zwischen dem Projektmanagement und dem Tagesgeschäft der Linienorganisation.

1.1 Projekte, Programme und Multi-Projekt-Management

Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben, bei dem innerhalb einer definierten Zeitspanne ein definiertes Ziel erreicht werden soll. Demzufolge fokussiert sich das Projektmanagement auf die effiziente Abwicklung aller erforderlichen Aufgaben innerhalb eines Projektes. Jeder Projektleiter kämpft in der Organisation für sein Projekt.

Gerade bei IT-Projekten besteht eine starke inhaltliche Wechselwirkung zwischen Projekten und dem Zugriff auf gleiche Ressourcen. Jeder Projektleiter ist gegenüber dem Auftraggeber in der Fachabteilung für sein Projekt verantwortlich. Die übergeordnete Steuerung des Projektportfolios ist nicht geklärt und so steht der IT-Leiter im Spannungsfeld – er muss diese Leistung erbringen, meist ohne methodisch und organisatorisch dafür ausgestattet zu sein.

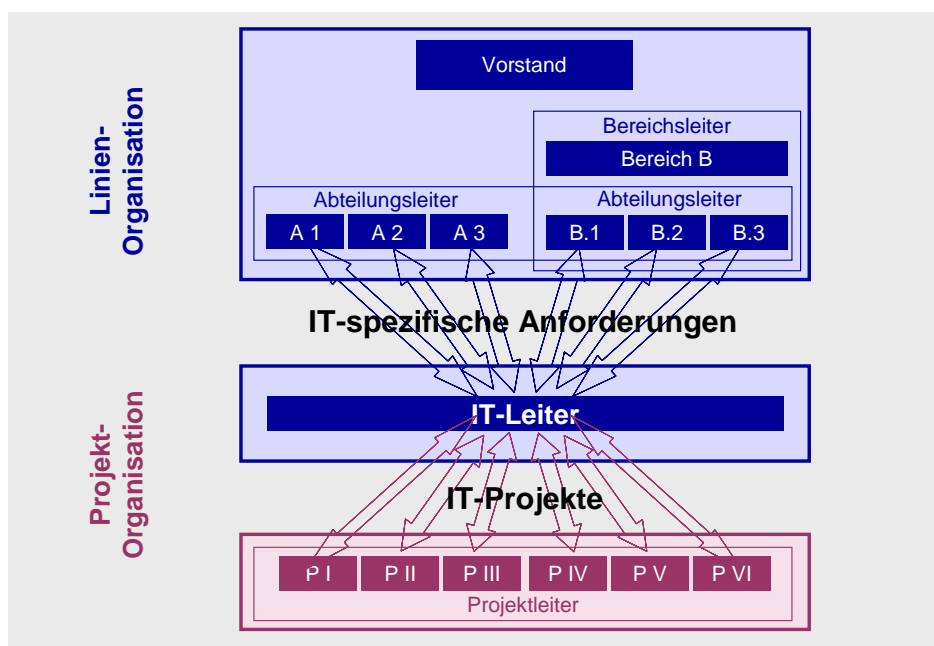


Abb. 1: IT-Leiter im Spannungsfeld der Projekte und Fachabteilungen

Stehen mehrere Projekte in einem inhaltlichen Zusammenhang, so können diese in einem Programm gebündelt werden. Das Programm-Management beschäftigt sich daher mit der Koordination mehrerer im inhaltlichen Zusammenhang stehender Projekte. Häufig werden komplexe und umfangreiche Vorhaben in mehrere Projekte gegliedert. Die Gesamtverantwortung erhält ein Programm-Manager.

Das Multi-Projekt-Management bewegt sich im Spannungsfeld zwischen operativen Projekten und strategischen Entscheidungen. Es gilt, auf der strategischen Ebene die richtigen Prioritäten für mögliche Projekte zu setzen. Auf der operativen Projektebene gilt es, die Wechselwirkungen zwischen Projekten zu erkennen und proaktiv zu steuern. Hierzu zählt das vorausschauende Erkennen von Ressourcenkonflikten, Zielkonflikten zwischen einzelnen Projekten, inhaltlichen Abhängigkeiten und Synergien sowie Redundanzen. Ein Multi-Projektmanager hat keine direkte Projektverantwortung. Er ist vielmehr ein interner Berater zwischen den Projektleitern und der zugehörigen Projektorganisation sowie den Führungskräften der Linienorganisation.

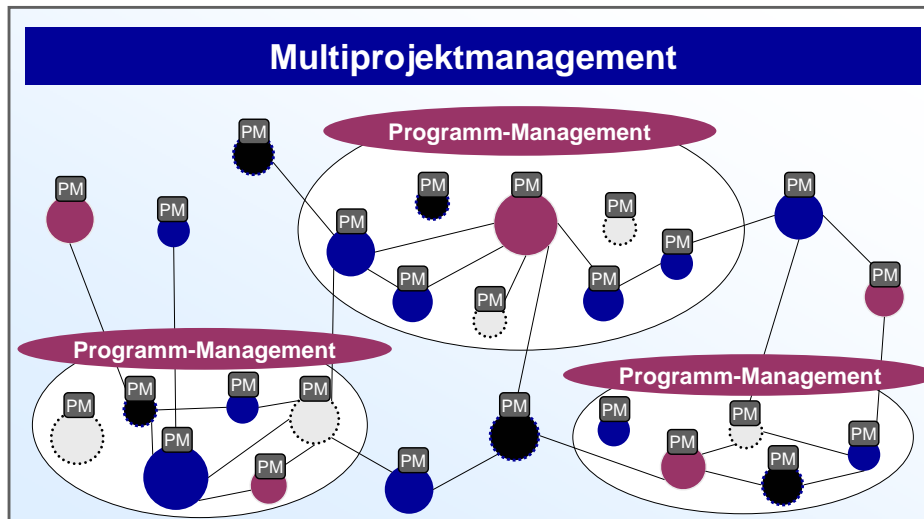


Abb. 2: Abgrenzung Multi-Projekt-Management, Projekt- und Programm-Management

1.2 MPM, das „Missling Link“ im Projektmanagement

Das Projektmanagement sorgt, von der Planung über die Durchführung bis zum Abschluss und Controlling, für die operative Abwicklung und stellt dem Projektleiter zahlreiche Methoden zur Verfügung. Die Praxis zeigt jedoch, dass ein Projekt nicht isoliert betrachtet werden kann. Ein Projekt ist von der zumeist funktionalen Organisation, weiteren direkt und indirekt abhängigen Projekten und den Aufgaben des operativen Tagesgeschäftes umgeben. Zudem stehen die Mitarbeiter im Spannungsfeld zwischen Linienvorgesetzten und Projektleitern. Folgende Probleme treten bei der Projektabwicklung in einer komplexen Organisation auf:

- Fehlender Link zwischen Projekt- und Unternehmenszielen
- Konflikte zwischen Projekt- und Linienorganisation
- Fehlende Transparenz über Projekte und Ressourcensituation
- Abhängigkeiten zwischen Projekten werden nicht erkannt
- Synergien werden nicht genutzt, Konflikte nicht rechtzeitig gesehen
- Keine objektive Priorisierung der Projekte
- Projektinflation durch ständige Aufnahme neuer Projekte
- Projekte konkurrieren um Ressourcen

2 Aufgaben des Multi-Projekt-Managements

Die Aufgaben eines Multi-Projekt-Managers unterscheiden sich klar von den klassischen Aufgaben des Projektmanagements. Er muss im Unterschied zum Projektleiter nicht ein Projekt, sondern alle laufenden Projekte im Blick behalten. Dabei besteht der Schwerpunkt nicht in der „Tiefenanalyse“ eines Projektes, sondern in der „Breitenanalyse“ aller Projekte. Insofern muss ein vorhandenes Reporting-System den Blick auf alle Projekte ermöglichen. Dies ist nur möglich, wenn die Projekte nach einem standardisierten Schema im Unternehmen abgewickelt werden. Sollten die Projektleiter unterschiedliche Planungssysteme und Detaillierungsstrukturen verwenden, ist das Multi-Projekt-Management aufgrund der nur schwer vergleichbaren Daten zumeist zum Scheitern verurteilt. Insbesondere für die projekt-kritischen Parameter Zeit, Kosten, Ressourcen, Inhalt und Qualität muss eine einheitliche Datenbasis vorliegen. Dies zeigt die Bedeutung und Anwendung eines unternehmensspezifischen Projektmanagement-Handbuchs auf. Die Definition und Einhaltung von Projektmanagement-Standards ist Aufgabe des Multi-Projekt-Managers.

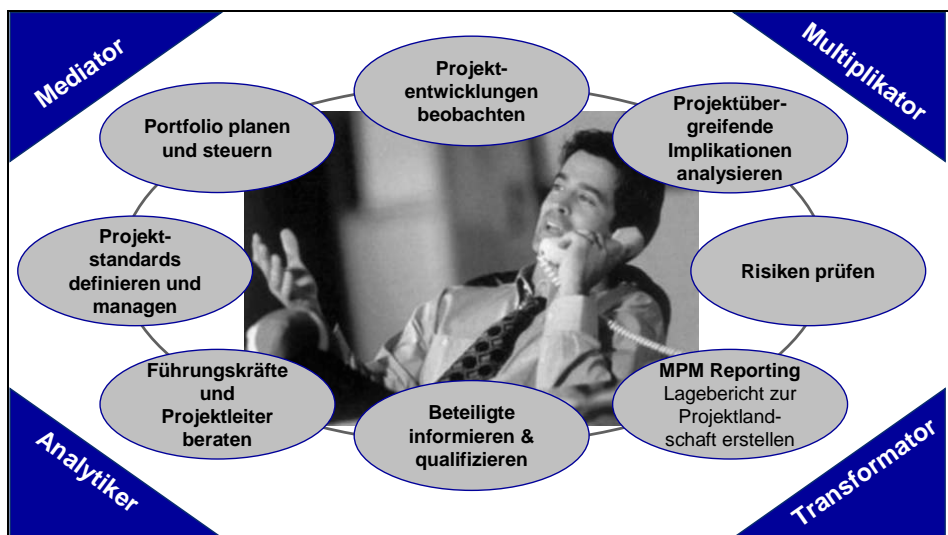


Abb. 3: Aufgaben des Multi-Projekt-Managers

Wenn dem Multi-Projekt-Manager alle Projektinformationen zur Verfügung stehen, gilt es diese vor allem auf Wechselwirkungen zu untersuchen. Hervorzuheben ist die klassische Herausforderung, dass Projekte sich ein knappes und festes Angebot an internen Ressourcen „teilen“ müssen. Neben diesen projektbezogenen Ressourcenkonflikten müssen die Mitarbeiter zumeist auch noch das Tagesgeschäft sicherstellen. Der Multi-Projekt-Manager muss die Ressourcensteuerung zwischen den Projekten und Linienaufgaben übernehmen.

Die Identifikation von inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten zwischen Projekten ist eine bedeutende Aufgabe. Denn Entscheidungen in einzelnen Projekten haben häufig Auswirkungen auf andere laufende Projekte. Während sich der Projektmanager mit Veränderungen in seinem Projekt beschäftigt, muss der Multi-Projekt-Manager Auswirkungen von projektspezifischen Entscheidungen auf die anderen Projekte bewerten und gegebenenfalls kommunizieren.

Im Rahmen des Gesamt-Projekt-Portfolios muss der Multi-Projekt-Manager das Unternehmensbudget und deren Plan/Ist-Abweichungen über alle Projekte im Auge behalten. Die Verteilung und Überwachung von Budgets kann daher ebenfalls zu den Aufgaben gehören.

Neben den sachlich orientierten Controlling-Aufgaben über Projekte hinweg gehört auch die Kommunikation und Konfliktlösung zwischen Projekten und den Linienverantwortlichen zur Aufgabe des Multi-Projekt-Managements. Während die Projektleiter ihren Lenkungsreis als Entscheidungs- und Steuerungsgremium nutzen, muss der Multi-Projekt-Manager zwischen allen Beteiligten moderieren und kommunizieren. Er stellt damit das Bindeglied zwischen den Projektleitern mit ihrer Projektorganisation und den Führungskräften der Linienorganisation dar. Er ist zugleich Analytiker, Mediator, Multiplikator und Transformator.

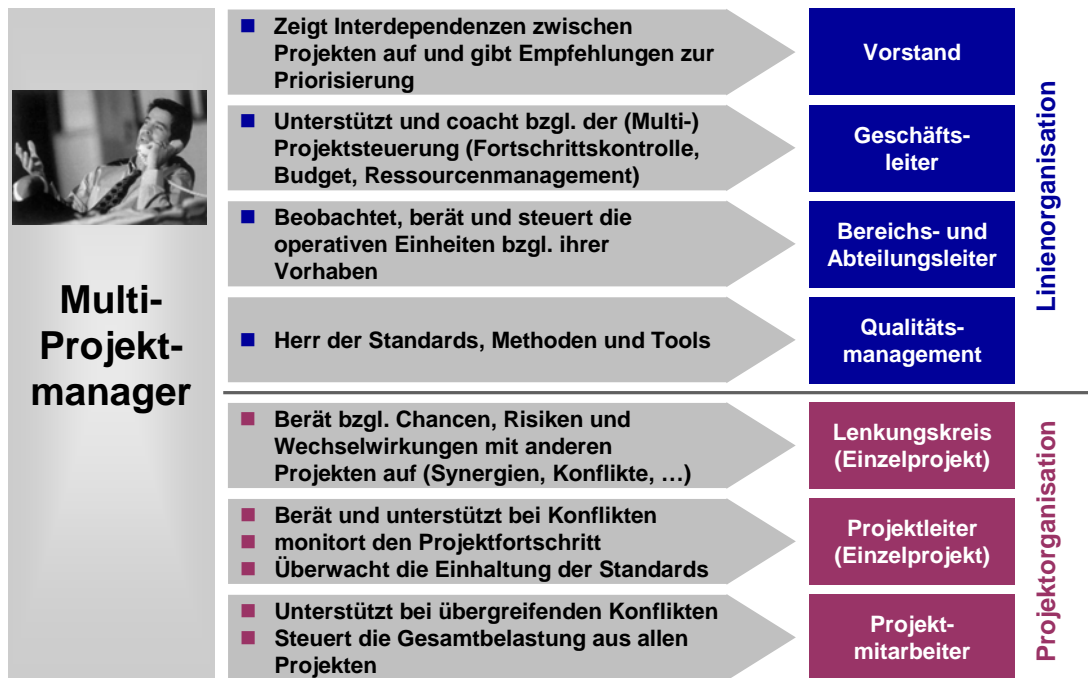


Abb. 4: Der Multi-Projekt-Manager als Moderator zwischen Linien- und Projektorganisation

2.1 Der MPM-Kreislauf und Projektpriorisierung

Die Aufgaben des MPM lassen sich in zwei Ebenen trennen. Auf der Planungsebene werden die Projekte erfasst und bewertet und entschieden, welche Projekte gestartet werden sollen. Inhalt der Steuerungsebene ist es, die Umsetzung im Portfolio zu überwachen und bei Störfällen einzugreifen.

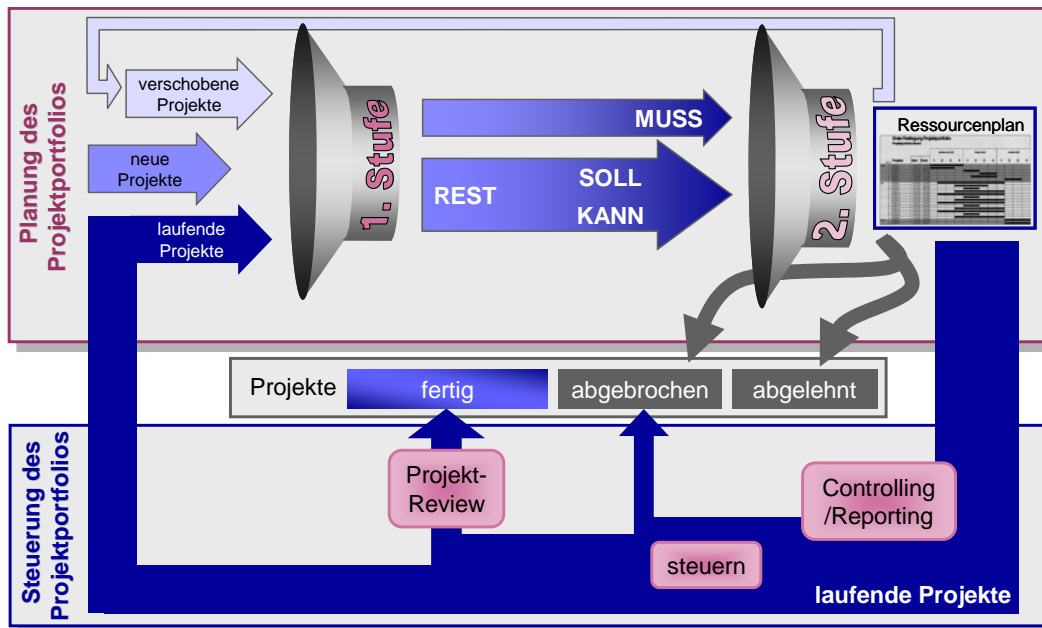


Abb. 5: Der MPM-Kreislauf

Der Kreislauf beginnt mit der Projektinventur. Hierbei werden alle laufenden, verschobenen und neuen Projekte erfasst. Dann erfolgt die Projektbewertung hinsichtlich möglicher k.o.-Kriterien. Einige Projekte sind aufgrund juristischer oder technologischer Auflagen oder auch wegen extremen Kundendrucks zwingend erforderlich. Diese Muss Projekte sind freizugeben. Die übrigen Projekte werden systematisch an Hand eines mehrdimensionalen Zielsystems bewertet. Auf Basis der ermittelten Score Werte ergibt sich eine Rangfolge der Projekte. Es bietet sich an, die monetäre Dimension der Projekte getrennt von der strategischen Bedeutung zu bewerten. Die so ermittelten beiden Score Werte können übersichtlich in dem Priorisierungsportfolio abgebildet werden.

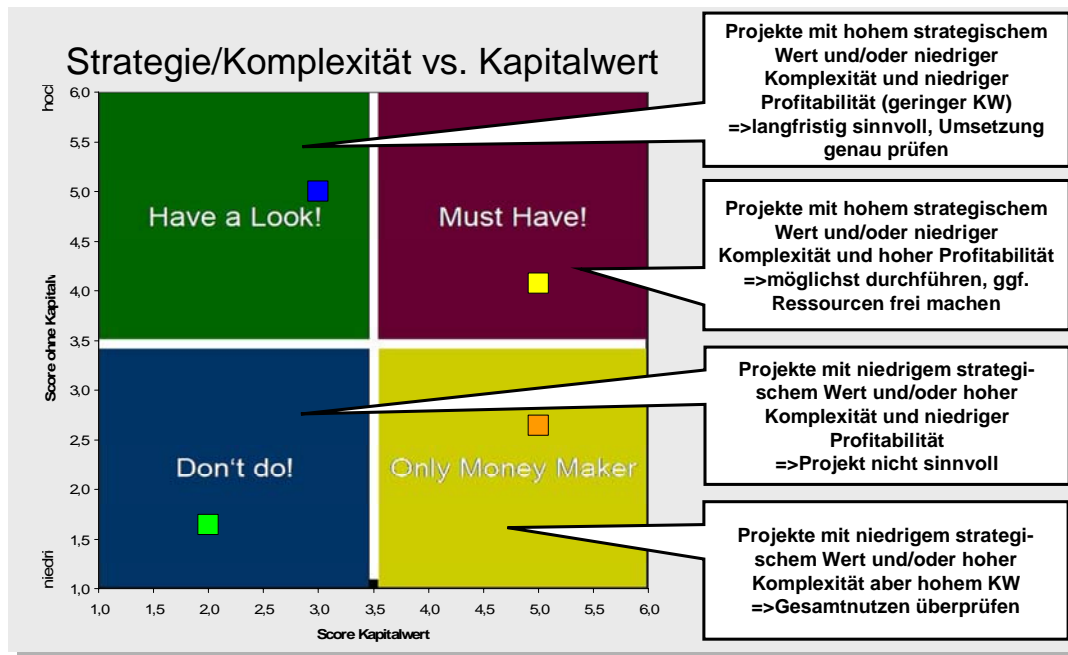


Abb. 6: Portfolio zur Projektpriorisierung

An die Projektpriorisierung schließt sich der Ressourcencheck an. Die Personalressourcen und Investitionsbudgets der Projekte werden gemäß der Priorität erfasst und somit werden die wichtigen und gleichzeitig machbaren und finanzierbaren Projekte ermittelt.

Auf der Ebene der Steuerung der Projekte gilt es den Projektstatus jedes einzelnen Projektes auf Basis zum Beispiel einer Earned Value Analyse aber insbesondere auch die Wechselwirkungen zwischen den Projekten jederzeit zu kennen, um so die Risiken im Portfolio zu erkennen.

2.2 Interdependenzanalyse zur Identifikation strahlender und saugender Projekte

Für die Identifikation von Wechselwirkungen zwischen Projekten benötigt der Multi-Projekt-Manager eine geeignete Methode. Das klassische Projektmanagement lässt derartige Verfahren vermissen. In der Praxis hat sich die Interdependenzanalyse als einfaches aber wirkungsvolles Instrument erwiesen.

Neue Projekte sind priorisiert und für laufende Projekte liegen einheitliche Berichte in den Parametern Inhalt, Zeit, Kosten, Ressourcen und Qualität vor. Es wird davon ausgegangen, dass die Projekte inhaltliche, technische und ressourcenübergreifende Wechselbeziehungen haben. Durch die Interdependenzanalyse sollen die Wechselbeziehungen (Synergien und Konflikte) erkannt werden. Hieraus werden Steuerungsmaßnahmen und Empfehlungen für die zuständigen Projektleiter abgeleitet.

Die Interdependenzanalyse erfordert die folgenden Analyseschritte:

1. Aufnahme der zu analysierenden Projekte
2. Erstellung einer Matrix mit den Projekten als Zeilen und Spalten

3. Bewertung der einzelnen Elemente in der Matrix

In diesem zentralen Analyseschritt werden die Projekte jeweils paarweise miteinander verglichen. Für jedes Element ist zu bewerten inwieweit das eine Projekt das andere beeinflusst. Die Stärke der Beeinflussung von Projekt B durch Projekt A wird dann in drei Schritten bewertet: 0 – keine Beeinflussung; 3 – mittlere Beeinflussung; 6 - starke Beeinflussung. Dabei kann vorher festgelegt werden, welche Art von Beeinflussung betrachtet werden soll.

4. Ermittlung der Zeilensumme je Projekt

Die Zeilensumme je Projekt stellt deren aktive Komponente dar. Es wird eine Kennzahl ermittelt, die die Stärke der Wirkung auf andere Projekte beschreibt. Je größer dieser Wert, desto höher der Einfluss dieses Projektes auf andere Projekte.

5. Ermittlung der Spaltensumme je Projekt

Die Spaltensumme je Projekt stellt die passive Komponente dar. Es ist eine Kennzahl, die beschreibt, wie stark das Projekt von anderen Projekten beeinflusst bzw. abhängig ist. Je höher der Wert, desto stärker ist das Projekt von anderen Projekten abhängig.

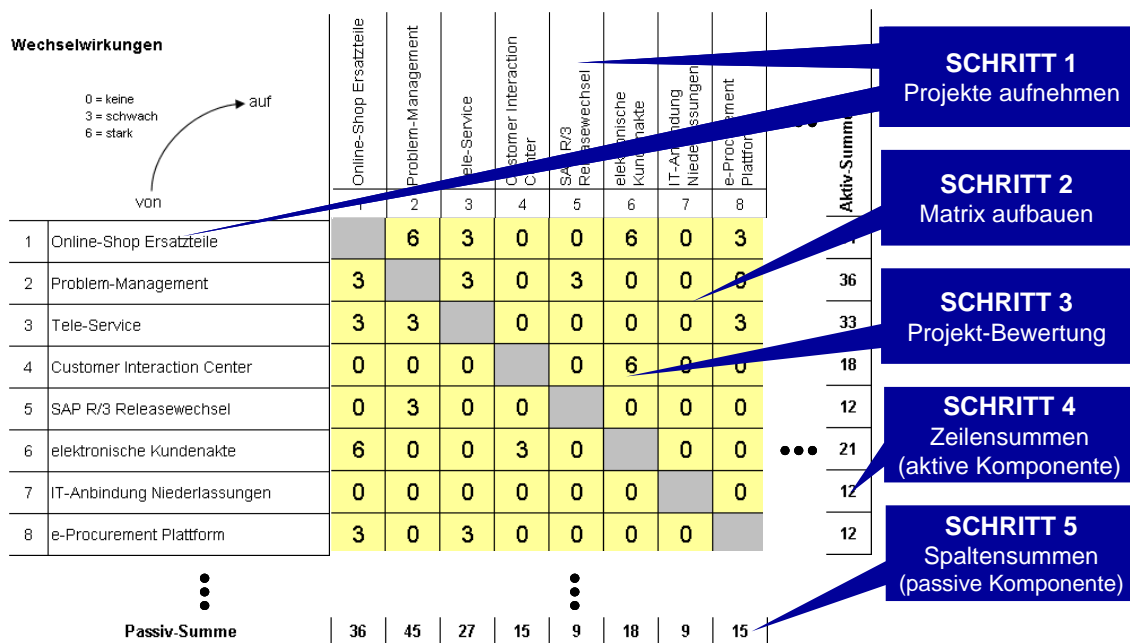


Abb. 7: Interdependenz-Matrix zur Analyse der Wechselwirkungen

6. Darstellung der aktiven und passiven Komponente in einem Portfolio

Jedes Projekt hat eine entsprechende aktive und passive Komponente. Hierdurch wird zum Ausdruck gebracht, dass ein Projekt sowohl andere beeinflusst als auch von anderen beeinflusst werden kann. Die kombinierte Visualisierung in einem Portfolio ermöglicht schließlich steuernde Handlungsempfehlungen.

7. Ermittlung der strahlenden, saugenden, dämpfenden und kritischen Projekte

- Kritische Projekte
Kritische Projekte beeinflussen zahlreiche Projekte und werden gleichzeitig von vielen anderen Projekten beeinflusst. Aufgrund der Komplexität sind diese Projekte schwierig zu führen. Der Projektfortschritt muss ständig beobachtet werden. Effiziente Informationsflüsse zwischen allen Projektmanagern müssen sichergestellt, Probleme in diesem oder angrenzenden Projekten frühzeitig kommuniziert und behoben werden.
- Strahlende (aktive) Projekte
Strahlende Projekte üben einen starken Einfluss auf andere Projekte aus, werden aber selbst nur gering beeinflusst. Projektmanager müssen Störungen und Änderungen frühzeitig aktiv an die relevanten Projekte kommunizieren.
- Saugende (passive) Projekte
Saugende Projekte beeinflussen andere Projekte nur in geringem Maße, werden aber von anderen Projekten stark beeinflusst. Projektmanager müssen daher darauf achten, dass sie ständig über Informationen aus den für sie relevanten Projekten verfügen.
- Dämpfende Projekte
Dämpfende Projekte beeinflussen andere Projekte nur wenig und werden von anderen Projekten ebenfalls kaum beeinflusst. Sie können daher relativ unabhängig geführt werden.

8. Festlegung von Handlungsempfehlungen

Ausgehend von der Einordnung im Portfolio ergeben sich aufgrund der vier Charakteristika unterschiedliche Handlungsoptionen für die Projektleiter. Der Multi-Projekt-Manager muss nun zwischen den beteiligten Projektleitern der strahlenden und saugenden Projekte eine entsprechende Kommunikation sicherstellen. Hingegen kann er dämpfende Projekte ohne detaillierte Analyse separat abwickeln lassen.

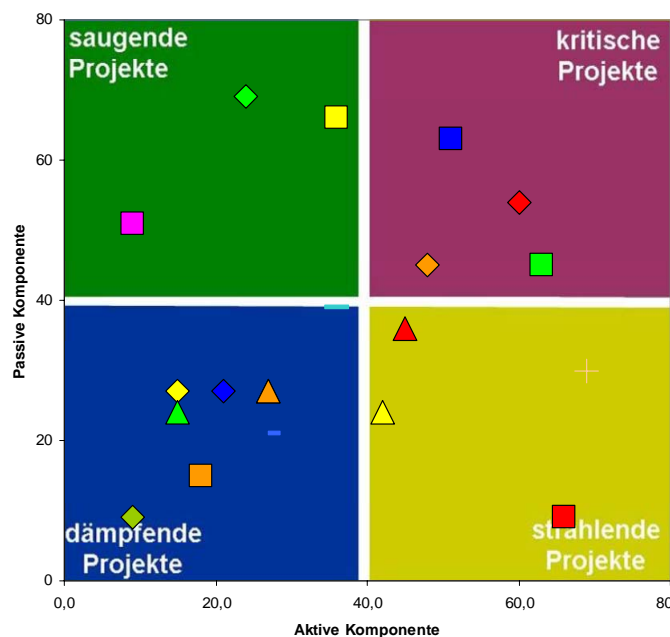


Abb. 8: Das Interdependenz-Portfolio mit vier Projekt-Charakteristika

3 Organisatorische Gestaltungsformen für das Multi-Projekt-Management

In seiner Rolle als Vermittler zwischen Linien- und Projektorganisation muss auch der organisatorischen Einbindung Rechnung getragen werden. Es sind drei Stufen der organisatorischen Ausgestaltung für das Multi-Projekt-Management möglich.

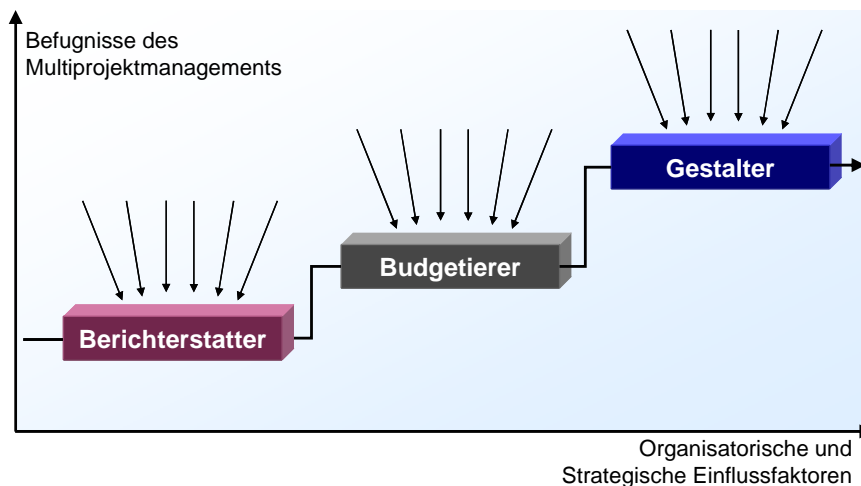


Abb. 9: Die drei Stufen der organisatorischen Bedeutung des Multi-Projekt-Managements

In der ersten Stufe ist der Multi-Projekt-Manager lediglich Berichterstatter. Er verdichtet die Projektinformationen zu den Parametern Inhalt, Kosten, Zeit, Ressourcen und Qualität und verteilt diese Berichte an die entsprechenden Gremien. Dabei nimmt er weder operativen Einfluss auf das Projektgeschäft noch auf unternehmerische, strategische Entscheidungen.

Erweitert man die Funktion der Überwachung der operativen Projekte um Auswirkungen der Priorisierung durch das Top-Management, so kommt dem Multi-Projekt-Manager in der zweiten Stufe die Rolle des Budgetierers zu. Er verwaltet das für Projekte reservierte unternehmerische Gesamtbudget und teilt den einzelnen Projekten in Abhängigkeit von der Priorisierung im Top-Management die entsprechenden Teilbudgets zu. Damit ist er eine Art „Finanzcontroller“ für die Projektlandschaft. Die Zielsetzungen werden hingegen direkt vom Top-Management mit den jeweiligen Projektleitern abgestimmt.

Ordnet man dem Multi-Projekt-Manager neben dem Berichtswesen und der Ressourcenallokation auch strategische, inhaltliche Entscheidungsbefugnisse zu, so nimmt er gestalterische Aufgaben wahr. Auf Basis der Strategie des Top-Managements obliegt es dem Multi-Projekt-Manager, die richtigen Projekt-Prioritäten zu setzen, die Finanzmittel und Ressourcen auf Projekte zu verteilen und im operativen Geschäft steuernd einzugreifen. In diesem Fall ist der Multi-Projekt-Manager als Auftraggeber zu verstehen. Er beurteilt die Projektinhalte und stattet die Projekte entsprechend mit Budgets aus. Im operativen Geschäft ist er der Ansprechpartner bei relevanten Entscheidungen und Änderungen im Projekt. Das Top-Management überträgt dem Multi-Projekt-Manager die komplette Steuerung der Projektorganisation auf Basis vorgegebener Ziele.

4 Umsetzung eines erfolgreichen MPM

Die Auswahl und IT-technische Unterstützung des Multi-Projekt-Managements sowie die organisatorische Einbettung sind die notwendigen Voraussetzungen für die Steuerung und Optimierung des Projekt Portfolios. An diese Tätigkeiten muss sich die Implementierung in Form eines effizienten Change Management anschließen. Es ist häufig zu beobachten dass die erheblichen Bemühungen bei der Definition des MPM nach der Beschlussphase über die Einführung der Methoden und die Änderung der Organisation plötzlich enden. Die tatsächliche Umsetzung in die tägliche Arbeit wird den Mitarbeitern überlassen. Ohne Begleitung der Implementierung scheitern die Projekte. In der Change Phase muss das Wissen über die Methoden und IT-Systeme in der Organisation verbreitet werden. Durch Pilotprojekte und deren Begleitung muss sichergestellt werden, dass die Projektleiter die Methoden nicht nur kennen sondern auch beherrschen. Durch Information und Motivation wird der Wille zur Veränderung gestützt und somit das konsequente Tun sichergestellt werden.



Abb. 10: Schritte zur erfolgreichen Implementierung des MPM

5 Fazit

Nur durch die Koordination aller Projekte können Unternehmen Ihre begrenzten Ressourcen effektiv und effizient einsetzen. Aufgrund der zunehmenden Projektorientierung kommt daher dem Multi-Projekt-Management eine entscheidende Bedeutung zu. Neben qualifizierten Projektleitern ist auch die Rolle des Multi-Projekt-Managers auszugestalten. Gerade die Schnittstellenaufgaben zwischen der Linien- und Projektstruktur entscheiden schließlich über die reibungsfreie Projektarbeit im Unternehmen.

Zur Entwicklung des Konzeptes im Multi-Projekt-Management und zur praktischen Anwendung wurden im Arbeitskreis IT-Controlling der NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft gemeinsam mit Vertretern der betrieblichen Praxis eine Handlungsanleitung und Excel Tools zur Anwendung der Methoden entwickelt und erprobt. Walter Bechthold kann unter Einsatz dieser Methodik sein Problem der Priorisierung und Steuerung aller IT-Projekte lösen. Weitere Informationen zu den Methoden und Tools erhalten Sie von arno.mueller@bps.de oder lv@bps.de.