

Zu viel Integration ist kontraproduktiv

# Die zwei Welten bei Projektmanagement-Systemen

Seit einigen Jahrzehnten schon wird Projektmanagement in den Unternehmen mittlerweile erfolgreich gelebt. Bei der Einführung von Projektmanagement-Software sind Misserfolge indessen weiterhin verbreitet, und die Unsicherheit über die passende Tool-Strategie hält an. Hauptproblem sind meist unrealistische Integrationsvorstellungen. Wichtigstes Gebot ist die kluge Differenzierung zwischen dem Management des einzelnen Projektes und der übergeordneten Steuerung des gesamten Projektportfolios.

Heinz Scheuring

Projektmanagement ist längst zur unternehmerischen Selbstverständlichkeit geworden, wengleich die Potenziale hier noch nicht ausgeschöpft sind. Darüber hinaus hat in fortschrittlichen Organisationen inzwischen auch das Projektportfolio-Management – das Management der Gesamtheit der Projekte in

der Organisation – Einzug gehalten. Als zentrales Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie trägt dieses entscheidend zum langfristigen unternehmerischen Erfolg bei.

Anspruchsvoll gestaltet sich hingegen nach wie vor die Frage nach der zielführenden IT-Unterstützung in dem Bereich. Bei der Evaluation und Einführung passender Tools

ist verbreitet Hilflosigkeit festzustellen, die sich häufig auch durch den Einsatz externer Berater nicht auflöst. Der Beitrag geht den Ursachen nach und zeigt Lösungskonzepte auf.

## Software für Projektmanagement

Vieles im Projektmanagement lässt sich mittels Informatik sinnvoll unterstützen. Manches davon erfordert keine dedizierten Projektmanagement-Werkzeuge. Office-Anwendungen oder Collaboration-Tools etwa leisten nicht nur bei Routineaufgaben ihren Beitrag. Richtig eingesetzt, können sie auch die Projektarbeit bedeutend erleichtern. Im Folgenden werden derweil jene Systeme beleuchtet, die auf das Projekt- oder Projektportfolio-Management spezialisiert sind. Im Zentrum dieser Anwendungen stehen die Planung und Steuerung von Terminen und Kosten und des Ressourceneinsatzes sowie das Management wichtiger qualitativer Projektkenngrößen.

Das Angebot an Projektmanagement-Tools auf dem Markt ist mittlerweile derart breit, dass hier selbst die Experten den Überblick verlieren. Manche der Systeme legen den Fokus auf das Management des einzelnen Projektes, andere auf die Steuerung von Projektportfolios. Demgegenüber beanspruchen einige Suites im Highend-Bereich für sich, beide Ebenen umfassend und vollintegriert zu bedienen. Bei diesem Claim – vgl. dazu die Abbildung 1 – ist jedoch sehr genau hinzuschauen. Denn im Anspruch dieser totalen Integration liegen erfahrungsgemäss die grössten Risiken bei der Einführung von Projektmanagement-Software.

Manche mögen von einem IT-System träumen, mit dem sich sämtliche Aufgaben des Projekt- und Projektportfolio-Managements über alle Ebenen der Unternehmens- und Projekthierarchie, ob in klassischer oder agiler Umgebung, mühelos managen lassen. Solche Vollintegrationsszenarien sind jedoch zum Scheitern verurteilt. Dies liegt weniger an der Software als an organisatorischen und menschlichen Faktoren.

**Heinz Scheuring** dipl. Maschineningenieur ETH, ist Inhaber der Scheuring AG in Möhlin, Schweiz. Das Unternehmen bietet Consulting und Schulung und mit dem Produkt resSolution eine Softwarelösung für Projekt- und Projektportfolio-Management an. Er ist Autor von Fachbüchern, darunter «Radikale Business Software, nichts als dem Nutzen verpflichtet». [www.scheuring.ch](http://www.scheuring.ch)

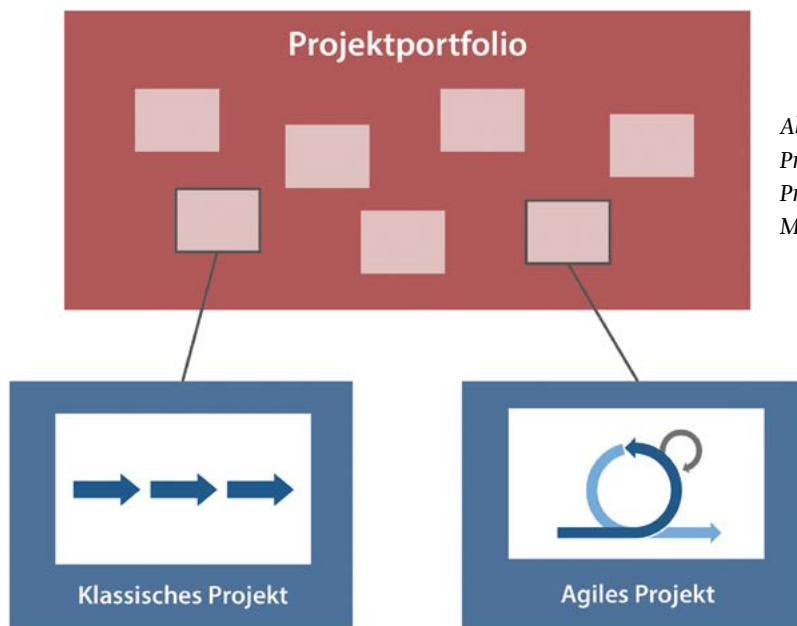


Abbildung 1:  
Projekt- und  
Projektportfolio-  
Management

### Die Herausforderung: Ressourcenplanung

Wer sich beim Einsatz des Projektmanagement-Systems mit der Planung von Terminen, Kosten und qualitativen Projektdaten begnügt, mag die Kopplung von Projekt- und Projektportfolio-Management mit viel Beharrlichkeit hinbekommen. Soll mit dem Sys-

tem, die sich durch Toolunterstützung allein nicht überwinden lassen. Projektleiter haben ihr Projekt und dessen Erfolg im Blick. Dabei sind sie zwar auf qualifizierte Mitarbeiter mit ausreichend Kapazität in ihrem Projekt angewiesen. Die Verantwortung für die Ressourcenplanung liegt jedoch – in enger Abstimmung mit den Projektleitern – bei den Vorge-

tate werden ausbleiben und – schlimmer noch: Fehlentscheide aufgrund unvollständiger oder falscher Daten werden die Organisation auf den Boden der Realität zurückholen. Während die Terminplanung auf der Ebene von Vorgängen (klassische Planung) bzw. Tasks (agile Welt) stattfindet, sollte die Ressourcenplanung auf dem Niveau von Projekten oder Projektphasen bzw. Releases betrieben werden.

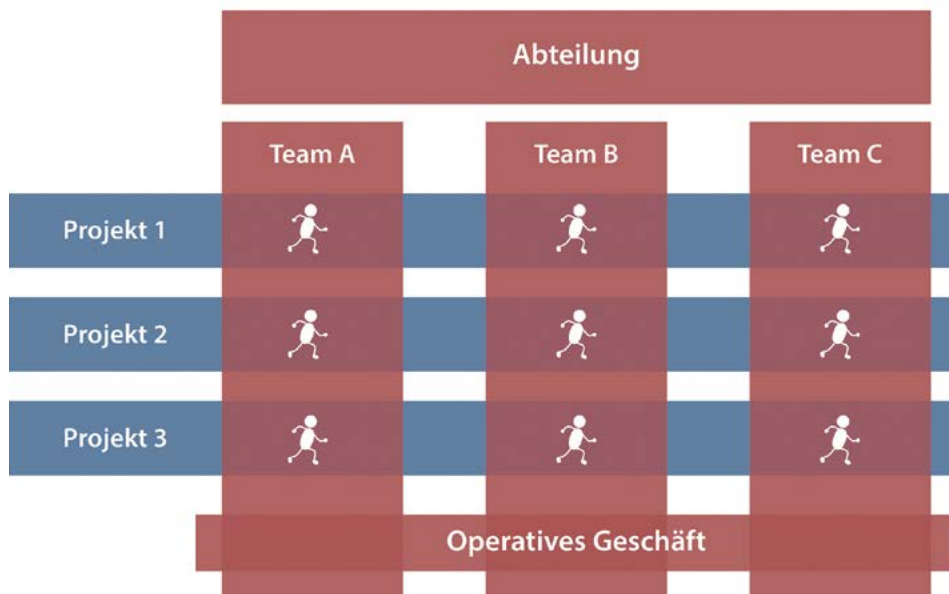


Abbildung 2: Herausforderung bei der Ressourcenplanung: die Matrix

tem indessen auch die Multiprojekt-Ressourcenplanung abgedeckt werden, dann versagt diese vollintegrierte Lösung. Die Zahl an Fehlschlägen, denen der Autor begegnet ist, spricht hier eine sehr deutliche Sprache.

Dabei ist es gerade dieser Anwendungsbereich, den evaluierende Organisationen von Projektmanagement-Systemen meist mit Nachdruck fordern, wie Anbieter solcher Systeme übereinstimmend bestätigen. Dies zu Recht, ist doch die zielgerichtete Planung und Steuerung der personellen Ressourcen über sämtliche Projekte und laufenden Aufgaben zentraler Bestandteil eines modernen Managements.

Die Aufgabe ist indes nicht nur von hoher Bedeutung – sie zählt auch zu den anspruchsvollsten im Bereich des Managements. Nicht ohne Grund gilt sie weiterhin als die Königsdisziplin des Projekt- und Projektportfolio-Managements. Die Komplexität des Ressourcenmanagements liegt zu einem guten Teil in der Matrix-Situation begründet, die es zu bewältigen gilt (Abbildung 2). Projektleiter und Linienvorgesetzte vertreten unterschiedliche Interessen und Sich-

setzen der Organisationseinheiten in der Linie: bei den Team- oder Abteilungsleitern. Es ist dieser Interessenkonflikt, bei dem die Projektleiter um limitierte personelle Ressourcen wetteifern, der zur gefürchteten Paralyse durch überintegrierte Systeme führt.

Da die Ressourcenplanung beim vollintegrierten Ansatz auf der feingranularen Ebene von Vorgängen oder Tasks erfolgt, steigt zudem der Aufwand der dynamischen Nachführung ins Unerträgliche. Brauchbare Resul-

### Zwei Welten und weiche Integration

Die Erkenntnis führt zum Konzept der zwei Welten, bei dem die Detailplanung des Projektleiters einerseits und das Projektportfolio- und Ressourcenmanagement der Linienorganisation andererseits soweit autonom bleiben, dass sie sich nicht gegenseitig blockieren. Dabei behält der Projektleiter die Selbständigkeit, die er für eine effiziente, flexible und kundenorientierte Planung benötigt. Dass diese mit der übergeordneten Grobplanung des Projektportfolios und der Ressourcenplanung abgestimmt sein muss, versteht sich von selbst. Diese Koordination erfolgt indessen in erster Linie durch Kommunikation zwischen den beiden Playern.

Die Konsequenz für die Software: Die beiden Anwendungsbereiche werden entweder mittels eigenständiger Werkzeuge unterstützt oder aber im integrierten Projekt- und Projektportfolio-Management-System so weit voneinander getrennt, dass sie keinen gegenseitigen Schaden anrichten.

Zunächst zum ersten Szenario, bei dem für die beiden Aufgabenbereiche separate Tools zum Einsatz gelangen. Für die Detailplanung des Projektleiters bieten sich klassische Planungstools, wie Microsoft Project oder Freeware an, während die Wahl im Bereich der agilen Entwicklung auf ein Scrum-Tool wie JIRA fallen mag. Für Projekte mit überschaubaren Dimensionen kann auch der Einsatz von Excel oder eines generischen Taskmanagement-Systems ausreichen. Auch das übergeordnete Projektportfolio-Management und das Ressourcenmanagement lassen sich in einfacheren Fällen mit Excel unterstützen. Bei größeren Organisationen wird man jedoch kaum um das professionelle Projektportfolio-Management-System herumkommen, das überzeugende, auf das Linienmanagement zentrierte Ressourcenplanungsfunktionen anbietet.

Kommen wir zum anspruchsvolleren Szenario, bei dem das Projekt- und das Projektportfolio-Management mit demselben

### resSolution

resSolution ist ein durch die Scheuring AG entwickeltes Projektportfoliomanagement-System mit Fokus auf Ressourcenmanagement. Weitere Funktionen sind Zeit-/Aufwandaufzeichnung, Kostenmanagement, Projektplanung nach dem Konzept der weichen Integration sowie die Unterstützung der Teamarbeit. Das System wird für Inhouse-Betrieb sowie in der Cloud angeboten.

System unterstützt werden sollen, ohne die beiden Anwendungsbereiche hart zu koppeln. Einige integrale Projektportfolio-Management-Anwendungen bieten die Möglichkeit, die im Projektportfolio grob gehaltenen Projekte zum Zweck der Projekt-Detailplanung mittels angedockter Task- oder ToDo-Listen zu verfeinern. Unter dem Begriff der «Weichen Integration» hat der Autor ein System konzipiert, das noch einen Schritt weitergeht. Dabei schliesst der Projektleiter seine Detailplanung an die Grobplanung an und verfeinert diese bei Bedarf mehrstufig, um das Projekt differenziert abzubilden (vgl. Abbildung 3). Die Ressourcenplanung wird auf die rote Ebene begrenzt. Wo der Schnitt zwischen Rot und Blau angesetzt werden soll – ob auf der Ebene des Projektes, der Projektphase gemäss Abbildung oder auf einer feineren Ebene –, entscheidet der Anwender projektspezifisch. Die Detailplanung lässt sich in den Ressourcenplanungs- und Portfoliosichten wahlweise anzeigen oder verbergen.

Der Vorteil im Vergleich zu getrennten Tools für die «zwei Welten» liegt darin, dass sich diese innerhalb derselben Anwendung und damit einfacher koordinieren lassen. Während der Projektleiter Einblick in die Ressourcenauslastung seiner Projektmitarbeiter nimmt, informieren sich der Portfoliomanager oder ein Teamleiter über den Stand der Detailplanung durch den Projektleiter. Dass ein solch teilintegriertes Projekt- und Projektportfolio-Management eine gewisse Reife der Organisation erfordert und schrittweise einzuführen ist, versteht sich von selbst.

### Das Fazit

Weniger ist auch bei Projektmanagement-Systemen mehr. Dies bezieht sich ganz besonders auf den Traum der Vollintegration, der sich in der Praxis meist zum Altraum verkehrt. Erfahrungen dieser Art werden mittlerweile durch zahlreiche Systemanbieter bestätigt. Aber auch die Anwender selber sind diesbezüglich mehrheitlich, meist aufgrund schmerzvoller Erfahrungen, in der Realität angekommen. War vor 20 Jahren noch aktive Überzeugungsarbeit angesagt, winken Teilnehmer in Präsentationen das Konzept der zwei Welten heute meist widerstandslos durch.

Der Hinweis, dass für einen erfolgreichen Betrieb eines Projektmanagement- oder Projektportfolio-Management-Systems

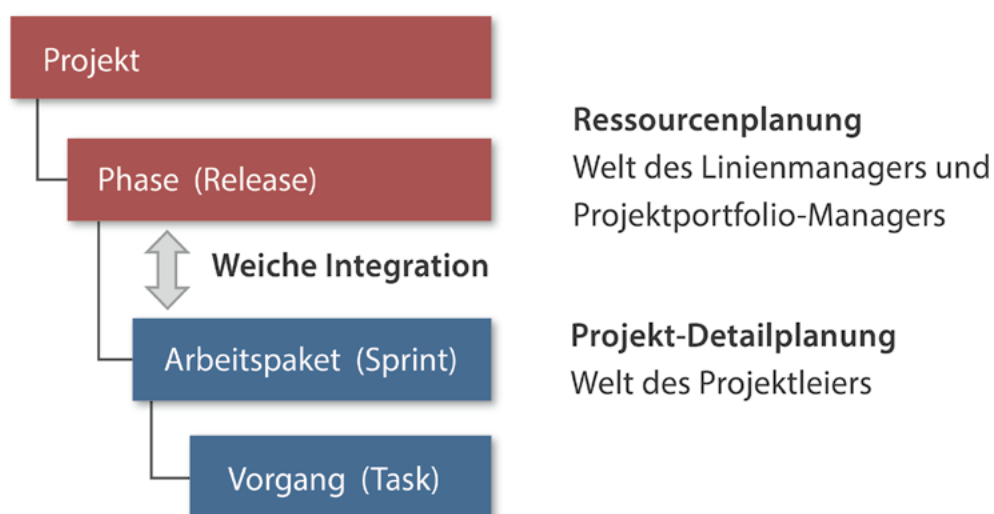


Abbildung 3: Weiche Integration von Grob- und Detailplanung

neben der Technik selbstredend auch klug gestaltete Prozesse erforderlich sind, darf zum Abschluss nicht fehlen. Die Prozessgestaltung erfolgt dabei mit Vorteil parallel zur

Konzeption und Implementierung der Software, denn die beiden Ebenen – Prozesse und IT-Unterstützung – befruchten sich gegenseitig. ■

### Les systèmes de gestion de projets: deux univers parallèles

Dans le domaine de la gestion de projets, l'informatique apporte une aide précieuse à de nombreux égards. Un programme spécifique de gestion de projets n'est parfois même pas nécessaire. En particulier, les applications Office ou les outils de collaboration apportent leur contribution bien au-delà des tâches de routine. Bien utilisés, ils peuvent également faciliter grandement le travail de projet. Aujourd'hui, l'offre d'outils de gestion de projets sur le marché est devenue si pléthorique que les experts eux-mêmes s'y perdent. Certains systèmes mettent l'accent sur le pilotage de projets individuels, et d'autres sur la gestion de portefeuilles de projets. Parmi les utilisateurs, d'aucuns se plaisent à rêver d'un système informatique qui permettrait de superviser aisément l'ensemble des tâches relevant de la gestion de projets et de portefeuilles de projets, à tous les échelons de la hiérarchie des entreprises et des projets, tant dans un environnement traditionnel qu'agile. Un tel scénario d'intégration parfaite est toutefois voué à l'échec. Il buterait moins sur le logiciel en tant que tel que sur les facteurs organisationnels et humains.

Une difficulté réside dans la planification des ressources. Étant donné que dans une approche pleinement intégrée, elle est réalisée au degré de granularité fine des processus ou des tâches, le suivi dynamique s'alourdirait jusqu'à représenter une charge de travail déraisonnable. Aucun résultat exploitable ne pourrait être obtenu et, pire encore, les décisions erronées prises sur la base de données incomplètes ou incorrectes ramèneraient brutalement l'organisation à la réalité. Alors que les échéances sont planifiées au niveau des processus (planification traditionnelle) ou des tâches (monde agile), les ressources devraient l'être au niveau des projets, des phases de projet ou des mises à jour. C'est ce constat qui sous-tend la notion des deux univers parallèles, selon laquelle la planification détaillée du chef de projet, d'une part, et la gestion du portefeuille de projets et des ressources de l'organisation hiérarchique, de l'autre, gardent l'autonomie appropriée pour éviter de s'entraver mutuellement. Dans ce cadre, le chef de projet conserve l'indépendance dont il a besoin pour assurer une planification efficace, flexible et axée sur le client. Il coule de source que la concordance s'impose avec la planification des ressources et la planification sommaire du portefeuille de projets à l'échelon supérieur. Cette coordination passe pour l'essentiel par la communication entre les deux acteurs. Conséquence pour le logiciel: soit les deux domaines d'application sont supportés au moyen d'outils autonomes, soit ils sont à ce point séparés dans le système intégré de gestion des projets et des portefeuilles de projets qu'ils ne peuvent se nuire l'un l'autre.