

Prof. Dr. Heinz Siebenbrock

# Multiprojektmanagement (PMO): Projektmanagement für Fortgeschrittene

© Heinz Siebenbrock, Drensteinfurt 2020

# Projektmanagement für Fortgeschrittene



## 1 Softwareeinsatz im Projektmanagement

### *1.1 Klassische Tools*

### *1.2 Integrierte Projektmanagement-Software*

### *1.3 Grenzen von Projektmanagement-Software*

## 2 Multi-Projektmanagement

### *2.1 Projekt-Initialisierung*

### *2.2 Projekt-Durchführung und -abschluss*

### *2.3 Anforderungen an eine Multi-Projektmanagement-Software*

wesentliche Quelle dieser Foliensammlung: Schulte-Zurhausen, *Organisation*, 6. Aufl., München 2013

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 1 Softwareeinsatz

Vor der Beschaffung von EDV-gestützten Projektmanagement-Tools sollte ihr sinnvoller Einsatz anhand folgender Kriterien geprüft werden:

1. Die Anzahl der Beteiligten und die Anzahl der zu planenden Aufgaben bestimmt den Detaillierungsgrad der Planung;
2. die absehbare Häufigkeit von Änderungen in der Projektplanung und -abwicklung;
3. die Bedeutung der Präsentation, insbesondere nach außen vor dem Auftraggeber;
4. die Ähnlichkeit von Projekten und damit die Möglichkeiten einer Standardisierung;
5. die Notwendigkeit projektübergreifender Auswertungen im Rahmen einer Multiprojektorganisation,
6. die vorliegenden Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit der EDV.

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 1 Softwareeinsatz

Zum Softwareeinsatz besprechen wir nun:

*1.1 Klassische Tools*

*1.2 Integrierte Projektmanagement-Software*

*1.3 Grenzen von Projektmanagement-Software*

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 1.1 Klassische Tools

- Klassische Tools:
  - *Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Graphik*
  - *Dokumentenverwaltung*
    - zentrale Netzwerkadresse
    - Ordnungsstruktur
    - Design, Performanz, Umgebung
  - *Präsentationstools*
  - *Kalenderverwaltung*
  - *Datenbankverwaltung*
    - Adressen
    - Aktivitäten
    - Kosten
  - *eMail, Groupware*
- In vielen Fällen reichen die klassischen Tools völlig aus!

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

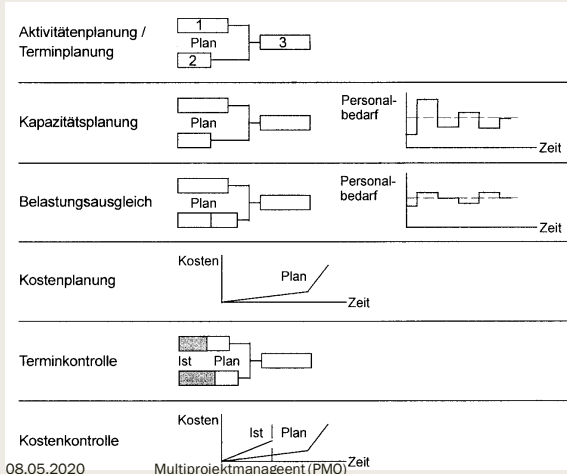
## 1.2 Integrierte Projektmanagement-Software

- Merke: Installieren ist nicht implementieren!
- Anforderungen an eine Integrierte Projektmanagement-Software
  - *Die im Zusammenhang mit der Projektplanung, -kontrolle und -steuerung anfallenden Berechnungen können schnell und wirtschaftlich durchgeführt werden. Eine manuelle Erstellung wäre mit einem relativ hohen Aufwand verbunden und würde deshalb möglicherweise unterbleiben.*
  - *Es können vielfältige Planungsunterlagen wie Aktivitätenlisten, Balkendiagramme oder Netzpläne erstellt werden, die sich für die verschiedensten Zwecke nutzen lassen und einen Teil der Projektdokumentation darstellen.*
  - *Aktualisierungen der Projektpläne sind kurzfristig möglich, da die Plandaten mit dem Personalcomputer leicht und schnell geändert werden.*
  - *Die Projektkontrolle wird wirkungsvoll unterstützt, da auf Abruf analytische Informationen hinsichtlich Termine, Kosten und Leistungen zur Verfügung gestellt werden können.*

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 1.2 Integrierte Projektmanagement-Software

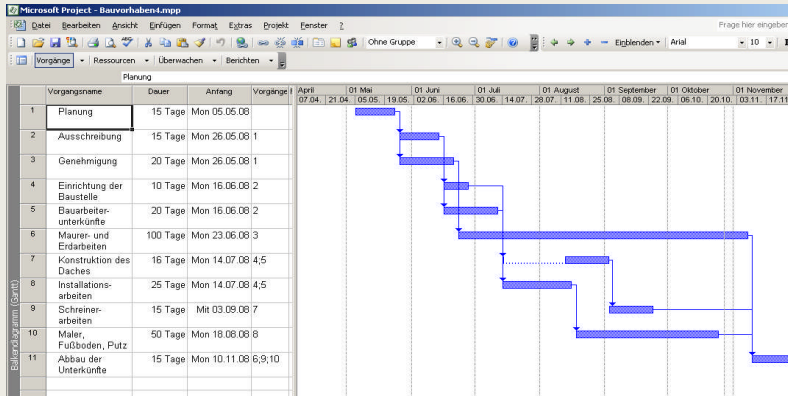
Funktionen einer integrierten Projektmanagement-Software



# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 1.2 Integrierte Projektmanagement-Software

### Die Oberfläche von MS Project



Weiteres Beispiel: GanttProject (Freeware), siehe <https://www.ganttproject.biz/>



# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 1.3 Grenzen von Projektmanagement-Software

- Grenzen von Projektmanagement-Software
  - *Da immer mehr Anbieter vielfältigere Software anbieten, wird die Auswahl immer schwieriger.*
  - *Es besteht die Gefahr der nicht mehr sinnvollen, übermäßigen Nutzung.*
  - *„Wenn Mist eingegeben wird, kommt auch Mist heraus“:*
    - Die automatisierten Berichte sehen gut aus, sind aber oft inhaltsarm.
    - Die Möglichkeit der sofortigen Aktualisierung gewährleistet nicht, dass dies auch geschieht. (Die Software ersetzt das Controlling nicht.)
  - *Projektmanagement-Software unterstützt ein Multi-Projektmanagement nur unzureichend.*

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2 Multi-Projektmanagement

- In nicht wenigen Unternehmen werden Organisationsprojekte auf Zuruf eingerichtet.
- Jeder, der einen Wunsch hat oder eine vermeintliche organisatorische Schwachstelle beseitigt sehen möchte, wendet sich an die hierfür zuständige Organisations- oder Informatikabteilung und versucht, diese von der Notwendigkeit und Dringlichkeit seines Anliegens zu überzeugen (...).
- Dabei setzen sich dann nicht immer die wichtigsten und dringlichsten Anliegen durch.
- Zudem besteht die Gefahr, dass zu viele gleichzeitig initiierte Projekte die vorhandenen Ressourcen überlasten oder dass die Mitarbeiter sich verzetteln.

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

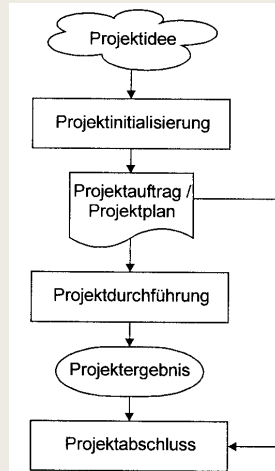
## 2 Multi-Projektmanagement

- Ein Projektprogramm umfasst eine Menge von Projekten in einem gemeinsamen Umfeld, die um die gleichen Ressourcen konkurrieren.
- Der Anspruch an ein umfassendes Projektmanagement
  - *schließt neben der Einzelprojektplanung und -steuerung*
  - *zunehmend die Koordination einer größeren Anzahl konkurrierender Projekte mit ein,*
  - *die durch Multiprojektmanagement bereichsübergreifend geplant, organisiert und verwaltet werden sollten.*
- Das Multiprojektmanagement beinhaltet die übergreifende Planung, Organisation und Steuerung der Projekte eines Projektprogramms.

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2 Multi-Projektmanagement

Abschnitte eines Organisationsprojektes als Rahmen für die Gestaltung eines Multi-Projektmanagements:



# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2 Multi-Projektmanagement

Zum Multi-Projektmanagement besprechen wir nun:

*2.1 Projekt-Initialisierung*

*2.2 Projekt-Durchführung und  
-abschluss*

*2.3 Anforderungen an eine Multi-Projektmanagement-Software*

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.1 Projekt-Initialisierung

- Mit einem geregelten Projektantragsverfahren auf der Basis eines Projektprogramms werden in erster Linie folgende Ziele verfolgt:
  - *Es sollen nur solche Projekte initialisiert werden, die den kurz-, mittel- und langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen.*
  - *Bei unvermeidlichen Engpässen sind Prioritäten zu setzen.*
  - *Zielkonflikte zwischen Projekten sind zu erkennen und zu lösen.*
  - *Projektrisiken sollen rechtzeitig erkannt und eingeschätzt werden sowie geeignete Maßnahmen eingeleitet werden - bis hin zur Nichtdurchführung eines Projektes.*
  - *Es sollen Synergien zwischen Projekten sichtbar und genutzt werden.*
  - *Die Aufgaben- und Zielformulierungen der Projektanträge bilden die Voraussetzung für einen geregelten Abschluss und zur vergleichenden Auswertung der Projekte.*

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.1 Projekt-Initialisierung

- Die Projekt-Initialisierung umfasst
  - *Formulierung der Projektidee in einem Projektantrag*
  - *Bewertung der Projektanträge*
  - *Festlegung der Projektorganisation*
  - *Ausarbeitung des Projektauftrages*
  - *evt. eine Vorstudie (Machbarkeitsstudie)*
  - *Grobplanung des Projektes (z.B. mit einem integrierten Projektmanagementwerkzeug wie MS Project)*
  - *Abstimmung der Grobplanung zwischen Auftragnehmer (Projektleitung) und Auftraggeber*

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.1 Projekt-Initialisierung

- Formulierung der Projektidee in einem Projektantrag
  - *Adressat: Unternehmensleitung, Organisations- oder Controllingabteilung, zentrale Projektkoordination (= Project Management Office PMO)*
  - *Inhalte:*
    - Die Ausgangssituation und Problemstellung für das Projekt;
    - die von der Problemstellung betroffenen Bereiche des Unternehmens;
    - eine Beschreibung der geplanten Projektaufgabe und die damit verbundene Zielsetzung;
    - einen Vorgehensplan mit den wesentlichen Arbeitspaketen und deren voraussichtliche Dauer sowie mit den wichtigsten Meilensteinen (grobe Grobplanung);
    - die kritischen Erfolgsfaktoren bzw. die größten absehbaren Projektrisiken.
  - *Angaben zur Wirtschaftlichkeit, empfohlen: Amortisationsrechnung*
  - *Festlegung eines einprägsamen Projektnamens (Projekt-Marketing!)*



# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.1 Projekt-Initialisierung

Bewertung der Projektanträge (Beispiel)

Projekt	Bewertung					
	Wirtschaftlichkeit	Strategische Bedeutung	Operative Notwendigkeit	Bewertungszahl	Rangfolge	Risiko
A	5	2	2	522	2	3
B	2	5	2	522	2	4
C	2	2	2	222	7	2
D	1	1	5	511	3	3
E	4	5	2	542	1	3
F	3	1	2	321	6	2
G	3	3	2	332	5	5
H	1	3	4	431	4	1

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.1 Projekt-Initialisierung

- Klärungsbedarf im Zusammenhang mit der Bewertung von Projektanträgen
  - *Wer soll bewerten?*
    - Projektkoordinator (Bewertung ist eine hoheitliche Tätigkeit, während der Projektkoordinator sich eher als Dienstleister verstehen könnte/sollte)
    - Diejenigen, die die Projekte beantragt haben (Eigeninteresse!)
    - Geschäftsleitung (Subjektivität? Fähigkeit/Wissen vorhanden, fachlich Beurteilungen abzugeben?)
    - Gremium/Kollegium/Ausschuss, in dem alle Unternehmensteile repräsentiert werden (Legitimationsbasis bei unterschiedlich starken Abteilungen? Wer entsendet wen?)
    - Separat eingerichtete Institution, die diese Entscheidungen trifft (z.B. Controlling)
    - Welches Einigungsprinzip? (Konsenzprinzip, Mehrheitsprinzip, Minderheitenschutz)
    - Wer erhält welches Gewicht bzw. wie viele Stimmen?

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.1 Projekt-Initialisierung

- *Wie soll bewertet werden?*
  - Welche Kriterien/Merkmale?
  - Welche Ausprägungen?
  - Wie viele Ausprägungen?
  - Welche Gewichtung der Kriterien?
  - Gibt es K.O.-Kriterien? Welche?
- *Wann soll bewertet werden?*
  - Laufender Eingang von Projekten
    - *Stichtagsregelungen*
    - *Strukturierung der Zukunft*
  - Restbudget für unterjährig plötzlich sehr dringende Projekte
    - *Wie hoch?*
    - *Welche Kriterien gelten für diesen Sonderfall?*
    - *Wer entscheidet über diesen Sonderfall nach welcher Methode?*

Projekt	Bewertung					
	Wirtschaftlichkeit	Strategische Bedeutung	Operative Notwendigkeit	Bewertungszahl	Rangfolge	Risiko
A	5	2	2	522	2	3
B	2	5	2	522	2	4
C	2	2	2	222	7	2
D	1	1	5	511	3	3
E	4	5	2	542	1	3
F	3	1	2	321	6	2
G	3	3	2	332	5	5
H	1	3	4	431	4	1

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.1 Projekt-Initialisierung

- Die Klassifizierung genehmigter Projekte liefert wichtige Hinweise für die Bestimmung der Projektorganisation (einschließlich Lenkungsausschuss)
- Beispiel für die Klassifizierung von Projekten:

	A-Projekte	B-Projekte	C-Projekte
Projektlaufzeit	> 12 Monate	≤ 12 Monate / > 6 Monate	≤ 6 Monate
Projektbudget	> 250.000 €	≤ 250.000 € / > 100.000 €	≤ 100.000 €
Strategische Bedeutung	hoch	mittel	niedrig / keine
Auswirkung	gesamtes Unternehmen	bereichsumgreifend	bereichsübergreifend
Risiko	hoch	mittel	gering

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.1/2 Projekt-Initialisierung / Durchführung

- Projektorganisation
  - *Auftraggeber*
    - ist Mitglied im projektbezogenen Lenkungsausschuss
    - ist Mitglied im unternehmensweiten Lenkungsausschuss (ggfs. an der Klassifizierung orientieren)
  - Ein (*Empfehlung!*) *Projektleiter pro Projekt*
    - ist ständiges Mitglied im jeweiligen Lenkungsausschuss
    - hat Experten als Projektmitarbeiter, deshalb: Teammanagement
  - *Zentrale Projektkoordination*
    - Empfänger von Projektanträgen
    - Koordination von Projekten
    - Controlling von Projekten
- Projektauftrag (Vertrag zwischen Auftraggeber und P-Leiter!)
  - *Projektziel, -budget und Termine*
  - *Mitarbeiter*
  - *grobe Grobplanung, wird verfeinert zur Grobplanung und abgestimmt*

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.2 Projekt-Durchführung und -abschluss

- Von den Projektleitern ist eine Ressourcenplanung für den/die kommenden Monate zu erwarten (externe Kosten, Beanspruchung von Mitarbeitern)
- In regelmäßigen Abständen haben die Projektleiter einen Kurzbericht zu erstellen (und im Lenkungsausschuss zu präsentieren)

Projekt:	Projektnummer:	Datum:
Berichtsmonat:	Projektleiter:	
<b>Leistungen</b>		
<input type="radio"/> die Arbeiten laufen planmäßig		
<input type="radio"/> es gibt geringe Schwierigkeiten		
<input type="radio"/> es liegen große Probleme vor		
<input type="radio"/> es ist keine Lösung erkennbar		
<b>Kosten</b>		
<input type="radio"/> die geplanten Kosten sind eingehalten worden		
<input type="radio"/> Kostenüberschreitungen in Höhe von _____ € sind erkennbar, können aber wahrscheinlich aufgefangen werden		
<input type="radio"/> die Gesamtkosten werden um _____ € überschritten		
<b>Termine</b>		
<input type="radio"/> die Arbeiten laufen termingemäß ab		
<input type="radio"/> unkritische Termine verzögern sich		
<input type="radio"/> der Endtermin wird sich um _____ Tage / Wochen verzögern		

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.2 Projekt-Durchführung und -abschluss

- Die Zentrale Projektkoordination hat die Aufgabe, die Verfügbarkeit der beanspruchten Ressourcen zu prüfen
- Sie hat in gleichen Abständen eine Projektprogramm-Übersicht anzufertigen

Projekt	Jahr	2020												2021						
		Monat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Nr. OE 201 Kategorie A Auftragsabwicklung Export	Status	G					F			X		X		X						
	Leistung						○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○				
	Kosten						○	○	⊙	⊙	⊙	○	○	⊙	○	○				
	Termin						○	○	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	●	⊙	⊙				
Nr. OE 202 Kategorie B Interne Kommunikation	Status	G		F	X		X			X	X									
	Leistung			○	⊙	⊙	⊙	○	○	○	○									
	Kosten			○	○	⊙	⊙	⊙	●	●	⊙									
	Termin			○	○	○	○	○	○	○	⊙									
Nr. OE 203 Kategorie A E-Commerce	Status						G			F		X		X		X				
	Leistung										○	○	○	⊙	○	○	○			
	Kosten										○	○	○	○	⊙	○	○			
	Termin										○	⊙	○	○	○	○	○	⊙		

G = Projekt genehmigt      ○ = keine Abweichungen  
 F = Projekt freigegeben      ⊙ = geringe Abweichungen  
 X = Sitzung Lenkungsausschuss      ● = gravierende Abweichungen

# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.2 Projekt-Durchführung und -abschluss

- Ein Projekt gilt als abgeschlossen, wenn das Projektziel erreicht ist.
- Ein geordneter Projektabschluss dient vor allem zwei Zielen:
  - *Die während des Projektes entstandene Problemlösung wird in die Nutzungsphase übernommen werden. Dazu muss beispielsweise geklärt sein, wer nach Projektende für die erarbeitete Problemlösung zuständig ist und wie nachträglich festgestellte Mängel behandelt werden.*
  - *Künftige Projekte werden nur dann besser laufen, wenn aus den Fehlern des abgeschlossenen Projektes gelernt wird. Die Sicherstellung von Erfahrungen (lessons learned) kann in Form eines schriftlichen Abschlussberichtes oder durch eine Präsentation vor dem Projektlenkungsausschuss vorgenommen werden. Die Erfahrungssicherung dient als Basis für künftige Projektplanungen.*



# Projektmanagement für Fortgeschrittene

## 2.3 Anforderungen an eine Multi-Projektmanagement-Software

- Zentrale Raumplanung und weiterer Ressourcen (Leinwand, Beamer, ...)
- Zentrale Mitarbeiterplanung
- Zentrale Liquiditätsplanung
- Arbeitspakete anlegen, Mitarbeiter zuordnen
- Übersichtliche, möglichst individuelle Oberfläche
- Dokumentation abgelehnter Projekte
- Termin- und Auslastungsplanung mit verschiedenen Möglichkeiten (Gantt, Netzplan, Kalender ...)
- Fehlerdokumentation
- Schnittstelle zu Outlook (oder anderen Kalendern)
- Einheitliche Kommunikation unter den Mitarbeitern
- Intuitive Bedienbarkeit

Vgl.: <https://www.ibo.de/loesungen/software/projektmanagement-ibo-net-project>