

Multiprojektmanagement für IT- Projekte

Einordnung von Multiprojektmanagement:

- Mitarbeiter arbeiten in der Regel an mehreren Projekten gleichzeitig.
- Es gibt verschiedene Instrumente, die bei Multiprojektmanagement helfen. (z.B. Projektportfolio)
- Merkmale einer Multiprojektmanagement-Umgebung:
 - Es gibt verschiedene IT-Projekte, die eine unterschiedliche Komplexität aufweisen.
 - Projekte greifen auf gleiche Ressourcen zu (zumindest teilweise)
 - Es bestehen meistens Abhängigkeiten zwischen den Projekten.
 - Einzelprojekte werden nach anerkannten Regelungen und Vorgehensweisen zum Projektmanagement abgewickelt.
- Typische Problembereiche:
 - Welche Bedeutung hat ein Projekt im Vergleich zu den anderen ?
 - Welchen Anteil am Budget ?
 - Welche Mitarbeiter zuordnen ?
 - Was ist bei übergreifenden Änderungen ?
 - Wie können Doppelarbeiten vermieden werden ?
- Vorteile Multiprojektmanagement:
 - IT-Strategie der Unternehmung kann bestmöglich umgesetzt werden
 - abgestimmte Gesamtplanung
 - Projektrisiken werden frühzeitig erkannt
 - Projekte werden Zielorientiert im Sinne der Gesamtorganisation gesteuert
 - Abgabetermine lassen sich gut durch zentrale Stelle koordinieren
 - Projekte werden wahrscheinlich kosten- und termintreu abgewickelt (Kapazitätsausgleich)
 - organisatorische Infrastruktur für professionelles Projektmanagement ist vorhanden bzw. wird aufgebaut

Handlungsfelder und Entscheidungsbereiche im Multiprojektmanagement

- MPM muss bereits in der Vorprojektphase ansetzen
- Es muss sich regelmäßig die Frage gestellt werden, welche Projekte notwendig und gewünscht sind. (Koordinierungsausschuss aus Geschäftsleitung und weiteren Vertretern der Managementebene und IT-Experten)
- Projekttypen:
 - Muss-Projekte: aus operativen oder gesetzlichen Gründen unausweichlich
 - Soll-Projekte: von der Unternehmensleitung aus unternehmenspolitischer Sicht gewünschte IT-Projekte.
 - Standard-Projekte: ergeben sich oft aus Anforderungen an Modernisierung der IT-Solutions
- Weitere Klassifikation:
 - operativer Bedarf: erforderlich um Bestehende IT-Projekte zu betreiben
 - strategische Initiativen: Weiterentwicklung des Unternehmens im Hinblick auf seine Marktleistungsfähigkeit
- Entscheidungstechniken zur Projektbewertung:
 - Rangfolgeverfahren im Team: Mitglieder stellen Ranking der Projekte auf
 - ABC-Technik: A = hohe Priorität, C= gering
 - Nutzwertanalyse: Nutzwurtermittlung für jedes Projekt
 - Portfoliotechnik: Portfolio mit gründlicher Einschätzung und Bewertung der Projekte
- Priorisierungskriteriengruppen:
 - An Wirtschaftlichkeit orientierte Kriterien
 - An Wirksamkeit bzw. der strategischen Bedeutung orientierte Kriterien

- Vorgehen:
 - Art des Portfolios durch Kombination von Zielgrößen definieren
 - Kriterien für das Portfolio festlegen
 - Handlungsalternativen definieren
 - Projekte zu den ausgewählten Teilkriterien bewerten
 - Projektportfolio entwickeln, auswerten und interpretieren

Planungsaktivitäten im Multiprojektmanagement

- Muss geklärt werden:
 - Verteilung der finanziellen Budgets
 - Verteilung der Ressourcen
 - Abstimmung der Aufgabenorganisation
- Handlungsfelder:
 - Zuordnung von personalen Ressourcen: Ressourcen auf einzelne Projekte verteilen
 - Ressourceneinsatz: Zuordnung der Ressource so optimieren, dass sie zum gewünschten Zeitpunkt in ausreichender Menge zur Verfügung stehen
 - Budgetverteilung: Gesamtbudget an Einzelprojekte verteilen
 - Planoptimierung: Pläne der Einzelprojekte aneinander anpassen
- Zeitplanung: Projekte können auch zeitlich verknüpft sein. Projekt A braucht Ergebnis aus Projekt B
- Ressourcen- und Kapazitätsplanung: Ressourcen zeitlich einplanen (So, dass sie zum richtigen Zeitpunkt ausreichend im richtigen Projekt zur Verfügung stehen).

Multiprojektcontrolling:

- Hauptaufgabe: Bestmögliche Koordination von Programm- und Projektablaufplanung unter Beachtung
 - der Kapazitätsgegebenheiten
 - der Kosten- und Finanzwirkungen
 - sowie möglicher weiterer Nebenbedingungen
- Kernziel: Innerhalb der geplanten Zeit das gewünschte Ergebnis erzielen
- Bei Veränderungen des Projektziels muss meistens der Projektplan angepasst werden
- Soll-Ist-Vergleich durch Meilensteinpläne: Bei Abweichung zuerst Ursachenforschung, dann Gegenmaßnahmen
- Auch Soll-Ist-Vergleiche bei Kosten um Budgetüberschreitungen zu vermeiden (Earned-Value-Analyse)

Monitoring von IT-Projektportfolios – Berichtswesen und Kennzahlen

- Reporting im Multiprojektmanagement Merkmale:
 - Daten werden empfängergerecht aufbereitet.
 - so aktuell wie möglich
 - in einer Form, die unmittelbar die jeweils aktuelle Situation widerspiegelt.
 - Adressat muss vorliegende Information schnell und sicher erkennen und verstehen können.
 - Möglichst genau, unaufgefordert zum vereinbarten Zeitpunkt

Organisatorische Gestaltung des Multiprojektmanagements

- gut ein Projektleitungsausschuss, ein Projektbüro und eine Projektverwaltung einzurichten
- Projektleitungsausschuss:
 - Leiter der Fachbereiche entscheiden über Projektdurchführung
 - wird monatlich Analysen über Projekte vorgelegt
 - auch Risiken steuern (Abbildung Seite 412)
- Projektbüro:
 - Administration aller Projekte einer Organisation
 - Aufgaben:
 - zentrale Ansprechstelle für die Planung
 - Einholung von Projektstatusinformationen

- Vorbereitung und Dokumentation der mit IT-Leitern abzuhaltenden Sitzungen
- Weiterleitung von Entscheidungsgrundlagen an den Lenkungsausschuss
- periodische Überarbeitung der Projektrahmenplanung
- formale Kontrolle von Projektaufträgen und Projektabschlussberichten.
- Zentrale Projektverwaltung:
 - Möglichkeiten der organisatorischen Umsetzung:
 - Einrichtung einer zentralen (physischen) Projektablage:
 - Nicht auf Computer gespeicherte Dokumente können hier abgelegt werden
 - Vernetzung der Planungs- und Dokumentationssysteme der einzelnen IT-Projekte:
 - Möglichkeit des Zugriffs auf Informationen verschiedener Projekte
 - Etablierung einer zentralen Projektdatenbank:
 - dokumentiert in einheitlicher Weise relevante Sachverhalte aus vielen IT-Projekten
- Die Rolle von Standards
 - Definition von Standards hinsichtlich Projektelementen:
 - Grundsätze zum Projekt
 - Regeln zur Beantragung, Beauftragung und Planung von Projekten, zur Festlegung der Projektleitung, zu Informationspflichten, ...
 - Vorgehen im Projekt
 - standardisierte Vorgehensschritte für ein Unternehmen, einen Projekttyp oder eine Branche
 - Methoden und Tools
 - Verfahren der Planung und Steuerung

Computerunterstützung im Multiprojektmanagement

- viele Aktivitäten werden durch Software einfacher
- höhere Qualität
- besserer Überblick
- zentrale Verwaltung von Dokumenten
- Analyse des Projektportfolios mit Software:
 - wie sich Projektabhängigkeiten auf den Gesamtnutzen des Portfolios auswirken
 - balanciert das Portfolio ist
- Projektübergreifendes Ressourcenmanagement
- Unterstützung der Kommunikation und Zusammenarbeit (mehr Transparenz)
- Nutzungspotenziale:
 - Alle Projekte in zentralen Verzeichnis verfügbar
 - Prozesse werden mittels einer Workflow-Engine abgebildet.
 - Maximaler Portfoliowert durch Optimierungsmethoden
 - Nutzen des Portfolios kann laufend überwacht werden