

Whitepaper Multi-Projektmanagement: Scheitern ist keine Option!

1 Einleitung: Warum wir Projekte machen

Jedes Unternehmen und fast jeder Mitarbeiter bewältigt täglich Projekte. Sie werden nur häufig nicht als solche bezeichnet. Doch tatsächlich werden Projekte nicht gestartet, um Menschen zu beschäftigen, sondern um etwas zu erreichen. Zum Beispiel um neue Technologien einzuführen, um am Markt nicht abgehängt zu werden oder den Kundenservice durch Innovationen auszubauen, um auch in Zeiten von WhatsApp und Chats immer zufriedenstellend Support zu leisten. Nicht zuletzt können auch gesetzliche Vorgaben Anpassungen im Unternehmen nach sich ziehen.

Projekte sind also ein Muss für Organisationen, die zukunftsfähig bleiben möchten. Somit sind vom kleinen über das mittlere Unternehmen bis hin zum Konzern auch alle auf Projekte angewiesen. Entsprechend groß ist die Zahl der Maßnahmen und involvierter Personen. Und entsprechend chaotisch kann es werden.

Das vorliegende Whitepaper zeigt auf, wie das Multi-Projektmanagement das eventuelle Chaos in den Griff bekommt und durch Struktur und Klarheit zu den gewünschten Erfolgen in mehreren parallelen Projekten verhilft.



2 Warum Projekte scheitern – und warum nicht



Jedes Unternehmen führt Projekte durch und viele davon scheitern. Wie kann das sein? Sollte man nicht davon ausgehen, dass Projekte automatisch irgendwann mittels Projektmanagement organisiert werden?

Einfache Antwort: Nein. Und zwar aus unterschiedlichen Gründen:

a) Da gibt es Unternehmen, die „ein bisschen Projektmanagement“ machen, aber eben doch nicht professionell genug aufgestellt sind und es auch als gar nicht so wichtig empfinden, sich und Projekte zu strukturieren.

b) Oder aber Unternehmen, die zwar erkennen, dass Projektmanagement sinnvoll ist, ihm aber nicht die entsprechende Gewichtung geben. In diesem Fall hat beispielsweise die Rolle des Projektleiters keinen hohen Stellenwert. Sie wird nicht selten zu einem „Hobby“, das neben der Projektumsetzung als Doppelrolle durch einen Projektmitarbeiter oder gar dessen Vorgesetzten wahrgenommen wird.

c) Variante 3: Ad-hoc-Projekte binden alle Aufmerksamkeit des Managements, aber nur dann, wenn wirklich Gefahr für Umsatz, Renommee o. ä. droht. Dann gibt es schnell Zusatzbudgets, Zusatzressourcen, sonstige Zusatz-Erleichterungen – allerdings auf Kosten aller anderen Projekte, die dann mit Einsparungen zu kämpfen haben.¹

Viele Studien zeigen jedoch, dass ein professionelles Projektmanagement wahre Produktivitätsvorteile birgt und deswegen sämtliche Aufmerksamkeit verdient hätte. Als Beispiel soll hier eine empirische Studie aus Australien dienen, die 2004 bis 2011 bei kleinen und mittelständischen Unternehmen durchgeführt wurde:

Produktivitätsvorteile durch Projektmanagement

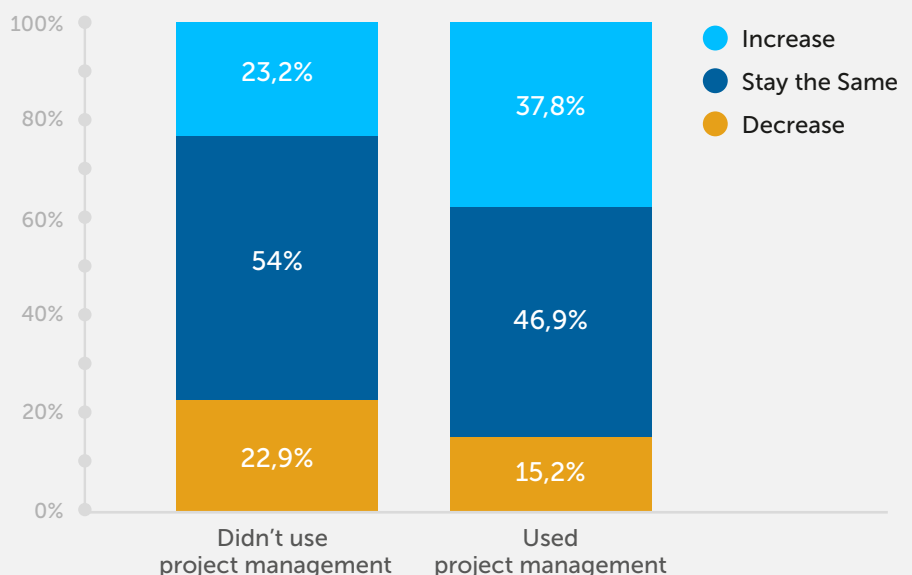
University of Technology Sydney,
Australia, 2014:

Empirische Studie mit australischen
SMEs 2004 bis 2011

Fazit:

Es ist wichtiger für Unternehmen,
gute Projektleiter zu haben als
gute Betriebswirte

Project Management Journal®,
Vol. 45 Nr. 6 December 2014



¹ Lesen Sie hierzu auch unser Whitepaper zum Thema „Ressourcenmanagement“.

Dabei zeigt sich: Im Vergleich zu Unternehmen ohne Projektmanagement lagen Unternehmen mit Projektmanagement in Sachen Produktivität weit vorne – sie waren schlicht erfolgreicher!

Die Kehrseite der Medaille gibt es jedoch auch: Immer öfter werden Projekte immer schneller gestartet, ohne dass vorher eine Anforderungs- und Bedarfsanalyse oder vergleichbare Auswertungen und Betrachtungen vorgenommen wurden. Die Chancen für den Projekterfolg steigen allerdings, wenn man genau weiß, was man für ein Projekt benötigt. Schon hier ist also die Aufmerksamkeit des Managements gefragt – nicht erst, wenn es aufgrund mangelnder Struktur und knapper Ressourcen brennt.

Lichterloh in Flammen stehen Projekte auch dann, wenn zu viel gleichzeitig passiert und man den Überblick verliert. Das wäre kein Problem, hätte man sich vorher organisiert. Dabei helfen die folgenden Fragen:

Machen wir die richtigen Projekte zur richtigen Zeit?

Der kleine, aber feine Unterschied: Es wird nicht nach der Menge, sondern nach der Richtigkeit gefragt.

Haben wir ausreichend Kapazitäten?

Und zwar an monetären ebenso wie an personellen Mitteln?

Wer kümmert sich langfristig um die Projekte?

Schließlich ist nicht jedes Projekt auf kurze Zeit angelegt, sondern kann sich viele Jahre hinziehen. Wer ist also auch noch in fünf Jahren derjenige, der die Fäden in der Hand hält?

Fügt man nun all diese Teile zusammen, entsteht ein recht ganzheitliches Bild von dem, was erfolgreiche Projekte verlangen: eine klare Struktur. Das gilt insbesondere dann, wenn mehrere Projekte parallel laufen. Was käme hier gelegener als das Multi-Projektmanagement?

3 Vorab: Bestandteile eines Projekts

Bevor man nun daran geht, eine Struktur aufzusetzen, muss zunächst klar sein, aus welchen Bestandteilen sich ein Projekt zusammensetzt und welche Rollen wiederum diese Bestandteile einnehmen. Hier eignen sich verschiedene Ordnungsgrößen. Handelt es sich um Kleinmaßnahmen oder geht es um große strategische Themen, die im Kontext eines längerfristigen Zieles von Bedeutung sind? Hier sollten auch Größenparameter zur Einschätzung definiert werden. Diese sind in Ressourcen, Budgets, Anzahl der Aktivitäten etc. zu finden. Je komplexer es wird, desto mehr Richtlinien und Regeln gilt es zu beachten – und die Wichtigkeit im übergeordneten Kontext zu definieren.



a) Projekt

Von einem Projekt sprechen wir, sobald wir ein ganz bestimmtes Ziel verfolgen, welches in der Regel nicht innerhalb nur eines Fachbereiches oder einer Abteilung umgesetzt werden kann. Damit benötigen wir ergänzende Strukturen zum üblichen Organigramm. Ein Projektziel wiederum wird über Zeit-, Kosten- und Qualitätsanforderungen umrissen.

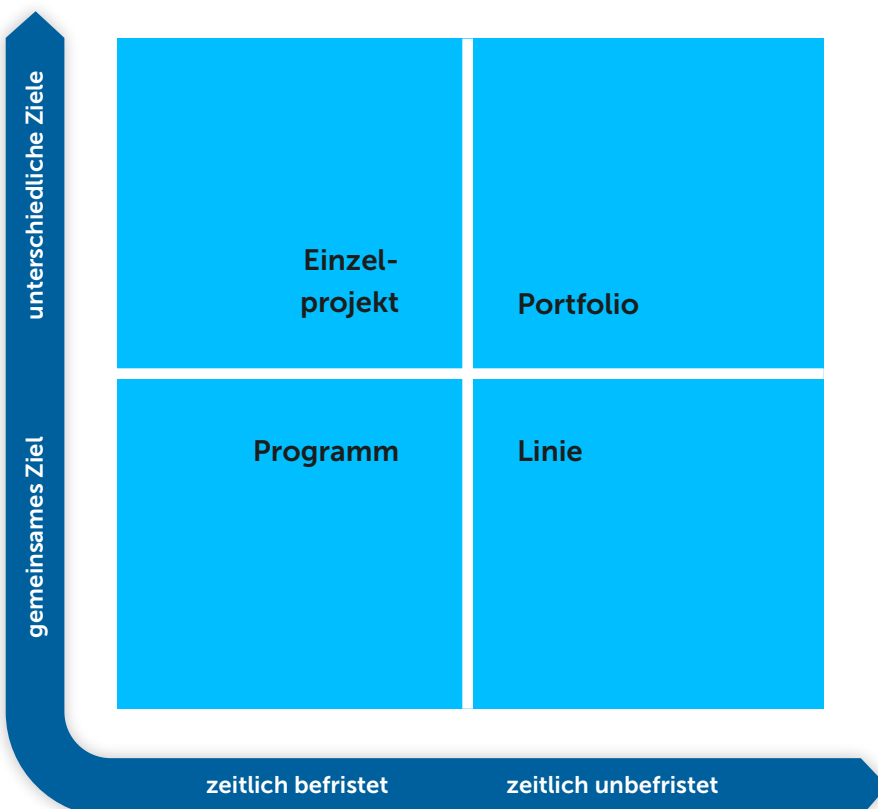
b) Programm

Programme verfolgen ein zwar operatives, aber dennoch langfristiges Ziel. Sämtliche zeitlich befristeten Einzelprojekte und Maßnahmen, die auf dieses übergeordnete Ziel hinarbeiten, werden unter einem „Programm“ zusammengefasst. In Programmen steckt auch für kleine Unternehmen die Chance, durch Struktur selbst komplexe Projekte effektiver zu bewältigen und Anforderungen sowie Einzelprojekte und Maßnahmen im Blick zu behalten.

c) Portfolio

Im Gegensatz dazu ist ein Portfolio zeitlich unbefristet. Hier werden zudem auch Projekte kombiniert, die zwar unterschiedliche Ziele verfolgen – dies aber mit gemeinsamen strategischen Erwägungen. Das Ziel des Portfolios ist es, Schwerpunkte festzulegen und herauszufinden, wie viele Projekte es im Unternehmen überhaupt aktuell gibt, die bestimmten Themen zugeordnet sind. Alle Projekte, die in irgendeiner Weise z. B. der Innovation dienen, werden mit dieser Kennung versehen. So lässt sich auch erkennen, wenn die Auslastung in diesem Bereich zu groß wird. Und: Ein Projekt kann diversen Portfolios zugeordnet werden.

Kurz gesagt: Ein Portfolio ist eine Zusammenfassung von Projekten und Programmen, die bei der längerfristigen Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie helfen.



● Wohin gehöre ich?

Daraus ergeben sich wiederum unterschiedliche Perspektiven auf die Einzelprojekte:

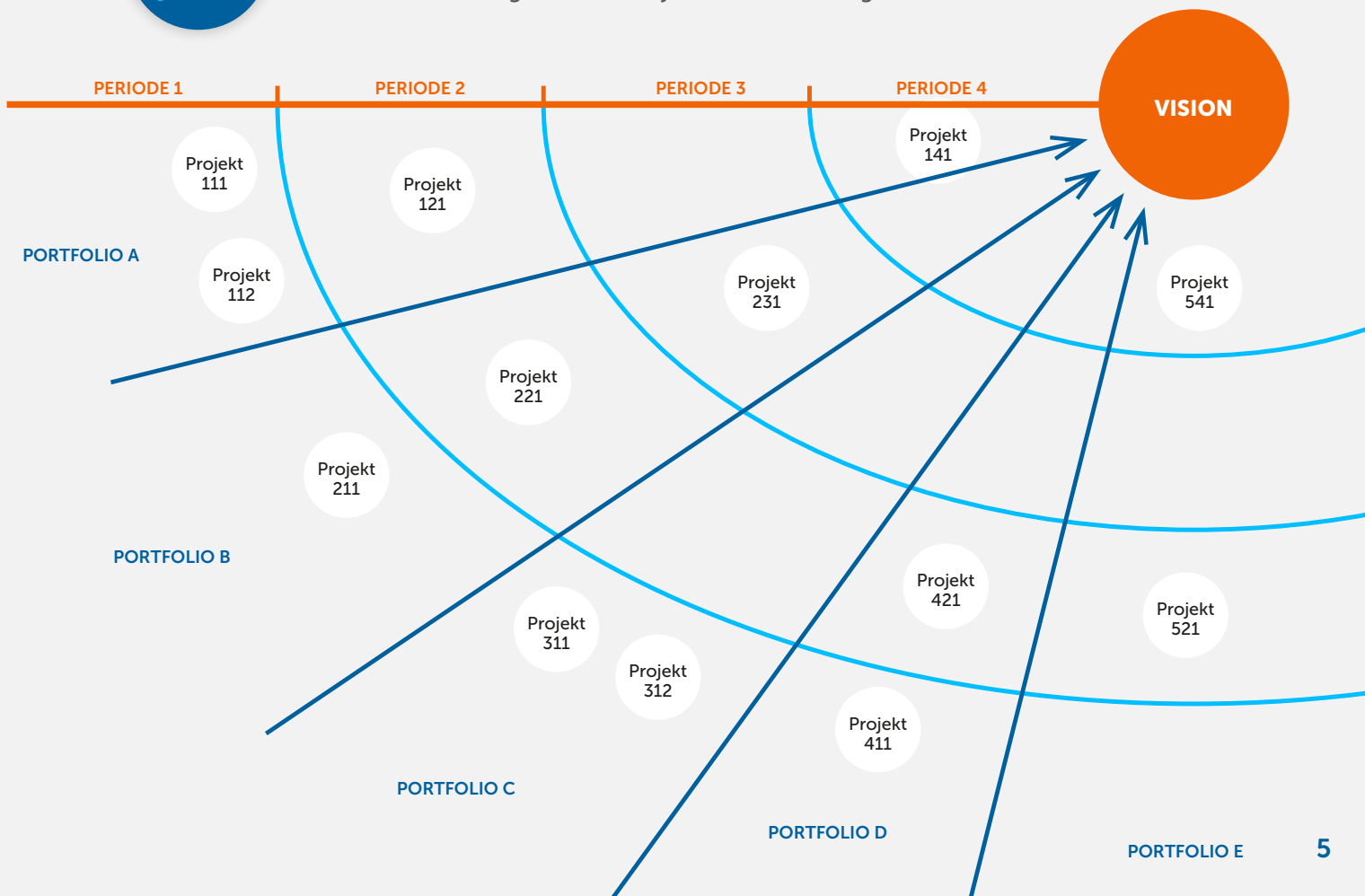
Ein Projekt hat einen Projektleiter. Ist dieses Projekt Teil einer komplexeren Projektlandschaft mit einem einheitlichen Ziel, gesellt sich der Programmmanager dazu. Hinzu kommen unter Umständen ein oder mehrere Portfoliomanager, die das Projekt aus strategischen oder innovativen Beweggründen „beobachten“.

Denken wir auch hier in Beispielen und wählen wir an dieser Stelle Daimler-Benz und das Portfolio „C-Klasse“. Hierunter fallen dann nicht nur Projekte wie „Motor“, „Brennstoffzelle“ oder „Interieur“, sondern auch „Formel 1“ und „DTM“ – und damit diverse Personen mit ihren Verantwortlichkeiten.

Das bedeutet allerdings auch: Der gesunde Egoismus eines Projektleiters innerhalb von Einzelprojekten darf weiterhin nur in den Einzelprojekten gelten. Sobald aber ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel verfolgt wird, heißt es dank Multi-Projektmanagement hoffentlich: „Wir ziehen an einem Strang!“.

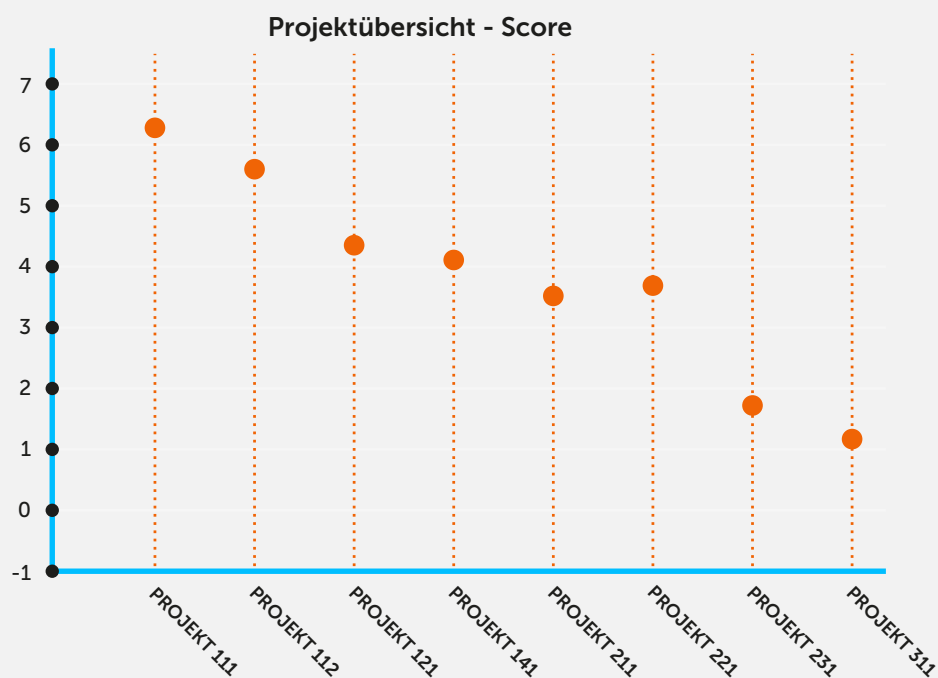
4 Drei Schritte zum erfolgreichen Projekt

Wichtige Schritte, um zu Ordnung und Struktur im Multi-Projektmanagement zu gelangen, sind damit unternommen. Doch an dieser Stelle kommen weitere Aspekte zur Sprache, die unabdingbar sind, um erfolgreich die Projektflut zu bewältigen.



a) Dazu zählt die Projektstrategie mit Hilfe des **Portfoliomanagements**. Es ist das Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und operativem Management, da die meisten strategischen Ziele nun mal durch Projekte umgesetzt werden. Deswegen ist das Portfoliomanagement dafür verantwortlich, diese Projekte zu verwalten – und sie zu priorisieren.

- Welche Projekte müssen mit welcher Zielsetzung umgesetzt werden?
- Welche Projekte gibt es im Unternehmen überhaupt?
- Wo ist der „Portfolio-Topf“ übertoll und wann kann welcher Geschäftsbereich mit welchem Projekt konfrontiert werden?
- Welche Wichtigkeit haben die einzelnen Projekte innerhalb des Portfolios?



b) Hieraus ergibt sich der nächste Schritt: das **Scoring**.

Das Scoring unterstützt bei der Priorisierung von Projekten. Diese werden einem sogenannten Assessment unterzogen, was hier nichts anderes heißt als Fragen zu beantworten. „Wie wichtig ist das Projekt für die Zukunft unseres Unternehmens?“ oder „Was passiert, wenn wir es später bzw. gar nicht umsetzen?“. Die Antwortmöglichkeiten sind hier ja, nein, hoch, mittel, gering. Je nach Antwort werden dann Punkte vergeben, aus denen am Ende eine Quersumme gebildet wird.

Dies erlaubt die Gewichtung des einzelnen Projekts – und hilft dem Portfoliomanager. Denn anhand dieser vergleichbaren und in ein Multi-Projektmanagement-System überführten, visualisierten Zahlen kann er nun dem Management gegenüberreten und Entscheidungen in Sachen Projekte einfordern. Damit ist zwar die Diskussion nicht beendet, aber es werden inhaltliche Diskussionen geführt.

c) Das **Programmmanagement** ist ebenfalls entscheidend. Zur Erinnerung: Ein Programm ist eine Gruppe von Projekten, die auf ein gemeinsames Ziel angelegt sind. Die Koordination dieses Programms übernimmt der Programmmanager. Er achtet zum Beispiel beim Bau eines Hauses darauf, dass alle Projektmanager (Streichen, neuer Bodenbelag, neue Fassade etc.) ihr Ziel verfolgen und innerhalb des gesetzten Rahmens erfüllen, ohne einander zu schaden.

5 Fazit

Indem Projekte also nach Komplexität sowie nach kurz- und mittelfristigen (Programm) und langfristigen Zielen (Portfolio) geordnet werden, kann im Multi-Projektmanagement klar überblickt werden, an welcher Stelle sich bestimmte Projekte thematisch einordnen. Eine ergänzende objektive Gewichtung mit Hilfe eines Projekt-Scorings unterstützt darüber hinaus im Falle von Ressourcenkonflikten bei der Priorisierung unserer Projekte.

Alle drei Faktoren zusammengefasst bieten dem Management eines Unternehmens, ganz gleich welcher Größe, transparente und vor allem nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen. Damit lassen sich wiederum bessere Entscheidungen treffen, die auch dem Multi-Projektmanagement zugutekommen.

Das Multi-Projektmanagement lebt von Struktur und Entscheidungen – und gibt Selbiges zurück.



HABEN WIR IHR INTERESSE GEWECKT?

Blue Ant Projektmanagementsoftware unterstützt Unternehmen, die unter Berücksichtigung von Kapazitäten, Fähigkeiten und Budgets entscheiden müssen, welche Projekte mit welcher Priorität wann umgesetzt werden sollen.

Sie möchten mehr darüber erfahren, wie Projektportfoliosimulation die Ressourcenauslastung in Ihrem Unternehmen verbessert und suchen ein Werkzeug, das Sie unterstützt?

Sprechen Sie uns an!

Vereinbaren Sie eine kostenlose Vorführung unter gut-beraten@blueant.de

WER WIR SIND

Wir wollen ein besseres Multi-Projektmanagement für alle ermöglichen. Aus diesem Anspruch entstand Blue Ant. Im Jahr 2001 startete Dipl. Kfm. Norman Frischmuth mit einer Hand voll ambitionierter Menschen unser Software- und Beratungshaus in Berlin. Heute sind wir Teil der schwedischen Hypergene Gruppe und arbeiten im Hauptsitz Berlin sowie in den Niederlassungen Köln und Stockholm mit über 60 motivierten Mitarbeitern an professionellen Projektmanagementlösungen für Unternehmen aus allen Bereichen.

Wenn alle gemeinsam eine Idee vorbringen, dann entsteht etwas ganz Besonderes: Blue Ant. Die Multi-Projektmanagement Software ist das Herzstück unseres Unternehmens. Ihren Namen verdankt sie den fleißigen Ameisen. Sie sind stark, diszipliniert, gut organisiert. Sie stehen für eine klare Aufgabenverteilung und einen effizienten Informationsaustausch. Sie sind der Inbegriff von optimalem Projektmanagement.

Hypergene GmbH

Alte Jakobstraße 83/84
D-10179 Berlin

Tel.: +49 (0)30 293 63 99 - 0
Fax: +49 (0)30 293 63 99 - 50
kontakt@blueant.de

blueant.de

