

# Multiprojektmanagement

---

Martin Riebl  
© 2015

# AGENDA

---

- Begriffsklärung
- Multiprojektmanagement
  - Ziele, Aufgaben, Rollen
- Methoden im Multiprojektmanagement

# Übersicht verwendeter Begriffe

---

Mehrprojekttechnik

Projektportfoliomanagement

Programm

Projektmanagement

Multiprojektmanagement

Project Management Office

Project Excellence Program

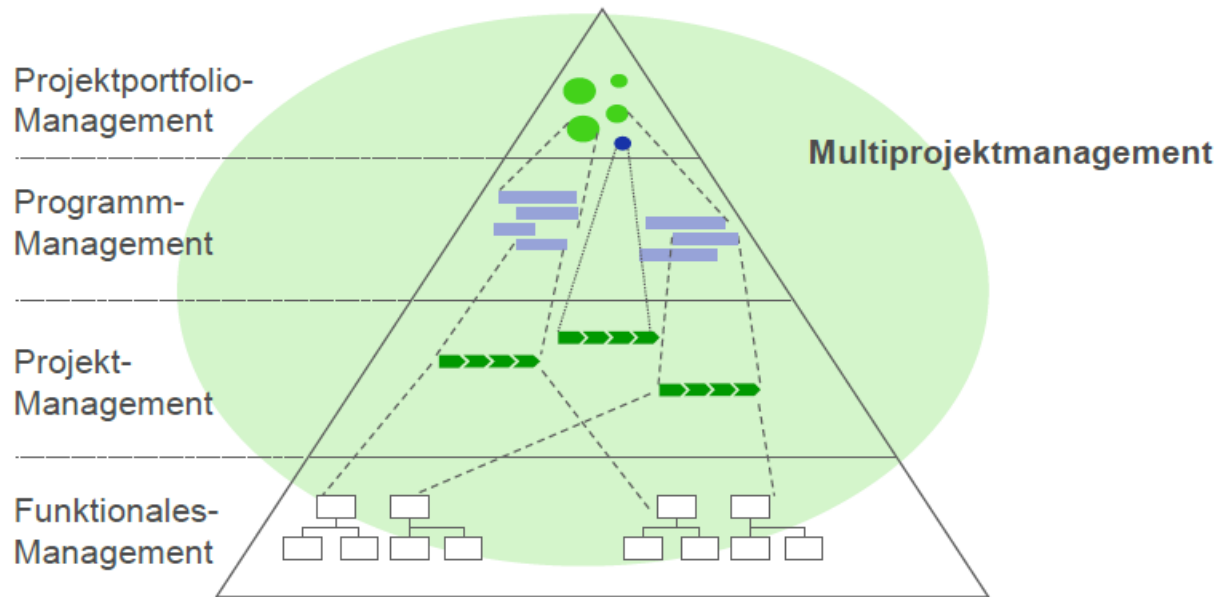
Enterprise Project  
Management

# Der Begriff Multiprojektmanagement

---

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>MULTI</b>      | Viele   |
| <b>PROJEKT</b>    | Projekte<br>(mit eigenem Projektmanagement)   |
| <b>MANAGEMENT</b> | werden durch ein Managementsystem<br>- geplant<br>- gesteuert<br>- überwacht<br>- berichtet |

# Multiprojektmanagement-Ansatz



Multiprojektmanagement bezeichnet die

- Planung,
  - übergreifende Steuerung und
  - Überwachung
- von mehreren Projekten.

# Portfolio-Management vs. Multiprojektmanagement

---

- Multiprojektmanagement
  - Planen, steuern und überwachen aller Projekte
  
- Projektportfoliomanagement
  - Bilden von Portfolios nach bestimmten Kriterien
  - Optimierung der Portfolios
  
- In der Praxis wird häufig nicht zwischen beiden Begriffen unterschieden

# Multiprojektmanagement

## Ziele, Aufgaben und Ergebnisse

# MPM Managementsystem

---

- Akteure
- Strukturen
- Prozesse
- Methoden



# Gruppenarbeit 1

## Ziele, Aufgaben, Ergebnisse

Ihr Team soll Rahmenbedingungen für ein künftiges Multiprojektmanagement erarbeiten

Von Geschäftsführung keine Vorgaben über die Ziele eines MPM-Prozesses vorhanden, außer:

- „Endlich Ordnung in den Laden zu bekommen“

Ziele, Aufgaben und Ergebnisse erarbeiten und präsentieren

# Teamarbeit

---

Sie erarbeiten in einem Team, das für die Geschäftsleitung die Rahmenbedingungen für ein künftiges Multiprojektmanagement erarbeiten soll. Im ersten Schritt sollen Ziele und Aufgaben erarbeiten und vorschlagen.

Von der Geschäftsleitung haben Sie keine genaueren Vorgaben über die Ziele eines künftigen MPM-Prozesses bekommen, außer

- „Endlich Ordnung in den Laden zu bekommen“

## Ausgangssituation

- Das Unternehmen entwickelt und produziert Produkte im Konsumgütermarkt (z. B. Kaffeemaschinen oder Kugelschreiber)
- Es gibt kein zentrales Projektmanagementbüro
- Ein PM-Prozess ist definiert und in einem PM-Handbuch dokumentiert
- Die meisten der Projektleiter haben ein PM Basistraining absolviert
- Projekte werden i. d. R. von Abteilungsleitern angestoßen. Diese sollten anschließend als Projektauftraggeber agieren, was aber nicht immer der Fall ist.
- Es kommt häufiger vor, dass Projekte einfach einschlafen. Das passiert z. B. dann, wenn ein „wichtigeres“ Projekt gestartet wird, das dieselben Ressourcen und denselben Projektleiter bindet wie ein anderes, laufendes Projekt
- Es gibt keinen Ressourcenmanagementprozess, aber dafür häufiger Streit zwischen Abteilungsleitern um Know-How-Träger

# Ergebnisse der Teamarbeit

---

| Ziele  | Aufgaben  | Ergebnisse   |
|--|---|--|
| Transparenz über die laufenden Projekte herstellen | Erfassung aller aktuellen Projektstatus und Verdichtung der Daten | Regelmäßiger Übersichtsbericht an Geschäftsführung und Leitungskreis |
| ...  | ...   | ...  |

# „Ziele“ - mögliche Arbeitsergebnisse

---

- Sicherstellung des effektiven Mitteleinsatzes
  - Auswahl und Synchronisation von Projekten
  - Transparenz über den Status aller Projekte
  - Einhaltung von Budget und Ressourcen
  - Erfassung des erzielten Nutzens
- 
- Beispiel Output/Ergebnisse
    - Aktuelle Projektübersichten (z. B. mit Rahmendaten und Ampel)
    - Portfolio-Bewertungen und Prioritätslisten
    - Budgetübersichten

## „Aufgaben“ - mögliche Arbeitsergebnisse

---

|  |  |
|--|--|
| Planung                                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Projektideen sammeln</li><li>- Priorisierung erstellen</li><li>- Projekte starten</li></ul>  |
| Steuerung, Überwachung                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Ressourcenbedarfe koordinieren</li><li>- Budgetzuweisung, Budgetverbrauch kontrollieren</li><li>- Fortschrittsüberwachung</li><li>- Änderungen steuern</li></ul> |
| Berichtswesen                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Projektstatusberichte prüfen</li><li>- Projektübersichten erstellen</li></ul>  |
| Ergebnissicherung,<br>Wissenssicherung | <ul style="list-style-type: none"><li>- Projektergebnisse nachhalten</li><li>- Wissenssicherung prüfen</li><li>- Synergien sicherstellen</li></ul>   |

# Multiprojektmanagement Organisation und Rollen

---

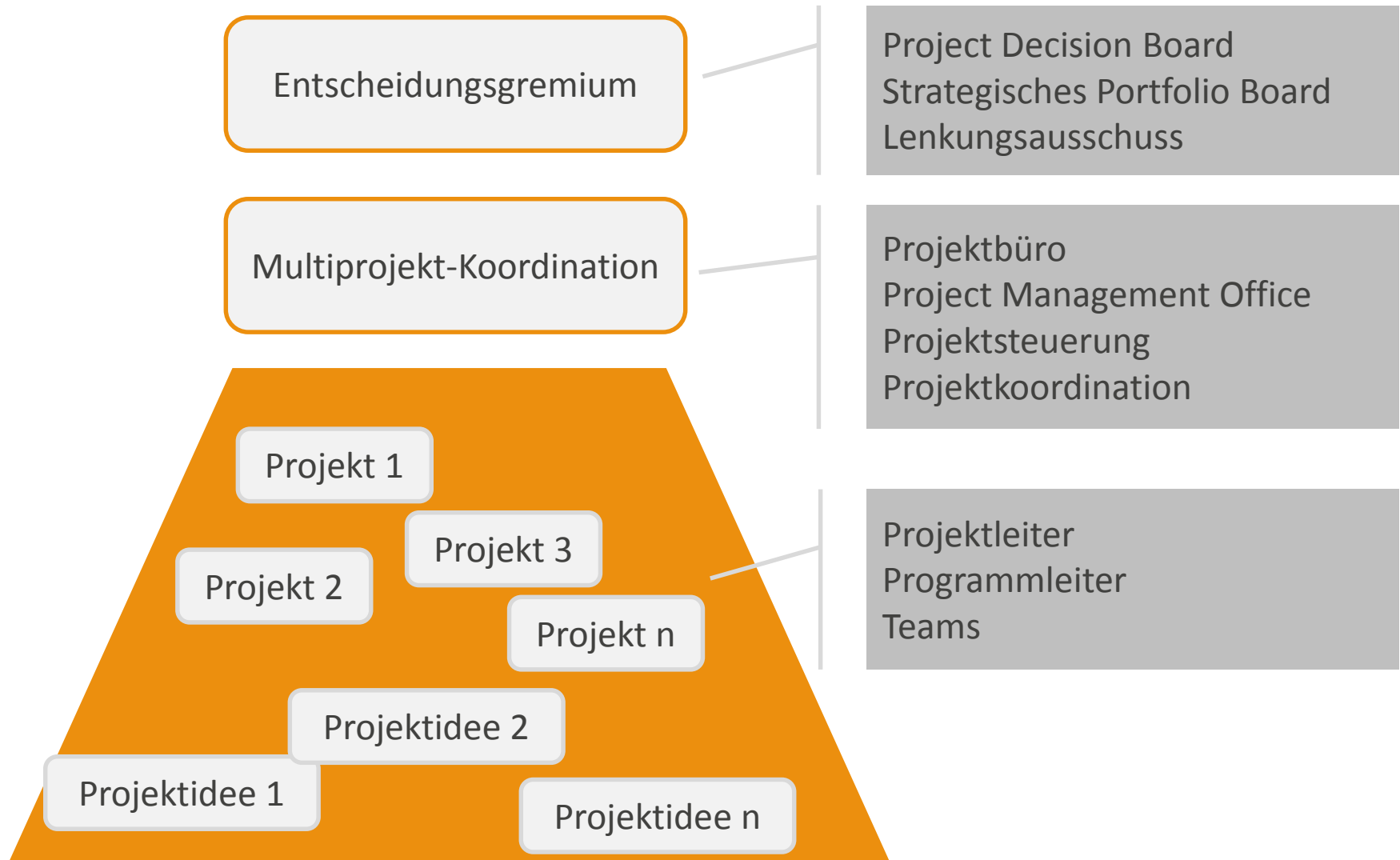
Martin Riebl  
© 2015

# Organisation Multiprojektmanagement





# Rollen im Multiprojektmanagement



- Häufig wird PMO von Multiprojektmanager (Rolle) geleitet

## Administrative Funktion

- Unterstützung Projektplanung
- Dokumentation, Berichte
- Handbücher, Leitfaden
- Software-Tools

## Kontrollfunktion

- Kontrolle der Meilensteine
- Controlling-Standards
- Projektüberwachung
- Risikomanagement
- Frühwarnsystem

## Optimierungsfunktion

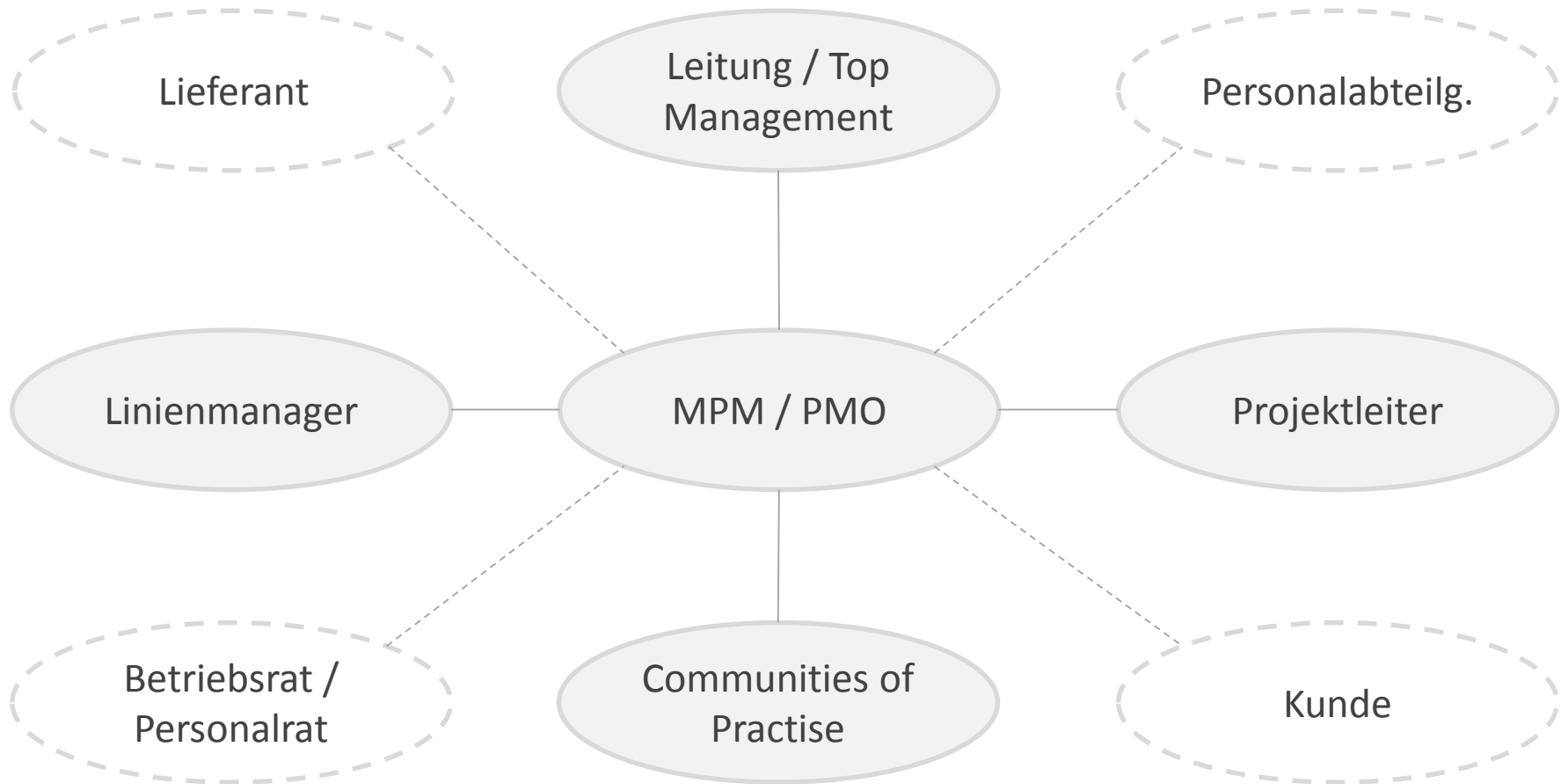
- Prozessstandardisierung und -optimierung
- Wissensmanagement
- Projektmanagement-Methoden
- Training, Coaching

## Koordinierungsfunktion

- Schnittstellenmanagement
- Portfoliomanagement
- Ressourcenmanagement
- Nutzung von Synergien
- Zeitplanung
- Einsatz-Koordinierung von Projektleitern

# Stakeholder

---



# Multiprojektmanagement

## Methoden und Tools

---

Martin Riebl  
© 2015

# Methoden im Multiprojektmanagement

---

- Kriterien und Bewertungsmatrizen zur Auswahl und Priorisierung
- Zielkonfliktmanagement
- Abhängigkeitsanalyse zwischen Projekten
- Risikomanagement
- Ressourcenmanagement
- Kostenmanagement
- Informationsmatrix, Berichte
- Wissenssicherung

# Kriterien und Bewertungen

---

- Ziel
  - Prioritäten festlegen
  - Transparenz für Priorisierung herstellen
- Vorbereitung
  - Einheitliches Set an Bewertungskriterien festlegen
  - Gewichtung der Kriterien definieren
  - Prozess für Durchführung klären (Wer? Wie häufig?)
- Durchführung
  - Bewertung durch Steuerungsgremium durchführen
  - Ergebnis beurteilen und ggf. anpassen (z. B. Muss-Projekte einordnen)
  - Umsetzung veranlassen (Projekte einplanen, Projekte stoppen, ...)

# GRUPPENARBEIT 2

Aufgabe:

Für zwei Szenarien werden Bewertungskriterien definiert

---

Martin Riebl

© 2015

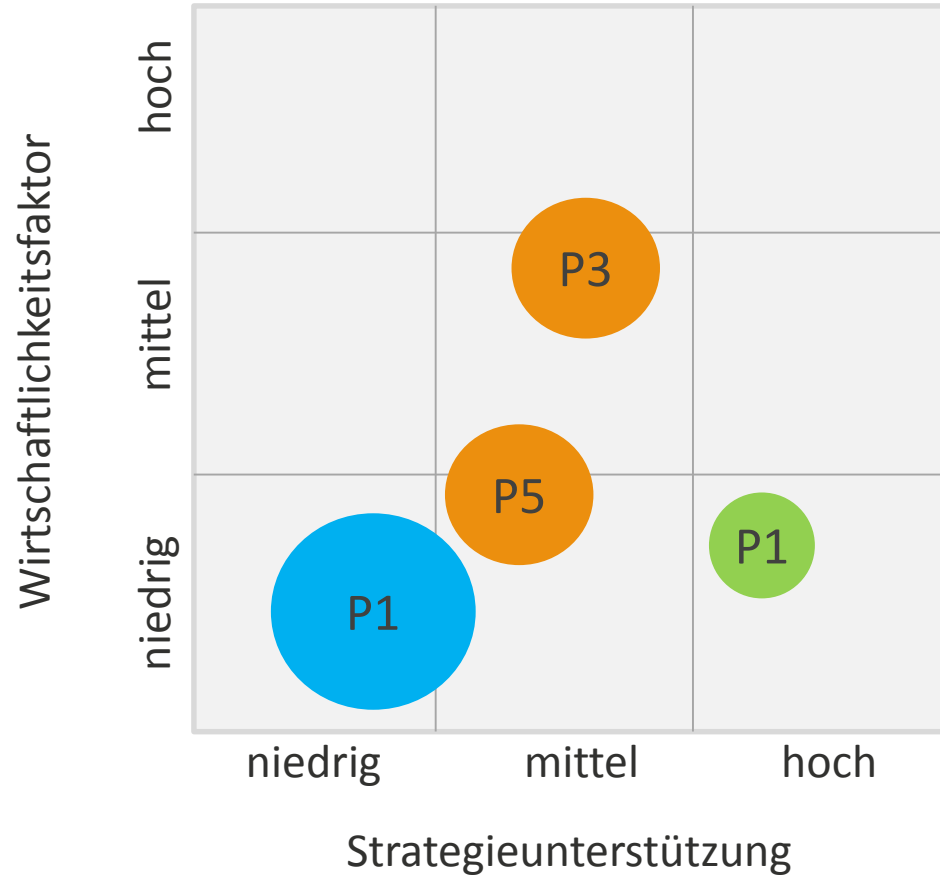
# Projektpriorität anhand Bewertungsmethode

---

| Projekt   | Kennzahl | Wirtschaftlichkeitsfaktor | Strategieunterstützung | Risikowert | Investitionen [EUR] | Kundennutzen |
|-----------|----------|---------------------------|------------------------|------------|---------------------|--------------|
| Projekt A | 35       | 65                        | 85                     | 35         | 450.000             | 28           |
| Projekt B | 28       | 73                        | 40                     | 60         | 100.000             | n. V.        |
| Projekt C | 19       | 58                        | 60                     | 45         | 1.200.000           | 60           |
| ...       |          |                           |                        |            |                     |              |



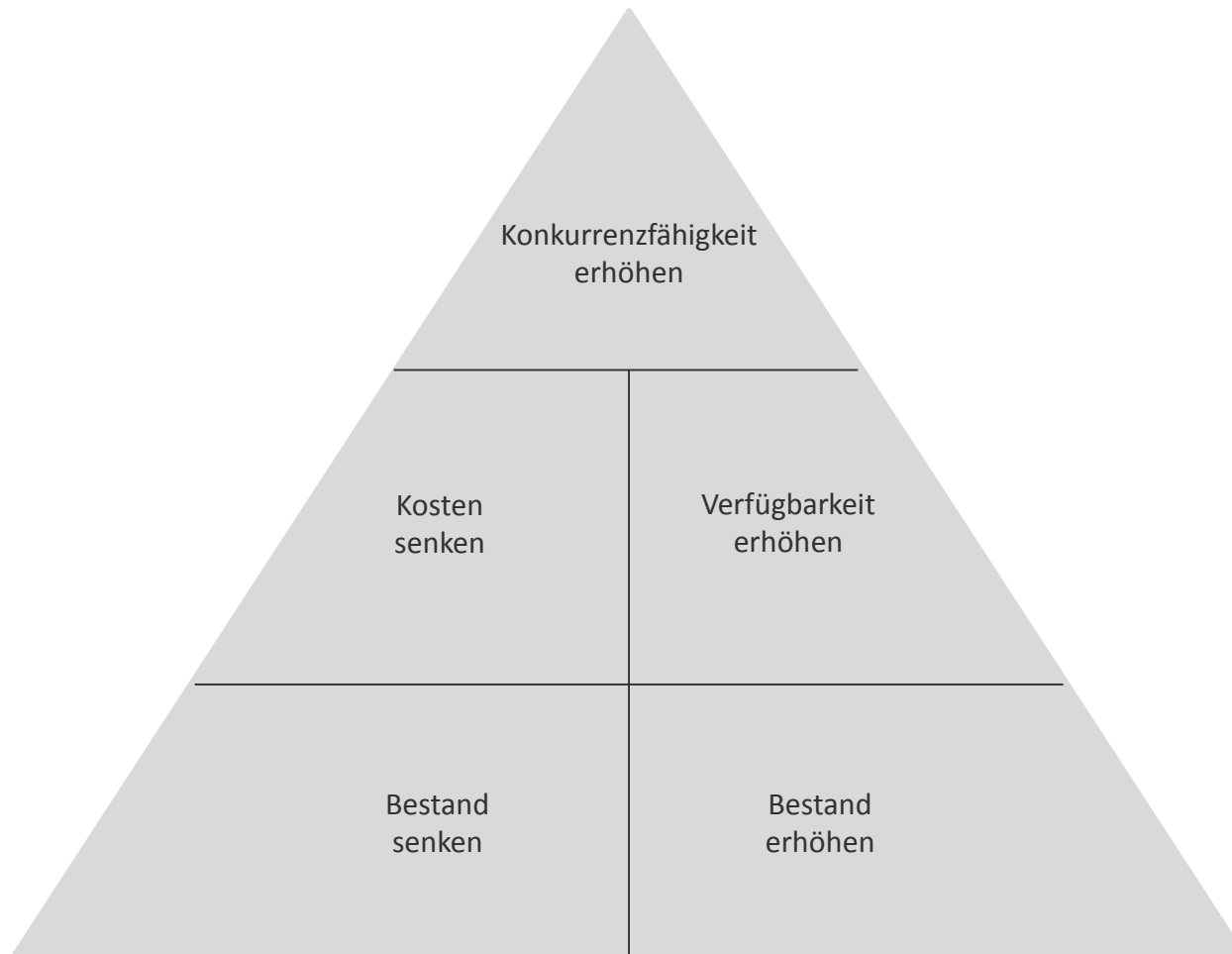
# Beispiel für Visualisierung der Nutzen-Analyse



Farbe: Projektkategorie  
Größe: Investitionsbudget

# Zielkonfliktmanagement

---



# Abhängigkeitsanalyse zwischen Projekten

- Interdependenz-Analyse
- Bedingung:
  - Ziele, Kosten, Ressourcen... der Projekte müssen bekannt sein

0 = kein Einfluss

3 = mittlerer Einfluss

6 = großer Einfluss

Nimmt Einfluss auf

|                                 |              | Passive, beeinflusste Projekte |           |           |           |           |             |
|---------------------------------|--------------|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                 |              | Projekt 1                      | Projekt 2 | Projekt 3 | Projekt 4 | Projekt 5 | AKTIV-SUMME |
| Aktive, beeinflussende Projekte | Projekt 1    |                                | 6         | 0         | 3         | 6         | 15          |
|                                 | Projekt 2    | 6                              |           | 6         | 0         | 3         | 15          |
|                                 | Projekt 3    | 3                              | 3         |           | 3         | 0         | 9           |
|                                 | Projekt 4    | 0                              | 0         | 3         |           | 6         | 9           |
|                                 | Projekt 5    | 0                              | 0         | 3         | 0         |           | 3           |
|                                 | PASSIV-SUMME | 9                              | 9         | 12        | 6         | 15        |             |

# Methoden im Multiprojektmanagement

---

- Kriterien und Bewertungsmatrizen zur Auswahl und Priorisierung
- Zielkonfliktmanagement
- Abhängigkeitsanalyse zwischen Projekten
- Risikomanagement
- Ressourcenmanagement
- Kostenmanagement
- Informationsmatrix, Berichte
- Wissenssicherung

# Fazit

---

## Multiprojektmanagement schafft

- Transparenz
- Eingriffsmöglichkeiten
- Entscheidungsgrundlage

## Voraussetzungen

- Klarheit über Ziele schaffen (was soll erreicht werden?)
- Realistische Ziele stecken (Reifegradmodell als Basis)
- Instrumentarisierung notwendig (Rollen, Organisation)

Projektmanagement = „Die Projekte richtig machen“

Multiprojektmanagement = „Die richtigen Projekte machen“

Fortsetzung folgt ...