

7 wichtige Erfolgsfaktoren für Multiprojektmanagement

Wie Sie den Überblick behalten und Ihre Projekte sicherer zum Ziel führen

Multiprojektmanagement ist eine große Herausforderung. Diese besteht darin, dass Sie viele Projekte parallel und mit demselben Ressourcenpool durchzuführen haben. Zudem bilden folgende Bedingungen den Rahmen im Multiprojektumfeld:

- Projekte laufen in verschiedenen Unternehmensbereichen
- Ressourcen aus verschiedenen Bereichen sind zu koordinieren
- Priorität und Strategiebeitrag der Projekte ändern sich
- Projektkosten müssen ins Budget passen
- Projekte sind teilweise untereinander abhängig
- Projektumgebung wird immer internationaler
- Berichtsanforderungen werden immer umfangreicher
- Entscheidungen müssen in kurzer Zeit getroffen werden
- Präzise Projektinformationen werden verlangt

Probleme im Multiprojektmanagement und deren Gründe

Die Vielzahl der parallelen Projekte sorgt immer wieder für Überraschungen. Daraus ergeben sich beispielsweise oft folgende **Probleme im Multiprojektmanagement**:

- Terminverschiebungen
- Ressourcenkonflikte
- Kostensteigerungen
- Qualitätsprobleme

Diese Probleme im Multiprojektumfeld haben verschiedene Gründe. Gelingt es Ihnen, diese Probleme zu reduzieren oder sogar weitestgehend zu beseitigen, dann werden Ihre Projekte erfolgreicher sein.

In diesem Dokument lesen Sie ein paar wichtige Tipps dazu. Aber hier zuerst noch die **Gründe für die Probleme im Multiprojektmanagement**:

- fehlender Überblick über alle Projekte und Ressourcen
- falsche Prioritäten für Initiativen und Projekte
- unrealistische Planung der Termine und Aufwände
- unprofessionelle Leitung der Projekte
- falsche Entscheidungen bei Ressourcenkonflikten
- unsaubere Abschlüsse und Dokumentationen von Projekten

Möchten Sie die oben genannten Probleme vermeiden, so sollten Sie die folgend kurz beleuchteten sieben Erfolgsfaktoren berücksichtigen.

TPG Blog & Fachartikel

Mehr von TPG The Project Group zu verschiedenen Themen des Projekt-, Portfolio- und Ressourcenmanagements finden Sie unter

www.theprojectgroup.com/blog

Oder abonnieren Sie den beliebten monatlichen TPG Newsletter unter

www.tpg-newsletter.com

1 Sorgen Sie für den Überblick über alle Projekte und Ressourcen

Behalten Sie den Überblick bei vielen parallelen Projekten. Das wird Ihnen ab einer gewissen Anzahl nur gelingen, wenn Sie eine zentrale Datenbasis nutzen. Aus der zentralen Datenbank können Sie dann beliebige Berichte zur Information und für fundierte Entscheidungen ziehen.

Die folgende Grafik zeigt die verschiedenen Perspektiven auf das Projektportfolio. Für das Portfolio stehen hier, neben einer zentralen Projektliste und Ressourcenübersicht, Statusberichte, Portfolio- und Pipelineübersichten, Risikomatrix sowie Ressourcen- und Kostengrafiken zur Verfügung. Darunter befinden sich dann die Werkzeuge für die Steuerung der Einzelprojekte: für Ressourcenabstimmung, Projektüberwachung und Datenaustausch mit dem Controlling.



Bild: Die zentrale Multiprojektumgebung: Übersicht aus allen Perspektiven auf das Projektportfolio

Wenn Sie eine solche zentrale Lösung umsetzen, dann achten Sie darauf, dass Sie Informationen ausgehend von der aggregierten Übersicht bis hinunter ins Detail verfolgen können. Und denken Sie daran: Besser mit geringer Funktionalität starten und zulegen, als mit maximaler Funktionalität gleich zu Beginn scheitern.

Unser Tipp: Portfoliositzungen sind immer zeitlich begrenzt. Es können nicht immer alle Projekte und Ressourcen betrachtet werden. Sorgen Sie daher dafür, dass Ampeln und andere Kriterien definiert werden, um die zu richtigen Projekte und Ressourcen zielsicher filtern zu können.

Hier finden Sie [5 wichtige Berichte für Projektmanagement, Ressourcen und Portfolio](#).

2 Nutzen Sie ein PMO für Standards, Prozesse und Methoden

Um die Multiprojektumgebung effizient verwalten zu können, müssen Ihre Projekte in Struktur und Aufbau bestimmten Standards genügen. Zudem müssen Sie Prozesse definieren, nach denen Projekte zu planen und zu aktualisieren sind.

Da Entscheidungen projektübergreifende Auswirkungen haben, sind alle Projekte in demselben Takt und mit möglichst aktuellen Daten zu steuern. Projektleiter müssen wissen, was sie wann und wie zu tun haben. Daher brauchen sie eine entsprechende Ausbildung und Betreuung.

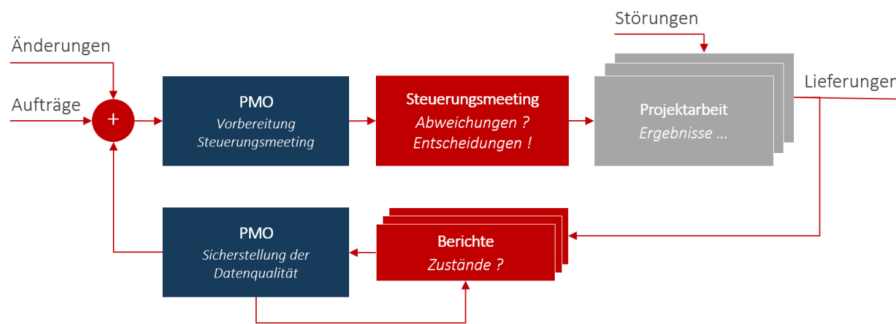


Bild: Ein PMO sorgt mit geeigneten Prozessen und hoher Datenqualität für die professionelle Multiprojektsteuerung.

Dies können Aufgaben eines PMOs sein, das auch als die kommunikative Drehscheibe zwischen Projektleitern, Teamleitern, Entscheidern und Controllern fungiert.

Ihr PMO sollte verantwortlich sein für den effizienten Informationsfluss und die stetige Verbesserung des Reifegrades im Projektmanagement. Verbesserungen könnten z.B. umfassen:

- Unterstützen der beteiligten Rollen
- Regeln der Initiierung von Projekten
- Koordinieren der Ressourcenanforderungen
- Sichern der Aktualität, Vollständigkeit und Plausibilität von Berichten
- Etablieren von Prozessen und Methoden
- Ausbilden von Projektleitern
- Einführen eines geeigneten Tools zur Projekt-, Portfolio- und Ressourcenplanung

Der Nutzen eines gut etablierten und akzeptierten PMOs sollte sein:

- Einsparen von Zeit durch Routine und Ausbildung
- Reduktion von Projektverzögerungen, Kosten- und Aufwandsüberschreitungen
- Verbessern der Profitabilität in Kundenprojekten
- Verringern der Ressourcenkonflikte
- Verbessern der strategischen Ausrichtung der Projekte

Unser Tipp: Ihr PMO braucht unbedingt den Rückhalt Ihrer Geschäftsleitung. Es darf aber nicht als Kontrollinstanz wahrgenommen werden, sondern muss den Projektteams seinen Nutzen klar unter Beweis stellen. Dann ist die Akzeptanz gesichert.

Hier lesen Sie, [wie Sie erfolgreich ein PMO einführen](#).

3 Priorisieren Sie Initiativen und Projekte richtig

Damit Sie sich nicht mit zu vielen Projekten gleichzeitig beschäftigen müssen, sollten Sie sich auf die wichtigen und dringlichen beschränken. Legen Sie daher Prioritäten fest, die der Unternehmensstrategie entsprechen. Nach diesen Prioritäten starten Sie dann die Projekte.

Damit die Priorisierung leichter fällt, ist dringend zu empfehlen, eine Entscheidungsmatrix zum Differenzieren von Linientätigkeiten und verschiedenen Projektarten aufzustellen. Diese Projektwürdigkeitsanalyse ist individuell für jedes Unternehmen zu gestalten.

Kriterien	Linientätigkeit	Kleinprojekt	Projekt	Auswahl
Anzahl der involvierten Bereiche	1 Bereich	bis zu 3 Bereiche	mehr als 3 Bereiche	bis zu 3 Bereiche
Größe des gesamten Projektteams	2-5 Personen	≥ 6 Personen	≥ 12 Personen	≥ 6 Personen
Personalaufwand	10 PT - 30 PT	30 PT - 100 PT	> 100 PT	30 PT - 100 PT
Investitionen	<10.000 €	10.000 – 50.000 €	> 50.000 €	10.000 - 50.000 €
Dauer	1 Monat - 3 Monate	4 Monate - 10 Monate	> 10 Monate	4 Monate - 10 Monate
Inhaltliche Komplexität	gering	mittel	hoch	hoch
Neuartigkeit für das Projektteam	gering	mittel	hoch	gering
Qualitätsrisiko	gering	mittel	hoch	mittel
Außenwirkung	gering	mittel	hoch	gering
			Empfehlung	Kleinprojekt

Bild: Projektwürdigkeitsanalyse zum Unterscheiden zwischen Linientätigkeiten und Projektarten

Je nach Einstufung sind dann unterschiedliche Methoden zur Steuerung anzuwenden. Es geht darum, entsprechend der Größe des Vorhabens, den geeigneten Verwaltungs- und Steuerungsaufwand zu betreiben.

Führen Sie, unabhängig von der Projektart, eine Priorisierung durch. Die Wichtigkeit können Sie mit Hilfe vorher festgelegter Treiber ermitteln.

Unser Tipp: Sorgen Sie dafür, dass für die wichtigsten Projekte auch wirklich die meisten Ressourcen eingesetzt werden.

Lesen Sie hier die [7 Schritte zum optimalen Projektportfoliomanagement](#).

4 Planen Sie Ihre Kapazitäten strategisch

Bei der strategischen Ressourcenplanung, auch bekannt als Kapazitätsplanung, geht es darum, dass Sie vorausschauend Mitarbeiter mit den notwendigen Skills bereitstellen. Zudem müssen Sie damit gewährleisten, dass strategisch relevante Projekte zum richtigen Zeitpunkt mit geeigneten Mitarbeitern umgesetzt werden können.

Bei unzureichender Kapazitätsplanung gehen Sie beispielsweise folgende Risiken ein:

- Projekte werden wegen unzureichender Ressourcenausstattung nicht pünktlich abgeschlossen
- Projektkosten steigen, weil zu wenig geeignete Ressourcen im Einsatz sind
- Geschäftschancen können nicht genutzt werden, weil die nötigen Skills nicht rechtzeitig beschafft wurden
- Sie haben deutlich erhöhte Koordinationsaufwände zur Lösung von Ressourcenkonflikten
- Das alles kann zu unzufriedenen Kunden führen

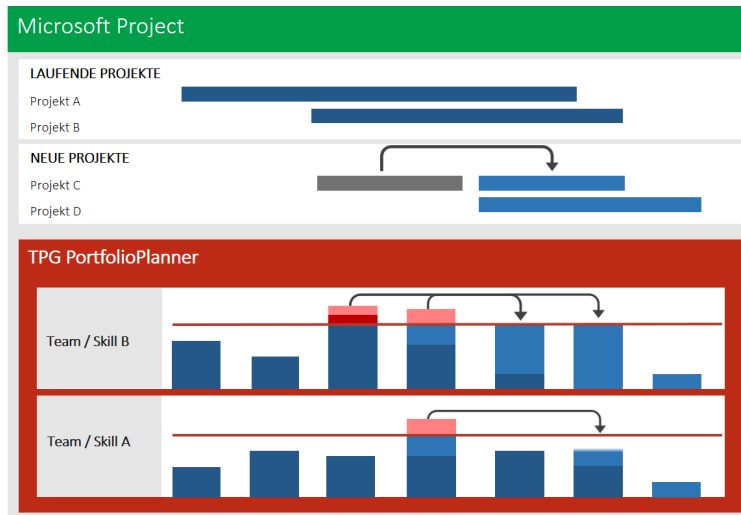


Bild: Vorausschauendes Planen neuer Projekte und erforderlicher Ressourcen mittels der strategischen Kapazitätsplanung

Aus der richtig durchgeführten strategischen Ressourcenplanung können Sie vielfältigen Nutzen gewinnen. Dieser umfasst beispielsweise:

- Sie stellen sicher, dass Sie die meisten Ressourcen für die wichtigsten Projekte reservieren, anstatt unwichtige Projekte zu versorgen
- Durch eine vollständige Übersicht aller Ressourcen und deren Einsatz in Projekten und Grundlasten sind Sie immer über die Gesamtauslastung informiert
- Sie wissen, was an neuen Projekten zusätzlich gestartet und auch geleistet werden kann
- Sie erkennen Ressourcenengpässe rechtzeitig und können darauf entsprechend Ihrer Unternehmensstrategie reagieren
- Sie vermeiden viele Ressourcenkonflikte, weil sie erst gar nicht entstehen

Unser Tipp: Für eine erfolgreiche strategische Kapazitätsplanung benötigen Sie unbedingt ein starkes und vom Top-Management unterstütztes PMO. Zudem ist je nach Anzahl der Projekte und Ressourcen eine passende Tool-Umgebung erforderlich.

Hier lesen Sie mehr zu den [Erfolgsfaktoren der Kapazitätsplanung](#).

5 Unterstützen Sie die taktische Ressourcenplanung optimal

Die taktische Ressourcenplanung ist der Prozess zur Abstimmung zwischen Projekt- und Teamleiter. Projektleiter planen Ressourcen auf die Vorgänge ihrer Projekte. Dabei haben sie die Hoffnung, diese eingeplanten Personen auch wirklich zu bekommen.

Wofür die verplanten Ressourcen aber tatsächlich eingesetzt werden, entscheiden deren Teamleiter.

Für Projekt- und Teamleiter ist die Ressourcenplanung alles andere als einfach, weil:

- Aufwände nicht so geschätzt wurden, wie erforderlich
- Mitarbeiter nicht so austauschbar sind, wie gedacht
- Projekthalte und Liefertermine sich ändern
- Krankheitsbedingte Ausfälle meist überraschend auftreten

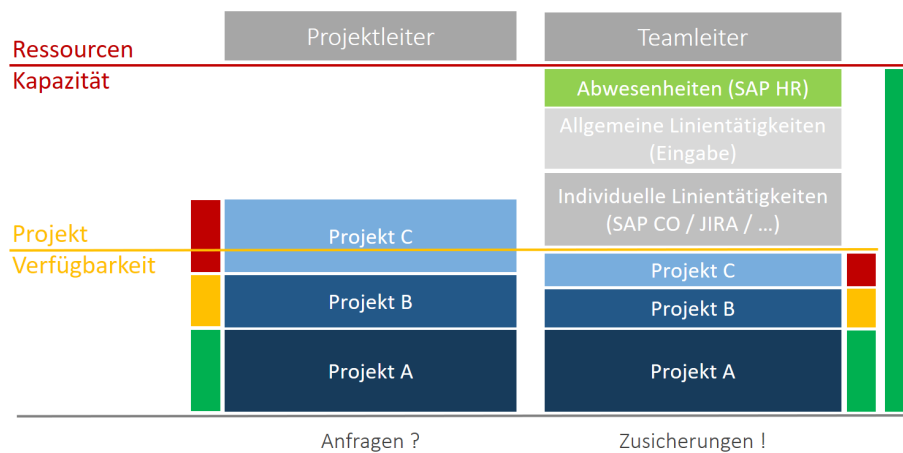


Bild: Die tatsächliche Projektverfügbarkeit ergibt sich unter Beachtung der Abwesenheiten und Linientätigkeiten – ein wesentlicher Schlüssel zur realistischen Ressourcenplanung

In der Ressourcenplanung gilt: Nur eine vollständige Planung ist eine gute Planung. Damit Sie dies erreichen, sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Vollständig ist die Planung, wenn Abwesenheiten, Linientätigkeiten und Projekteinsätze für jedes Teammitglied erfasst werden
- Nur Teamleiter sind in der Lage, eine vollständige Planung ihrer Teammitglieder zu erstellen, Projektleiter haben diesen Einblick nicht
- Die Projektverfügbarkeit ergibt sich ausgehend von der Kapazität, verringert um die Abwesenheiten und Linientätigkeiten
- Die Planung der Projekteinsätze ist in Linienorganisationen und Matrixorganisationen unterschiedlich

Unser Tipp: Planen Sie Ressourcen auf jeden Fall lieber vollständig und etwas ungenau, als zu genau und unvollständig. Nur eine vollständige Planung ist eine gute Planung. Und freuen Sie sich damit an, dass Ressourcenplanung nicht immer hundertprozentig genau sein kann. Störungen von außen kommen oft schneller, als Sie nachplanen können.

Lesen Sie hier, [wie Sie taktische Ressourcenplanung schnell einführen](#).

6 Sorgen Sie für Transparenz bei projektübergreifenden Abhängigkeiten

Das Steuerungsgremium im Multiprojektmanagement oder bei Programmen erlässt regelmäßig seine Vorgaben. Das umfasst beispielsweise Direktiven zu wichtigen Meilensteinen an den Schnittstellen. Diese werden in die jeweiligen Projekte verteilt („top-down“) und die Projektleiter müssen die Vorgaben dann umsetzen.

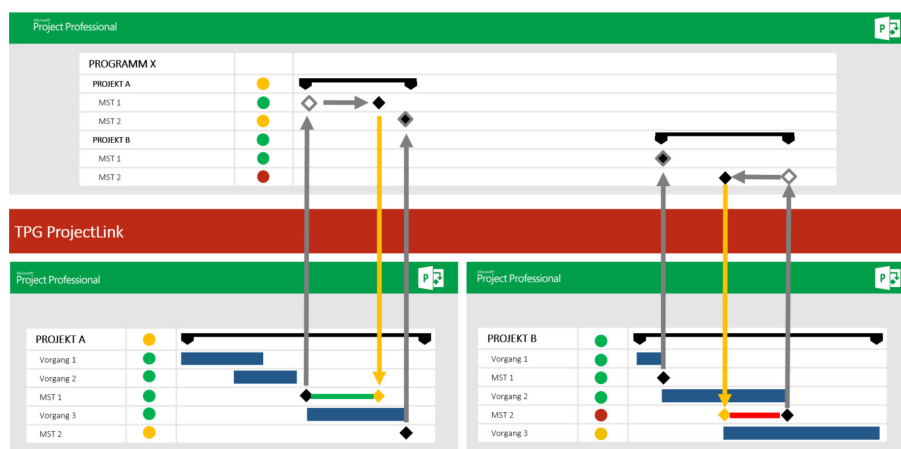


Bild: Bottom-up- und Top-down-Steuerung zwischen Programmplan und einzelnen Projektplänen

Unser Tipp: Nutzen Sie „weiche“ Verknüpfungen zwischen Vorgängen verschiedener Projekte. Deren Vorteil ist, dass die Projektleiter bei Änderungen die auftretenden Terminkonflikte sofort sehen. Dabei wird ihr Plan aber nicht direkt verändert. Das ist wichtig, denn die Projektleiter haben damit immer noch die Hoheit über ihre Planung.

Lesen Sie hier mehr zu den [Anwendungsfällen „weicher“ Projekt-Verknüpfungen](#).

7 Vereinfachen Sie die projektübergreifende Budgetplanung und Kostenverfolgung

Projektleiter und Controller sind beim Durchführen ihrer Arbeiten auf die Daten des jeweils anderen angewiesen. Daher ist es nötig, dass Sie für die Integration deren Systeme sorgen. Ohne automatisches Übertragen der Daten in beide Richtungen wäre weder eine zeitgerechte monatliche Abrechnung noch eine zeitnahe Verteilung von Restbudgets zwischen den Projekten möglich.

Die wesentlichen Integrationsszenarien sind folgende:

- Abgleich der Projektstruktur zwischen PPM-System und ERP-System
- Übergabe des Forecasts aus dem PPM-System zur Budgetbildung im ERP-System
- Übergabe der Ist-Stunden aus dem PPM-System zur Verrechnung im ERP-System
- Übergabe der Ist-Kosten aus dem ERP-System zur Steuerung im PPM-System

Microsoft Project					
Name	SAP WBS	WBS Nr	Resources	JAN	FEB
PROJECT X		TPG-499			
Summary A	Yes	TPG-499.1	Licenses		
Task 1	No		Jim		
Task 2	No		Carina		

Name	Type	Cost Center	Activity Type	JAN	FEB
Jim	Work	TPG01	CON	176	
Task 1				176	
Carina	Work	TPG01	CON		160
Task 2					160

Name	Type	Cost Element	JAN	FEB
Licenses	Cost	417000		50,000
Summary A				50,000

TPG PSLink
 Transfer Work of Work Centers per Period
 →
 Transfer Cost of Cost Elements per Period
 →

SAP			
Activity Input			
WBS Element	TPG-499.1		
Sender Cost Ctr	TPG01		
Sender AType	CON		
FY-Period	PLAN	UNIT	TOTAL
01	176	HUR	17.600
02	160	HUR	16.000

Primary Cost			
WBS Element	TPG-499.1		
Cost Element	417000		
FY-Period	TOTAL PLAN COST		
01			
02	50,000		

Bild: Integration zwischen PPM- und ERP-System am Beispiel des Forecasts aus Arbeitsstunden und Kostenarten

Die Vorteile einer solchen Integration sind:

- Keine doppelte Dateneingabe
- Zeitgerechtes Bereitstellen der Daten
- Hohe Datenqualität

Unser Tipp: Mit steigender Anzahl der Projekte und Häufigkeit der Aktualisierung steigt der Nutzen einer solchen Integration. Eine Integration von PPM-, ERP- und weiteren Systemen kann einfach beginnen und dann schrittweise je nach Bedarf ausgebaut werden.

Hier lesen Sie mehr zu den [Grundlagen der Integration von Projektmanagement und ERP-Systemen](#).

Die wichtigsten Regeln noch einmal zum Schluss

1. Planen Sie besser vollständig und grob als unvollständig und zu detailliert.
2. Die größten Fehler entstehen, wenn Sie nicht alle Projekte und Ressourcen planen.
3. Starten Sie besser mit geringer Funktionalität und legen Sie dann zu, als dass Sie mit maximaler Funktionalität gleich zu Beginn scheitern.



Kostenloses E-Book: Vorteile der Integration von PPM-Tools

So klappt die Integration Ihres Projektmanagement- mit ERP- und Workmanagement-Tools: Argumente, Anwendungsfälle und Lösungen. Wichtig für PMOs, Entscheider und Projektleiter. Erhältlich in Kürze.

Jetzt schon anmelden unter www.ppm-integration.com



Die Experten für internationales Projektmanagement

Kompetente Beratung und intelligente Lösungen für Ihren höheren PM-Reifegrad

TPG® The Project Group bietet als international tätiger Fullservice-Anbieter Beratung und Lösungen für unternehmensweites Projektmanagement. Schwerpunkt sind Technologien von Microsoft sowie die Integration mit SAP und beliebigen anderen Systemen. Besonders für international aktive Kunden steht TPG als Microsoft Gold Certified Partner für kompetente Beratung, flexible Umsetzung, intelligente PM-Lösungen und die Erhöhung des PM-Reifegrades als Beitrag zum Unternehmenserfolg. Praxisbezogene Seminare zu Microsoft Project und Projektmanagement-Methodik runden das Leistungsspektrum ab.

Warum „Your Project Experts“?

- Sehr umfangreiche Erfahrung im Projekt-, Portfolio- und Ressourcenmanagement sowie in Microsoft Technologie – schon seit fast 20 Jahren
- Microsoft Gold Certified Partner und weltweit eine der ersten Adressen zu integrierten PPM-Lösungen mit Microsoft Technologien wie Project Server und SharePoint
- Weltweit führendes Portfolio an Produkten, die Microsoft Lösungen clever erweitern, Systeme integrieren und so das Arbeiten im Projektmanagement spürbar erleichtern

Die „Kundenverstehler“

Wer verstehen will muss richtig zuhören können. TPG Berater erfüllen diese Voraussetzung. Gemeinsam mit Ihnen als Kunde entwickeln sie den richtigen Weg zum gewünschten Ziel. Bei der Auswahl geeigneter Methoden, Standards und Werkzeuge für Projektmanagement schöpfen unsere Experten aus langer Erfahrung in allen Branchen. Ihre vorhandene IT-Infrastruktur wird ebenso berücksichtigt, wie mögliche künftige Entwicklungen.

Sicher richtig ankommen

Gebündelt ist unsere langjährige Erfahrung in der TPG 5-Phasen Methode. Das ist der „rote Faden“ beim Planen und Umsetzen jedes Projekts. Schritt für Schritt, zielgenau und schnell entsteht nach dieser Methode die Projektmanagement-Umgebung, die Ihnen künftig die Arbeit erleichtert und den PM-Reifegrad in Ihrem Unternehmen erhöht. Das gilt auch für Migrationen.

Global verfügbar

Mit mehreren Niederlassungen in Europa, USA und Afrika sowie einem weltweiten Netzwerk autorisierter Partner bietet TPG ein Leistungsportfolio für große und mittlere Unternehmen aller Branchen, die Projektmanagement in internationaler Größenordnung betreiben.

Werterhalt in der Zukunft

Regelmäßige Wartung, erfahrenes Coaching der Mitarbeiter und jederzeit ein zuverlässiger Support sichern die Akzeptanz und den Betrieb Ihrer Investition langfristig. Dass das auch in Zukunft so bleibt, dafür sprechen unser international anerkanntes Know-how, ein weltweit führendes Produktportfolio und die seit Jahren sehr enge Beziehung zu Microsoft.

Mehr finden Sie unter www.theprojectgroup.com