



Olaf Kleidon

[E-Mail: [olaf.kleidon@arithnea.de](mailto:olaf.kleidon@arithnea.de)]

ist Geschäftsführer und Projekt-Direktor der ARITHNEA GmbH und hat in dieser Funktion die Einführung und Umsetzung von Multiprojektmanagement verantwortlich begleitet.

# MULTIPROJEKTMANAGEMENT IM MITTELSTAND: VORAUSSETZUNGEN UND VORTEILE FÜR PROJEKT- BASIERTE DIENSTLEISTER

Jeder wachsende projektbasierte Dienstleister stößt irgendwann an die Grenzen des klassischen Projektmanagements. Er steht dann vor der Entscheidung, die Anzahl seiner Projekte zu reduzieren oder deren Management neu zu organisieren. Die ARITHNEA GmbH, ein mittelständisches IT-Dienstleistungsunternehmen, entschied sich in dieser Situation für die zweite Option: die Neuorganisation ihrer Projekte durch die Einführung des Multiprojektmanagements. Dieser Artikel analysiert das Vorgehen und die dabei gewonnenen Erfahrungen.

## Die Ausgangslage

Die Implementierung von *Multiprojektmanagement (MPM)* ist immer mit Kosten und Mehraufwand verbunden. Daher sollte es gute Gründe dafür geben, dieses Instrument in einem Unternehmen einzuführen. Für unsere 2003 mit fünf festen Mitarbeitern gegründete Firma lagen diese Gründe nach einer längeren Wachstumsphase im Jahr 2007 vor. In diesem Zeitraum haben wir uns zu einem der führenden Anbieter für E-Business- und Content-Management-Lösungen in Süddeutschland entwickelt. Inzwischen entwickeln und betreiben über 50 fest angestellte Mitarbeiter aus den Bereichen CMS, Softwareentwicklung, Design und Applikationsmanagement IT-Lösungen.

In den ersten Geschäftsjahren nach Gründung des Unternehmens blieb die Zahl der Projekte überschaubar und das Unternehmen wies eine sehr flache Hierarchie auf. Unterhalb der Geschäftsführung existierten vier Fachteams, die jeweils ein Teammanager als klassischer Linienvorgesetzter führte. Die Stabsfunktionen bestanden aus dem Marketing und dem Backoffice. Alle Vorhaben wurden generell bereits in Projektform abgearbeitet und die Projekte selbst im Rahmen einer klassischen Matrixorganisation abgewickelt. In der Praxis bedeutete das, dass die Projektleiter ihre Teams aus den bestehenden Fachteams rekrutierten, wodurch sie für die Dauer eines Projekts zu Fachvorgesetzten wurden. Folgt man der Definition von Rietiker (vgl. [Rie06]), nach der projektbasierte Unternehmen sich dadurch auszeichnen, dass ihr Haupt-

geschäft in der Abwicklung von Projekten für externe Auftraggeber besteht, fällt unsere Firma eindeutig in diese Kategorie. **Abbildung 1** verdeutlicht die Firmenorganisation vor der Einführung von MPM.

Im Laufe der Jahre stiegen sowohl die Zahl parallel laufender Projekte als auch die Zahl der Mitarbeiter stark an. Das seit der Firmengründung praktizierte Einzelprojektmanagement kam dadurch an seine Grenzen. Da es mehr Ideen und mehr Entwicklungsbedarf gab, als die vorhandenen Ressourcen abdecken konnten, mussten wir neue Prioritäten setzen, um die vorhandenen Unternehmensressourcen möglichst effizient und im Sinne der Unternehmensstrategie einzusetzen. Zusätzlich führten wir vermehrt auch interne Organisations- und Forschungs- und Entwicklungsprojekte durch und es war geplant, ausbau-

fähige Projektideen zu Produkten weiterzuentwickeln. Für die Geschäftsführung war es unübersehbar, dass die bisherige Organisationsform der Vielzahl der Projekte mit zum Teil konkurrierenden Ressourcenbedarf nicht mehr gewachsen war. Erschwerend kam hinzu, dass neu eingestellte Projektleiter, die mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund und Erfahrungen ins Unternehmen gekommen waren, abweichende Vorstellungen vom Projektmanagement hatten, was ein einheitliches Projektvorgehen weiter erschwerte.

Deswegen war es aus Sicht der Geschäftsführung zum einen erforderlich, standardisierte Prozesse, Methoden und Tools einzuführen, um allen Projektleitern und -mitarbeitern einen gemeinsamen „Baukasten“ für ein einheitliches Projektmanagement an die Hand zu geben. Zum

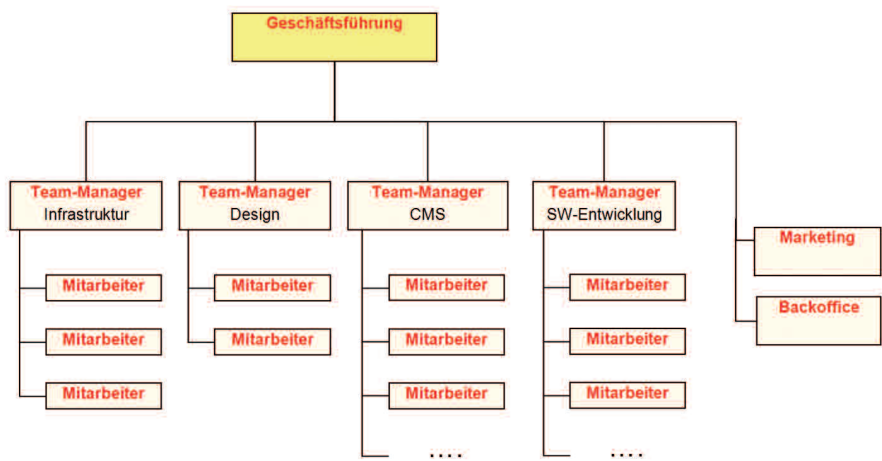


Abb. 1: Firmen-Organigramm vor der Einführung von MPM.

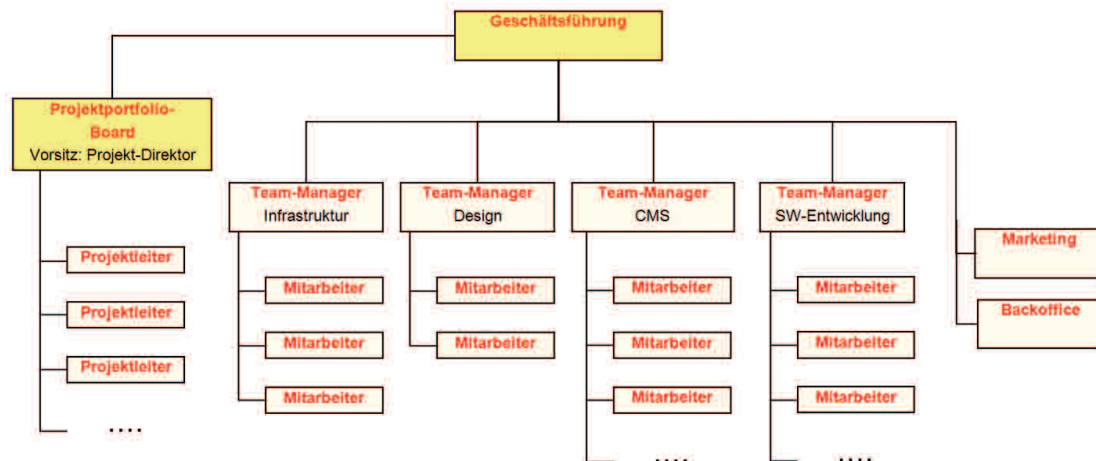


Abb. 2: Firmen-Organigramm nach der Implementierung von MPM.

anderen mussten alle laufenden Projekte auf die – bis dahin zwar in den Köpfen vorhandene, aber nicht sauber kommunizierte – Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Es galt, ein neues verbindliches Instrument zur einheitlichen und transparenten Bewertung und Priorisierung von Projekten einzuführen: das MPM. Dazu mussten wir mit einem Projektportfolio-Board und einem verbindlichen Projektmanagement-Leitfaden unternehmensintern organisatorische und methodische Voraussetzungen schaffen. Diese werden im Folgenden näher vorgestellt.

### Das Projektportfolio-Board

Obwohl in unserer Firma seit ihrer Gründung projektbasiert gearbeitet wurde und die Mitarbeiter daher auf eine längere Erfahrung mit dieser Arbeitsform zurückblicken konnten, musste die Unternehmensorganisation vor der Einführung von MPM umstrukturiert werden. Dazu haben wir in einem ersten Schritt die strategische Komponente des MPM – das Projektportfolio-Management – in Form eines Projektportfolio-Boards installiert. Dieses setzt sich bei uns aus der Geschäftsführung, den einzelnen Teammanagern und der Marketing-Managerin zusammen. Der Geschäftsführer sitzt dem Projektportfolio-Board als Projekt-Direktor vor, sein Votum entscheidet bei Stimmgleichheit. **Abbildung 2** zeigt die Organisation von ARITHNEA nach der Einführung des MPM.

Das neu installierte Projektportfolio-Board tagt monatlich und hat folgende Aufgaben:

- Vorstellung des aktuellen Portfolio-Status zur Sicherung eines einheitlichen

Informationsstands aller Projektverantwortlichen.

- Entscheidung über die Aufnahme neuer Projekte – dieser geht eine eingehende Prüfung der Planung des Projektleiters auf Basis eines Business-Case voraus.
- Vorstellung des Projektstatus ausgewählter Projekte durch die zuständigen Projektleiter.
- Aufspüren und Dokumentieren projektübergreifender Abhängigkeiten und Risiken.
- Lösung von Zielkonflikten zwischen Einzelprojekten.
- Priorisierung von Projekten im Hinblick auf Ressourcenengpässe und Ressourcenkonflikte.
- Abbruch von Projekten bei drohendem Scheitern.

Als Ergänzung zum Projektportfolio-Board wurde außerdem ein unternehmenseinheitlicher, projektübergreifender Reporting- und Controlling-Prozess eingeführt, der jeden Projektleiter zur monatlichen Berichterstattung über den Status seines oder seiner Projekte verpflichtet. Die beim Projektdirektor gesammelten und in einer Projektliste aggregierten Berichte dienen als Informationsinput und Entscheidungsgrundlage für die regelmäßigen Sitzungen des Projektportfolio-Boards.

Die in unserer Firma anfallenden, teilweise sehr heterogenen Projekte müssen teamübergreifend einheitlich strukturiert, priorisiert und koordiniert werden. Während im Einzelprojektmanagement die Frage „Führen wir unsere Projekte richtig durch?“ im Vordergrund steht, folgt das strategische Multiprojektmanagement der Frage „Führen wir die richtigen Projekte durch?“ Wir haben ein standardisiertes

Verfahren entwickelt, das dem Projektportfolio-Board die nötigen Kriterien zur Entscheidung über die Aufnahme von Projekten in das Projektportfolio und über deren Priorisierung zur Verfügung stellt. Dieses Verfahren besteht aus mehreren Schritten: Bevor ein Projekt gestartet wird, muss der verantwortliche Leiter dem Portfolio-Board zumindest eine Grobplanung inklusive eines Business-Case vorlegen. Auf dieser Basis wird das Projekt vom Portfolio-Board anhand eines festgeschriebenen Kriterienkatalogs bewertet und entweder zur Umsetzung freigegeben, vorläufig zurückgestellt oder abgelehnt. Der Kriterienkatalog sieht für eine Entscheidungsfindung die Bewertung eines Projekts mit einer bestimmten Punktzahl nach den folgenden fünf Kriterien vor:

1. *Handelt es sich bei dem Projekt um ein Muss- oder ein Kann-Projekt?* Ein beauftragtes Kundenprojekt wird automatisch zu einem Muss-Projekt, wenn durch die Beauftragung eine vertragliche Verpflichtung entsteht. Davon abgesehen zählen auch Projekte zur Umsetzung von gesetzlichen Regelungen, beispielsweise der Pflicht zur Archivierung von E-Mails, zu den Muss-Projekten. Kann-Projekte werden bei uns mit dem Faktor 5, Muss-Projekte mit dem Faktor 10 bewertet.
2. *Hat das Projekt eine strategische Bedeutung?* Der so genannte strategische Faktor gibt an, inwieweit ein Projekt unsere Unternehmensvision unterstützt. Je nach Ausprägung des strategischen Faktors wird ein Wert zwischen 0 für „unterstützt die Firmenstrategie nicht“ bis 10 für „unterstützt die Firmenstrategie voll“ vergeben. Da

Kriterium	Faktor
Muss/Kann	20%
Strategische Bedeutung	30%
Wirtschaftlicher Nutzen	20%
Projektrisiko	20%
Dringlichkeit	10%

**Tabelle 1:** Gewichtung der Projektkriterien.

die Firmenvision derzeit noch nicht systematisch auf gewichtete strategische Ziele heruntergebrochen ist, wird der Strategiebeitrag eines Projekts in den Diskussionen des Portfolio-Boards vorläufig noch flexibel festgelegt.

3. *Welchen wirtschaftlichen Nutzen hat das Projekt?* Im Gegensatz zum Strategiebeitrag kann der wirtschaftliche Nutzen eines Projekts genauer bestimmt werden. Kundenprojekte werden anhand ihrer Rendite bewertet, interne Projekte, wie beispielsweise die Einführung eines *Content Management Systems*, anhand des *Return on Investment (ROI)*. Der Bewertung wird der Business-Case des Projektleiters zu Grunde gelegt, der im Portfolio-Board geprüft wird. Die im Projektportfolio-Board vergebenen Werte reichen ebenfalls von 0 bis 10.
4. *Wie groß ist das Projektrisiko?* Zur Beantwortung dieser Frage wird im Portfolio-Board die initiale Risikoanalyse des Projektleiters diskutiert und bewertet. Danach erfolgt eine Projektbewertung mit 0 bei einem sehr niedrigen Risiko, bis hin zu 10 für ein hohes Risiko.
5. *Wie dringlich ist das Projekt?* Als letzter Punkt wird die Dringlichkeit eines Projekts bewertet.

Ist ein Projektvorschlag nach den fünf vorstehenden Einzelkriterien bewertet, wird

Portfolio-Wert	Projektklasse
> 7,5	A
> = 4	B
< 4	C

**Tabelle 2:** Portfolio-Werte und Projektklassen.

aus den Einzelfaktoren ein gewichteter Projektportfolio-Wert ermittelt. Mit diesem kann eine Rangfolge für die Vielzahl der im Unternehmen abzuarbeitenden Einzelprojekte ermittelt werden. Wie die Gewichtung der Einzelkriterien in Bezug auf ihren Projektportfolio-Wert unternehmensintern festgelegt wurde, zeigt **Tabelle 1**.

Ein Projekt kann demnach einen maximalen Portfolio-Wert von 10 erhalten. Da bei der Ermittlung der Einzelwerte teilweise auch die Intuition der Teilnehmer des Projektportfolio-Boards zum Tragen kommt, würde ein exakter Wert von beispielsweise 7,3 eine Genauigkeit vortäuschen, die in der Praxis nicht erreichbar ist. Aus diesem Grund werden die Projekte je nach ihren Portfolio-Werten abschließend in drei Projektklassen eingeteilt (**siehe Tabelle 2**).

Einzelprojekte mit einer A-Klassifizierung sind demnach vorrangig abzuarbeiten, während die C-klassifizierten einen niedrigeren Rang im Projektportfolio einnehmen. Um das Portfolio nach Abschluss der Bewertung für alle Beteiligten transparent zu machen, werden die Projekte zum einen in einem internen Projekt-Controlling-Tool bewertet, wo sie in einer Portfolio-Sicht abgerufen werden können. Zum anderen führen wir eine ebenfalls firmenintern zugängliche Projektliste, die eine priorisierte Übersicht über alle aktuell laufenden Einzelprojekte enthält.

Die erste – strukturell-organisatorische – Voraussetzung für die Implementierung von MPM bestand in der Einrichtung des Projektportfolio-Boards. Darüber hinaus galt es, die Abläufe innerhalb der einzelnen Projekte unternehmensintern zu standardisieren. Hierfür dient die Erstellung eines unternehmensinternen Projektmanagement-Leitfadens.

**Der Projektmanagement-Leitfaden**

In allen projektbasierten Unternehmen müssen die Arbeitsabläufe innerhalb der Einzelprojekte standardisiert werden. Diese Anforderung zielt darauf ab, die Planung, die Durchführung und die Dokumentation von Projekten zu vereinheitlichen, den für ihre Durchführung erforderlichen administrativen Aufwand zu reduzieren und die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Projektbeteiligten festzulegen. Dieser verbindliche Leitfaden hilft, bei der Abarbeitung von Einzelprojekten Redundanzen zu vermeiden. Außerdem ermög-

licht er nach dem Abschluss eines Projekts den direkten Vergleich einzelner Projekte untereinander nach den unterschiedlichsten Kriterien. Um die Akzeptanz der neuen Standards bei den Projektbeteiligten sicherzustellen, müssen diese zwingend eine Arbeiterleichterung bewirken. Sie dürfen nicht den Eindruck erwecken, dass durch sie lediglich administrativer Mehraufwand ohne Mehrwert für den Einzelnen erzeugt wird. Erfahrungsgemäß führt die Beteiligung der Projektteams an der Erstellung der Standards dazu, dass diese auch praxisorientiert und praxisgerecht gestaltet werden. Dieser Prozess wurde bei uns eingeleitet: Inzwischen liegt ein Projekt-Leitfaden vor, der künftig zu einem Projekt-Handbuch ausgearbeitet werden soll.

**Operative Aspekte des Projektmanagements**

Im Folgenden erläutere ich die für das praktische Gelingen von MPM wesentlichen operativen Aspekte.

**ASPEKT 1: Die Umfeld- und Stakeholder-Analyse**

Diese Analyse kommt bei uns immer dann zur Anwendung, wenn es zwischen Einzelprojekten eine Vielzahl an Gemeinsamkeiten gibt. Wir führen sowohl fachlich bzw. technisch ähnliche Projekte bei verschiedenen Kunden durch, als auch sehr unterschiedliche Projekte bei ein und demselben Kunden. In beiden Fällen ergeben sich im Umfeld und bei den Stakeholdern Überschneidungen. Ziel des MPM ist es, durch zusätzliche Informationen und durch die Erzielung von Synergien einen Mehrwert zu generieren. Bei fachlich bzw. technisch ähnlichen Projekten liegt diese Aufgabe in der Regel beim jeweiligen projektverantwortlichen Teammanager. Die Aufgabe des Projekt-Direktors liegt in der Koordination: Er muss sich einen Überblick über technische Synergien in verschiedenen Themenfeldern verschaffen. Im Idealfall können dabei durch die gemeinsame Nutzung von in einem Projekt entwickelten Komponenten ganze Arbeitspakete eines anderen Projekts eingespart werden. Ohne das Instrument des MPM ist das Ermitteln solcher Synergien in größeren Unternehmen meist eine reine Glückssache. Geht es darum, Synergieeffekte bei einem Einzelkunden zu ermitteln und zu nutzen, liegt die Verantwortung für die Bereitstellung der benötigten



Informationen in unserer Firma beim jeweiligen Account-Manager.

**ASPEKT 2: Das Risikomanagement**

Ähnlich wie bei der Umfeld- und Stakeholder-Analyse zielt das Risikomanagement im Rahmen des MPM darauf ab, Abhängigkeiten zwischen den Einzelprojekten eines Portfolios zu ermitteln, zu analysieren und zu bewerten. In einem Einzelprojekt kann ein bestehendes Risiko in seinen Konsequenzen überschaubar und für einen Projektleiter vertretbar erscheinen. Durch Abhängigkeiten innerhalb eines Portfolios kann es aber vorkommen, dass ein in einem Einzelprojekt bestehendes Risiko andere Projekte beeinflusst oder gefährdet, ohne dass der Projektleiter dies rechtzeitig erkennt. Umgekehrt ist es ebenso denkbar, dass die Risiken eines Einzelprojekts sehr hoch sind und das Projekt deshalb nicht gestartet wird. Im Unternehmenskontext kann es aber dennoch sinnvoll sein, das Projekt zu starten, weil die Risiken im Zusammenspiel mit anderen Projekten vermindert werden. In unserer Firma hat der Projekt-Direktor die Aufgabe, zusammen mit dem Portfolio-Board die bekannten Risiken der Einzelprojekte zu sammeln, ihre Abhängigkeiten zu analysieren und ihre Auswirkungen auf das Projektportfolio zu bewerten. Aus Unternehmenssicht werden all die Risiken systematisch betrachtet und dokumentiert, die projektübergreifend existieren und die die Unternehmensstrategie oder die Unternehmensziele beeinflussen. Zu diesen Risiken gehören:

- Die Unternehmensziele werden nicht erreicht.
- Die Kundenzufriedenheit sinkt.
- Das Unternehmen erleidet einen kundenübergreifenden Imageverlust.
- Die Mitarbeiter werden nachhaltig demotiviert.
- Es ergeben sich Rechtsstreitigkeiten mit Lieferanten und Kunden.

Im Rahmen der Projektportfolio-Meetings werden diese Risiken zusammen mit den projektspezifischen Risiken und deren Abhängigkeiten analysiert und bewertet.

**ASPEKT 3: Die Ressourcenplanung**

Einer der zentralen Punkte im MPM ist die projektübergreifende Ressourcenplanung. Da der Schwerpunkt der Wertschöpfung

bei uns auf den Kundenprojekten liegt und diese gegenüber Investitionsprojekten in der Regel eine höhere Priorität haben, müssen die vorhandenen Ressourcen optimal verplant werden, um interne Projekte überhaupt starten zu können. Das erfolgt durch die gezielte Auswahl oder Ablehnung von Projekten, flankiert von einer transparenten Ressourcenplanung. Diese besteht hauptsächlich aus einem Projektmanagement-Tool, das die pro Quartal zu erwartende Auslastung aller Mitarbeiter durch Projekte, Wartungsaufträge und sonstige Aufgaben, wie z. B. Akquise und Vertriebsunterstützung, sowie urlaubsbedingte Abwesenheiten ermittelt.

**ASPEKT 4: Das Vertragsmanagement**

Zu den weiteren Aufgaben des Projektdirektors im Vertragsmanagement zählt die Koordination der bereits bestehenden und der noch abzuschließenden Verträge, das Coaching der Projektleiter in

Rechtsfragen und in Einzelfällen auch die Einbindung externer Rechtsanwälte in die Vertragsgestaltung. Zur Arbeitserleichterung haben wir im Laufe der Jahre standardisierte Vorlagen für Dienstleistungs-, Werk-, Hosting- und Rahmenverträge entwickelt, auf die alle Beteiligten zugreifen können.

**ASPEKT 5: Änderungsmanagement**

Mit dem Vertragsmanagement ist das Änderungsmanagement eng verknüpft. Es widmet sich der Frage, wie Änderungsanträge, so genannte *Change Requests*, erfasst, analysiert und in ihren Auswirkungen bewertet werden können, um eine tragfähige Entscheidung im Sinne des Projekts und des Projektportfolios zu treffen. Grundsätzlich kann jede Vertragsänderung Auswirkungen auf die Qualität, die Kosten und/oder den Zeitplan eines Projekts haben. Solange sich die Auswirkungen auf das Einzelprojekt





<b>Projekttitel:</b>	Online Portal	<b>Projektnummer:</b>	09.02.123
<b>Projektmanager/in:</b>	M. Mustermann	<b>Aktuelles Datum:</b>	09.11.2009
<b>Berichtszeitraum:</b>	von 12.10.2009 bis 09.11.2009		
<b>Status:</b>	 <input type="checkbox"/> kritisch <input type="checkbox"/> teilweise kritisch <input checked="" type="checkbox"/> planmäßig		
<b>Kurzbeschreibung Status:</b>	Standardfunktionalitäten sind bereits produktiv		
<b>Status Inhalte / Qualität:</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daten sind importiert, werden laufend erweitert</li> <li>• Wenige Bugs (&lt;5) noch offen</li> <li>• Es gibt noch einige Ungereimtheiten zwischen Design und vorhandenen Daten</li> </ul>		
<b>Status Kosten / Aufwand:</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Vergangenheit sehr hohe Designaufwände</li> <li>• Stark erhöhte Aufwände bei der Datenübernahme</li> <li>• Entwicklung läuft nach Plan</li> </ul>		
<b>Status Termine / MST:</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noch 3 Wochen bis zum Beginn der Testphase Zusatzfunktionalitäten</li> <li>• Noch 5 Wochen bis zur Freigabe der Datenpflege</li> </ul>		
<b>Nächste Schritte:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bugfixing</li> </ul>		
<b>Notwendige Entscheidungen (PAG, LA):</b>			

Abb. 3: Projektstatus-Bericht.

beschränken, ist bei uns allein der Projektleiter verantwortlich. Bei weiter reichenden Auswirkungen muss der Lenkungsausschuss oder – falls nicht vorhanden – der Auftraggeber eingebunden werden. Sobald sich eine Änderung auf andere Projekte oder auf das gesamte Projektportfolio auswirkt, muss der jeweilige Projekt-Direktor informiert werden. Hier kommen die Vorteile des strategischen MPM zum Tragen, das einzelprojektübergreifende Entscheidungen dadurch erleichtert, dass deren Position innerhalb des Portfolios bekannt ist und dadurch die Auswirkungen einer Änderungsentscheidung kalkulierbar werden.

#### ASPEKT 6: Controlling und Reporting

Wir begreifen Projektportfolio-Controlling als eine regelmäßige Abstimmung von inhaltlichen Ergebnissen, Terminen, Ressourcen und Budgets im Projektportfolio. Es wird regelmäßig geprüft, inwieweit die mit einem Projekt verfolgten Ziele noch realistisch sind und ob der richtige Weg zur Erfüllung dieser Ziele gewählt wurde. Die vom Projektleiter zu liefernden Reports werden als Grundlage für die aggregierten und mit den speziellen Projektabhängigkeiten ergänzten Portfolio-Reports verwendet. Jeder Projektleiter muss den Status seines Projekts monatlich dem Projekt-Direktor melden. Hierzu verwendet er einen standardisierten Projektstatusbericht, der neben dem Gesamtstatus auch den Status von Terminen, Aufwand und Qualität beinhaltet. Den daraus dann generierten Projektstatusbericht zeigt **Abbildung 3**.

Gibt es keine offenen Fragen, wird der Gesamtstatus des Einzelprojekts in die Projektübersichtsliste übernommen. Das übersichtlichste Instrument zum Termin-Controlling auf Portfolio-Ebene ist das Setzen und Überprüfen von Meilensteinen. Bei Abweichungen müssen die Ursachen analysiert werden, um geeignete Maßnahmen einleiten zu können. Die Aufgabe des MPM ist es, zu prüfen, ob und wie andere Projekte betroffen sind. Die Meilensteine lassen sich für das Portfolio-Board in einem Balkenplan auch einfach in Beziehung zu anderen Projekten setzen. Grundlage für das Kosten- und Aufwands-Controlling sind die Daten aus dem Projekt-Controlling-Werkzeug, in dem sämtliche Aufwände und Kosten eines Projekts gepflegt werden und über verschiedene Reports abgerufen werden können.

#### ASPEKT 7: Wissensmanagement

In einem projektbasierten Unternehmen können Projekte durch sinnvolles Wissensmanagement effizienter durchgeführt werden. Dadurch werden Zeit und Kosten eingespart. Aber was genau umfasst Wissensmanagement? Im Wesentlichen geht es darum,

- implizites Wissen der Mitarbeiter in explizites Wissen zu verwandeln,
- dieses Wissen verwendbar und verfügbar zu machen,
- das Wissen aktuell zu halten,
- dafür zu sorgen, dass das Wissen von anderen Mitarbeitern auch genutzt wird, und
- zu kontrollieren, ob die Nutzung erfolgreich war oder ob nachgebessert werden muss.

Im MPM besteht zusätzlich noch die Herausforderung, das Wissensmanagement projektübergreifend – in Fall von ARITH-NEA sogar unternehmensweit – sicherzustellen. Bei uns gibt es folgende Maßnahmen zur Sammlung und Verteilung von Projektwissen:

- *Das Projektportfolio-Board:* Hier stellen alle Projektleiter regelmäßig den Status ihrer Projekte vor. Dadurch können positive Erfahrungen in den Projektmanagement-Prozess des Unternehmens einfließen. Die projektübergreifenden Diskussionen im Portfolio-Board können neben den genannten Effekten auch dazu beitragen, Synergien zu finden.
- *Die elektronische Projektakte:* Diese Akte wird vom Projektleiter gepflegt, der in ihr alle Ergebnisse eines Projekts ablegt und sie allen Mitarbeitern zugänglich macht.
- *Der Projektabschluss-Workshop:* Dieser Workshop wird nach Abschluss eines Projekts mit allen Projektbeteiligten durchgeführt und die Ergebnisse werden dokumentiert.
- *Das Unternehmens-Wiki:* Im Wiki, auf das alle Mitarbeiter Zugriff haben, werden Informationen zu allgemeinen Themenbereichen, wie beispielsweise Prozessen und Methoden, abgelegt.

#### Fazit und Ausblick

Abschließend möchte ich zwei Fragen nachgehen:

1. War die Implementierung von MPM für unsere Firma aus heutiger Sicht von Vorteil?
2. Worin besteht der Mehrwert für das Unternehmen?

Obwohl die Implementierung von MPM erst kürzlich abgeschlossen wurde, lässt sich die erste Frage eindeutig bejahen. Die zweite Frage möchte ich aus unterschiedlichen Sichten betrachten: aus Sicht der Geschäftsführung und aus der Sicht der Projektleiter.

#### Mehrwert für die Geschäftsführung

Da die Geschäftsführung für das Erreichen der Unternehmensvision verantwortlich ist und die Strategie des Unternehmens umsetzen muss, ist der Mehrwert gleichbedeutend mit dem Erreichen der folgenden Ziele:

- Identifizierung von Projekten, die die Unternehmensvision unterstützen
- transparente Darstellung der Abhängigkeiten zwischen den Einzelprojekten
- Unterstützung eines projektübergreifenden, effizienten Ressourceneinsatz
- sinnvolle Priorisierung von Projekten bei Ressourcenengpässen
- Abstimmung von Projektzielen und -terminen
- rechtzeitige Information über das drohende Scheitern von Projekten
- Bereitstellung von Daten aus Einzelprojekten für projektübergreifendes Lernen
- Bereitstellung von Daten zur Vergleichbarkeit von Projekten

#### Mehrwert für die Projektleiter

MPM hat nach den bisher gewonnenen Erfahrungen viele Vorteile, sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für dessen Geschäftsführung, weil die Einzelprojekte so auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden können. Welchen Mehrwert aber hat es für den Projektleiter, der in erster Linie am erfolgreichen Abschluss seines Projekts interessiert sein muss?

Zunächst hat der Projektleiter durch das MPM einen Mehraufwand, weil er zusätzliche Reports und Statuspräsentationen liefern muss. Unter dem Strich ergibt sich aber ein signifikanter Mehrwert, der sich an folgenden Punkten festmachen lässt:



- *Nutzung von Standards, Methoden und Tools*, damit sich der Projektleiter auf das Erreichen seiner Projektziele konzentrieren kann.
- *Effizienzsteigerung* durch die Nutzung von Erfahrungen aus anderen Projekten.
- *Zielgerichtetes Coaching* für unerfahrene Projektleiter durch den Projektdirektor oder durch erfahrene Projektleiter.
- *Motivationssteigerung* der Mitarbeiter und des Projektleiters, weil jedes Projekt die Unternehmensvision unterstützt.
- *Gewachsener Einfluss der Projektleiter* gegenüber den Linienvorgesetzten, der dadurch entsteht, dass die Einzelprojekte das zentrale Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie sind.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich die Einführung von MPM aus Sicht aller Beteiligten gelohnt hat. Der erwartete Mehrwert konnte in der Praxis realisiert werden. ■

## Literatur & Links

- IKus081** J. Kuster, E. Huber, R. Lippmann, A. Schmid, E. Schneider, U. Witschi, R. Wüst, Handbuch Projektmanagement, 2. überarbeitete Auflage, Springer, 2008
- ILom081** G. Lomnitz, Multiprojektmanagement – Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern, 3. aktualisierte Auflage, mit Wirtschaftsbuch Verlag, 2008
- IPat041** G. Patzak, G. Rattay, Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Linde, 2004
- IRie061** S. Rietiker, Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management, Haupt, 2006
- ISch061** E. Schott, C. Campana, (Hrsg.), Strategisches Projektmanagement, Springer, 2006
- ISim071** F. B. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer-Systeme-Verlag, 2007
- ISte081** C. Steinle, V. Eßeling, T. Eichenberg (Hrsg.), Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling – Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, Verlag Erich Schmidt, 2008