

Sonderdruck

Multiprojektmanagement im Unternehmen aufbauen

Mit welchen Mitteln lässt sich die Projektlandschaft steuern?

Management Summary

- Eine Multiprojektsituation besteht, sobald im Unternehmen mehrere Projekte durchgeführt werden. In einer solchen Projektlandschaft treten typische Probleme wie Ressourcenengpässe, sich verändernde Prioritäten, verzögerte Zulieferungen oder weitere Abhängigkeiten zu anderen Projekten auf.
- Multiprojektumgebungen lassen sich mit einfachen Mitteln steuern – auch ohne hohen PM-Reifegrad oder administrativen Overhead. Ein Schwerpunkt des Projektportfoliomanagements sollte die Steuerung der Zugänge ins und Abgänge aus dem Portfolio sein, der zweite die Überwachung und Steuerung der laufenden Programme und Projekte durch Priorisieren.
- Input und Output des Projektportfolios sollten in ein angemessenes Gleichgewicht gebracht und dort gehalten werden. Dazu sind agile und Kanban-Methoden sinnvoll, z.B. um den Work-in-Progress zu begrenzen.
- Die Priorisierung von Projekten dient als Vorratsentscheidung u.a. bei Ressourcenkonflikten, und hilft, zeitaufwendige Eskalationen zu vermeiden. Sie ist aber nur wirksam, wenn in der Folge auch die Ressourcenzuteilung entsprechend der festgelegten Prioritäten erfolgt.
- Methoden und Werkzeuge sind bei der Gestaltung und Steuerung wichtig, viel wichtiger ist aber die Entwicklung einer gelebten Projektkultur.

Im Gespräch mit Projektleitern und Managern höre ich häufig, im eigenen Unternehmen sei noch gar kein Multiprojektmanagement eingeführt oder etabliert worden. Dann frage ich gerne mal nach, ob und wie viele Projekte denn im Unternehmen im letzten Jahr durchgeführt wurden oder wie viele gerade parallel laufen.

Das ist häufig der Funke, der ein intensives Gespräch über die aktuellen Probleme im Projektgeschäft entfacht: Nun wird über Ressourcenkonflikte gesprochen, über Verzögerungen aufgrund fehlender Zulieferungen, über Projektstopps aufgrund veränderter Prioritäten und ähnliches mehr. Ich kann mir dann meist nicht verkneifen zu konstatieren,

Autor



Dr. Jörg Seidl

geschäftsführender
Gesellschafter der
Bonventis GmbH, eine
auf Projekt- u.

Prozessmanagement
spezialisierte Unternehmensberatung

Kontakt: joerg.seidl@bonventis.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

dass man das Multiprojektmanagement gar nicht einführen muss, es gleichwohl im Unternehmen "einfach so" schon angekommen ist.

Mit **Multiprojektmanagement** hat jedes Unternehmen und jede Organisation zu tun, in der gleichzeitig mehrere oder gar viele Projekte durchgeführt werden und diese in irgendeiner Form in Beziehungen zueinander stehen. Es stellt sich also meistens nicht die Frage "Wie kann ich Multiprojektmanagement einführen?", sondern eher: "Wie kann ich die bestehende Multiprojektsituation am besten gestalten und verbessern?"

Typische Herausforderungen in Mehrprojektsituationen

Sowohl der Austausch innerhalb der GPM-Fachgruppe Multiprojektmanagement als auch meine Erfahrungen aus der eigenen Management- und Beratungstätigkeit zeigen, dass in Mehrprojektsituationen typische Probleme und Herausforderungen auftreten, die sich in gleicher oder ähnlicher Form weitgehend unabhängig von Branche oder Projektart mehr oder wenig stark ausgeprägt immer wieder zeigen. Dies belegen auch die wenigen empirischen Studien in diesem Bereich.

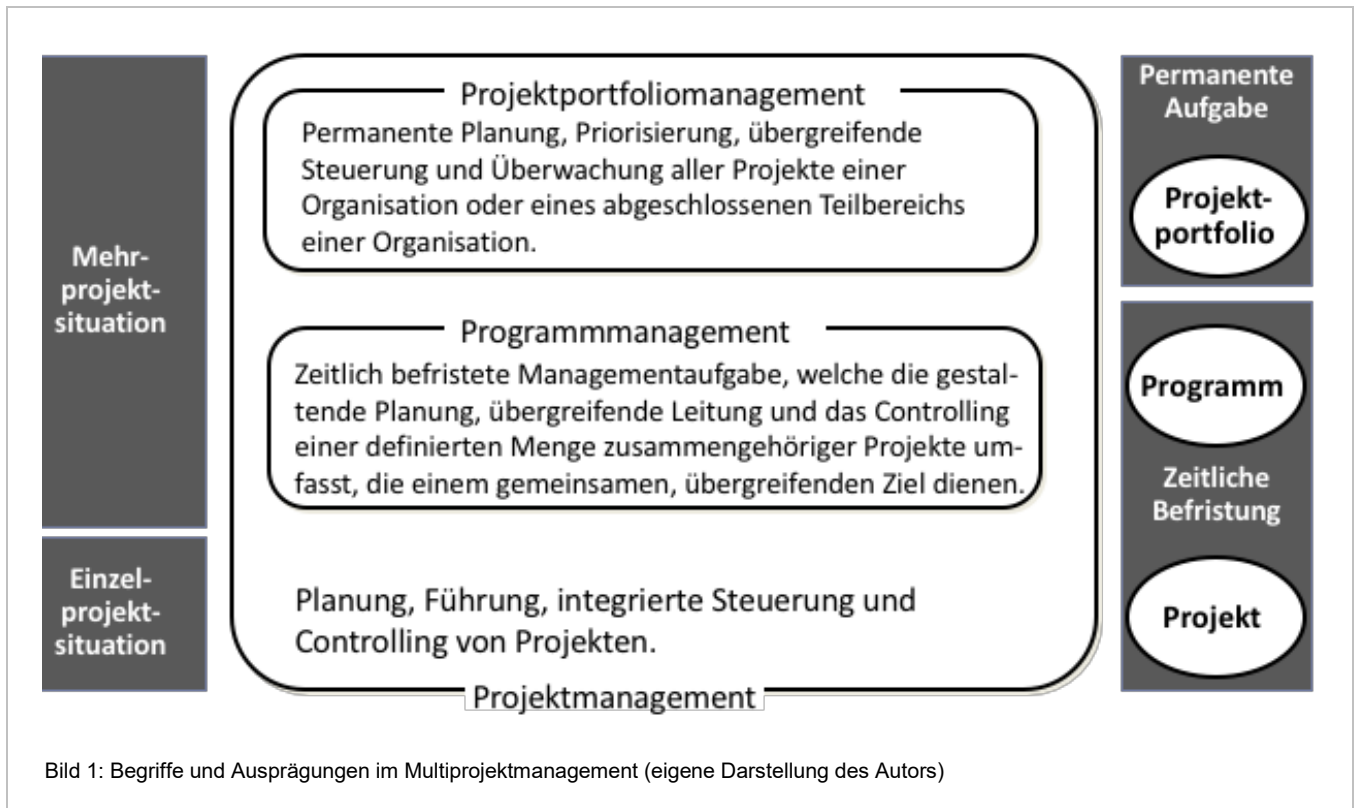
Ressourcenkonflikte

Ressourcenkonflikte treten entweder zwischen den einzelnen Projekten oder zwischen Projekt- und Linienorganisation auf. Durch die Überlastung einzelner Mitarbeiter kann es sogar zu intrapersonellen Konflikten kommen, d.h. ein Mitarbeiter hat so viele parallele Aufgaben zu bewältigen, dass er schlicht damit überfordert ist, eine sinnvolle Abarbeitungs-folge festzulegen und einzuhalten.

Abhängigkeiten

Abhängigkeiten zwischen den Projekten wirken sich stark auf die Umsetzung von Projekten im Portfolio aus. Interessant dabei ist, dass nicht nur überraschend auftretende bzw. neu erkannte Abhängigkeiten zu Problemen führen, sondern auch lange bekannte Interdependenzen zu "überraschenden" Effekten führen, weil sie z.B. nur einem Teil der Stakeholder präsent sind, ausgeblendet oder gar totgeschwiegen werden.

Bild 1 verdeutlicht die Begriffe und unterschiedlichen Formen des Multiprojektmanagements: In Programmen werden Projekte mit einer gemeinsamen übergeordneten Zielsetzung zusammengefasst. Diese Form des Multiprojektmanagements ist zeitlich befristet. Demgegenüber steht das Projektportfoliomanagement – die zweite Form des Multiprojekt-managements – eine dauerhaft wahrzunehmende Aufgabe, die sich mit dem übergreifenden Management aller Projekte und Programme innerhalb eines klar definierten Verantwortungsbereichs befasst.



Wie kann man Projektlandschaften wirksam beeinflussen?

Es gibt inzwischen eine Reihe von brauchbaren Ansätzen und Konzepten, um Multiprojektmanagement in einem Unternehmen zu etablieren, organisatorisch und methodisch zu gestalten und weiterzuentwickeln.

In der Praxis ist es aber meist so, dass sich konkrete Verflechtungen ergeben, die aufgrund einer oder mehrerer der eingangs beschriebenen Herausforderungen Handlungsbedarf erfordern. Dann stellt sich die Frage: Was kann man denn konkret tun? In dieser Situation will man schnelle Erfolge und keine Konzepte, die erst nach längerfristigen Vorbereitungen und Schulungen irgendwann in ferner Zukunft Wirkung und erste Früchte zeigen. Es geht also darum, die passenden Stellschrauben zu finden, die in einer konkreten Problemsituation schnell eine wirksame Verbesserung ermöglichen.

Betrachtet man das aktuelle Projektportfolio als eine Einheit, gibt es dazu aus systemischer Sicht zwei Möglichkeiten: Man kann **einerseits die Zu- und Abgänge aus dem Portfolio betrachten und steuern** und **andererseits Maßnahmen zur Steuerung und Optimierung der gerade laufenden Projekte ergreifen**.

Input und Output des Projektportfolios steuern

Die Verantwortung für das Projektportfolio liegt beim Management des Unternehmens oder des Unternehmensbereichs, dessen Projektportfolio ganzheitlich betrachtet und gesteuert wird. Die Aufgabe lautet, aus der Gesamtheit der Projekte einen möglichst hohen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen. Deshalb sollten diese Manager im

Rahmen ihrer Arbeit und in Ihrer Funktion als Portfoliomanager und/oder Lenkungsgremiumsmitglieder nicht nur auf den Fortschritt und Ergebnisbeitrag einiger weniger "Leuchtturmprojekte" achten, sondern auch das Projektportfolio insgesamt betrachten und überwachen.

Um den Status des Projektportfoliomanagements zu erfassen, ist es in diesem Kontext sinnvoll, ein paar einfache Indikatoren zu betrachten.

Die Anzahl neu gestarteter und erfolgreich beendeter Projekte vergleichen

Eine wesentliche, aber häufig vernachlässigte Kennzahl ist das Verhältnis von neu gestarteten und erfolgreich beendeten Projekten im Portfolio in einem bestimmten Betrachtungszeitraum, z. B. dem aktuellen und dem vorangegangenen Jahr. Übersteigen die Zugänge in das Portfolio in einem bestimmten Zeitraum deutlich die Abgänge, ist es sehr wahrscheinlich, dass es zu Engpässen, Überlastungssituationen oder Blockaden kommt, sofern nicht auch die Rahmenbedingungen signifikant an die erhöhte Projektlast angepasst werden. Zu viel Last im Portfolio führt in der Regel auch zu längeren Projektlaufzeiten. Dies wirkt sich nachteilig auf die Produktivität aus, da längere Laufzeiten zu mehr parallel zu bearbeitenden Aufgaben und damit zu höheren Einarbeitungs- und Rüstzeiten führen. Lesen Sie dazu auch den Beitrag "**Mehr Gewinn durch weniger Effizienz?**", Projekt Magazin, Ausgabe 22/2017.

Die aktuelle Aufgabenlast (Work in Progress) sinnvoll begrenzen

Im Critical Chain Management bezeichnet man die Abarbeitung von mehreren Aufgaben zur gleichen Zeit sehr treffend als "schädliches Multitasking". Im Englischen wird die aktuell zu bewältigende Aufgabenlast als "Work in Progress" (WIP) bezeichnet. Ob ein einzelner Mitarbeiter zu viele Aufgaben gleichzeitig bearbeiten muss oder in einem Portfolio zu viele Projekte gleichzeitig umgesetzt werden sollen – in beiden Situationen sind die Symptome, aber auch die möglichen Lösungen, sehr ähnlich!

Hier kann und sollte man von Kanban lernen: Eine Begrenzung des WIP ist einfach umzusetzen und zu überwachen und führt in aller Regel zu signifikanten Produktivitätsverbesserungen. Diese Begrenzung ist eigentlich nichts Neues: Schon die **Priorisierung der persönlichen Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip** folgt dem Grundsatz, sich auf Wesentliches zu beschränken. In Kanban oder bei agilen Ansätzen wie **Scrum** wird die Anzahl der gleichzeitig zu bearbeitenden Aufgaben im Team begrenzt. Was liegt also näher, als die Anzahl parallel laufender Projekte auf ein vernünftiges Maß zu begrenzen und neue Projekte erst dann zu starten oder wieder aufzunehmen, wenn andere erfolgreich beendet, unterbrochen oder auch abgebrochen wurden.

Ein Kanban-Board für das Portfolio erstellen

Wie setze ich das einfach und unkompliziert um? Wenn das Portfolioboard oder ein Projekt-(Lenkungs-)Ausschuss regelmäßig tagt, bietet es sich an, ein Kanban-Board für das Portfolio zu erstellen und im Konferenzraum fest oder auf einer mobilen Wand zu präsentieren. Das Board initiiert in der Regel ein Portfolio-Manager oder Portfolio-Koordinator, manchmal ist diese Rolle aber (noch) nicht explizit definiert. Stattdessen wird oft eine geeignete Person durch die Geschäftsleitung mit der Vorbereitung und Durchführung der Portfolio-Board-Sitzungen beauftragt. Dies sind zuweilen Assistenten oder Stabsstellen auf Geschäftsleitungsebene, oft wird aber auch die IT-Leitung damit beauftragt, weil IT-Projekte in vielen Unternehmen die größte projektübergreifende Koordination erfordern.

Das Kanban-Portfolio-Board trägt auch zur Sitzungskontinuität bei, da sich die Teilnehmer sofort wieder an vergangene Aussprachen erinnern können und schnell wieder im Thema sind. Mithilfe des Boards können die konkreten Projektzu- und –abgänge in anschaulicher Form verfolgt, diskutiert und ggf. auch über sie entschieden werden. Die Anzahl der parallel laufenden Projekte kann durch die Begrenzung des WIP auf eine Maximalanzahl von Projekten begrenzt werden. Dies begrenzt die Ressourcenbelastung und wirkt sich erfahrungsgemäß positiv auf die Projektdurchlaufzeiten und den Projekterfolg aus. Konsequenterweise sollten Projekte auch nur dann neu gestartet bzw. umgesetzt werden, wenn eine ausreichende Ressourcenausstattung zur Bearbeitung gegeben ist (Bild 2).

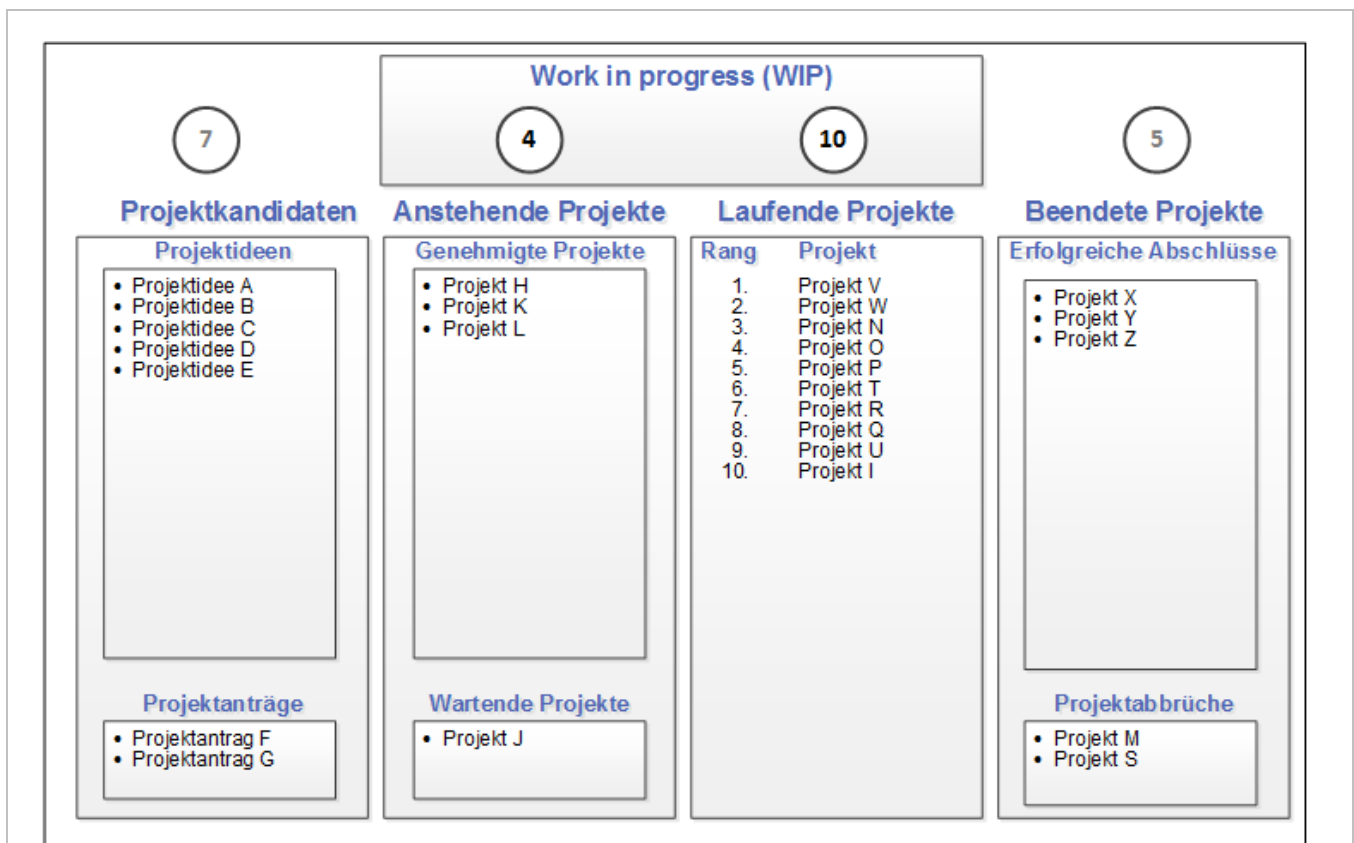


Bild 2: Ein Kanban-Board für das Portfolio visualisiert die einzelnen Projekte über ihren zeitlichen Verlauf hinweg

Tasten Sie sich an die angemessene Größe des WIP empirisch heran. Der Handlungsbedarf hinsichtlich einer projektübergreifenden Koordination wird in der Praxis meistens ohnehin erst wahrgenommen, wenn Ressourcenkonflikte zu Verzögerungen und Reibungen in der Projektarbeit führen. Ermitteln Sie dann den Status-Quo, also die Anzahl der parallel laufenden Projekte, und senken den ermittelten Wert in einem ersten Schritt deutlich ab. Erfahrungen aus dem Critical Chain Management zeigen, dass Absenkungen zwischen 25 und 35% aussichtsreich sind, um Ressourcenkonflikte drastisch zu entschärfen und die Gesamtsituation signifikant zu verbessern.

Dennoch sollten Sie den WIP gerade in der Anfangsphase regelmäßig überprüfen und ggf. adaptieren. Auch solche Adaptionen können im Rahmen des Projektportfolioboards besprochen werden, ggf. sollte man hierzu zusätzliche Teilnehmer einladen, etwa Linienverantwortliche und Pool-Manager von Ressourcengruppen, die regelmäßig überlastet sind.

Laufende Projekte effizient steuern

Sind Projekte einmal auf dem Weg, entwickeln sie eine eigene Dynamik, die eine Steuerung erschwert. Das Bild der Karawane, die unbeirrt weiterzieht, beschreibt Projekte treffend: Ist erst einmal ein Auftrag erteilt, eine Projektorganisation und ein Projektteam gebildet, dann entwickelt ein Projekt ein gewisses Eigenverständnis und Beharrungs-vermögen. Projektleiter und -team identifizieren sich (hoffentlich!) mit ihrer Aufgabe und möchten diese auch zu einem erfolgreichen Ende bringen.

Wie kann eine Organisation also Projekte wirksam steuern, die bereits gestartet sind? Die Mitglieder der Projektteams stehen tagtäglich vor der Entscheidung, welche Aufgabe sie als nächstes bearbeiten. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder sie treffen diese Entscheidung selbst oder sie erhalten eine Anweisung, was als nächstes anzugehen ist. Letzteres kann entweder durch ein intensives und damit zeitaufwändiges Management der Projekt- und Portfolio-verantwortlichen erfolgen oder es werden Regeln für die Abarbeitung entwickelt und kulturell so verankert, dass sich die Mitarbeiter daran orientieren und ihre Arbeit danach ausrichten.

Wenn man bei der Steuerung laufender Projekte auf Regeln verzichtet und eher auf das intensive Management setzt, ist der Erfolg stark von den handelnden Personen abhängig. Ein wesentlicher Vorteil dabei: Eine Entscheidung ist in einer konkreten Problemsituation womöglich besser auf das aufgetretene Problem zugeschnitten als eine vorab getroffene Priorisierung, bei der das konkrete Problem noch nicht bekannt war. Ein Nachteil ist, dass der Manager das Problem oder den Konflikt erst bearbeitet, wenn dieser eingetreten ist. Dabei geht Zeit verloren, während der die betroffenen Ausführungsverantwortlichen nicht wissen, wie sie sich verhalten sollen. Zudem bringen Manager ihre individuellen Konzepte mit, mit denen sie bislang erfolgreich waren. Unstimmigkeiten zwischen Managern führen u.U. aber schnell dazu, dass die Mitarbeiter auf der Arbeitsebene nicht mehr wissen, ob sie zunächst Projekt A oder Projekt B bearbeiten sollen. In solchen Situationen treffen sie dann eigene Entscheidungen – es bleibt ihnen auch nichts anderes übrig.

Eine klare Priorisierung als Basis für Entscheidungen festlegen

Eine wirksame Regel kann das **Festlegen klarer Prioritäten** für die anstehenden Aufgaben sein, mit dem Ziel, eine Vorratsentscheidung für Situationen und Konflikte zu treffen, die zum Zeitpunkt der Priorisierung noch nicht bekannt sind. Anders gesagt: Die Priorisierung stellt den Versuch dar, den Umsetzungsverantwortlichen bereits im Vorfeld zu sagen, wie sie in einer alltäglichen Konfliktsituation entscheiden und welche Arbeit sie entsprechend vorrangig durchführen sollen. Damit das funktioniert, muss die Priorisierung den Mitarbeitern bekannt sein, sie müssen wissen, was damit beabsichtigt wird und sie akzeptieren sowie ihr Handeln daran ausrichten. Dazu sollte die Priorisierung so klar und verständlich sein, dass die Mitarbeiter sich auch praktisch daranhalten können.

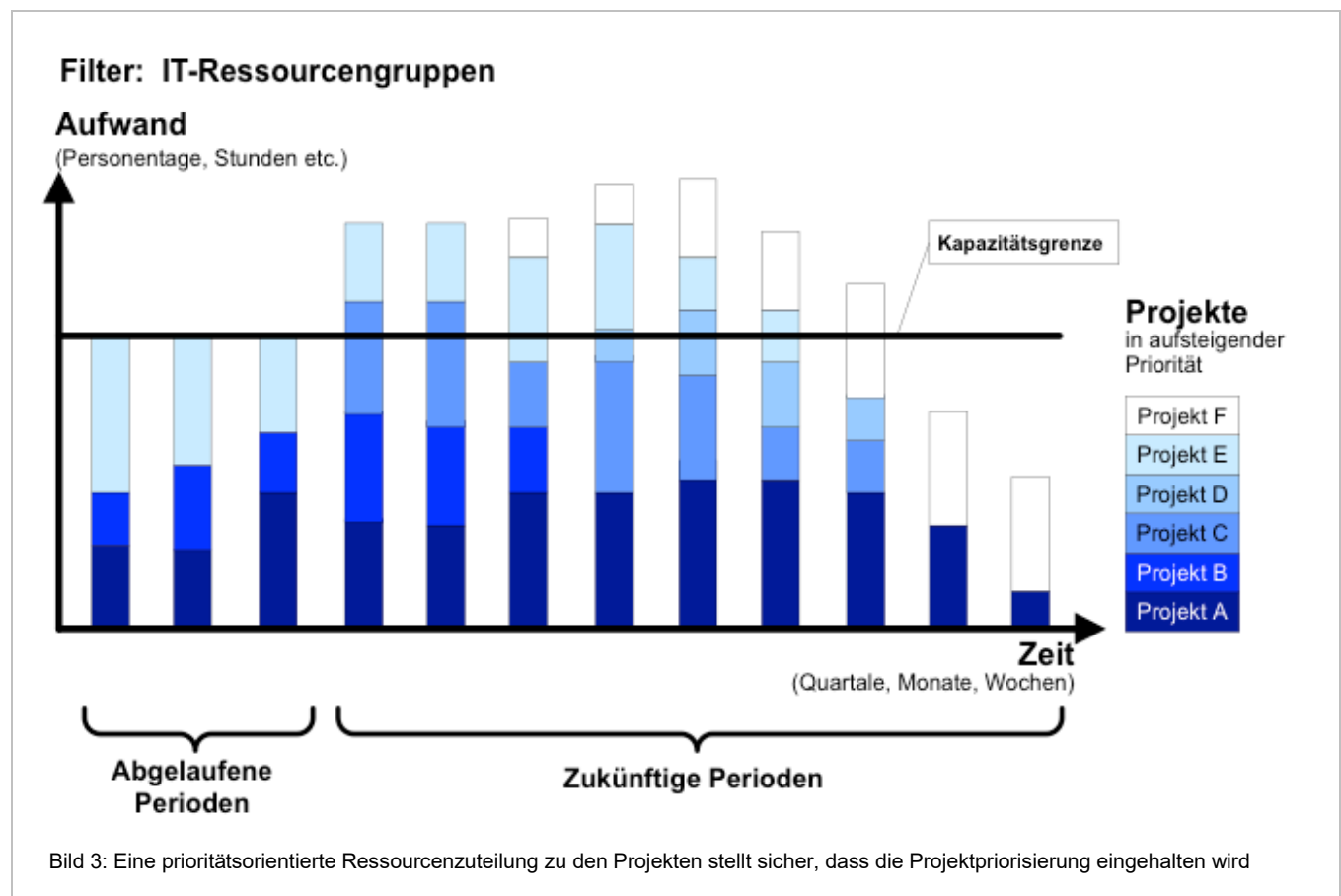
Eine Priorisierung hat das Ziel, eine eindeutige Rangfolge zu ermitteln. Denn nur so lässt sich bei Konflikten oder der Abarbeitung von Aufgaben nach dem Pull-Prinzip – wie es in agilen Methoden und Kanban vorherrscht – eine eindeutige Entscheidung treffen bzw. ableiten. "Alle Projekte haben Priorität A" ist keine Priorisierung! Eine Priorisierung ist nur erreicht, wenn für jeden möglichen Konflikt, der zwischen zwei beliebigen Projekten im Portfolio auftreten kann, geklärt ist, welches Projekt in diesem Konfliktfall vorrangig behandelt wird.

Der Aufwand zur Erstellung einer eindeutigen Projektrangfolge lässt sich durch einige methodische Kniffe deutlich reduzieren und ist dann nur noch bei einer Erstbewertung der Projekte hoch. Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, wenn der Priorisierungsprozess durch einen neutralen und fachkundigen Moderator begleitet wird.

Betrachtet man erneut das Portfolio-Board in Bild 2, ist eine Priorisierung nur innerhalb der einzelnen Spalten möglich. Zudem kann man eine eindeutige Rangliste zunächst nur für die Spalte der laufenden Projekte und in einem nächsten Schritt für die anstehenden Projekte erarbeiten. Innerhalb der laufenden Projekte hat man so eine Vorratsentscheidung für Ressourcenkonflikte getroffen, innerhalb der anstehenden Projekte eine Rangfolge festgelegt, welche Projekte als nächstes angegangen werden sollen. Eine Priorisierung stellt dabei keine zeitliche Reihenfolge dar, sondern sagt lediglich aus, welches Projekt bei einer Auswahl aus mehreren Projekten als erstes bedient werden soll.

! Die so festgelegten Prioritäten müssen **hinreichend stabil** gegen täglich auftretende Veränderungen und neue Erkenntnisse sein. Eine Priorität ist schließlich eine Vorratsentscheidung, die für einen gewissen Zeitraum gültig sein muss. Ist sie das nicht, ist wieder der Manager gefragt, der eine Entscheidung trifft oder als Eskalationsinstanz fungiert. Damit wird aber zusätzliche Analyse- und Entscheidungszeit benötigt, die letztlich für die Projektarbeit insgesamt verloren geht.

Ressourcenzuteilung an den Prioritäten ausrichten



Eine Priorisierung der Projekte kann nur wirken, wenn die **Ressourcenzuteilung** an den Projektprioritäten ausgerichtet ist. Es ist wichtig, die Ressourcenzuteilung entsprechend zu **überwachen**. Dies kann nach einem recht einfachen Schema erfolgen, das in Bild 3 verdeutlicht wird.

Die Ressourcenzuteilung der Projekte ist hier in einem "Ressourcengebirge" dargestellt. Diese Darstellung ist sowohl für zukünftige Perioden (anhand der Plandaten) als auch für vergangene Perioden (anhand der Ist-Daten) möglich. Die Ressourcenbindung der Projekte wird dabei je Periode kumuliert, wobei die einzelnen Segmente von unten nach oben nach Projektpriorität angeordnet werden. Die Darstellung einer Kapazitätsgrenze zeigt anschaulich, was in einer Periode geleistet werden kann und was nicht.

! Ein solches Ressourcengebirge können Sie ohne großen Aufwand auch in Unternehmen erstellen, für die Multiprojektmanagement Neuland ist. In diesem Fall sollte sich die Auswertung zunächst auf solche Ressourcen beschränken, bei denen immer wieder schmerzhafte Engpässe zwischen den Projekten auftreten. Das reduziert den Aufwand für die Zusammenstellung der notwendigen Plan- und Ist-Daten erheblich. Die Aufbereitung der Zahlen selbst erfordert kein hochspezialisiertes Projektmanagement-Tool, sondern kann zunächst mit "Bordmitteln" wie MS Excel erstellt und visualisiert werden. Erst wenn das Vorgehen erfolgreich erprobt wurde und Akzeptanz gefunden hat, lohnt es sich, über eine weitergehende Tool-Unterstützung und technische Integration nachzudenken.

Die prinzipielle Darstellung ist sehr flexibel in ihren Anwendungsmöglichkeiten, sie lässt sich mit unterschiedlichen Metriken wie Personentagen, Maschinenstunden, Aufwand in Tsd. Euro etc. nutzen. Zudem kann sie gleichermaßen global als auch für spezifische Ressourcengruppen genutzt werden, z.B. für Engpassressourcen, Abteilungen und Entwicklungsteams. Die Zeitachse lässt sich an unterschiedliche Planungshorizonte (3-Jahresplanung, Jahresplanung, rollende Planungen, Release- und Sprintzyklen) anpassen.

Bezieht sich die Darstellung z.B. auf eine spezifische Abteilung, kann ein Linienverantwortlicher oder Team-Manager sehr leicht erkennen, wann welche Projekte Ressourcenanforderungen an seinen Verantwortungsbereich richten. So kann er drohende Engpässe frühzeitig erkennen und ggf. abwenden. Dies wird erleichtert, weil aus der Darstellung unmittelbar sichtbar wird, welche Projekte ggf. nicht bedient werden können bzw. welche Projekte eine Überbeanspruchung von Ressourcen auslösen. Somit ist klar, mit welchen Projektleitern eine Abstimmung erforderlich ist.

Die Überwachung der Ressourcenzuteilung sollte eine dedizierte Rolle wie z.B. ein **Projektportfoliokoordinator** übernehmen, der etwa im Rahmen der Jahresplanung eine grobe Machbarkeitsprüfung anstellt und dann für die nächsten 12 Monate alle internen Ressourcen gegen die Projektbedarfe abgleicht. Wenn im Unternehmen eine solche Rolle noch nicht existiert, kann es zweckmäßig sein, einen Linienverantwortlichen damit zu betrauen, in dessen Verantwortungsbereich die Steuerung von Projektengpassressourcen liegt, z.B. die IT-Leitung oder den Manager von Ressourcenpools.

Priorisierung legt die Abarbeitung der Arbeitspakete fest

Die Darstellung in Bild 3 lässt sich **ggf. bis auf die Arbeitsebene** herunterbrechen. Dann werden statt der Projekte Arbeitspakete angezeigt und der Bearbeiter erhält eine Übersicht der durch ihn zu erledigenden Anforderungen sortiert nach Priorität. Sobald Kapazitäten für eine neue Aufgabe frei sind, kann der Bearbeiter mit der Aufgabe beginnen, die als nächste gemäß der Priorisierung ansteht. Zusätzlich kann er dabei prüfen, ob die eigene

Kapazität für die Abarbeitung der Aufgabe ausreicht. So lässt sich eine Abarbeitung von Aufgaben nach dem Pull-Prinzip umsetzen, wie es in agilen Teams üblich ist. Um die operative Umsetzung effizient zu gestalten, sollte ein Unternehmen allerdings geeignete Prozesse und unterstützende Werkzeuge einführen. Dabei kann man physische oder elektronische Kanban-Boards wie **Trello** oder **Kanbanier** nutzen sowie klassische Projektmanagement-Tools.

Für das Top-Management bietet die dargestellte Systematik noch einen weiteren Vorteil: Werden sowohl abgelaufene als auch künftige Perioden dargestellt, erkennt man sofort, ob auch entsprechend der vorgegebenen Prioritäten gearbeitet wurde; sprich ob die Weisungen des Managements auf der Arbeitsebene angekommen sind und umgesetzt wurden. In Bild 3 ist das in der ersten abgelaufenen Periode eher zweifelhaft. Dort beanspruchte das nachrangig priorisierte Projekt E mehr als die Hälfte des geleisteten Aufwands. Der visuelle Effekt wird deutlicher, wenn wie im Beispiel abnehmende Prioritäten in abnehmenden Farbstufen dargestellt werden.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Multiprojektmanagement ist ein offener Umgang!

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine Managementrolle im Multiprojektmanagement wahrnehmen, bemühen Sie sich um Transparenz: Machen Sie deutlich, was Ihre Prioritäten sind und versuchen Sie, die Prioritäten anderer zu verstehen. Arbeiten Sie gemeinsame, tragfähige Positionen heraus. Werben Sie für offenen und ehrlichen Umgang.

Betrug und Selbstbetrug sind der Feind jeder effizienten Unternehmenssteuerung. Das kennen Sie nicht? Ich schon: Es beginnt mit dem Weglassen relevanter Informationen und kann zu kunstvollen Auswüchsen wie dem "taktischen" Aufschreiben falscher Zeiten und Aufwandszahlen im Berichtswesen führen. Solche Katz-und-Maus-Spiele binden unproduktive Kapazitäten und nutzen letztlich niemandem.

Fazit

Das Management sollte anstehende Projekte und Aufgaben so priorisieren, dass im Fall von Ressourcenkonflikten immer vorab geklärt ist, welche der möglichen Alternativen den Vorzug erhalten soll. Die strategische und operative Zuteilung von Ressourcen sollte an den so geklärten Prioritäten ausgerichtet werden.

Die Bearbeitung von Projekten und Aufgaben sollte auf allen Kommunikationsebenen (Management, Teams, Bearbeiter) transparent sein. Dies erreichen Sie durch Projektportfolio-, Projekt-, Team- und Taskboards. Neue Aufgaben werden anhand der vorab geklärten Prioritäten von den Bearbeitern ausgewählt und nach dem Pull-Prinzip angegangen, sobald die Kapazität zur Bearbeitung verfügbar ist.

Eine regelmäßige Kommunikation auf Basis der Boards führt zu einem besseren Wissens- und Erfahrungsaustausch. Gleichzeitig wird so vermieden, dass sich Verantwortliche hinter Statusberichten, Status-Ampeln oder Bergen zu detaillierter oder nicht relevanter Daten "verstecken". Eine offene Kommunikation ist ein wesentlicher Baustein für eine gelebte Projektkultur, ohne die eine erfolgreiche Steuerung einer Projektlandschaft letztlich nicht gelingen kann.

Literatur

- Cronenbroeck, Wolfgang: Projektmanagement, Reihe Training International, Cornelsen, Berlin, 2008

- Felchlin, Johannes: **3 Erfolgsfaktoren für agiles Portfoliomanagement**, Projekt Magazin Ausgabe 04/2018
- Hirzel, M; Kühn, F; Wollmann, P: MultiProjektManagement. Strategische und operative Steuerung von Projektportfolios, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt / Main, 2002
- Hüsselmann, C.; Seidl, Jörg (Hrsg.): Multiprojektmanagement - Herausforderungen und Best Practices. Hardcover, inkl. E-Book, Symposion, 2015
- Pennypacker, J; Dye, L: Managing Multiple Projects – Planning, Scheduling and Allocating Resources or Competitive Advantage, New York, Basel, 2002
- Seidl, Jörg: Projekte als Instrument der Strategieumsetzung, in: Frick A, Kerber G, Lange D, Marre R (Hrsg.): Dokumentationsband zur interPM 2004 – Konferenz zur Zukunft im Projektmanagement, GPM, Stuttgart, 2004, S. 243-258
- Seidl, Jörg: Konvergentes Projektmanagement (KPM). Konzepte der Integration von Projektportfoliosteuerung und operativem Programm- und Projektmanagement. Dissertation. Universität Bremen, 2007
- Seidl, Jörg: Multiprojektmanagement. Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement. Springer, Reihe: Xpert.press, 1. Aufl., 2011
- Seidl, Jörg: Multiprojektmanagement in der öffentlichen Verwaltung. in: Silke Schönert, Michael Münzberg, Dieter Staudt (Hrsg.): Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Symposion, 2016
- Seidl, Jörg; Ziegler, T: Management von Projektabhängigkeiten, in: Steinle, C. et. al. (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling - Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2008, S. 93-108
- Seidl Jörg, Baumann, D.: 3.03 Projektportfolioorientierung, in: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement / GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline V. 3.0, 1. Aufl. 2009, Nürnberg, Bd. 4, S. 2205 – 2242

Projekterfolg ist planbar!

ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de