

5CS-SEPM-40

Projektmanagement Teil 7

Multiprojektmanagement

Dr. Jörg Härtwig / Dr. Kyrill Meyer

- Was ist Multiprojektmanagement und wie ist der Bezug zur Gremienstruktur?
- Warum wird MPM benötigt?
- Was sind Tools und Techniken?
- Was können MPM-Softwareen?



- Begriffe und Anforderungen an MPM
- Notwendigkeit von MPM einschätzen können
- Einsatzzweck bestimmen
- Umgang mit MPM

Nehmen wir an, Sie haben bereits 7 Projekte erfolgreich gemanagt. Nun sollen Sie 5 Projekte verantworten.

Kennen Sie die Erwartungshaltung an einen MP-Leiter?
Wissen Sie, was die Hauptaufgaben eines MP-Leiters ist?

Wir wollen klären ...

- wann mehrere Projekte ein MPM benötigen,
- welche Kompetenzen MP-Leiter brauchen
- welche Aufgaben MP-Leiter bewältigen müssen
- ob ein MP-Leiter dem Sandwich-Prinzip* unterliegt

*) hier ist das Management-Konzept und nicht das pädagogische Konzept gemeint

Ein Multi-Projektleiter muss Kollisionen vermeiden und muss

- Beschäftigte einem Projekt zuweisen oder entziehen
- Ressourcen zuweisen und entziehen
- Urlaubsgenehmigungen entscheiden
- Eskalations-Reporting zur Unternehmensleitung

taktischen Eskalations-Kompetenz haben:

- Entscheidung und Freigabe für Re:Planung pro Projekt
 - Personal (Springer als MP-Puffer)
 - Finanzplan (innerhalb des MP-*Budget*-Puffers)
 - Ressourcenplan (innerhalb des MP-*Ressourcen*-Puffers)
 - Zeitplan (innerhalb des MP-*Zeit*-Puffers)

MP-Leiter: Karrierestufe?

Nehmen wir an, Sie haben bereits 7 Projekte erfolgreich gemanagt. Nun sollen Sie 5 Projekte verantworten.

Wäre das Angebot für Sie ein Karriereschritt?

Achtung: Hochloben kann Probleme machen!

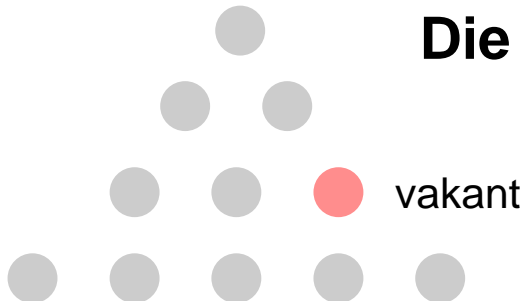
Phänomen der sogenannten Spitzenunfähigkeit (auch Peter-Prinzip)

Autoren: Laurence J. Peter und Raymond Hull (1969)

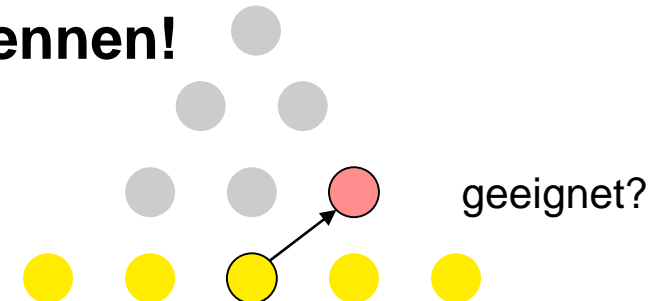
In jeder Hierarchie werden Beschäftigte so lange befördert, bis sie auf einen Posten gelangen, auf dem sie inkompetent sind.

- Ein **Lehrer** wird Schulleiter, weil er bisher ein guter Pädagoge war: Er scheitert, weil er ein schlechter Verwalter ist.
- Ein **SW-Entwickler** wird PL, weil er bisher gut SW strukturieren konnte: Er scheitert, weil er keine Menschen führen kann.

Grund für Besetzung erkennen und Inkompetenz vermeiden: Die eigenen Stärken kennen!

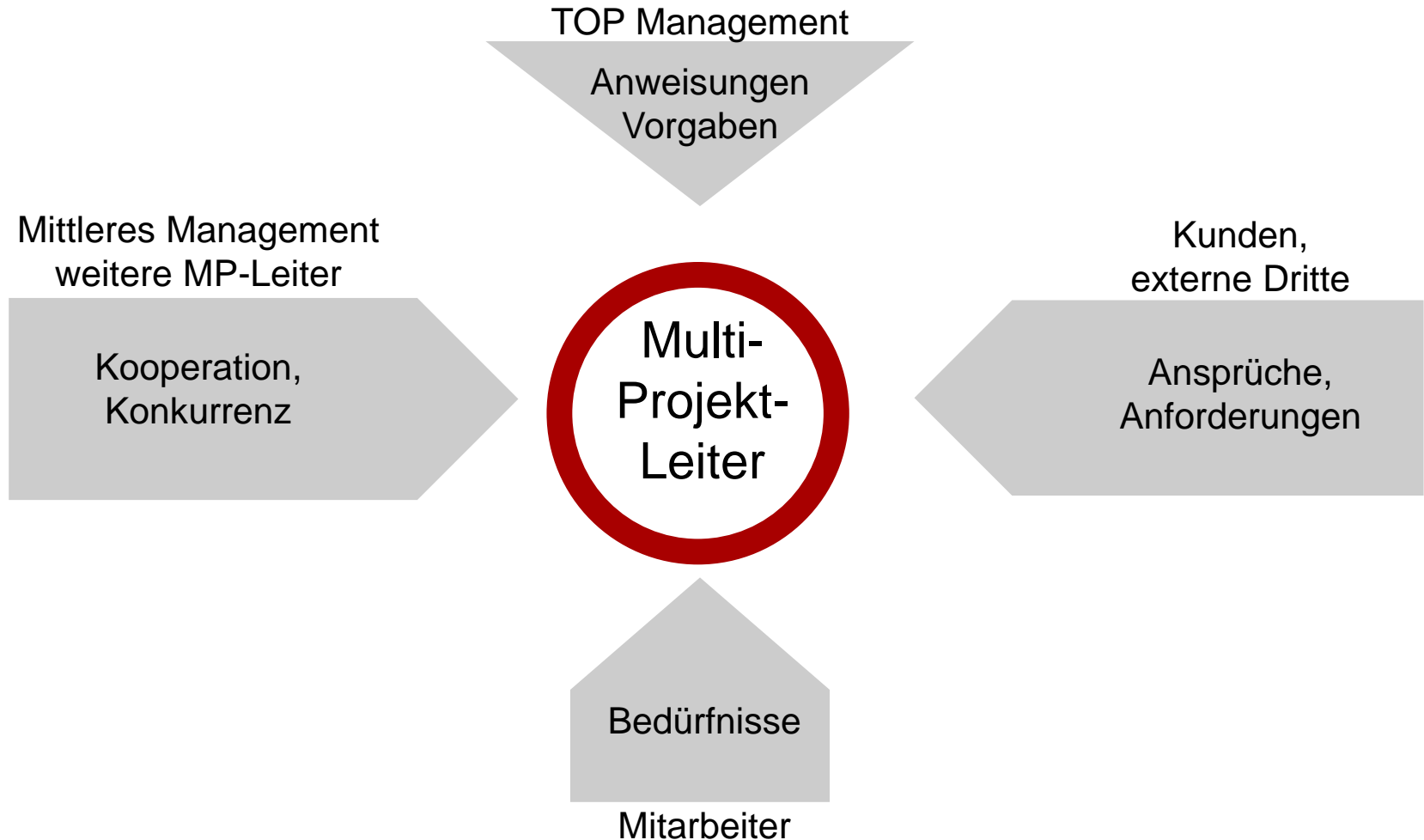


Wie besetzen?



Interne Besetzungsmöglichkeiten:
Was passiert danach?

Multi-Projekt-Leiter im Spannungsfeld (Sandwich-Prinzip)



Quelle: <https://coach-und-mentor.de/mittlere-manager-im-spannungsfeld/>

„Es gibt einen **Rollenkonflikt zwischen Leader und Follower**: Mittelmanager führen ihre Bereiche und je mehr sie sich in der Führungsrolle entwickeln, desto schwieriger kann es werden, weiterhin Anforderungen vom Topmanagement zu befolgen“.

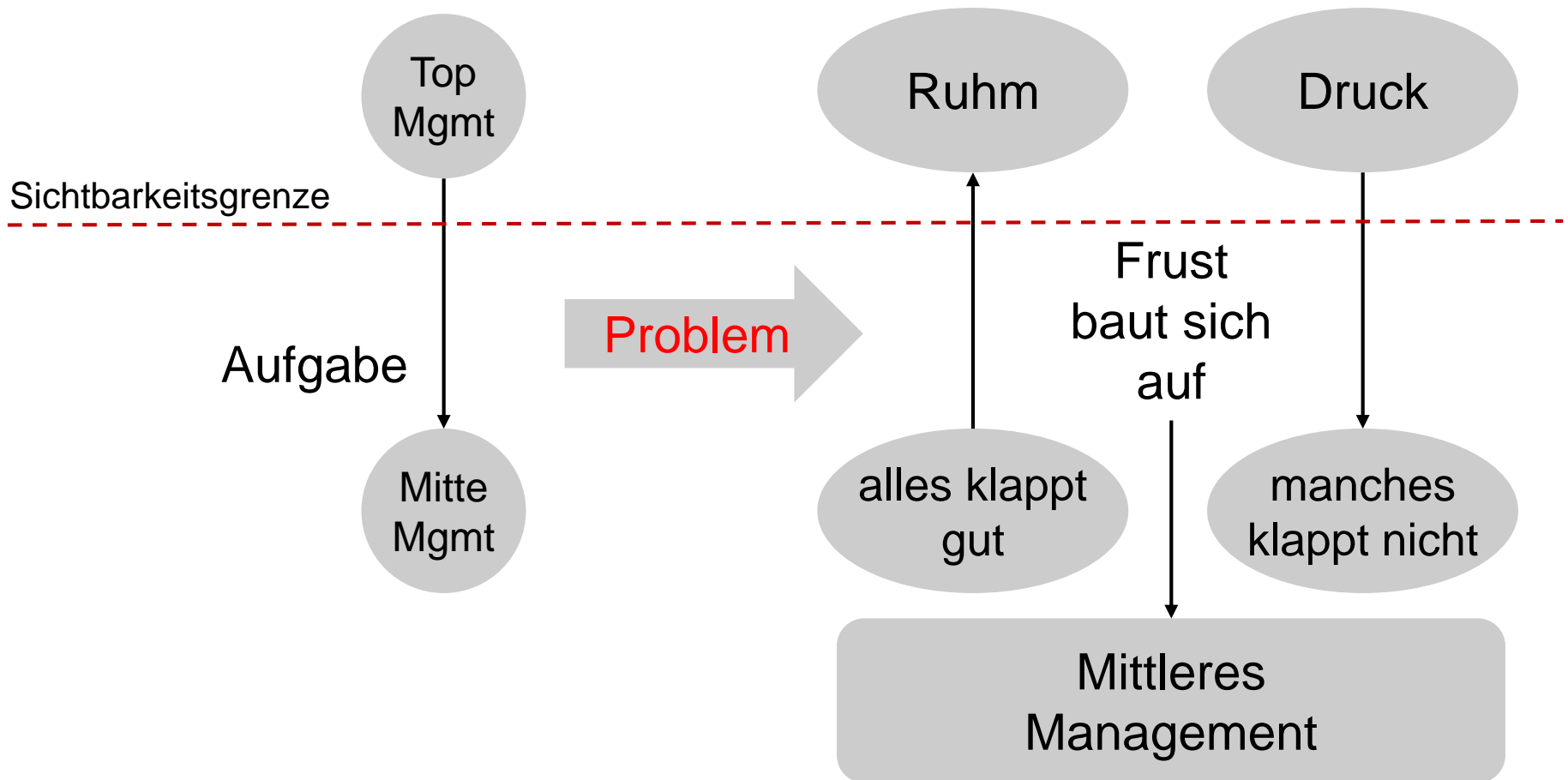
Claus Steinle, Professor am Institut für Unternehmensführung und Organisation an der Leibniz Universität Hannover.



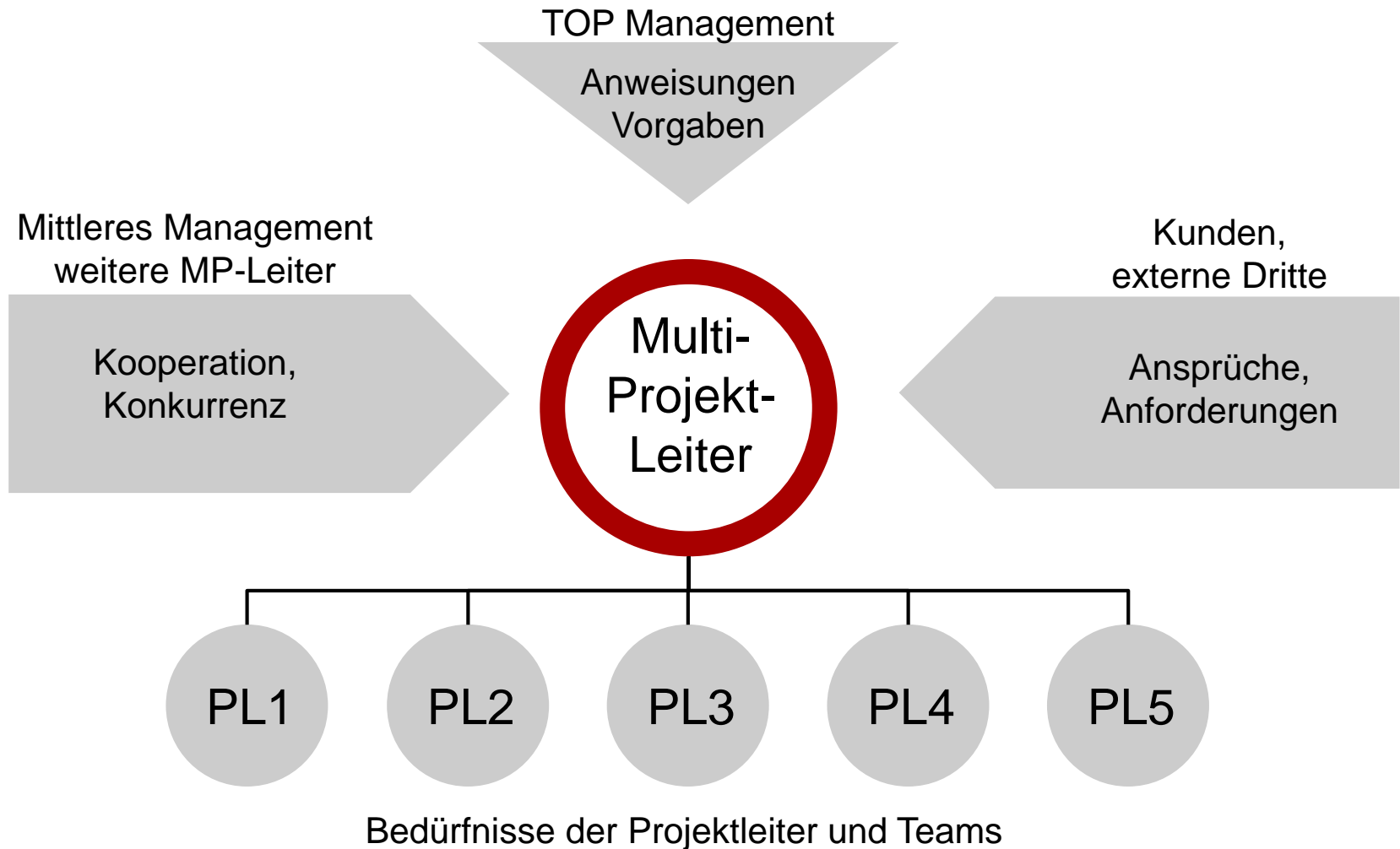
„Teamleiter, Gruppenleiter, Projektleiter und Abteilungsleiter sind das Scharnier zwischen allen strategischen Plänen und Zielen und dem, was jeden Tag in den einzelnen Abteilungen abläuft, was die Mitarbeiter denken und was sie tun“.

Ruedy Baarfuss vom Malik Management Zentrum St. Gallen

Wertschätzungsproblem



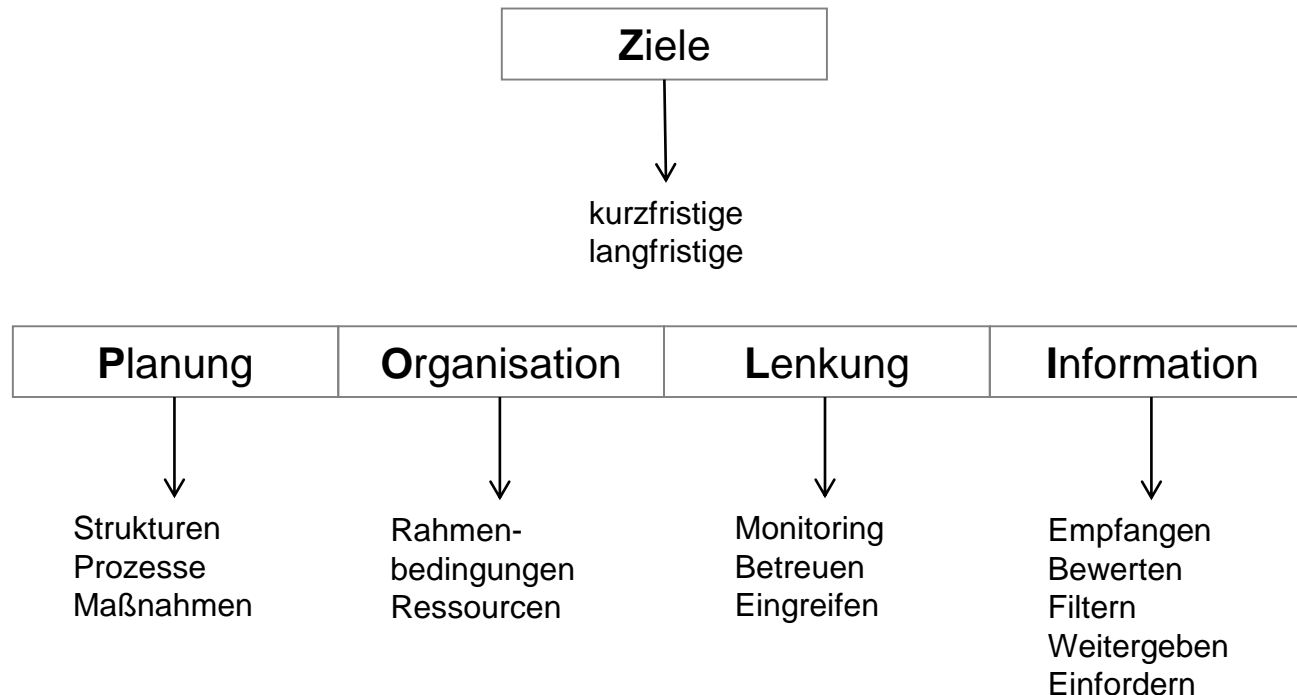
Multi-Projekt-Leiter im Spannungsfeld (Sandwich-Prinzip)



Quelle: <https://coach-und-mentor.de/mittlere-manager-im-spannungsfeld/>

Wie lässt sich eine systematische, an den Unternehmenszielen orientierte, übergeordnete Projekt-Ressourcenplanung sicherstellen?

**ZPOLI sind strategische Managementaufgaben, die Führungskräfte und Multi-Projektleiter gleichermaßen beherrschen müssen.
Managementaufgaben sind Koordinierungsaufgaben!**



Multiprojektmanagement kann helfen, die Übersicht zu behalten und gefährdete Projekte notfalls abzubrechen.

Multiprojektmanagement (DIN 69909 Teil 1) ist der "organisatorischer und prozessualer Rahmen für das Management mehrerer einzelner Projekte. ... Dazu gehört insbesondere die Koordinierung mehrerer Projekte bezüglich ihrer Abhängigkeiten und gemeinsamer Ressourcen."

Ziele des strategischen Multiprojektmanagements sind:

- Auswahl der Projekte, die den höchsten Nutzen bringen
- Priorisierung der laufenden Projekte
- Sicherstellung eines ausgewogenen Projektportfolios bezüglich des Risikos
- Aufzeigen der Auswirkungen von Planänderungen
- Einhaltung der Projekt-Steuerung und -Führung

Mögliche Methoden dabei sind:

- Bewertung der Projekte nach den Kriterien „Attraktivität“ und „Risiko“
- Projektauswahl nach „Strategischer Bedeutung“ und „Dringlichkeit“
- Paarvergleich der einzelnen Projekte bzgl. definierter Kriterien
- Beeinflussungsmatrix der Projekte untereinander
- Korrelationsanalyse / Abhängigkeitsanalyse

Operatives Multiprojektmanagement

- übergreifende Projektmanagement-Aktivitäten
- übergreifendes Controlling in Termin- und Kapazitätsplanung
→ Regelung des Zugriffs mehrerer Projekte auf gemeinsame Ressourcen
- übergreifendes Berichtswesen und Wissensmanagement
- Standardisierung von Projektabläufen
- einheitliches Qualitätsmanagement und Projektbewertung

Zusammenhang zwischen den drei Arten des Ressourcenplanung

Ressourcenplanung

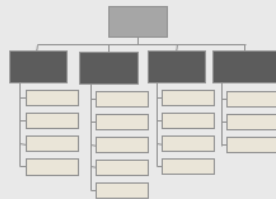


Quelle: © TPG The Project Group, angepasst auf MPM

Linie versus Matrix

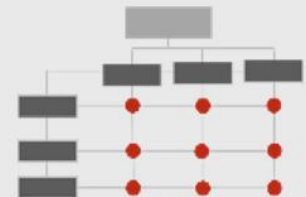
Linienorganisation

- Lieferung von Ergebnissen aus den Abteilungen
- Grobplanung im Projekt
- Detailplanung in der Linie



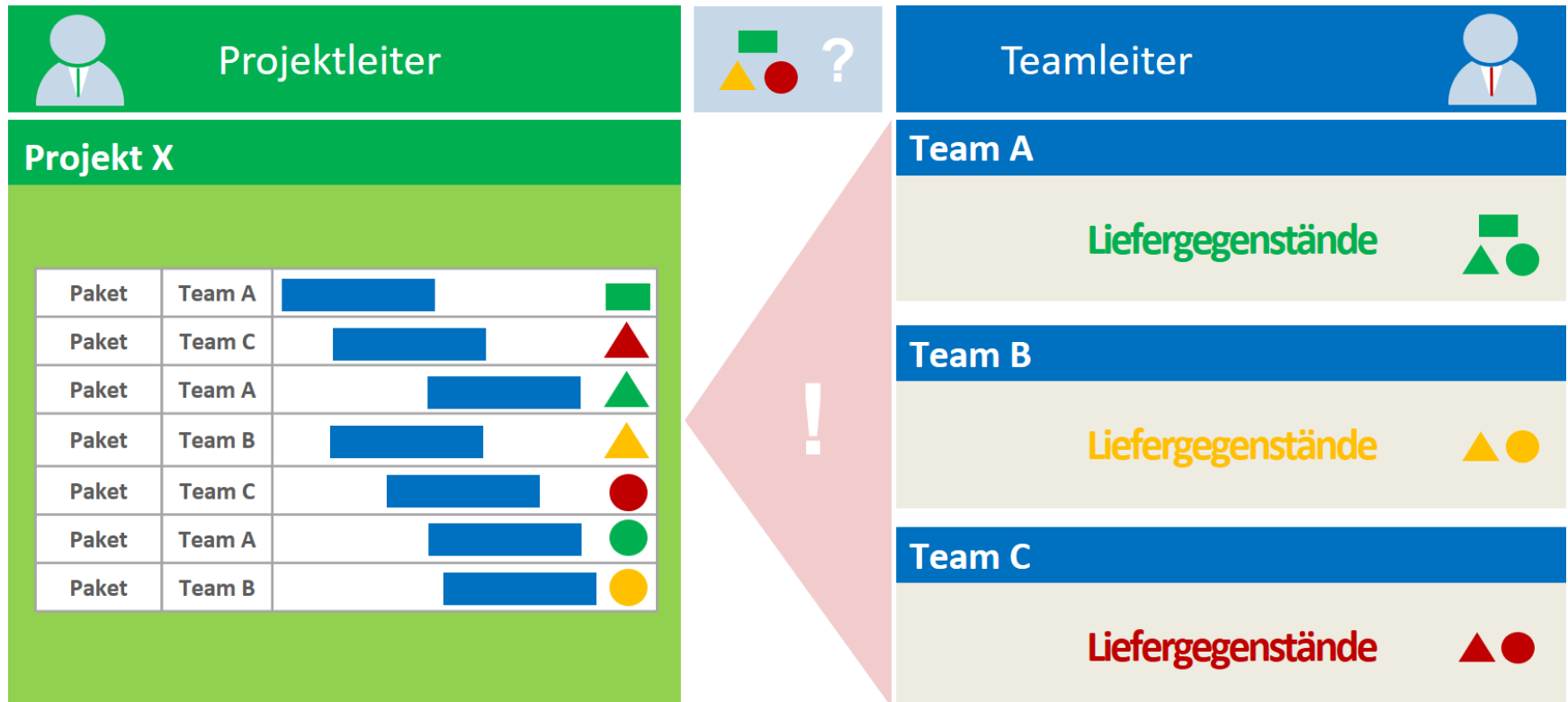
Matrixorganisation

- Zusicherung von Personen aus den Abteilungen
- Grobplanung in der Abteilung
- Detailplanung im Projekt



Quelle: © TPG The Project Group

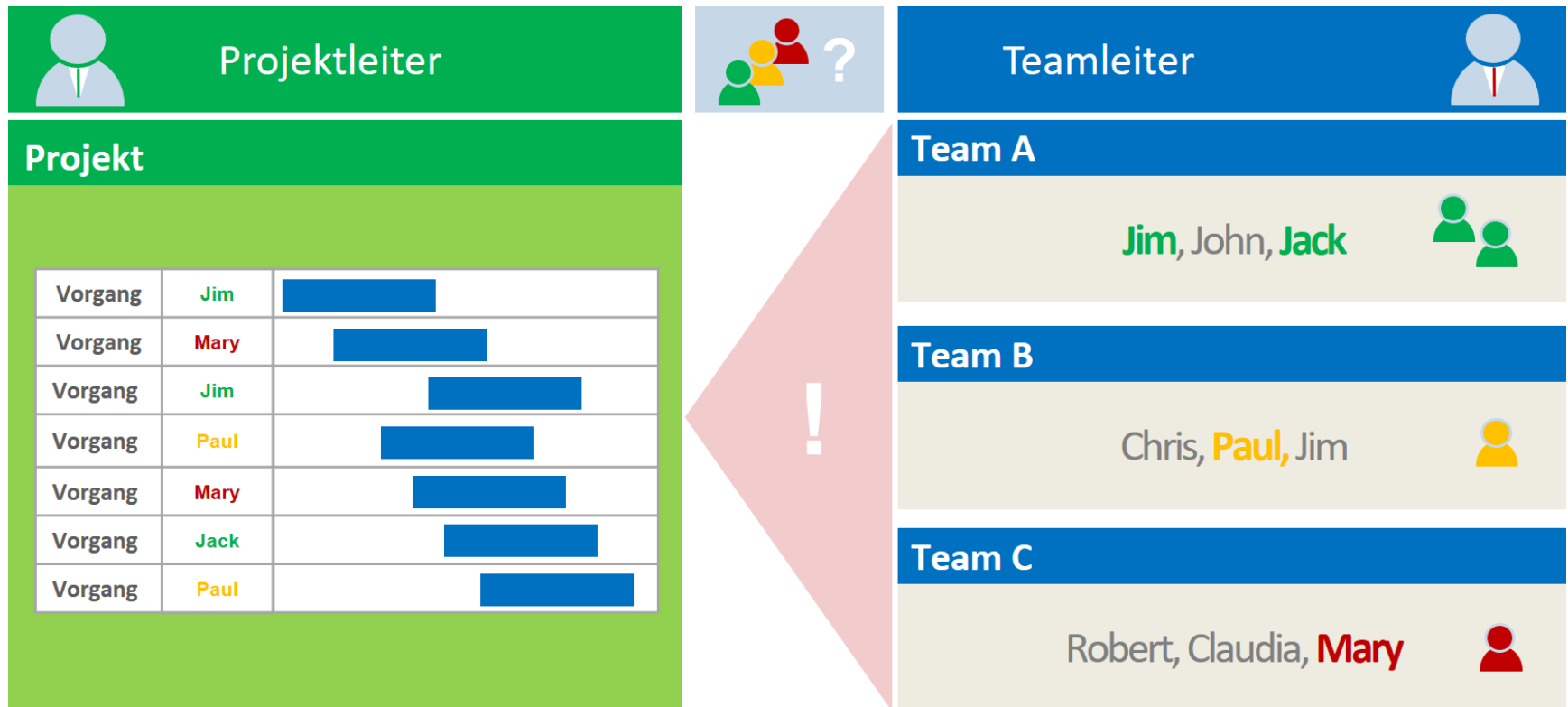
Linien-Orga: Personalplanung



In der Linienorganisation bekommt der Projektleiter Ergebnisse aus den Teams geliefert. Dazu gibt er grobe Arbeitspakete vor. Diese werden von den Teamleitern detailliert geplant und unter deren Kontrolle ausgeführt.

Quelle: © TPG The Project Group

Matrix-Orga: Personalplanung



Projektleiter sind in dieser Organisationsform mit der klassischen Planung von Vorgängen und Ressourcen beschäftigt. Sie müssen deren Einsätze auf Projektebene mit den Teamleitern abstimmen.

Quelle: © TPG The Project Group

Multi-Projektmanagement: Ressourcenplanung



Multi-Projektleiter

Multi-Projektverantwortung

Überblick und MP-Puffer

MP-Paket	Projekt A	<div></div>	<div></div>
MP-Paket	Projekt C	<div></div>	<div></div>
MP-Paket	Projekt A	<div></div>	<div></div>
MP-Paket	Projekt B	<div></div>	<div></div>
MP-Paket	Projekt C	<div></div>	<div></div>
MP-Paket	Projekt A	<div></div>	<div></div>
MP-Paket	Projekt B	<div></div>	<div></div>

Überschneidungen managen



Projektleiter



Projekt A

Projektergebnisse



Projekt B

Projektergebnisse



Projekt C

Projektergebnisse

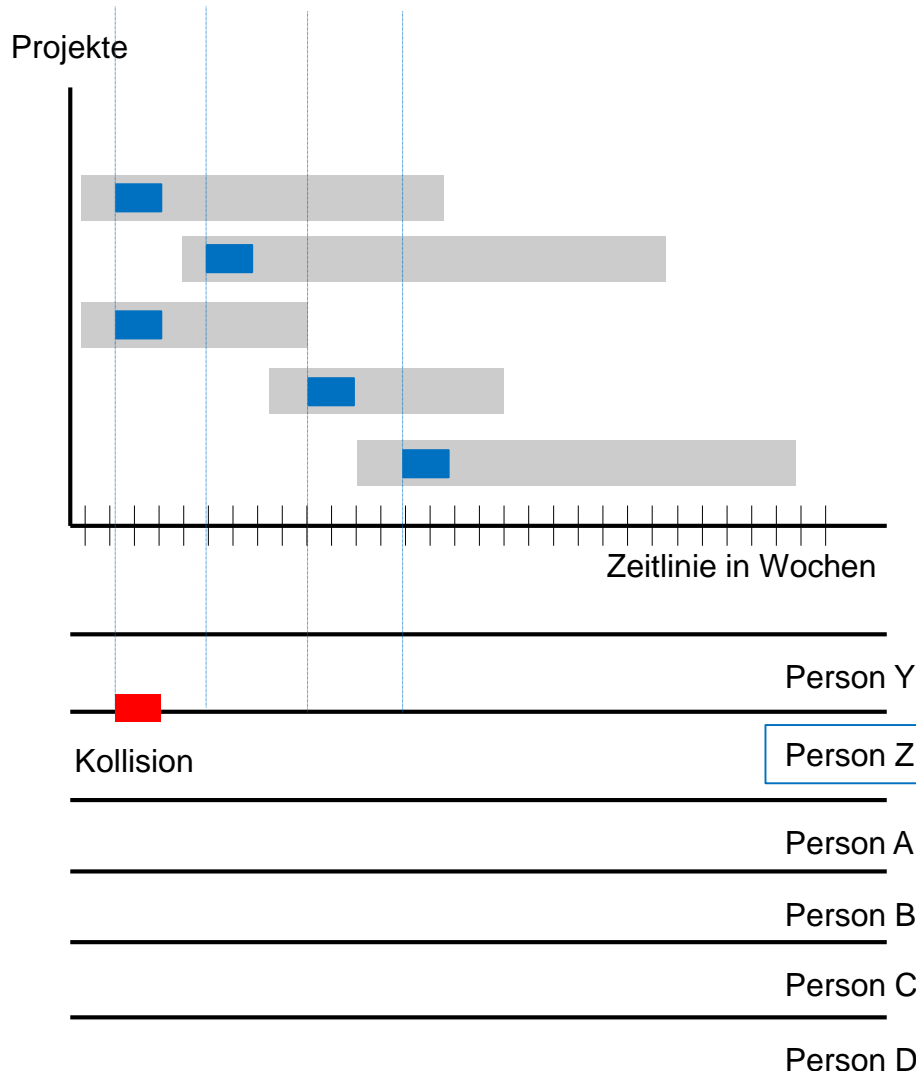


Quelle: © TPG The Project Group, angepasst auf MPM

Ziel der Personalbedarfsplanung: Personalengpässe (oder -überschüsse) zu vermeiden und dabei die Personalkosten so gering wie möglich zu halten

Die **quantitative Personalbedarfsplanung** legt die Anzahl der künftig benötigten Arbeitskräfte fest und die **qualitative Personalbedarfsplanung** beschreibt, über welche Fähigkeiten und Kenntnisse diese Arbeitskräfte verfügen sollen.

Engpässe der Personalbedarfsplanung



Person Z ist offenbar in Projekt-Anfangsphasen erforderlich.

Ist Z Vollzeit in den Projekten notwendig, dann muss die Kollision mit Zusatzpersonal oder mit Verschiebung eines Projekts gelöst werden.

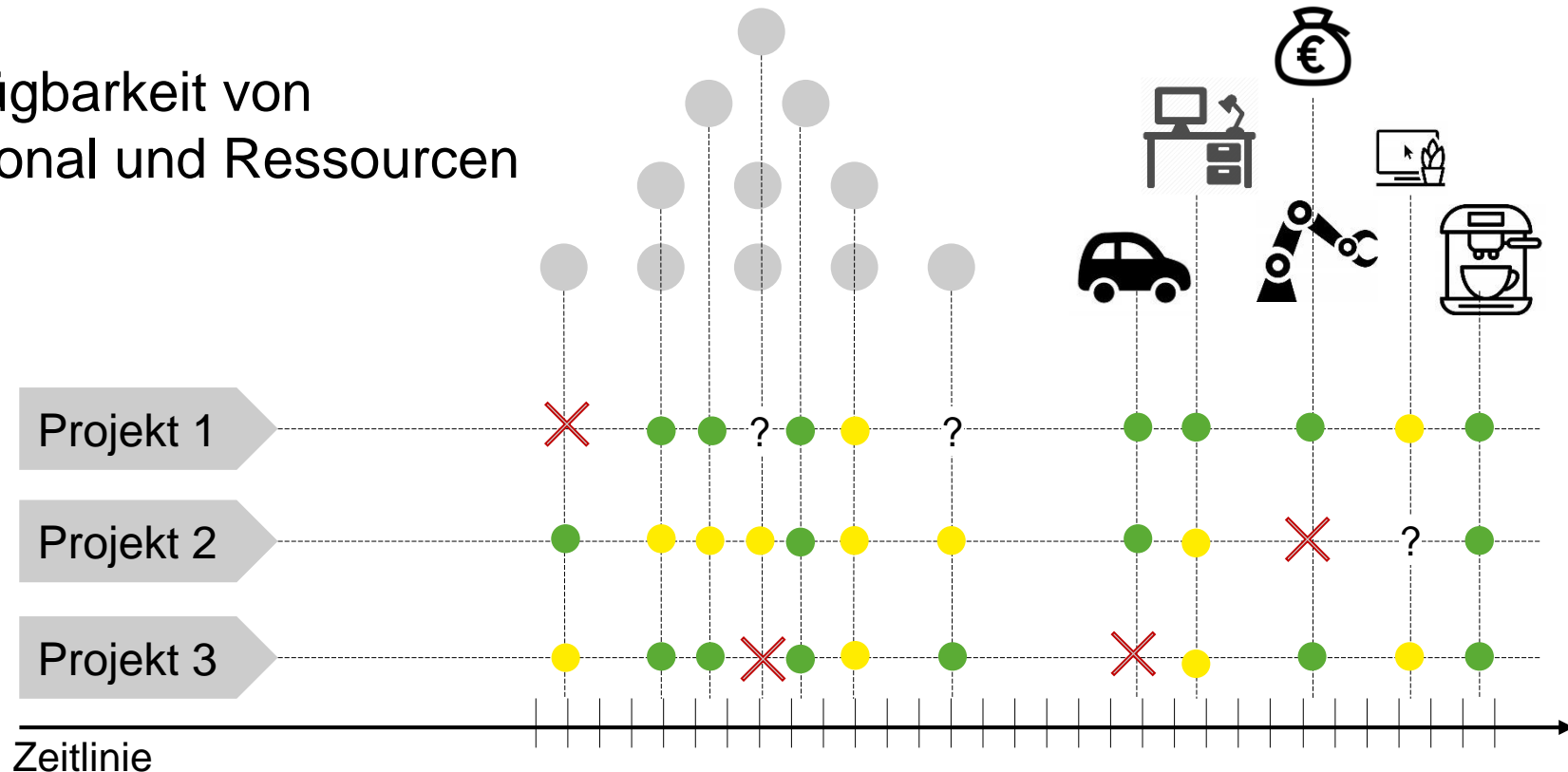
Ist Z nicht Vollzeit in die Projekte eingebunden, dann muss eine quantitative Personaleinsatzplanung (PEP) prozentual zu den Projekten erfolgen.

Quantitative Personaleinsatzplanung (PEP)

	Projekt	Kapazität
Person Z hat 40 Stunden/Woche für eine Vollzeitstelle	100%	1 VZÄ
Person Y arbeitet 20 Stunden/Woche im Projekt	50%	0,5 VZÄ
Person A, B, C, D müssen im Projekt mitarbeiten mit je 10 Stunden/Woche	25%	0,25 VZÄ
	4 x 0,25 VZÄ = 1 VZÄ	
Der MP-Leiter stellt weitere acht Personen, dem Projekt zur Verfügung, jeweils nur 5 Stunden /Woche	12,5%	0,125 VZÄ
	8 x 0,125 VZÄ = 1 VZÄ	
<hr/>		
Das Projekt bindet pro Woche 3,5 VZÄ		

Verfügbarkeitsproblem: Matrix-Orga und MPM

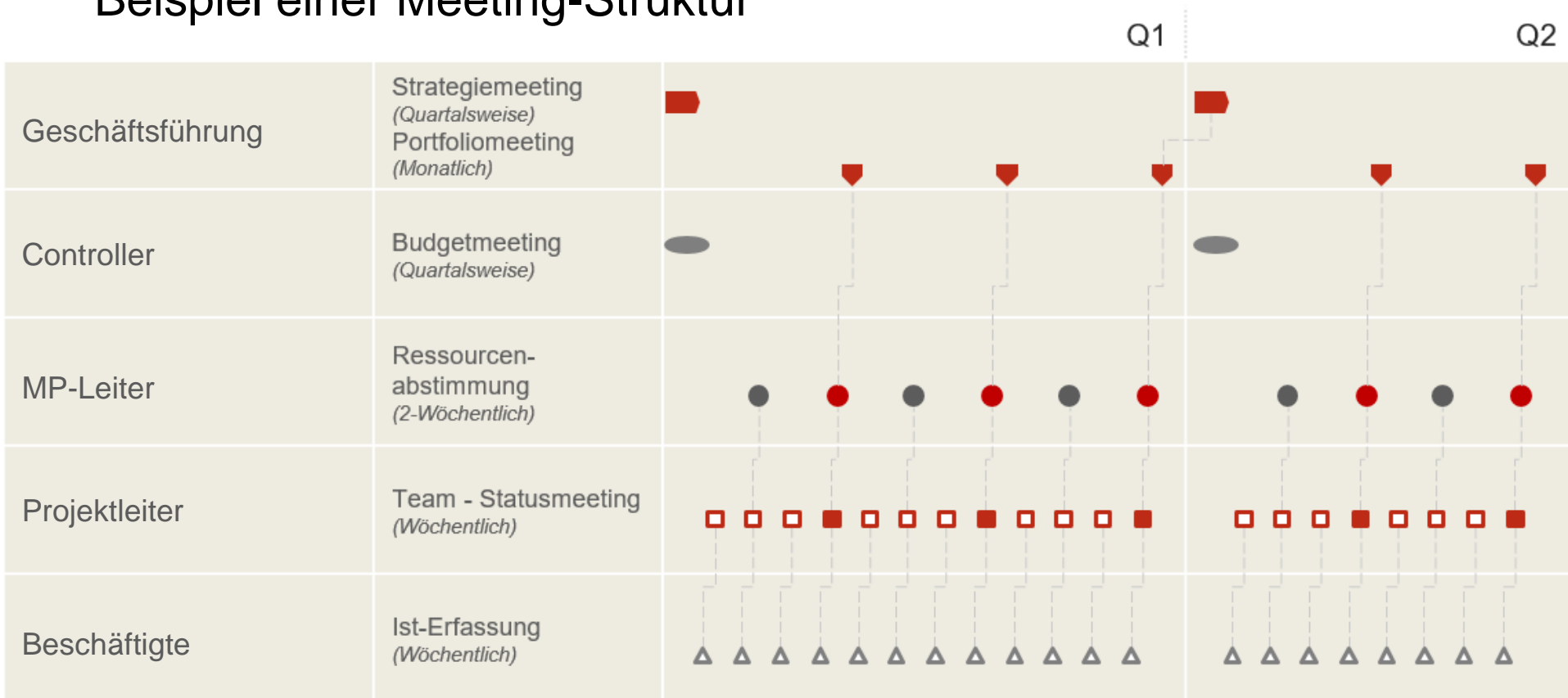
Verfügbarkeit von Personal und Ressourcen



Um so mehr Projekte um Personal und Ressourcen konkurrieren, desto mehr steigt das Kollisionspotenzial.

Vermeidung von Kollisionen: Reports für Zeitplanung/-nachweise

Beispiel einer Meeting-Struktur



Quelle: © TPG The Project Group

REPORTS, INFORMIERUNG UND ESKALATION

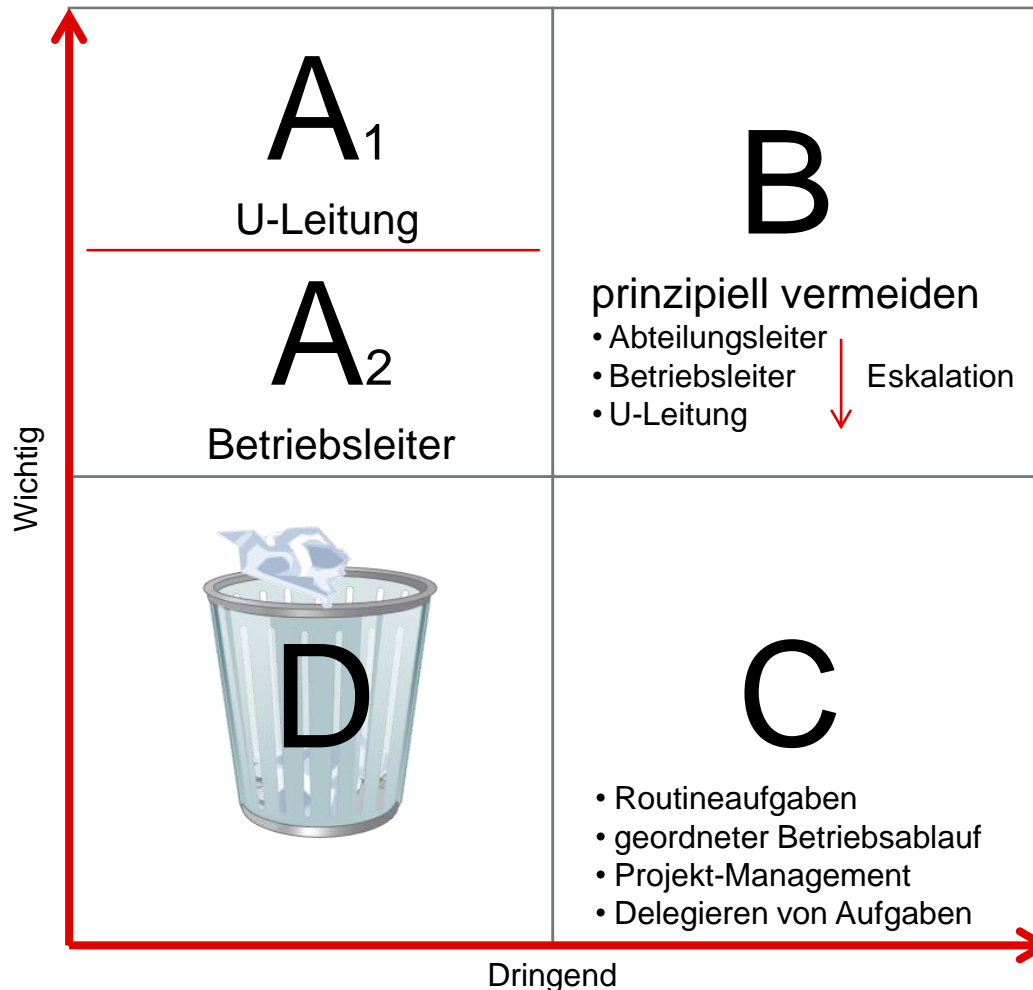
(französisch *escalier*, „Treppe“)

Eskalation ist das Anrufen einer höheren Hierarchiestufe um eine Entscheidung zu bewirken, wenn die Situation mit den eigenen Befugnissen nicht bewältigt werden kann.

Eskalation ist damit die Intensivierung einer Konflikt- oder Krisensituation, bevor ein größerer Schaden eintritt.

Eine richtige **Eskalation** folgt Regeln, sodass die richtige Person zur richtigen Zeit den richtigen Bericht an die richtige Hierarchiestufe adressiert und eine verwertbare Entscheidung erhält.

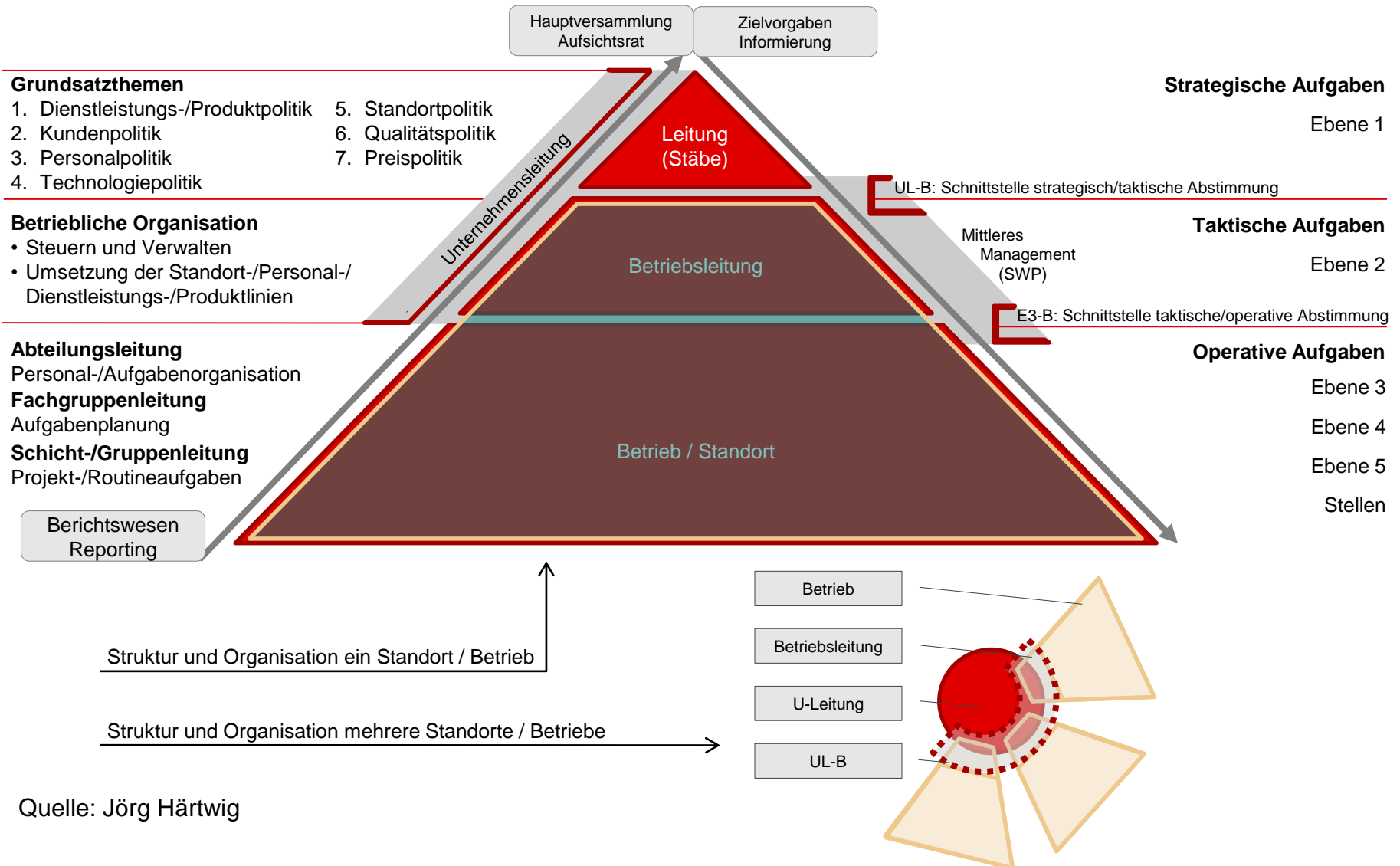
Eskalationsprinzip (EP)



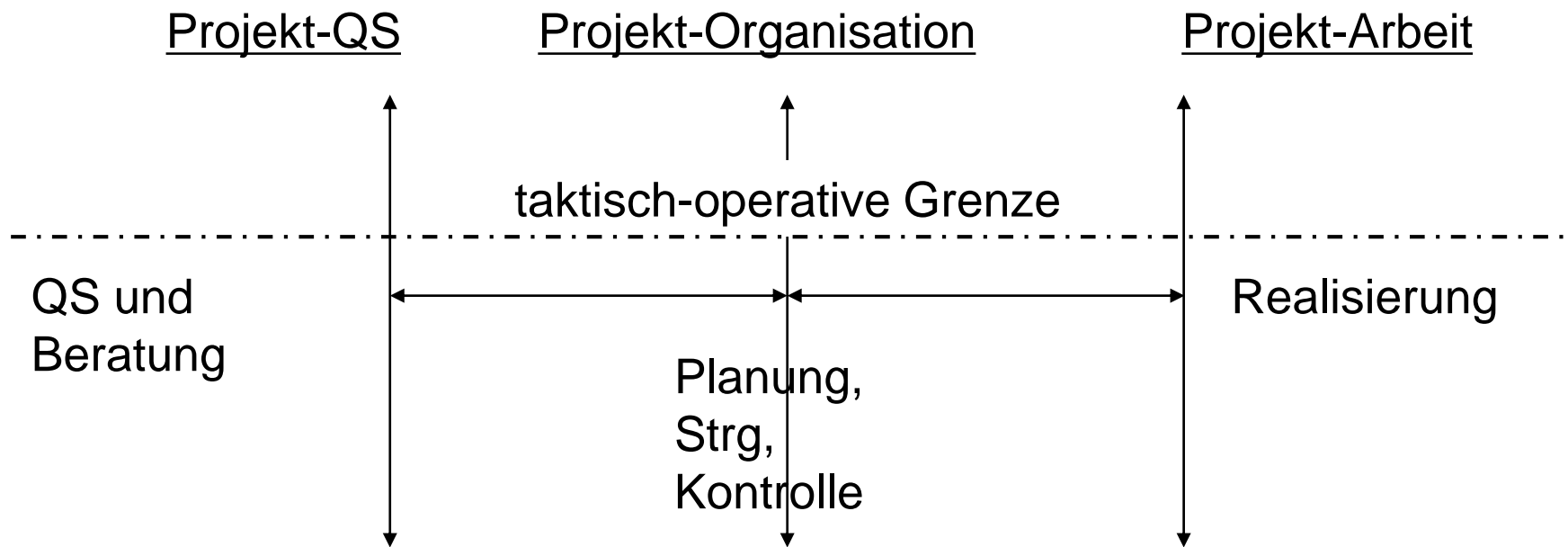
Eskalation braucht Regeln, die allen bekannt sind

Eskalation ist eine Sonderform des Reportings.

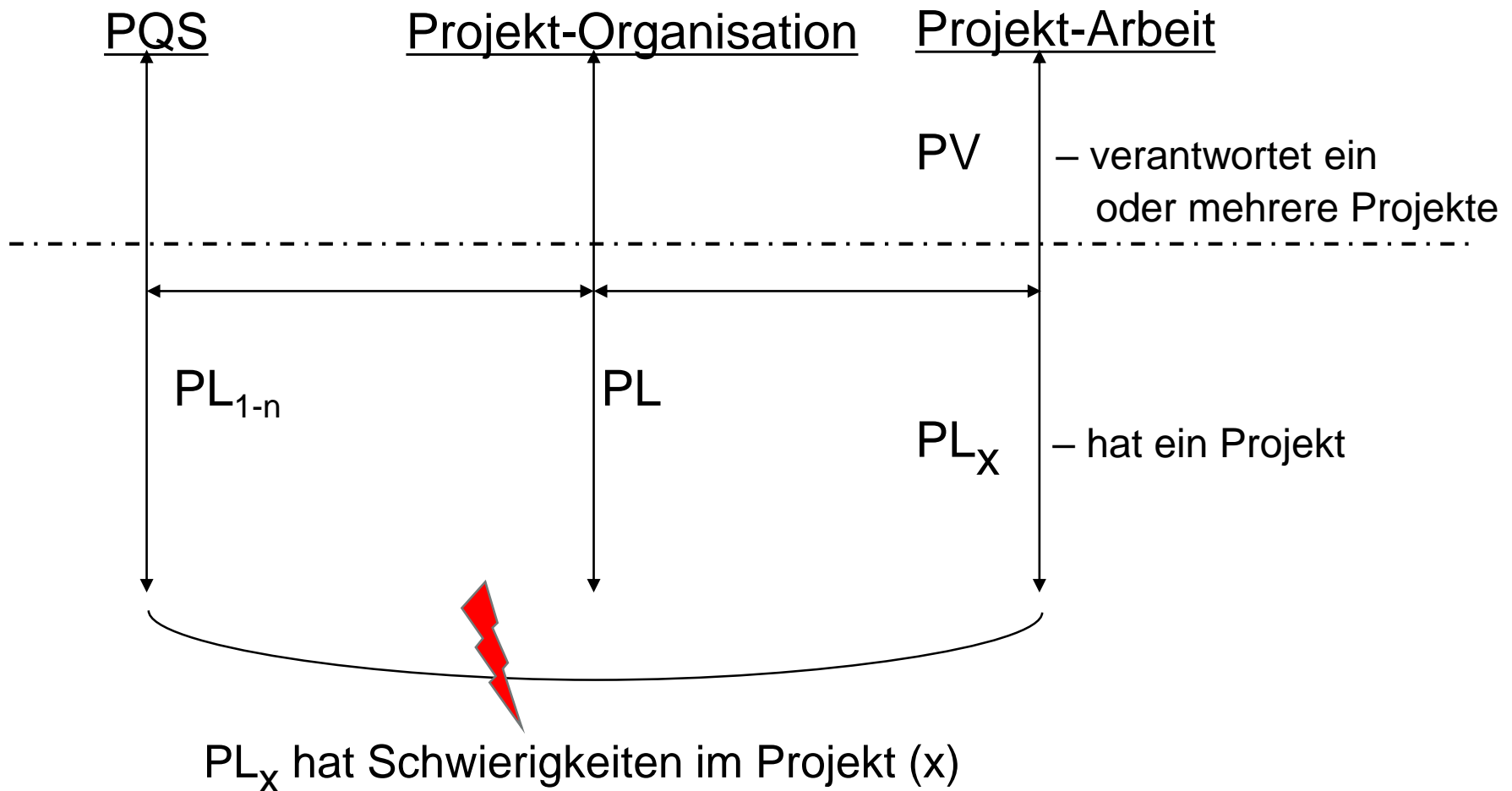
Unternehmenspyramide: Informierung versus Reporting



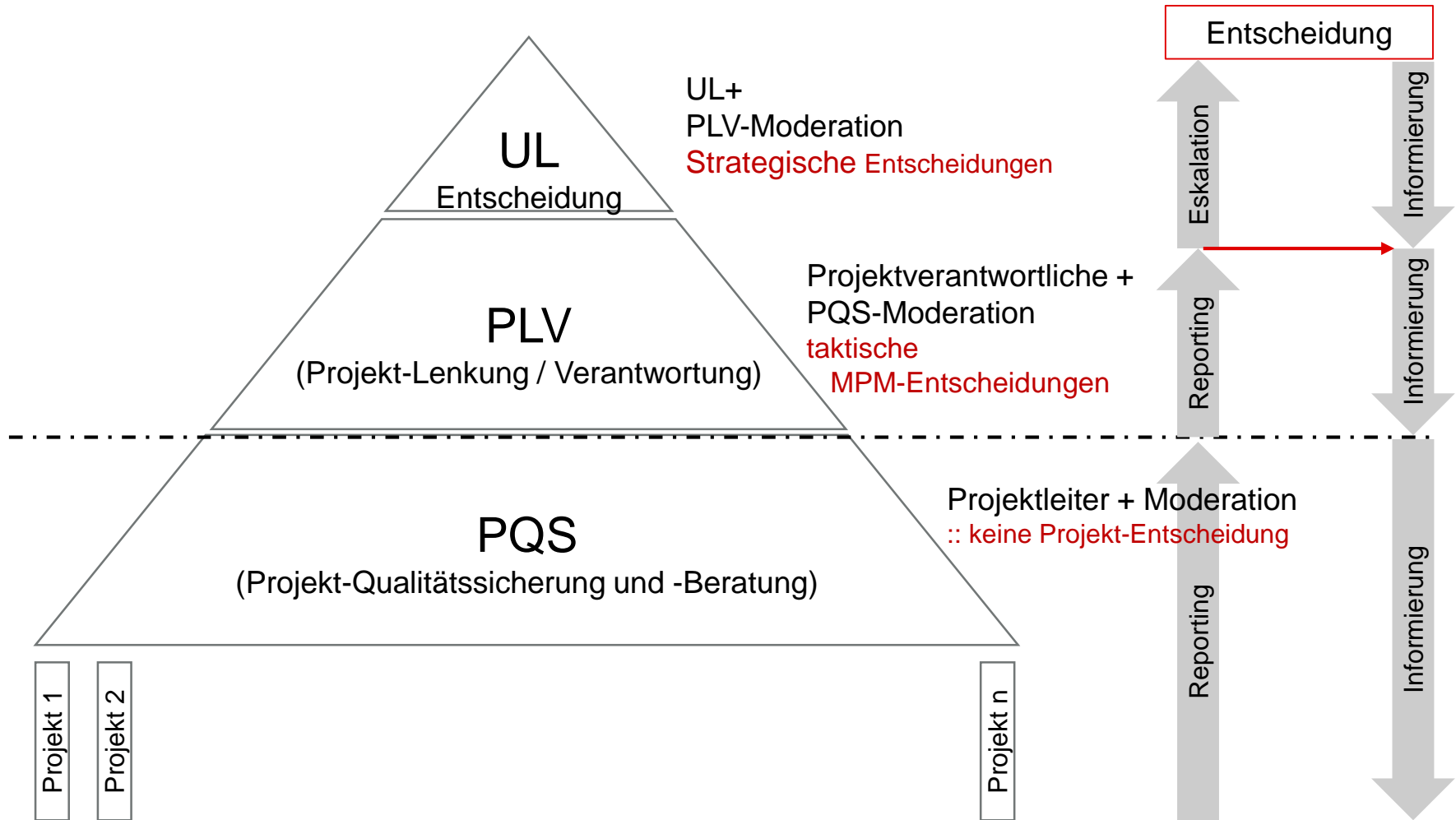
Organisation und Strukturierung mehrerer Projekte mit EP



Organisation und Strukturierung mehrerer Projekte mit Rollen (EP)



Eskalationsstufen: Spezialform des Reportings



strategische Maßnahmen zur optimalen Unternehmensführung



PQS

Projekt-Organisation

Projekt-Arbeit

taktische Maßnahmen zur optimalen Multi-Projektarbeit

operative Maßnahmen zur optimalen Projektarbeit

