

Multiprojekt- und Programmmanagement

Das Durchführen von Projekten ist heute in vielen Betrieben nicht mehr eine Ausnahme, sondern stellt einen beträchtlichen Teil der Aktivität und Leistung dar. Verschiedene Projekte greifen dabei häufig auf gleiche Budgets, Personen und Infrastruktur zurück. Um ein effektives und effizientes Funktionieren zu ermöglichen, benötigt es weitergehende Koordinationsansätze, um die inhaltlich und ressourcen-seitig vernetzten Projektlandschaften zu managen. Hier kommt das Multiprojekt- sowie das Programmmanagement ins Spiel.

Was ist Multiprojekt- / Programmmanagement?

Multiprojektmanagement beginnt mit der Schaffung einer Hierarchiestufe, die einzelnen unabhängigen Projekten übergeordnet ist und als primäres Ziel das Erreichen der strategischen Unternehmensziele hat. Diese Stufe steuert, koordiniert und reguliert die Projektlandschaft mit Hilfe von entsprechenden Organisationsstrukturen, Methoden, Prozessen und Anreizsystemen.

Ein häufig verwendetes Synonym für Multiprojektmanagement ist das Projektportfolio-Management. Eine Unterkategorie davon ist das Programmmanagement. Dieses beschreibt das zeitlich begrenzte Koordinieren und Leiten mehrerer untereinander abhängiger Projekte mit einer gemeinsamen übergeordneten Zielsetzung. Auf der nachfolgenden Abbildung sind die verschiedenen Hierarchieebenen veranschaulicht.

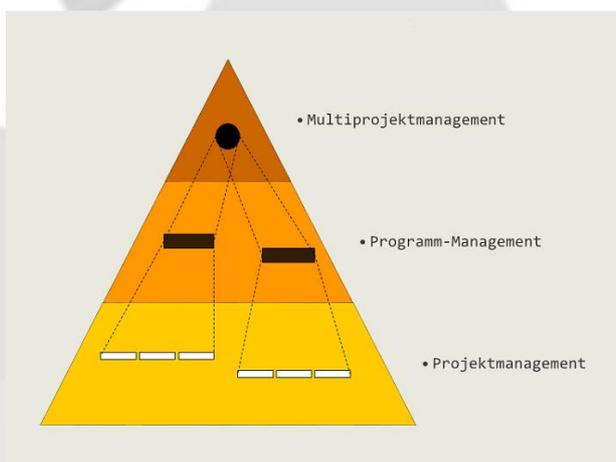


Abb. 1: Hierarchieebenen im Projektmanagement

Wer braucht Multiprojekt- / Programmmanagement?

Erst ab einer bestimmten Grösse und Komplexität der Prozesse und Projekte wird es notwendig, die einzelnen Teilprozesse einer stärkeren Koordination zu unterstellen. Eine sogenannte Multiprojektumgebung zeichnet sich dadurch aus, dass im Unternehmen ein erheblicher Teil der Tätigkeiten durch parallel laufende Projekte abgewickelt wird und diese zumindest teilweise auf gemeinsame Ressourcen zurückgreifen.

Welche Probleme adressiert das Multiprojekt- / Programmmanagement?

Heutige Unternehmen und Organisationen setzen strategische Vorhaben immer öfters mit einer Vielzahl von Projekten um. Dies kann zu verschiedenen Problemen führen, unter anderem:

- **Machtpolitik bei der Auswahl von Projekten:** Die Allokation knapper Ressourcen auf ein Projekt kann zu Friktionen zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen führen. Ohne eine übergeordnete Instanz mit Allokationskompetenzen, haben persönliche Ziele und Präferenzen oft Vorrang vor strategischen Zielen.
- **Budgetüberschreitung:** Viele Projekte sind einzigartig, was eine präzise Budgetplanung schwierig macht. Es ist auch möglich, dass ähnliche Projekte in mehreren voneinander getrennten Bereichen angestossen werden und so zu einer finanziellen Mehrbelastung führen, die vermieden werden könnte.
- **Unzweckmässige Ressourcenzuteilung:** Oftmals ist eine kurzfristige Umverteilung von Ressourcen nötig, um ein Projektergebnis zu erreichen. Ohne die nötigen Kompetenzen für diesen Schritt entsteht eine Ineffizienz und es kann zum Scheitern von strategisch wichtigen Projekten kommen.
- **Auswahl nicht wertschöpfender Projekte:** Bei ungenügender Überprüfung der Qualität und Relevanz der Projekte, ist es möglich, dass Investitionsentscheide zu wertverzehrenden Projekten führen.
- **Fehlende Strategieorientierung:** Wenn kurzfristiger Gewinn über nachhaltige Entwicklung gestellt wird, kann dies langfristig zu keinem bleibenden Mehrwert für das Unternehmen / die Organisation führen.

- **Fehlende Übersicht:** Eine fehlende Gesamtübersicht, respektive das Nichtbeachten von Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Projekten, kann zu Verzögerungen und Ineffizienz führen.
- **Verlust von projektbezogenem Erfahrungswissen:** Auch wenn Projekte meistens einzigartig sind, gibt es in einer Multiprojektlandschaft doch häufig bereits Erfahrungswissen von früheren Projekten mit ähnlichem Ziel, Sachaufwand oder Materie. Wenn nicht auf dieses Wissen zurückgegriffen wird, kann es zu mangelhafter Planung und Durchführung der neuen Projekte kommen.
- **Fehlende organisatorische Regelungen:** Ungenaue und mangelhafte Kompetenzzuordnung kann zu Konflikten, Ineffizienzen und Verzögerungen führen.
- **Mangelhafte Verfügbarkeit aktueller Informationen:** Mangelhafte oder verzögerte Informationsbereitstellung kann die Projektpriorisierung und Interdependenzanalyse stark behindern.

Aufgaben des Multiprojekt- und Programmmanagement

Die zentrale Aufgabe des Multiprojekt- sowie des Programmmanagements ist das Managen der Interaktionen und Abhängigkeiten der verschiedenen Projekte, ohne dabei übergeordnete Ziele sowie die Gesamtzielerreichung des Unternehmens aus den Augen zu verlieren. Eine Aufgabe davon ist das Erstellen einer Projektrangliste. Dabei wird entschieden, welche Projekte mit welchen Budgets in Angriff genommen werden und welche nicht. Nach objektiven und adäquaten Kriterien wiegt das Multiprojekt- / Programmmanagement den strategischen Nutzen eines Projekts ab und stellt ihn den aufzubringenden Kosten gegenüber.

Grundsätzlich lassen sich sechs Aufgabenbereiche des Multiprojekt- / Programmmanagements beschreiben:

- **Abhängigkeiten:** Identifikation und Begrenzung auf das notwendige Mass an Abhängigkeiten zwischen einzelnen Projekten.
- **Priorisierung:** Flexible Priorisierung der Projekte und Programme nach fest definierten Regeln. Wichtig ist auch die Standardisierung des Projektberichtwesens, um eine objektive Bewertungsgrundlage zu haben.

- **Nutzen Management / Nutzen Controlling:** Sicherstellen, dass Projekte dem Unternehmen einen Nutzen bringen und mit den projektübergreifenden Unternehmenszielen im Einklang stehen.
- **Synergien:** Identifizieren und managen von Synergieeffekten zwischen Projekten.
- **Ressourcenmanagement:** Mit einer Übersicht über die eingesetzten Ressourcen soll Konflikten vorgebeugt werden und vermieden werden, dass nicht immer nur die dringlichen, sondern auch die strategisch wichtigen Projekte vorangetrieben werden.
- **Risikomanagement:** In regelmässigen Abständen mögliche Konfliktpunkte innerhalb und zwischen Projekten erkennen und entsprechend reagieren.

Anforderungen

Damit ein Multiprojekt- / Programmmanagement gut funktionieren kann, müssen verschiedene organisatorische Anforderungen erfüllt werden. Nachfolgend eine Auswahl:

- Das Multiprojekt- / Programmmanagement muss eine **aufbauorganisatorische Verankerung** aufweisen. Diese definiert die Organisationseinheiten, die dauerhaft Aufgaben des Multiprojekt- / Programmmanagements wahrnehmen mitsamt ihren Kompetenzen und Zuständigkeitsbereichen.
- Eine klare **Ablauforganisation** des Multiprojekt- / Programmmanagements sollte Prozesse wie Budgetierung, Terminplanung und Projektbewertung nach festgelegten Kriterien vornehmen. Dies führt zu mehr Effizienz und Objektivität. Für ein reibungsloses Funktionieren müssen diese übergreifenden Prozesse auch mit den häufig bereits existierenden Projektmanagementprozessen auf Einzelprojektstufe abgestimmt werden.
- Damit das Rad nicht bei jedem Projekt neu erfunden werden muss, sollten so weit als möglich **übergreifende Regelungen** zur Projektarbeit und -zusammenarbeit geschaffen werden. Hierzu gehören einheitliche Prozess-, Stellen-, Aufgaben- und Rollenbeschreibungen sowie standardisierte Vorgehensmodelle für die Projektarbeit.

Zeitraahmen

Im Gegensatz zum Projekt- oder dem Programmmanagement ist das Multiprojektmanagement nicht zeitlich begrenzt. Ein Projekt wird üblicherweise zu einem definierten Zeitpunkt initialisiert und endet nach Vollbringung der angestrebten Leistung. Das Multiprojektmanagement als übergeordnete Koordinations- und Entscheidungsstelle endet nicht mit dem Abschluss von einzelnen Projekten, sondern besteht solange weiter, wie das Unternehmen Projekte durchführt. Somit entfällt beim Multiprojektmanagement die Gliederung in einzelne Phasen wie Initiierungs- und die Abschlussphase und es bleiben die folgenden drei Führungsprozesse, die immer wieder neu durchlaufen werden:

1. Übergeordnete Ziele definieren
2. Übergeordnete Planung erstellen
3. Übergeordnete Steuerung durchführen

Evaluation

Im Unterschied zum Programm- oder Projektmanagement können dem Multiprojektmanagement häufig keine konkreten Resultate zugeordnet werden. Da die konkrete Abwicklung eines Projektes Sache des Projektmanagements ist, wird ein Erfolg eher dem Projektverantwortlichen zugeschrieben und nicht der übergeordneten Instanz. Dies macht es schwieriger, die Arbeit des Multiprojektmanagements zu evaluieren, da die Qualität der Arbeit nicht im Erfolg einzelner Projekte, sondern im Erreichen der strategischen Unternehmensziele liegt. Auf der anderen Seite ist auch ein Misserfolg eines Projekts im Normalfall nicht die Schuld des Multiprojektmanagements, sondern der einzelnen Projektleitung, die die Verantwortung für das Projekt trägt.

Schnittstellenfunktion

Vielerorts wird Multiprojektmanagement der mittleren und unteren Managementstufe zugeordnet. Es ist aber von grosser Wichtigkeit für den langfristigen unternehmerischen Erfolg, dass das Top-Management stark integriert wird. Projekte sind Investitionsentscheide, die gesamthaft dafür sorgen, dass die Unternehmensstrategie umgesetzt wird. Der Erfolg der Umsetzung dieser Strategie fällt letztlich in den Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung. Das Multiprojektmanagement sollte eine zentrale

Schnittstellenfunktion zwischen der Unternehmensleitung und dem operativen Projektgeschäft einnehmen.

Zertifizierung

Verschiedene Projektmanagementmethoden und Institute bieten Zertifizierungen für das Management von Portfoliomanagement an. Die [IPMA](#) Level A Zertifizierung *Certified Projects Director*, richtet sich an Personen, die bedeutende Projektportfolios oder Programme mit den entsprechenden Ressourcen, Methoden und Instrumenten leiten müssen. [PMI](#) bietet die weltweit anerkannte Zertifizierung zum *Portfolio Management Professional* (PfMP) an.