

Herausforderung: Überblick und Synergien beim Multiprojektmanagement

Weil die Anzahl der Projekte in den Unternehmen immer mehr zunimmt, kann der Überblick leicht verloren gehen. Projektteams streiten um knappe Ressourcen und arbeiten aneinander vorbei. Das Multiprojektmanagement soll Abhilfe schaffen und stellt eigene Anforderungen an das Unternehmen.

Inhalt

Herausforderung: Überblick und Synergien beim Multiprojektmanagement	1
Multiprojektmanagement als weitergehende Organisationsform in den Unternehmen	2
Projekte in Portfolios managen	3
Umfangreiches Projekt-Portfolio beim Getriebehersteller und Automobilzulieferer GETRAG	3
Multiprojektmanagement bei Toyota	4
Balance zwischen Intervention und Zurückhaltung	4
Erfolgsfaktoren für das Multiprojektmanagement	5
Die Umsetzung von Multiprojektmanagement	6

„Noch allzu selten werden Projekte in der Umsetzung hinterfragt, ob sie sich noch auf dem richtigen strategischen Weg befinden. Änderungen in der Priorisierung durch die Geschäftsleitung führen noch selten zur Refokussierung und/oder zum Abbruch eines Vorhabens.“

Das schreibt Martin R. Sedlmayer, der das Multiprojektmanagement bei der schweizerischen Mobiliar Versicherungsgesellschaft aufbaute, und verweist damit auf Verbesserungspotenziale, die er in seinem Unternehmen noch sieht.

[Quelle: [Gero Lomnitz, Multiprojektmanagement](#)]

Nachdem die Unternehmen in den letzten Jahren gelernt haben, dass Projektmanagement eine Organisationsform ist, um neue oder besonders komplexe Aufgaben zu bewältigen, haben sie ihre Mitarbeiter im Projektmanagement geschult. Das sollte sicherstellen, dass sie Projekte richtig, das heißt effizient machen.

Doch je mehr Projekte die Unternehmen angestoßen haben, desto drängender wurde die Frage nach der Effektivität: **Machen sie überhaupt die richtigen Projekte?**

Multiprojektmanagement als weitergehende Organisationsform in den Unternehmen

Wer seine vielen Projekte aufeinander abstimmen will, braucht das so genannte Multiprojektmanagement. Es ist schon deshalb wichtig, weil unterschiedliche Projekte um knappe Ressourcen streiten. Mitarbeiter in Schlüsselpositionen müssen sich oft in mehrere Projekten einbringen – neben ihrer eigentlichen Arbeit im Unternehmen. Sie werden dann schnell zum Engpassfaktor.

Genauso wie der Personaleinsatz sollten auch die **Ziele unterschiedlicher Projekte** richtig aufeinander abgestimmt sein. Im besten Fall orientieren sich an der Strategie des Unternehmens. Im Rahmen des Multiprojektmanagements wird geprüft, ob die einzelnen Projekt-Ziele zur Unternehmensstrategie passen und ob die Projekte noch auf Kurs sind.

Stichwort

Multiprojektmanagement bedeutet die gleichzeitige Koordination und Steuerung mehrerer Projekte. Insbesondere werden dabei Ziele von Projekten aufeinander abgestimmt, Synergien analysiert und genutzt und notwendige Ressourcen projektübergreifend eingeplant. Außerdem sollen Erfahrungen und Projekt-Know-how zusammen geführt und genutzt werden.

Große Unternehmen richten für ihr Multiprojektmanagement so genannte Projekt-Büros (Project Office) ein. So wird das Multiprojektmanagement organisatorisch verankert.

Synonyme sind: Programmmanagement, Mehrprojektmanagement, Meta-Projektmanagement, Projekt-Portfoliomanagement

[Quellen: [Wikipedia](#), [Projekt-Magazin](#)]

Projekte in Portfolios managen

Für die strategische Projektplanung werden **Projekt-Portfolios** erstellt. Sie bilden die Projektlandschaft eines Unternehmens ab und sollen eine bessere Übersicht über das Projekt-Un-Wesen geben. Das **Projekt-Portfolio-Management** hat unter anderem folgende Aufgaben:

- den Einsatz knapper Ressourcen planen und die Projekte damit versorgen, ohne dass Konkurrenz den Projekten schadet;
- bei der Menge und Vielfalt an Projekten einen Überblick schaffen;
- bei der Auswahl der richtigen Projekte unterstützen;
- klare Prioritäten setzen, die auch verstanden und akzeptiert werden;
- ein strategisches Projekt-Controlling durchführen und helfen, dass unwichtig gewordene Projekte rechtzeitig abgebrochen werden.

Hinweis

Isabelle Royer von der Universität Paris Dauphine beschreibt die Rolle und Aufgaben des **Exit Champions**. Dieser hinterfragt Projekte und ihre Ergebnisse laufend und muss dafür sorgen, dass Projekte, die nicht den gewünschten Erfolg versprechen, auch abgebrochen werden. Das erfordert die richtige organisatorische Einbindung des Exit Champions, aber auch hohe Reputation im Unternehmen und ein besonderes Maß an Durchsetzungskraft.

Umfangreiches Projekt-Portfolio beim Getriebehersteller und Automobilzulieferer GETRAG

Die Projektlandschaft in der Entwicklung beim Automobilzulieferer GETRAG umfasst durchschnittlich 16 Entwicklungsprojekte. Sie werden von 3 Programmmanagern koordiniert und von 10 Projektmanager geleitet. In den Projektteams sind 90 Mitarbeiter eingebunden. Sie müssen etwa 200 Zulieferer in die Projektarbeit einbeziehen. Das Budget eines einzelnen Projekts kann zwischen 2 und 10 Millionen Euro liegen.

[Quelle: [Jan C. Aurich, Technische Universität Kaiserslautern: Multiprojektmanagement in der Zulieferindustrie](#)]

Multiprojektmanagement bei Toyota

Der Automobilhersteller Toyota hat in den Jahren 1992 und 1993 das Multiprojektmanagement in seine Vehicle Development Center integriert. Die Produktentwicklung wurde so reorganisiert, dass Multiprojektmanagement zu einem wesentlichen Merkmal wurde.

Davor war sie einerseits nach Funktionen, andererseits nach Projekten organisiert. Da bis zu 15 Projekte gleichzeitig in einer Einheit durchgeführt wurden, war diese **Matrix-Organisation zu komplex** geworden. Das zeigte sich daran, dass die Kommunikation und Abstimmung von Aufgaben viel zu lange dauerte.

Wie man es von Toyota kennt, wurde der **Entwicklungsbereich** mit immerhin 12.000 Mitarbeitern (1993) radikal **verschlankt**. Das heißt nicht, dass Mitarbeiter entlassen wurden; vielmehr wurden die Verantwortungsbereiche neu zugeschnitten und auf drei **Center** aufgeteilt. In der Folge konnte die Zahl der Projekte, mit denen ein „Functional Manager“ betraut wurde, von 15 auf 5 reduziert werden. So behielt er besser die Übersicht und konnte Ressourcen zielgerichtet einsetzen. Außerdem erhielt er weitergehende Befugnisse, um auf Mitarbeiter aus dem Center zuzugreifen.

Balance zwischen Intervention und Zurückhaltung

„Wenn die Projektlandschaft richtig geplant und erfolgreich gesteuert werden soll, dann muss das Multiprojektmanagement ein einflussreicher Faktor im Unternehmen sein.“

Das schreibt der Experte für Multiprojektmanagement Gero Lomnitz, Leiter des Instituts für praktische Psychologie und Organisationsberatung (IPO) in Köln in seinem Buch [„Multiprojektmanagement“](#). Dabei macht er deutlich, dass der Multiprojektmanager bei allem Einfluss, den er haben soll, nicht beliebig in die Projekte eingreifen darf. Wichtig ist, dass die **Rolle des Multiprojektmanagements** klar beschrieben ist. Das heißt unter anderem:

- Aufgaben und Verantwortung von Multiprojektmanagern, Unternehmensleitung und Projektleitern müssen definiert und klar zugewiesen werden.
- Ziele und Aufgaben des Multiprojektmanagements müssen klar formuliert werden.

- Es muss festgelegt werden, ob das Multiprojektmanagement für alle oder nur für ausgewählte Projekte zuständig ist.
- Die organisatorische Einheit für das Multiprojektmanagement muss einen Namen erhalten.
- Der Multiprojektmanager braucht genügend Macht und Einfluss und soll von den Machtpromotoren entsprechend unterstützt werden.
- Der Multiprojektmanager muss die geeignete Qualifikation mitbringen.

Erfolgsfaktoren für das Multiprojektmanagement

Wer das Multiprojektmanagement gezielt einsetzen möchte, um sich einen besseren Überblick zu verschaffen, die strategische Planung und eine effiziente Steuerung seiner vielen Projekte zu verbessern, der sollte auf folgende Maßnahmen besonderes Augenmerk legen:

Projekt-Portfolios helfen bei der optimalen Nutzung von vorhandenen Ressourcen. Sie helfen, um eine gute Balance zu schaffen zwischen Laufzeit, Risiken, Größe und Anwendungsfelder der einzelnen Projekte.

Wichtig ist, dass die Abteilungen, die von den Projekten direkt oder indirekt betroffen sind, zwischen Projektteams und Abteilungen und zwischen den unterschiedlichen Projektteams selbst eine **regelmäßige Abstimmung** erfolgt.

Besonders wichtig für ein erfolgreiches Multiprojektmanagement ist die **Informationsqualität**. Dazu zählen:

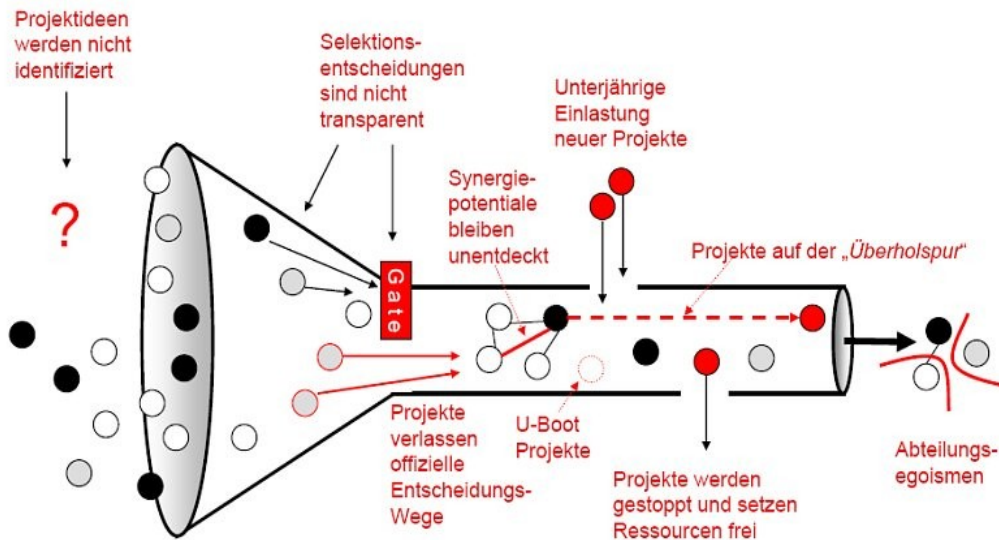
- Aktualität der Informationen;
- Zuverlässigkeit der Informationen;
- Verständlichkeit der Informationen;
- Relevanz der Informationen.
- Risiken beim Multiprojektmanagement

Trotz Multiprojektmanagement kann in der Projektlandschaft eines Unternehmens einiges schief laufen. Professor Gemünden und sein Forscherteam von der Technischen Universität Berlin haben in ihrem Forschungsprojekt solche Probleme identifiziert. So können:

- Projektideen verloren gehen,
- Selektionskriterien für Projekt undurchsichtig sein,
- Projekte an offiziellen Entscheidungswegen vorbeigeschleust werden,

- Synergiepotenziale unentdeckt bleiben,
- Projekte auf mit besonderen Prioritäten auf die Überholspur gesetzt werden.

Sie haben dafür ein Modell entwickelt, das den Auswahl- und Durchführungsprozess von mehreren Projekten als Trichter beschreibt.



[Quelle: [Henning Dammer, Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, TU-Berlin, Multiprojekt-Management in Großunternehmen, PMI PM-Tag Wien, 16.11.2004](#)]

Auch wenn viele Unternehmen mit dem Multiprojektmanagement noch nicht so richtig vertraut sind und sich in ihrem Projekt-Trichter verheddern, hält die Unternehmensführung das Management von Projektlandschaften für sehr bedeutsam. Das Top-Management überlässt das Projektmanagement nicht mehr den Abteilungen, sondern versucht immer häufiger selbst zu gestalten.

Die Umsetzung von Multiprojektmanagement

- Die wichtigsten Faktoren zur Einrichtung eines Multiprojektmanagements sind hier noch einmal zusammengefasst:
- Klären Sie, ob und warum ein Multiprojektmanagement notwendig ist. Was sind die Ziele und Aufgaben?

- Richten Sie ein Projekt-Büro als Organisationseinheit ein. Statten Sie den Leiter mit den notwendigen Befugnissen und mit der entsprechenden Verantwortung aus.
- Achten Sie bei der Auswahl des Multiprojektmanagers auf seine Kompetenzen; er sollte ein erfahrener Projektmanager sein, der im Unternehmen von allen betroffenen Personen respektiert und geachtet wird.
- Sorgen Sie dafür, dass alle notwendigen Informationen zeitnah und in entsprechender Qualität zur Verfügung stehen; setzen Sie ggf. entsprechende Techniken zur Unterstützung ein.
- Verplanen Sie kritische Ressourcen (Personen, Budgets etc.) zentral über das Multiprojektmanagement bzw. sorgen Sie dort für einen Ausgleich.
- Suchen Sie explizit nach Synergien zwischen den Projekten und schaffen Sie entsprechende Verbindungen.
- Fördern Sie, dass Wissen und Erfahrungen aus einzelnen Projekten auch in anderen Projekten genutzt werden kann.
- Entwickeln Sie Regeln für die Auswahl, Durchführung, Prioritätensetzung, Ressourcen-Zuweisung und Evaluation von Projekten; diese sollten eine Hilfestellung, keine bürokratische Fessel sein.
- Scheuen Sie sich nicht davor, kritische Projekte abzubereiten.
- Qualifizieren Sie die Mitarbeiter nicht nur im Projektmanagement, sondern auch im Multiprojektmanagement.
- Zeigen Sie allen Projektmanagern Karriere-Pfade in der Projekt-Organisation auf und schaffen Sie entsprechende Reputation.

Weiterführende Links

Erläuterungen zum Thema Multiprojektmanagement im Glossar des Projekt-Magazins:

<http://www.projektmagazin.de/glossar/...>

In Ihrem Beitrag für die Zeitschrift Projektmanagement aktuell (4/2002) beschreibt Christophe Campana mit seinen Kollegen, die Ergebnisse eines Tests von Microsoft Project 2002 für das Multiprojektmanagement durch Lufthansa und Bertelsmann:

<http://downloads.brainguide.com/...>

Ergebnisse und Erfahrungen aus der Analyse des Multiprojektmanagements in deutschen Unternehmen vom Forscherteam um Professor Gemünden vom **Lehrstuhl**

für Innovations- und Technologiemanagement der
Technischen Universität Berlin:

<http://www.tim.tu-berlin.de/mpm/...>

Bücher:

Gero Lomnitz: **[Multiprojektmanagement. Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern.](#)** Redline
Wirtschaft, 2004.

Matthias Hirzel, Frank Kühn, Peter Wollmann:
[Multiprojektmanagement.](#) Frankfurter Allgemeine Buch,
2002.

Gerald I. Kendall, Steve C. Rollins: **[Advanced Project Portfolio Management and the Pmo: Multiplying Roi at Warp Speed.](#)** J. Ross Publishing, 2003.

[Jürgen Fleig]

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)