

# Kapitel 2

## Anforderungen an ein Multiprojektmanagement

Multiprojektmanagement stellt keinen Selbstzweck dar. Vielmehr bestehen vielfältige Anforderungen an das Management von Projekten in Mehrprojektsituationen. Dieses Kapitel setzt sich mit diesen Anforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln auseinander.

### 2.1 Gelöste und ungelöste Problemstellungen

Die folgende Tabelle 2.1 zeigt in einem groben Überblick auf, welche Herausforderungen und Probleme im Projektmanagement Unternehmen heute beschäftigen.

**Tabelle 2.1** Gelöste, aktuelle und künftige Problemstellungen

Status	Problemstellungen
Gelöste Problemstellungen	Projektvorgehensmodelle Qualifizierung von Projektpersonal Projektmanagement auf Einzelprojektebene
Aktuelle Themen	Projektauswahl und -priorisierung Ressourcenallokation und -steuerung Projektkommunikation und -berichtswesen Organisatorische Einbettung und Zusammenspiel von Projekt und Linie
Künftige Herausforderungen	Projektübergreifendes Management der Chancen und Risiken Projektspezifische Kosten- und Liquiditätsmanagementverfahren Projektwissensmanagement Nutzenmanagement (Benefits Management)

Die Integration von Einzelprojektmanagement und Projektportfoliomanagement in der Unternehmenspraxis ist bis heute oft nur in geringem Maße gegeben. Darauf weisen zahlreiche praktische Erfahrungen, Fallbeispiele, PM-Audits und PM-Quick-Assessments sowie Literaturquellen hin.

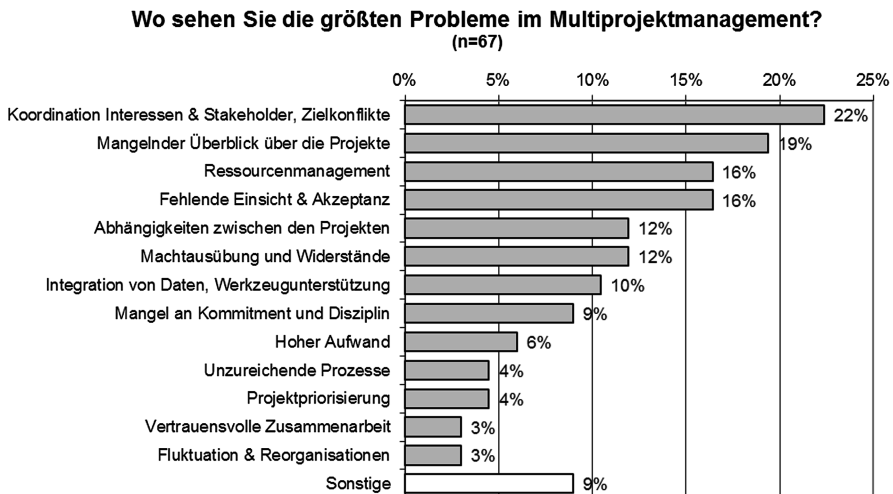
„Ziel des Projektportfolio-Managements ist die Optimierung der Projektportfolio-Ergebnisse. Nicht die Optimierung der Ergebnisse einzelner Projekte oder Programme,

sondern die Optimierung der Ergebnisse des Projektportfolios ist aus Sicht des Unternehmens anzustreben. Dieses Ziel kann in Konflikt zur Optimierung der Ziele einzelner Projekte stehen.“<sup>1</sup>

Der Wunsch nach Integration von Portfoliosteuerung und Projektmanagement wirft in der Praxis eine Reihe von Problemen auf, wie z. B. die nachstehend genannten:

- Koordination zwischen den periodischen Linienfunktionen und den lebenswegbezogenen Projektmanagementaufgaben
- Projektübergreifende Allokation und Steuerung von (Engpass-)Ressourcen
- Finanzielle Steuerung der Projektwirtschaft insgesamt
- Behandlung von Niveauunterschieden im Projektportfolio
- Umgang mit Unsicherheit bzw. Risiken
- Ausrichtung der Projekte an den Unternehmens- /Organisationszielen
- Herstellen von Vergleichbarkeit der Projekte im Portfolio
- Integrierte Betrachtung von Selektionskriterien und Zwängen bei der Projektpriorisierung
- Zeitnahe, rollierende Planung, Steuerung und Kontrolle des Projektportfolios
- Vermeidung von inhaltlichen Redundanzen bzw. Mehrfachlösungen im Projektportfolio
- Interoperabilität mit angrenzenden Führungssystemen

Inzwischen gibt es erste verlässliche empirische Untersuchungen zum Multiprojektmanagement. Abbildung 2.1 zeigt auf der Basis einer solchen Untersuchung beispielhaft aktuelle Handlungsfelder des Multiprojektmanagements auf.



**Abb. 2.1** Wo sehen Sie die größten Probleme im Multiprojektmanagement? (Quelle: Seidl 2007)

<sup>1</sup>Gareis und Stummer (2007, S. 176).

## 2.2 Effizienz versus Effektivität

Eine der wichtigsten Aufgaben einer Multiprojektsteuerung besteht in der Auswahl der richtigen Projekte. Was aber sind die richtigen Projekte? Woran kann man diese Frage festmachen? Dies hängt vom Umfeld und vor allem von übergeordneten Vorgaben ab. Eine Multiprojektsteuerung dient letztlich dazu, das Unternehmen bzw. einen Teil davon bei wichtigen anstehenden Transformationen zu begleiten.

Befindet sich ein Unternehmen in einer Wachstumsphase, so könnte die Multiprojektsteuerung sich beispielsweise darauf konzentrieren, möglichst viele Projekte umzusetzen, die Produktionskapazität des Unternehmens erweitern.

In einer Diversifikationssituation würden hingegen eher Projekte zur Entwicklung neuer Produkte und Erschließung neuer Märkte präferiert.

Bei Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten würden vermutlich Rationalisierungs- und Konsolidierungsprojekte den Schwerpunkt des Portfolios bilden.

Das Projektportfoliomanagement kann somit sehr stark die Effektivität der Projektarbeit beeinflussen. Es wäre aber falsch, einen Projektportfoliomanager auch für den Erfolg oder Misserfolg einzelner Projekte oder Programme verantwortlich zu machen. Diese Verantwortung liegt ganz klar beim Projekt- oder Programmleiter. Das Projektportfoliomanagement kann lediglich im Rahmen des Multiprojektcontrollings Abweichungen feststellen, diese analysieren und Empfehlungen für Maßnahmen oder Plananpassungen aussprechen; die Verantwortung für die effiziente Umsetzung des Projekt- bzw. Programmauftrags soll und kann es nicht übernehmen.

### 2.2.1 Große oder kleine Veränderungsschritte?

Projekte stehen häufig im Kontext des organisatorischen Wandels. Der Projektportfoliomanager kann im Unternehmenswandel die Rolle des Change Agents übernehmen.<sup>2</sup> Das Management durch Projekte hat in diesem Falle zum Ziel, fundamentale und radikale Veränderungen bzw. Verbesserungen zu bewirken. Es folgt somit organisatorisch einem revolutionären Veränderungsansatz. Solches Gedankengut liegt zum Beispiel dem Ansatz des Business Re-Engineering nach Hammer und Champy zugrunde.

Alternativ besteht die Möglichkeit, über einen evolutionären Ansatz Verbesserungen in einem einzelnen Projekt oder einem Geschäftsprozess zu bewirken. Ein solches Konzept liegt beispielsweise dem japanischen Kaizen oder dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zugrunde. Einen eher evolutionären als einen revolutionären Veränderungsansatz können aber auch Organisationen verfolgen, die als Ganzes nach einem Management by Projects Ansatz operieren (z. B. Forschungsbetriebe oder Entwicklungsabteilungen).

Strategische Veränderungsprojekte sind mit hohen Erwartungen an die Ergebnisse verbunden. Sie stehen häufig unter starkem Zeit- und Kostendruck. Ein Scheitern

---

<sup>2</sup>Vgl. Jantzen-Homp (2000).

gerade dieser Schlüsselprojekte kommt „selbstverständlich nicht“ in Frage, obwohl gerade sie oft besonders risikobehaftet sind und nicht selten massive Widerstände in der Organisation auslösen. Das klingt nach der Quadratur des Kreises. Dennoch sollte man gerade in unruhigen Zeiten bei der Planung notwendiger Veränderungen sachlich und überlegt vorgehen. Das Multiprojektmanagement bietet hierzu einige Hilfestellungen an.

Zunächst stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen oder eine Organisation sich am besten auf eine neue Situation einstellt und Veränderungsprozesse vollzieht. Wie bereits oben skizziert gibt es im Wesentlichen zwei alternative Ansätze um Veränderungen zu bewältigen: das Evolutions- und das Umbruchsmodell. Tabelle 2.2 stellt die Merkmale der beiden Ansätze gegenüber.<sup>3</sup>

**Tabelle 2.2** Evolutions- versus Umbruchsmodell zur Bewältigung von Veränderungen

	Evolutionsmodell	Umbruchsmodell
Prinzip	Funktionsoptimierung (best practice)	Umfassende Veränderung, Prozessmusterwechsel (next practice)
Methode	Triviales Lernen (exploitation)	Nichttriviales Lernen (exploration)
Charakterisierung	Kontinuierliche Steigerung der Leistung in kleinen Schritten bis zur Optimierungsgrenze Risikoarmes Verfahren	Überwindung einer Optimierungsgrenze durch einen Prozessmusterwechsel Zunächst Rückgang der Leistung, dann sprunghafte Leistungssteigerung Risikobehaftetes Verfahren
Umsetzung	Umsetzung durch kontinuierlichen Verbesserungsprozess/Kaizen	Umsetzung durch Projekte

Kleine Veränderungen können dem Evolutionsmodell folgend im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umgesetzt werden, für die Umsetzung größerer Anpassungen im Unternehmen gibt es hingegen kaum eine Alternative für das Projekt als das Instrument der Anpassung nach dem Umbruchsmodell.

Beim Evolutionsmodell erfolgt die Bewältigung von Veränderungen in kleinen, risikoarmen (Fort-)Schritten. Es findet eine Optimierung bereits vorhandener Methoden, Funktionen und Prozesse nach dem Prinzip der „best practice“ statt. Entsprechend ist die Leistungssteigerung dieser Optimierung nicht besonders hoch. Chancen und Risiken sind gleichermaßen überschaubar. Das Leistungspotenzial wird auf Basis der verfügbaren Fähigkeiten ausgebeutet und maximiert, die Leistung wird in kleinen Schritten bis zur Optimierungsgrenze hin gesteigert. Irgendwann ist aber eine solche Optimierungs- bzw. Sättigungsgrenze erreicht und man kommt nicht mehr weiter.

Beispiel: Man kann ein Automodell nach seiner Entwicklung im Rahmen einer Modellpflege kontinuierlich verbessern, Fehler ausmerzen, Ausstattung und Fahrverhalten optimieren und ähnliches mehr. Gerade der japanische Autohersteller Toyota hat diesen Optimierungsprozess kultiviert und zur Perfektion gebracht. Die

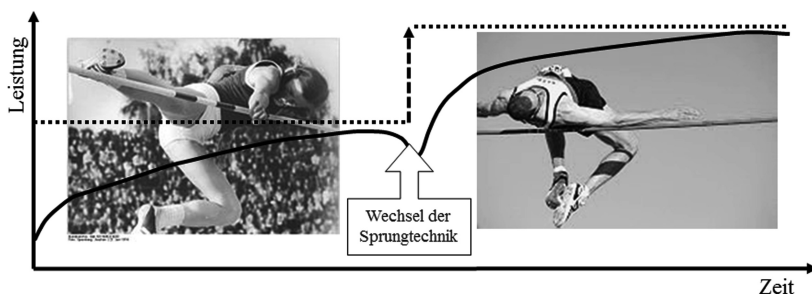
<sup>3</sup>Vgl. Kruse (2004).

Methode des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) wird im Japanischen als Kaizen bezeichnet. Seit Jahren bemühen sich andere Hersteller, das „Toyota Production System“ (TPS) nachzuahmen. Gleichwohl haben diese Optimierungsansätze ihre natürlichen Grenzen. Ab einem gewissen Punkt sind die Weiterentwicklungspotenziale ausgeschöpft oder sie stehen nicht mehr in einem vernünftigen Kosten-/Nutzenverhältnis. Dann ist es notwendig, ein neues Modell zu entwickeln, das ein oder mehrere neue Konzepte verfolgt. Das könnten beispielsweise eine neues Antriebskonzept (Gas- oder Elektroantrieb statt Benzinmotor), ein anderes Verfahren der Kraftübertragung (Front- oder Vierrad- statt Hinterradantrieb) oder auch eine andere Bauweise (kohlefaserverstärkte Karosserie statt Aluminium- oder Metallkarosserie) sein.

Ein neues Modell sprengt somit den Rahmen einer evolutionären Veränderung und würde demnach eher als Projekt abgewickelt. Hier werden größere Veränderungsschritte angegangen, damit steigen die Chancen, aber auch die Risiken innerhalb des Veränderungsprozesses.

Beide Anpassungsstrategien haben ihre Vorzüge und Nachteile. Wichtig ist es aber, sie einer Gesamtkoordination zu unterziehen, da sowohl die kontinuierliche Verbesserung als auch die Durchführung von Projekten Ressourcen des Unternehmens bindet. Eine übergreifendes Projektportfolio- und Ressourcenmanagement sollte daher die Aktivitäten koordinieren, mit Blick auf die erwarteten Ergebnisbeiträge in eine Rangfolge bzw. Prioritätenliste bringen und die notwendigen Ressourcen identifizieren und zuordnen.

Die Entwicklung in der Sportart Hochsprung mag als Beispiel dafür dienen, dass moderne Unternehmen sich mit beiden Veränderungsmodellen auseinandersetzen sollten. Hier gab es im Lauf der sportlichen Entwicklung immer wieder dominierende Techniken, wie Schersprung, Straddle oder Fosbury-Flop. Man konnte beobachten, dass die Sportler ihre Technik kontinuierlich bis zur persönlichen bzw. physischen Leistungsgrenze hin optimierten. Die Einführung des Fosbury-Flops markierte einen interessanten Wendepunkt. Zunächst konnten die Sportler mit der neuen Technik nicht das Niveau der besten Straddle-Springer erreichen. Die mit der neuen Technik möglichen Leistungssteigerungen waren aber deutlich höher, während die Straddle-Technik offensichtlich ausgereizt war. Ende der 1970er, spätestens Anfang der 1980er Jahre hatte dann der Flop die Vorgängertechnik im Leistungssport vollständig verdrängt. Abbildung 2.2 zeigt in prinzipieller Weise auf, wie sich das Leistungsniveau eines Hochspringers durch den Wechsel der Sprungtechnik verändern kann.



**Abb. 2.2** Kontinuierliche Verbesserung und Prozessmusterwechsel

Die Leistung des Springers nimmt trainingsbedingt zunächst kontinuierlich zu, bis der Athlet sein Leistungsvermögen ausgeschöpft hat. Die Leistungsgrenze wird durch die gestrichelte Linie angedeutet. Der Wechsel zur neuen Sprungtechnik verschiebt die Leistungsgrenze deutlich nach oben. Allerdings ist unmittelbar nach Einführung der neuen Technik zunächst zu ein Leistungsrückgang zu verzeichnen, der aber durch Training und die Adaption der neuen Technik sehr schnell aufgeholt werden kann. In der Folge kann der Springer ein deutlich höheres Leistungsniveau erreichen, bis er auch hier die Leistungsgrenze erreicht.

Das Beispiel zeigt, dass sowohl Evolutions- als auch Umbruchsmodell notwendige Elemente für die Bewältigung von Veränderungsprozessen sind. Die richtige Kombination beider Modelle macht letztlich den Gesamterfolg aus.

### 2.2.2 Steuerung des Projektportfolios

Wenden wir uns nun stärker den Projekten als Instrument des Unternehmens zu, um Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Welches sind dabei die Erfolgsfaktoren? Auch dies ist stark abhängig von der jeweiligen Sichtweise, wie Abbildung 2.3 verdeutlicht.

Die Leitung eines Unternehmens ist natürlich vorrangig daran interessiert, die selbst gesteckten oder von außen vorgegebenen Unternehmensziele zu erreichen. Daneben muss sie aber auch Risiken vom Unternehmen abwenden. Dieser Aspekt wird zuweilen im Kontext der Multiprojektsteuerung übersehen oder nachrangig behandelt, hat aber – auch bedingt durch höhere gesetzliche und regulatorische Anforderungen – eine hohe Bedeutung erlangt. Von den Projekten erwartet die Unternehmensleitung daher Umsetzungsbeiträge zu den übergeordneten Zielen sowie die Bewältigung von Zwängen.

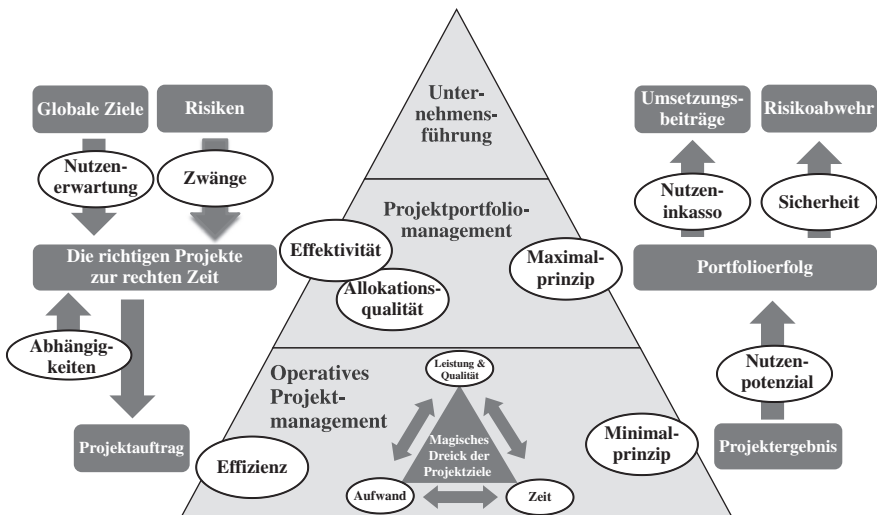


Abb. 2.3 Multiprojektmanagement im Gesamtkontext einer Organisation

### ***2.2.3 Effektivität: Auswahl und Priorisieren der Projekte***

Angesichts der oben skizzierten Erwartungshaltung der Unternehmensleitung ist nun die Frage zu beantworten, welches in der jeweiligen Unternehmenssituation die richtigen Projekte sind. Dies ist die Aufgabe der Projektportfolioplanung. Dabei werden alle Projektkandidaten gesichtet und bewertet. Danach werden für das Unternehmen „richtigen“ Projekte ausgewählt und das Projektportfolio gebildet.

Gerade vor dem Hintergrund von Krisensituationen wird auf die Auswahl der richtigen Projekte häufig nicht genug Sorgfalt verwendet. Aktionismus ist aber hier fehl am Platze. Eine Projektportfolioplanung muss komplizierte Rahmenbedingungen berücksichtigen und besitzt aufgrund der großen Anzahl von Einflussgrößen, Abhängigkeiten und Beteiligten eine hohe Planungskomplexität. Dabei muss vielfach mit Zielkonflikten umgegangen werden. So besteht bei der Projektpriorisierung praktisch in jedem Unternehmen ein Zielkonflikt zwischen den zu bewältigenden Zwängen und den erhofften Nutzenbeiträgen. Das Verfahren zur Priorisierung der Projekte sollte solche Zielkonflikte auflösen und als Ergebnis eine eindeutige Projektrangliste erzeugen. Diese dient dann als Basis für die Ressourcenallokation und als „Vorratsentscheidung“ für den Fall von Ressourcenkonflikten. In der Praxis stehen an der Spitze der Projektrangliste nahezu immer Zwangsprojekte, erst danach folgen die übrigen Projekte. Wichtig ist dabei natürlich, dass ein Zwang auch konkret besteht. Ist z. B. eine gesetzliche Anforderung zu erfüllen, die erst in mehreren Jahren umgesetzt sein muss und innerhalb von wenigen Monaten realisiert werden kann, so besteht im aktuellen Planungsjahr sicherlich noch kein Zwang. Erst wenn die Umsetzung in einem der Folgejahre dringlich wird, ist eine Einstufung als Zwangsprojekt geboten.

Bei der Priorisierung der Nicht-Zwangsprojekte werden häufig mehrere Bewertungskriterien kombiniert, z. B. eine strategische und eine monetäre Nutzen-erwartung an das jeweilige Projekt. Entscheidend ist, dass die Nutzenerwartungen realistisch sind und von den Entscheidern getragen und vertreten werden. Häufig werden Scoring-Verfahren genutzt, um noch weitere Kriterien zu berücksichtigen. Die Priorisierung sollte für alle Beteiligten verständlich und nachvollziehbar gestaltet sein und angemessen dokumentiert werden. Auch dies erhöht die Akzeptanz und Wirkung des Verfahrens.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Priorisierung ist die schnelle Anpassbarkeit an neue Rahmenbedingungen. Da sich die Priorisierungskriterien und die Bewertung einzelner Projekte im Zeitverlauf ändern können, ist es notwendig, die Planung des Projektportfolios regelmäßig zu überprüfen und ggf. anzupassen. Diese gilt in Zeiten des Umbruchs umso stärker.

### ***2.2.4 Allokation der Ressourcen***

Soll die Priorisierung der Projekte Wirkung zeigen, so muss die Zuweisung der Ressourcen an die Projekte sich an den zuvor gefundenen Prioritäten ausrichten. Das klingt eigentlich selbstverständlich, ist es aber in der Praxis leider nicht!

Eine Priorisierung ohne entsprechende Ressourcenallokation hat keinen Effekt, dennoch wird eine prioritätsorientierte Ressourcenallokation heute nur in sehr wenigen Unternehmen praktiziert.

Interessant ist auch die Strategie, nach der das Ressourcenmanagement agiert. Auf übergreifender Ebene wird meistens eine Maximierungsstrategie verfolgt, d.h. es wird danach gestrebt, mit gegebenen Ressourcen möglichst hohe Umsetzungsbeiträge zu erwirtschaften. Dies unterscheidet sich von der üblichen Optimierungsstrategie innerhalb eines einzelnen Projekts, bei der eine Umsetzung vorgegebener Ziele mit möglichst geringem Ressourcen- und Zeiteinsatz angestrebt wird (Minimierungsstrategie).

### ***2.2.5 Der richtige Zeitpunkt***

Eine wichtige Frage im Zusammenhang der Projektportfolioplanung ist die nach dem richtigen Startzeitpunkt für ein Projekt. Leider verführen planerisch vorhandene Restkapazitäten dazu, Projektportfolios zu „überladen“. Dann werden Projekte einfach gestartet, obwohl innerhalb der geplanten Projektlaufzeit keine ausreichende Zuordnung von Personal und Budget möglich ist. In diesem Fall stellt sich nicht wie gewünscht eine Vollausslastung der verfügbaren Ressourcen ein, stattdessen stellen sich Engpässe und Verzögerungen im gesamten Projektportfolio ein. Untersuchungen zeigen deutlich, dass sich die Überlastung einzelner Ressourcen nicht nur negativ auf das Projekt auswirkt, das die Überlastung verursacht, sondern auch auf alle anderen Projekte, die von den Engpassressourcen abhängig sind. Projekte sollten daher nur gestartet werden, wenn sich Projektplanung und Ressourcenverfügbarkeit einigermaßen in Einklang bringen lassen. Ansonsten gilt der Grundsatz: Weniger ist mehr!

### ***2.2.6 Effiziente Projektabwicklung***

Erst nach erfolgter Priorisierung und Ressourcenausstattung gewährleisten die Methoden des klassischen Projektmanagements den Erfolg der Projekte, d.h. die erfolgreiche und effiziente Umsetzung des vorgegebenen Auftrags in das gewünschte Projektergebnis (siehe Abb. 1.1). Wie bereits erwähnt wird dabei meist eine Minimierungsstrategie verfolgt: das gewünschte Ergebnis soll möglichst schnell und ressourcenschonend umgesetzt werden. Bei der Projektumsetzung steht somit die Effizienz im Vordergrund, also etwas – in diesem Fall das konkrete Projekt – richtig zu tun.

Mit dem Projektergebnis stellt das Projekt dem Auftraggeber ein Nutzenpotenzial bereit. Der eigentliche, konkrete Nutzen entsteht aber meist erst später durch die Anwendung des Projektprodukts. Hier gilt: Nutzen kommt von Nutzung!

Eine Optimierung des projektübergreifenden Nutzens erfordert ein entsprechendes Nutzeninkasso. Leider gelingt es bislang nur wenigen Unternehmen, den Projektportfolioerfolg durch eine systematische Auswertung der Projektergebnisbeiträge angemessen zu überwachen. Dies hat verschiedene Ursachen. Zwei



Probleme seien in diesem Zusammenhang beispielhaft genannt. Zum einen geht ein konkret entstandener Nutzen in der Regel auf verschiedene Einflussgrößen zurück und kann so nicht eindeutig einzelnen Projekten zugeordnet werden. Zum anderen lassen sich bestimmte Ergebnisbeiträge quantitativ nicht oder nicht angemessen fassen, wie z. B. Beiträge zur Vermeidung oder Reduzierung von Risiken.

### ***2.2.7 Effektivität und Allokationsqualität versus Effizienz***

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in Mehrprojektsituationen die effektive Projektauswahl und -priorisierung in Verbindung mit einer entsprechenden Ressourcenallokation aus Unternehmenssicht noch bedeutender für den Gesamterfolg ist als das operative Projektmanagement auf Einzelprojektebene.

Die richtige Durchführung eines einzelnen Projekts sichert zwar eine erfolgreiche Projektabwicklung und zeugt von Effizienz. Nur eine vorherige Auswahl der richtigen Projekte kann aber sicherstellen, dass zum Ende eines Planungszeitraums auch die für das Unternehmen richtigen und wichtigen Umsetzungsbeiträge vorliegen.

Die Zunahme von Mehrprojektsituationen führt zu einem Wettbewerb um die benötigten Ressourcen, der einerseits unter den Projekten, andererseits aber auch zwischen den Projekten und der Linienorganisation geführt wird. Da eine eindeutige Trennung der Ressourcen in Projekt- und Linienressourcen meist nicht möglich ist, stellt ein übergreifendes Ressourcenmanagement eine maßgebliche Voraussetzung für die unternehmensweite Optimierung der Projektergebnisbeiträge dar. Nur wenn die richtigen Projekte ausgewählt, mit den richtigen Ressourcen ausgestattet und zum richtigen Zeitpunkt durchgeführt wurden, lassen sich Effizienz und Effektivität auf Ebene des Projektportfolios erreichen. In diesem Falle sind nachhaltige, positive Wirkungen der Projekte gesichert.

## **2.3 Funktionale Anforderungen**

Während bei einer isolierten Betrachtung des Einzelprojektmanagements vor allem Funktionen zur Verbesserung der Effizienz der Projektarbeit im Vordergrund der Betrachtung stehen, kommen bei einer konvergenten Gestaltung des Projektmanagements funktionale Anforderungen hinzu, die auf eine Steigerung der Effektivität der Projektwirtschaft zielen. Hierzu gehören vor allem eine flexible Projektpriorisierung und ein projektübergreifendes Ressourcenmanagement. Diese und weitere funktionale Anforderungen werden in den folgenden Abschnitten behandelt.

### ***2.3.1 Flexible Projektpriorisierung***

Eine flexible Priorisierung aller Unternehmensprojekte sollte nach Möglichkeit die Berücksichtigung unterschiedlicher Priorisierungskriterien erlauben und sich

flexibel auf neue Rahmenbedingungen anpassen. Während in früheren Jahren die meisten Organisationen eine einmalige Priorisierung der Projekte im Rahmen des jährlichen Budgetprozesses für ausreichend erachteten, wächst in jüngerer Zeit die Erkenntnis, dass aufgrund der vielfältigen Änderungen in einem Projektportfolio während eines Jahres eine drastische Verkürzung der Projektpriorisierungs- und Steuerungszyklen notwendig ist. Viele Unternehmen gehen inzwischen von der statischen Projektpriorisierung über zu einer rollierenden Planung des Projektportfolios. Dies führt dazu, dass zur Ermittlung der Projektprioritäten deutlich weniger Zeit zur Verfügung steht als dies noch im Rahmen einer jährlichen Projektpriorisierung möglich war. Um dieser beschleunigten Form der Priorisierung gerecht zu werden, müssen vermehrt Möglichkeiten geschaffen werden, die Projektprioritäten auf der Basis fest definierter Regeln automatisch zu ermitteln. Eine weitere funktionale Anforderung besteht in der Standardisierung des Projektberichtswesens. In der Vergangenheit war es häufig üblich, dass sich jedes Projekt seine eigene Berichtsstruktur schuf, was dazu führte, dass Entscheidungsträger – wie zum Beispiel Lenkungsausschussmitglieder – sich in unterschiedliche Berichtsstrukturen immer wieder neu einarbeiten oder hineindenken mussten. Dies kann durch ein standardisiertes Berichtswesen deutlich verbessert werden.

Nach Lukesch sind die wichtigsten Auswahleigenschaften im Sinne einer umfassenden Beurteilung von Projekten der Nutzen und das Risiko.<sup>4</sup> Lukesch wirft zudem die Frage auf, bis zu welchem Zeitpunkt auf seinem Lebensweg ein Projekt in die Auswahl einbezogen werden soll. Werden bereits laufende Projekte in die Projektauswahl mit einbezogen, so müssen unter anderem die sogenannten **Sunk costs** berücksichtigt werden. Unter Sunk costs versteht man Kosten von Projekten, die in der Durchführung bereits relativ weit fortgeschritten sind und damit schon einen großen Teil ihrer Kosten verursacht haben. Werden solche Projekte bei der Projektauswahl mit einbezogen, so sind bei der Errechnung des finanziellen Nutzens des Projektes diese Sunk costs nicht mehr zu berücksichtigen. Mit anderen Worten werden bei der Berücksichtigung laufender Projekte im Rahmen der Projektauswahl lediglich Grenznutzen und Grenzkosten solcher Projekte einander gegenübergestellt. Da bei laufenden Projekten somit die um die Sunk costs verminderten Gesamtkosten des Projektes mit dem vollen Nutzen ins Verhältnis gesetzt werden, steigt die Rentabilität des Projektes im Laufe seiner Durchführung immer weiter an und verbessert damit die Position des Projektes im Rahmen der Projektauswahl.<sup>5</sup>

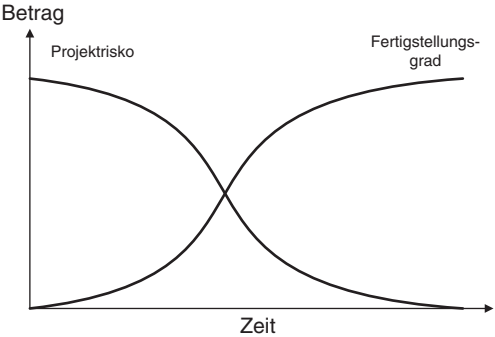
Entlang des Lebenswegs eines Projektes wird immer mehr Wissen aufgebaut. Je weiter ein Projekt fortschreitet, desto mehr werden auch Unsicherheiten im Projekt reduziert und somit Projektrisiken gemindert. Die folgende Abbildung 2.4 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

---

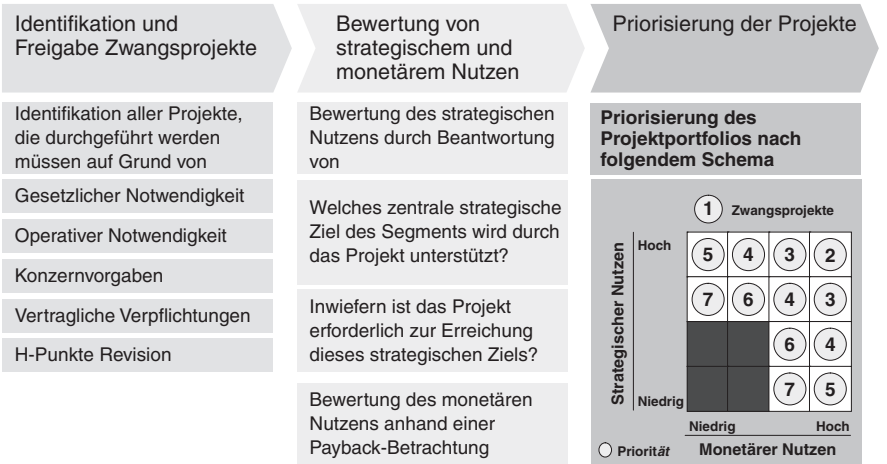
<sup>4</sup>Lukesch (2000, S. 58).

<sup>5</sup>vgl. ebenda, S. 63.

**Abb. 2.4** Fertigstellungsgrad und Projektrisiken im Zeitverlauf (Lukesch 2000, S. 64)



In der Praxis muss die Priorisierung einfach und flexibel an neue Rahmenbedingungen angepasst werden können. Aus diesem Grunde bevorzugen viele Unternehmen einfache Verfahren. Abbildung 2.5 zeigt das Priorisierungsverfahren eines Finanzdienstleisters.



**Abb. 2.5** Projektpriorisierung bei einem Finanzdienstleister (Nees 2005, S. 25)

Zunächst werden die Projekte dabei bezüglich der mit ihnen verbundenen Notwendigkeiten und Zwänge klassifiziert. Innerhalb der Zwangsprojekte, welche insgesamt die höchste Priorität erhalten, werden die Projekte nach der Art der Zwänge priorisiert. Dabei haben gesetzliche Zwänge die höchste Priorität. Nachdem das Pflichtprogramm geklärt ist, wird die Menge der verbleibenden Projekte nach zwei unterschiedlichen Nutzenkriterien priorisiert. Dabei wird zwischen dem so genannten strategischen und monetären Nutzen unterschieden. Beide Kriterien werden in Form von Klassifikationen ausgedrückt, so dass eine 16-Felder-Matrix gebildet werden kann. Nachteilig wirkt sich bei diesem Verfahren aus, dass es innerhalb der

einzelnen Felder keine Präferenzordnung zwischen den dort angesiedelten Projekten erzeugt. Diese muss in einer Nachbearbeitung erst noch festgelegt werden.

### ***2.3.2 Projektübergreifendes Ressourcenmanagement***

Das Ressourcenmanagement ist einer der bedeutendsten Aspekte des Multiprojektmanagements.<sup>6</sup> Gerade in Mehrprojektsituationen konkurrieren Projekte in einem starken Maße um Ressourcen. Diese Ressourcenkonflikte müssen gelöst werden. Dazu gibt es vor allem verschiedene methodisch-funktionale Ansätze. Daneben existieren jedoch auch alternative Konzepte: so werben z. B. Kempf und Hirzel für einen Wettbewerb um die Ressourcen. Einen solchen Ansatz könnte man auch als Marktplatz-Konzept bezeichnen.<sup>7</sup>

Das Bemühen um einen optimierten projektübergreifenden Ressourceneinsatz wird in der Praxis oft durch operativen Druck aus dem Tagesgeschäft heraus erschwert oder gar unmöglich gemacht. Dann wird ein großer Teil der Ressourcen durch „Dringliches“ gebunden und potenziellen und laufenden Projekten entzogen. Hirzel kritisiert solche Einflüsse eindringlich als „Primat der Dringlichkeit gegenüber der Wichtigkeit“.<sup>8</sup> Dabei sind Projekte meist das geeignete Instrument, um die in immer kürzeren Zyklen notwendigen Veränderungsprozesse im Unternehmen durchzuführen. Hirzel wirbt daher dafür, der wachsenden Bedeutung der Projektarbeit Rechnung zu tragen, indem entsprechende Ressourcen für die Projekte bereitgestellt und in geeigneter Form disponiert werden.

### ***2.3.3 Management von Projektinterdependenzen***

Um Interdependenzen zwischen Projekten zu erfassen und zu verfolgen, lässt sich selbstverständlich das Instrument der Netzplantechnik nutzen.

Ein Problem bei der Anwendung der Netzplantechnik über viele Projekte hinweg ist aber, dass aus der Sicht eines einzelnen Projektleiters die Vielzahl der Ablaufelemente außerhalb des eigenen Projektbereiches kaum zu überblicken und noch weniger in Bezug auf die Auswirkung einer Netzplanrechnung zu beurteilen sind.

Es ist also eine Lösung erforderlich, die diese Komplexität begrenzt und die über Projektgrenzen hinweg auftretenden und zu verfolgenden Abhängigkeiten auf das notwendige Maß begrenzt. Innerhalb eines Multiprojektmanagementwerkzeuges kann diese Lösung über einen besonderen Typ von Meilensteinen erreicht werden. Meilensteine dieses Typs kennzeichnen externe Abhängigkeiten und sind typbedingt nicht mehr nur für das eigene Projekt sondern auch für alle anderen Projekte sichtbar. Die Projektleiter dieser anderen Projekte können diese Meilensteine mit ihrer eigenen Termin- und Ablaufplanung verknüpfen, wobei die Terminplanung

---

<sup>6</sup>Zu Möglichkeiten und Problemen des Ressourcenmanagements siehe Kühn et al. (2002).

<sup>7</sup>Kempf und Hirzel (2002).

<sup>8</sup>Hirzel (2002).

des jeweiligen Meilensteines ausschließlich dem Projekt vorbehalten bleibt, in dem er definiert wurde. Auf diese Art haben die Projektleiter die Möglichkeit, wesentliche Zulieferungen von anderen Projekten in ihre eigenen Netzpläne einzubeziehen, ohne dabei ihre Planungshoheit völlig aus der Hand zu geben. Auf der Portfolioebene bieten diese projektübergreifenden Meilensteine ein gutes Controlling-Instrument. Dies gilt umso mehr, als auf der Portfolioebene nun auch das Instrument der Meilensteintrendanalyse speziell auf diese Meilensteine hin angewendet werden kann. Die Begrenzung des Meilensteintrend-Diagramms muss allerdings auf Portfolioebene anders definiert werden als auf Projektebene, da das Diagramm hier nicht von Projektbeginn bis Projektende skaliert wird, sondern einen festen Portfoliosteuerungszyklus beinhalten muss.

### 2.3.4 Projektübergreifendes Risikomanagement

Schon aus den unterschiedlichen Definitionen eines Projektes kann man entnehmen, dass Projekte immer gewissen Risiken unterliegen. Diese Risiken ergeben sich gewissermaßen aus der Definition selbst, da Projekte grundsätzlich einen gewissen Neuartigkeitsgrad aufweisen, oft eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordern, weitere Komplexitätsmerkmale aufweisen und vielfältigen Einflüssen aus dem Umfeld ihrer Stakeholder ausgesetzt sind. Aus all diesen und etlichen weiteren Faktoren können Risiken für ein Projekt entstehen.

In Abbildung 2.6 werden typische Risiken für Projekte dargestellt.



**Abb. 2.6** Darstellung häufiger Risikofaktoren (überarbeitete Darstellung nach Lukesch 2000, S. 87)

Projektübergreifendes Risikomanagement beschäftigt sich mit der Identifizierung, Analyse und dem Umgang mit den Risiken in einem Projektportfolio.<sup>9</sup>

Schon die Identifizierung der Risiken stellt ein Hauptproblem des projektübergreifenden Risikomanagements dar. Um Risiken in einem Projektportfolio abwägen und gestalten zu können, ist ein Mindeststandard bei der Risikoidentifikation in allen Projekten erforderlich. Hier ist es hilfreich, einheitliche Checklisten zur Erhebung und Bewertung von Risiken in allen Projekten einzuführen. Zudem wird ein Portfolio periodenbezogen gesteuert. Werden also Risiken z. B. nur zu Projektbeginn erhoben, so ist die Qualität der Risikoanalyse in einem Portfolio schon allein aufgrund der unterschiedlichen Projektlaufzeiten sehr unterschiedlich. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass eine projektübergreifende Risikosteuerung eine regelmäßige Aktualisierung des Risikoinventars der Projekte erfordert. Auch der Fokus der Risikoanalyse muss erweitert werden, hier ist vor allem darauf zu achten, welche Projektrisiken Folgewirkungen im Projektportfolio auslösen können.

Idee eines projektübergreifenden Risikomanagements ist es auch, Risiken im Gesamtportfolio zu balancieren und den Risiken entgegenstehende Chancen zu berücksichtigen.

Sind Risiken einmal erkannt, so ist der klassische Ansatz, zunächst alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um die Risiken zu vermeiden. Ist dies nicht möglich, so kann man versuchen, sie durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren. Ist das Risikopotenzial dann durch Maßnahmen und Verhaltensweisen nicht weiter zu vermindern, so kann man Wege suchen, sie auf andere zu übertragen, z. B. auf Auftragnehmer im Projekt. Dabei muss darauf geachtet werden, dass diese die Risiken auch übernehmen können. Im projektübergreifenden Risikomanagement muss hier geprüft werden, ob eine Übertragung von Risiken aus einem Projekt auch die entsprechende Wirkung im Portfoliokontext hat. Dies ist nicht immer der Fall.

Alle Projektrisiken, die nicht mehr reduziert oder übertragen werden können, kann man nur noch akzeptieren und überwachen. Alternativ kann man allerdings auch zur Erkenntnis gelangen, dass ein Risiko zu hoch ist, was zur Folge haben muss, die durch das Risiko verursachenden Projekte nicht durchzuführen bzw. zu stoppen. Allerdings ist dies nicht immer möglich.

### ***2.3.5 Bewertung des Projekterfolgs***

Eine Bestimmung des Erfolges von Projekten wird dadurch erschwert, dass die Projekt-Stakeholder den Projekterfolg in der Regel von unterschiedlichen Managementebenen aus beurteilen, die jeweils unterschiedliche Zielkategorien oder Bezugsgrößen aufweisen. Auf der operativen Ebene werden Nutzen und Erfolg sehr konkret betrachtet. Auf der strategischen Ebene werden dagegen Erfolgspotenziale betrachtet, die über einen längeren Zeitraum in die Zukunft reichen.

---

<sup>9</sup>zum Projektrisikomanagement im Allgemeinen vgl. z. B. Project Management Institute (2000, S. 127–146) und Schelle et al. (2005, S. 149–162).

Auf einer normativen Managementebene werden dagegen die Lebensfähigkeit und Entwicklung betrachtet. Diese Managementebenen unterscheiden sich zudem durch unterschiedliche Komplexitätsgrade und abweichende Zeithorizonte.<sup>10</sup>

## 2.4 Kulturelle Anforderungen

Eine ganzheitliche Optimierung der Projektergebnisse ist nur in projektorientierten Organisationen vorstellbar. Eine solche Projektorientierung setzt die Entwicklung einer Projektmanagementkultur voraus. Im Rahmen einer solchen Projektmanagementkultur wird ein organisationsweites gemeinsames Verständnis des Projektbegriffes entwickelt. Zu einer solchen Kultur gehört auch, dass sich eine Organisation über die Besonderheiten der Projektarbeit bewusst ist. Eine solche Besonderheit ist beispielsweise das Risiko eines möglichen Scheiterns eines Projektes. Aufgrund des Innovationsgrades, der Einmaligkeit und anderer projektspezifischer Besonderheiten kann ein Scheitern eines Projektes nie ganz ausgeschlossen werden. Dabei muss ein Scheitern des Projektes nicht zwangsläufig auf eine schlechte oder unzureichende Arbeitsleistung des Projektteams zurückzuführen sein. Vielmehr kann ein Scheitern oder ein **Projektabbruch** auch durch Veränderungen im Projektumfeld herbeigeführt werden. Ein einfaches nachvollziehbares Beispiel hierfür ist die Zurückstufung eines Projektes aufgrund neuer Projekte mit höherer Priorität.

Während eine solche Veränderung der Projektprioritäten im Sinne einer unternehmensweiten Optimierung durchaus sinnvoll und notwendig sein kann, wird ein Projektstopp oder ein Projektabbruch aus Sicht des Projektleiters und des Projektteams dennoch meist als persönlicher Misserfolg gewertet. Grund hierfür ist eine zu starke Orientierung an der Durchführung des Einzelprojektes, welche durch die Orientierung des Projektteams am Projektlebensweg zustande kommt. Um dagegen eine konvergente Gestaltung des Projektmanagements in einer Organisation zu ermöglichen, ist es erforderlich, dass eine Organisation und insbesondere die Projektmanager und Projektteammitglieder die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Projektabbruch entwickeln. Hierzu gehört auch, dass ein Projektabbruch nicht reflexhaft mit einem Scheitern der verantwortlichen Projektmitglieder verbunden wird.

Rietiker<sup>11</sup> argumentiert, dass bisherige Projektmanagementmodelle unvollständig seien, da sie sich primär auf diejenigen **Kompetenzbereiche** beschränken, welche zum Management einzelner Projekte und Programme benötigt werden, während bei einer unternehmerischen Betrachtung des Projektmanagements der Betrachtungsumfang erweitert wird auf Projekte in ihrem unternehmerischen und sozialen Kontext. Somit wird Projektmanagement als integraler Bestandteil der Geschäftsführung eines Unternehmens verstanden. Rietiker führt u.a. aus, dass zu

---

<sup>10</sup>Schwaninger und Körner (2004, S. 80).

<sup>11</sup>Rietiker (2005).

den Kompetenzen für die Projektorientierung neben dem Management von Projektportfolien, Programmen und Projekten im engeren Sinne auch Unterstützungs- und Enabling-Funktionen wie die Mitarbeiterentwicklung, das Wissensmanagement, das projektübergreifende Ressourcenmanagement sowie das Qualitäts- und Risikomanagement gehören.

Weiterhin stellt Rietiker fest, dass sich in der aktuellen Strategieliteratur kaum eine Behandlung von Fragen zur Umsetzung strategischer Planungen findet. Insbesondere der Einbettung des Projektportfoliomanagements in den jährlichen Unternehmensplanungsprozess werde bisher kaum Beachtung geschenkt. Die Ausführungen von Rietiker können insofern als Plädoyer für ein integratives Multiprojektmanagement gedeutet werden. Rietiker stellt ein Referenzmodell für eine **unternehmensweite Projektorientierung** (Enterprise Project Orientation – EPO) vor, das ein Dreieck von Strategie, Struktur und Kultur aufspannt. Im Bereich „Strategie“ behandelt das Referenzmodell einen von innen oder außen begründeten Bedarf für eine vermehrte Projektorientierung. Der Bereich „Struktur“ umfasst Organisationsstrukturen, Prozesse, Managementsysteme sowie Methoden, Tools und Technologien. Im Bereich „Kultur“ sind die Handlungen der Führungskräfte sowie das Personalmanagement angesiedelt. Insgesamt soll die Projektorientierung nach Rietiker einen angemessenen Umgang mit dem Wechselspiel von Stabilität und Wandel gewährleisten.

Um eine erfolgreiche Gestaltung des unternehmensweiten Projektmanagements zu ermöglichen, ist vor allem ein **Bewusstsein von projektrelevanten Werten und Normen auf der Ebene des Managements** erforderlich. Es sind gewisse Grundhaltungen des Managements mit Blick auf den Umgang mit Risiken erforderlich. So steht ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken sicherlich einer unternehmensweiten Projektorientierung kulturell entgegen, da Projekte aufgrund ihrer besonderen Anforderungen, ihrer Neuartigkeit und Einmaligkeit grundsätzlich immer mit gewissen Risiken und Unwägbarkeiten verbunden sind. Eine andere kulturelle Anforderung betrifft das Führungsverständnis in einer Unternehmung selbst. Werden Projekte etwa sehr technokratisch geführt, also im Wesentlichen als ausführende Ebene verstanden, so orientieren sich Projektleiter und Projektteam sehr stark an dem ihnen vorgegebenen Projektauftrag, ohne dabei ein Interesse für die projektübergreifende Einbettung und Rahmenbedingung zu entwickeln. In diesem Fall kann man von den Projekten lediglich eine effiziente Umsetzung des Projektauftrages erwarten. Entwickeln die Projekte dagegen ein Selbstverständnis, bei denen die Projekte mit ihren Ergebnissen zur Umsetzung unternehmerischer Ziele beitragen, so kann dies über eine effiziente Projektentwicklung hinaus zu einer deutlichen Erhöhung der Effektivität in der Projektwirtschaft führen! Ein unternehmerisches Projektverständnis wird zu einer starken Eigenverantwortung der Projektleiter und zu einem intrinsisch motivierten Projektteam.

Jantzen-Homp stellt das veränderte **Rollenverständnis** auf den drei Projektmanagementebenen dar: Management durch Projekte, Projektportfoliomanagement und Management des Einzelprojekts. Während der Projektmanager früher eher als Befehlsempfänger aufgefasst wurde, ist er nach heutigem Rollenverständnis



zugleich Umsetzer, Problemlöser und Fachpromotor. Die Ebene des Projektportfoliomanagements hat sich nach dieser Darstellung vom administrativen Projektcontrolling weiter entwickelt zum zentralen Informationsverteiler, zum Integrator der Fähigkeiten, zum Change Agent und Prozesspromotor. Während die übergeordnete Managementebene nach altem Verständnis als Planer, Strategie und Ressourcenverteiler agierte, vereint sie nach neuem Projektmanagementverständnis die Rollen des Architekten, Visionärs, Kritikers und Machtpromotors.<sup>12</sup>

## 2.5 Anforderungen an das Projektpersonal

Eine erfolgreiche Gestaltung des Multiprojektmanagements stellt hohe Anforderungen an die Projektmanagementkompetenzen aller Projekt-Stakeholder. Dazu gehören sowohl die soziale als auch die projektfachliche Kompetenz der Beteiligten. Während die projektfachliche Kompetenz durch gezielte Qualifizierungsprogramme im Projektmanagement und die persönliche Zertifizierung von Projektpersonal gefördert werden kann, ist die Förderung einer ausreichenden sozialen Kompetenz als eine allgemeine Personalentwicklungsaufgabe anzusehen.<sup>13</sup>

Ein Projekt ist ein komplexes sozio-technisches System, das sehr unterschiedliche und auch hohe Anforderungen an alle Beteiligten stellt. Dabei werden unterschiedliche Kompetenzfelder angesprochen. Abbildung 2.7 verdeutlicht die unterschiedlichen Anforderungen.

Bei der Betrachtung von projektrelevanten Kompetenzen von Mitarbeitern besteht die Gefahr, die rein projektfachlichen Kompetenzen der Beteiligten über zu betonen. Natürlich brauchen die Mitarbeiter in einem Projekt je nach ausgeübter Rolle eine entsprechende Methodenkompetenz im Projektmanagement. Zudem



**Abb. 2.7** Elemente der Handlungskompetenz (Darstellung angelehnt an Sonntag und Schaper 1992)

<sup>12</sup>Jantzen-Homp (2000, S. 106).

<sup>13</sup>Siehe Dworatschek und Meyer 2001 sowie diverse Beiträge in: Griesche et al. (2001).

müssen im Projektteam je nach Projektziel und Aufgabenstellung verschiedene fachliche Kompetenzen vertreten sein. Wie bereits an anderer Stelle dargestellt wurde, ist aus diesem Grunde häufig auch eine interdisziplinär geprägte Zusammensetzung des Projektteams geboten. Dennoch zeigt sich immer wieder, dass Fach- und Methodenkompetenz allein eine unzureichende soziale Kompetenz der Beteiligten nicht kompensieren können. Als wesentliche Ursachen hierfür sind die vielfältigen Interessen und die daraus resultierenden Einflussnahmen aus dem Projektumfeld anzusehen. Das Management der unterschiedlichen Interessensgruppen im Projekt- und Multiprojektmanagement erfordert weitgehende soziale Kompetenzen. Hier ist vor allem der Projektmanager gefragt, aber auch andere Rollen innerhalb einer Projektorganisation.

Erst ein ausgewogener Mix von Fach-, Methoden- und sozialer Kompetenz befähigt Rollenträger im Projektmanagement zu angemessenen Handlungen. Gerade in Multiprojektsituationen stellt somit eine hohe Handlungskompetenz einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren dar.

## 2.6 Organisatorische Anforderungen

Ein funktionierendes Multiprojektmanagement erfordert vielfältige organisatorische Vorkehrungen und Maßnahmen. Welche Anforderungen sind in diesem Zusammenhang zu treffen? Die wesentlichen organisatorischen Gestaltungselemente sind im Folgenden aufgeführt

- **Aufbauorganisatorische Verankerung** des Multiprojektmanagements
  - **Organisationseinheiten**, die dauerhaft Aufgaben des Multiprojektmanagements wahrnehmen sowie
  - die zugehörigen **Stellen**
- **Ablauforganisation** des Multiprojektmanagements
  - **Prozesse und Abläufe** im Multiprojektmanagement sowie
  - die beteiligten **Rollen** und
  - die im Prozessablauf beteiligten **Gremien**
- **Übergreifende Regelungen zur Projektarbeit**
  - **Projektmanagement-Handbuch**
  - **Prozessbeschreibungen**
  - Stellen-, Aufgaben und **Rollenbeschreibungen**
  - Zusammensetzung und Aufgaben der **Gremien**
  - Vorgegebene **Vorgehensmodelle** für die Projektarbeit

### ***2.6.1 Anforderungen an die Aufbauorganisation***

Während die Projektarbeit selbst zeitlich befristet ist, müssen verschiedene Aufgaben im Rahmen des Multiprojektmanagements dauerhaft wahrgenommen werden. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben kann man als eine Art „Project Governance“ auffassen. Für jedes Unternehmensumfeld muss dabei geklärt werden, welche Aufgaben für ein Multiprojektmanagement dauerhaft wahrgenommen werden sollen und müssen. Dies ist selbstverständlich auch vom Entwicklungsstand und der Bedeutung des Multiprojektmanagements in einem Unternehmen oder einer Behörde abhängig.

Um eine unternehmensweite Optimierung der Projektwirtschaft voranzutreiben, ist zudem eine **aufbauorganisatorische Verankerung** des Projektportfoliomanagements zwingend erforderlich. Diese kann in Abhängigkeit der damit verfolgten Ziele auf verschiedenen Ebenen der Organisationsstruktur erfolgen. Im Folgenden sind einige wesentliche Kriterien aufgeführt, von denen die aufbauorganisatorische Verankerung von Multiprojektmanagementeinheiten maßgeblich abhängen kann:

- Grundsätzliche Ausrichtung des Multiprojektmanagements
  - Strategisch orientierte Aufgaben
  - Operativ orientierte Aufgaben
- Abgrenzung des Zuständigkeitsbereichs auf
  - ein unternehmensübergreifendes Projektportfolio (z. B. bei strategischen Kooperationen oder Entwicklungen mehrerer Unternehmen oder im Rahmen eines Konsortiums)
  - das unternehmensweite Projektportfolio
  - ein Bereichs-, Sparten- oder funktional abgegrenztes Teilportfolio von Projekten
  - Projekte innerhalb eines Teils der Linienorganisation
  - Projekte innerhalb einer temporär gebildeten Organisation (z. B. einer Programmorganisation)
- Entscheidungskompetenz der Multiprojektmanagementeinheit
  - Kompetenz zur Projektauswahl und -priorisierung
  - Kompetenz zur Ressourcenallokation
  - Methodenkompetenz für das Projektmanagement

Die Beispiele zeigen recht deutlich, dass sich in der Praxis sehr unterschiedliche Ausgangssituationen ergeben können, welche jeweils eine situativ angepasste Anwendung aufbauorganisatorischer Gestaltungsansätze erfordern.

### ***2.6.2 Anforderungen an die Ablauforganisation***

Bei der Organisation des Multiprojektmanagements im Unternehmen kommt insbesondere der Gestaltung der Ablauforganisation eine hohe Bedeutung zu. In diesem Bereich sind einige Herausforderungen zu bewältigen.

Einen besonders hohen Stellenwert hat dabei die **Prozessintegration** der Multiprojektmanagementprozesse in die bestehende Ablauforganisation des Unternehmens. Diese Integration hat zwei unterschiedliche Zielrichtungen. Zum einen müssen die für die Multiprojektsteuerung benötigten Prozesse eng mit den übergeordneten Prozessen der strategischen Planung bzw. Unternehmensplanung verknüpft werden, andererseits stellt auch die Integration mit den operativen Projektmanagementprozessen auf der Ebene der einzelnen Projekte und auch Programme eine Herausforderung dar.

Wenden wir uns zunächst der Integration von Multiprojektmanagement und Unternehmensplanung zu. Hier sollte insbesondere der – häufig noch jährlich stattfindende – Budgetplanungsprozess eng mit den Planungsprozessen im Multiprojektmanagement verknüpft sein. Die im Rahmen der Multiprojektsteuerung vorgenommene Projektbewertung und -priorisierung sollte übergreifenden Kriterien aus der Unternehmensplanung folgen wie z. B. Zwängen, Wirtschaftlichkeitskriterien, Strategiebeitrag und Projektrisiken. Darauf aufbauend müssen im Rahmen des Multiprojektmanagements eine projektübergreifende Ablauf- und Terminplanung sowie eine Ressourcenplanung durchgeführt werden. Diese Planungen bilden dann einen Orientierungsrahmen für die Einzelprojekte. Weidemann<sup>14</sup> betont in diesem Kontext glaubhaft und nachdrücklich die Bedeutung der operativen Ressourceneinsatzplanung für ein erfolgreiches Multiprojektmanagement. Als maßgeblich für die Qualität des Multiprojektmanagements stellt er die Faktoren Kundenorientierung, Flexibilität, Prozessorientierung und Ganzheitlichkeit des Ansatzes heraus.

Viele Unternehmen haben bereits Projektmanagementprozesse auf der Ebene von Einzelprojekten und Programmen definiert und setzen diese mit gutem Erfolg ein. Während diese organisatorischen Vorkehrungen und Regelungen die Projektarbeit auf operativer Ebene in der Regel bereits deutlich verbessern können, ist für eine funktionierendes Multiprojektmanagement darüber hinaus eine Integration dieser lebenswegorientierten Projektmanagementprozesse auf Einzelprojektebene mit den übergreifenden, zyklisch ablaufenden Prozessen der Projektportfoliosteuerung zwingend erforderlich.

### ***2.6.3 Erforderliche übergreifende Regelungen***

Um ein Multiprojektmanagement erfolgreich betreiben zu können, muss es sich möglichst harmonisch und reibungslos in die bestehenden Strukturen und Abläufe eines Unternehmens einfügen. Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist eine klare **Abgrenzung von Projekt- und Linienorganisation**. Diese sollte möglichst im Rahmen eines Projektmanagementhandbuchs für die gesamte Organisation geregelt werden.

Das Zusammenspiel von Projekt- und Linienorganisation lässt sich beispielsweise durch ein **Marktplatzkonzept** organisieren. Ein solcher Ansatz wurde z. B.

---

<sup>14</sup>Weidemann (2002).

im Daimler-Chrysler-Konzerns verfolgt, wo in einer so genannten „Projekte-Arena“ Verhandlungen über alle Leistungsbeziehungen zwischen Linien- und Projektorganisation geführt wurden.<sup>15</sup>

Je nach dem Entwicklungsgrad des Projektmanagements in einem Unternehmen oder einer Organisation hat typischerweise auch schon eine **Standardisierung** des Projektmanagements auf der Ebene einzelner Projekte stattgefunden. Gegenstand solcher Standardisierungen sind zum Beispiel Projektstrukturpläne, Phasenmodelle, Vorgehensmodelle sowie das Dokumentations- und Informationswesen in Projekten.

In Unternehmen, die immer wieder bestimmte Formen bzw. Typen von Projekten, wie z. B. Organisations-, Investitions-, Entwicklungs- oder IT-Projekte abwickeln, hat sich der Einsatz dafür besonders geeigneter **Vorgehensmodelle** bewährt. Bekannte Vorgehensmodelle sind z. B.

- das Wasserfallmodell,
- das V-Modell bzw. V-Modell XP sowie
- inkrementelle Vorgehensmodelle wie z. B.
  - RUP (Rational Unified Process)
  - das Spiral-Modell.

Generell ist zu empfehlen, alle für die Projektarbeit in einem Unternehmen geltenden Festlegungen und Regelungen in einem zentralen Projektmanagementhandbuch niederzulegen und dies regelmäßig weiterzuentwickeln bzw. zu aktualisieren. Natürlich werden Handbücher in der Unternehmenspraxis nicht immer für die tägliche Arbeit herangezogen und verkommen daher schnell zu „Schrankware“. Aus diesem Grund sollte bei der Gestaltung eines solchen Handbuchs großer Wert auf Nutzbarkeit und echte Nutzenbeiträge für die Zielgruppe geachtet werden. Beispielsweise wäre zu empfehlen, das Handbuch in stets aktueller Form und standortunabhängig im Intranet eines Unternehmens zu veröffentlichen. Dabei könnten auch alle benötigten Arbeits- und Hilfsmittel so hinterlegt werden, dass ein direkter Nutzen für die Projektarbeit entsteht. Ähnliche Ansätze sind natürlich auch in Verbindung mit Workflow-, Dokumentenmanagement- und/oder Kollaborationssystemen möglich und denkbar.

## 2.7 Anforderungen an die Infrastruktur

Als Basis für ein Multiprojektmanagement ist eine zentrale Informationsbasis mit den wesentlichen Daten aller Projekte unverzichtbar. In gleicher Weise wünschenswert ist eine gemeinsame Arbeitsplattform für die eigentliche Projektarbeit. Eine Werkzeugunterstützung, die lediglich den Bereich der Projektplanung

---

<sup>15</sup>Siehe Wagner (2002).

umfasst, ist nach den aktuellen Erkenntnissen hierfür nicht ausreichend. Vielmehr sollte eine Werkzeugunterstützung auch die integrative Projektplanung und Steuerung sowie Dokumentation laufender Projekte beinhalten. Auf der Ebene des Projektportfoliomanagements ist eine geeignete Softwareunterstützung inzwischen als eine Grundvoraussetzung für eine Verkürzung der Projektportfoliosteuerungszyklen im Sinne einer rollierenden Planung sowie für ein unternehmensweites Ressourcenmanagement anzusehen.

Neben den projektfachlichen Anforderungen an solche Werkzeuge sind natürlich allgemeine Anforderungen zu erfüllen. Dazu gehört die Interoperabilität von Projektmanagementwerkzeugen mit anderen Systemen, z. B. des Finanz- und Rechnungswesens, der Betriebsdatenerfassung und anderen Steuerungssystemen. Ebenfalls ist eine Interoperabilität mit anderen Werkzeugen im Bereich der individuellen Datenverarbeitung notwendig. **Ahlemann** hat in seiner Untersuchung von Projektmanagementsoftware die wichtigsten Bereiche untersucht, die einer Softwareunterstützung bedürfen. Eine weitere Studie in diesem Bereich wurde am Institut für Projektmanagement und Innovation (IPMI) der Universität Bremen durch **Meyer** durchgeführt.<sup>16</sup>

## Literaturangaben

- Ahlemann F (2002) Das M-Modell. Eine konzeptionelle Informationssystemarchitektur für die Planung, Kontrolle und Koordination von Projekten (Projekt-Controlling), Osnabrück. Arbeitsbericht des Fachgebiets Betriebswirtschaftslehre/Organisation und Wirtschaftsinformatik, Universität Osnabrück
- Dworatschek S, Meyer H (2001) Qualifikationen und Zertifizierung im internationalen Projektmanagement. In: Fischer H (Hrsg.) Unternehmensführung zwischen Finanz- und Kulturtechnik. Verlag Dr. Kovač, Hamburg, S 313–333
- Gareis R, Stummer M (2007) Prozesse & Projekte, 2. Auflage. Manz, Wien
- Griesche D, Meyer H, Dörrenberg F (2001) Innovative Managementaufgaben in der nationalen und internationalen Praxis: Anforderungen, Methoden, Lösungen, Transfer. Festschrift für Sebastian Dworatschek. DUV, Wiesbaden
- Hirzel M (2002) Herausforderungen des Multiprojektmanagements. In: Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (Hrsg.) Multiprojektmanagement: strategische und operative Steuerung von Projekteportfolios. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, S 11–21
- Jantzen-Homp D (2000) Projektportfolio Management – Multiprojektarbeit im Unternehmungswandel. Dissertation, Gabler/Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Kempf M, Hirzel M (2002) Ressourcen für das Projektbündel verfügbar machen. In: Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (Hrsg.) Multiprojektmanagement: strategische und operative Steuerung von Projekteportfolios. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, S 131–138
- Kruse P (2004) Unternehmen im Wandel: Das Management von Unsicherheit. In: ProjektMagazin ([www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)), Ausgabe 24/2004
- Kühn F, Pleuger G, Kreitel A (2002) Ressourcenmanagement – Schlüsselkompetenz für erfolgreiches Multiprojecting. In: Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (Hrsg.) Multiprojektmanagement: strategische und operative Steuerung von Projekteportfolios. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, S 139–165

<sup>16</sup>Siehe Ahlemann (2002) und Meyer (2005).

- Lukesch CJ (2000) Umfassendes Projektportfoliomanagement in Dienstleistungskonzernen am Beispiel eines großen, international operierenden Versicherungsunternehmens. Dissertation, ETH Nr. 13710, Zürich
- Meyer M (2005) Softwareunterstützung für strategisches Projektmanagement. In: Möller T, Spang K (Hrsg.) Mit Projektmanagement zum Erfolg. Tagungsband zum 22. Internationalen Deutschen Projektmanagement Forum 2005, S 87–93
- Nees H (2005) Multiprojektmanagement in der Union Investment, Handout zu einem Vortrag auf der 2. Fachtagung Multiprojektmanagement@BayArena, Leverkusen, 14 Sep 2005
- Pleuger G (2002) Multiprojecting mit effizienten Gremien, schnellen Prozessen und kooperativen Arbeitsweisen (Praxisbeispiel). In: Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (Hrsg.) Multiprojektmanagement: strategische und operative Steuerung von Projekteportfolios. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, S 242–257
- Project Management Institute (2000) A guide to the project management body of knowledge, PMBOK Guide Ausgabe 2000
- Rietiker S (2005) Enterprise Project Orientation – Systemgestaltung von Unternehmen zur strategischen Nutzung von Projektmanagement, in Tagungsband zum 22. Internationalen Deutschen Projektmanagementforum 2005, S 135–145
- Schelle H, Ottmann R, Pfeiffer A (2005) ProjektManager. GPM, Nürnberg
- Schwaninger M, Körner M (2004) Organisationsprojekte managen. Das integrative Management von Organisationsprojekten, 2. überarbeitete Auflage, Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft
- Seidl J (2007) Konvergentes Projektmanagement (KPM). Konzepte der Integration von Projektportfoliosteuerung und operativem Programm- und Projektmanagement. Dissertation, Universität Bremen, Bremen
- Sonntag K, Schaper N (1992) Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In: Sonntag K (Hrsg.) Personalentwicklung in Organisationen. Hofgreffe, Göttingen, S 186–210
- Wagner O (2002) Die Projekte-Arena (Praxis-Beispiel). In: Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (Hrsg.) Multiprojektmanagement: strategische und operative Steuerung von Projekteportfolios. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, S 204–216
- Weidemann T (2002) Multiprojecting in der Datenverarbeitung (Praxisbeispiel). In: Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (Hrsg.) Multiprojektmanagement: strategische und operative Steuerung von Projekteportfolios. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, S 217–224

Multiprojektmanagement

Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen  
durch Projektportfolio- und Programmmanagement

Seidl, J.

2011, XX, 226 S. 76 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-16722-5