

Advertorial

# Multiprojektmanagement: Worauf es wirklich ankommt!

Der Plan, ein systematisches Multiprojektmanagement im Unternehmen einzuführen, weckt an vielen Stellen Wünsche. Management, Personal, Controlling, Vertrieb – alle haben ihre Vorstellungen, wie dieser Prozess und das dazugehörige Werkzeug aussehen sollen. Aber nach wem sollte man sich richten? Leicht verlieren Unternehmen dann das Wichtigste aus den Augen: die Verbesserung ihrer Projektarbeit. Norman Frischmuth hat ein wirksames Konzept, wie in der Einführung von Multiprojektmanagement fundamentale Ansprüche der Projektarbeit tonangebend bleiben.

*Herr Frischmuth, wenn Ihre Kunden Sie auf das Thema Multiprojektmanagement ansprechen, welchen Nutzen erwarten sie sich dann?*

Zunächst einmal muss die Tatsache erwähnt werden, dass kaum ein Unternehmen alle Projekte realisieren kann, die es für sinnvoll erachtet. Der Versuch, alles gleichzeitig zu stemmen, führt dazu, dass sich die Projekte auf Ressourcenebene gegenseitig kannibalisieren und immer weniger Projekte »in time and budget« gelingen. Kurz gefasst: Viele Projekte, aber zu wenig Ressourcen, um das alles umzusetzen – das ist die klassische Situation, wenn Firmen über die Einführung von Multiprojektmanagement nachdenken. Die Unternehmen erhoffen sich also vom Multiprojektmanagement die Heilung ihres Ressourcendilemmas, während die andere wichtige Zielsetzung von Multiprojektmanagement, nämlich die »richtigen« Projekte zu machen, anfangs kaum thematisiert wird.

*Kommt die Erkenntnis für die Notwendigkeit einer guten Projektauswahl im Laufe des Einführungsprozesses von Multiprojektmanagement automatisch?*

Spannende Erkenntnisse gibt es so gut wie immer. Denn Software benötigt Klarheit und so legt man die Karten auf den Tisch. Wie viele Projekte gibt es wirklich? Wer fühlt sich dafür verantwortlich? Welche Ressourcen arbeiten in diesen Projekten? Diese Inventur führt oft zu mehreren Aha-Effekten: Man staunt über die schiere Anzahl der Projekte, stellt fest, dass manche nahezu ungesteuert dahintreiben, und bemerkt, dass wichtige Mitarbeiter heillos überbucht sind. Spätestens dann erkennen

## Norman Frischmuth



Dipl. Kfm. Norman Frischmuth ist seit 2001 geschäftsführender Gesellschafter der proventis GmbH, ein Berliner Beratungs- und Softwarehaus mit 42 Mitarbeitern.

Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer, unterrichtet Herr Frischmuth seit 2003 als Lehrbeauftragter an verschiedenen Berliner Hochschulen.

Seit 2006 engagiert er sich in der GPM. Seit 2009 ist er Mitglied der Regionalleitung der GPM in Berlin.

alle, dass es ein wichtiger Nutzen von Multiprojektmanagement sein kann, die gesamte Projektlandschaft bewusst zu gestalten.

*Und diese Erkenntnis sorgt dafür, dass es dann auch klappt?*

Nein, nicht automatisch. Die nächste Hürde ist, dass viele Bereiche sehr hohe Erwartungen an das Werkzeug haben, die in ganz unterschiedliche Richtungen gehen. So entsteht im Rahmen des Ausschreibungsprozesses ein in sich widersprüchlicher Anforderungskatalog, mit dem das Unternehmen dann an den Markt geht, um den besten Anbieter zu finden. Weil Linienmanager oder Fachbereiche wie Controlling oder IT tendenziell eine größere Macht im Unternehmen haben als Projekte, kommt der Kern des Projektmanagements dann unter die Räder. Es wird ein Werkzeug etabliert, das zwar Daten liefert, aber weder das Projektmanagement unterstützt noch Transparenz schafft.

Und nach ein paar Jahren heißt es: »Das Werkzeug taugt nichts« und das Ganze fängt von Neuem an.

*Nennen Sie uns bitte ein Beispiel für solch fatale Anforderungswidersprüche im MPM?*

Einer der Klassiker ist die Zeiterfassung. Die Projektleiter wollen wissen, ob sie gut und realistisch geplant haben. Dazu brauchen sie Informationen darüber, über wie viel Zeit die einzelnen Teammitglieder tatsächlich für ihre Projekte im Einsatz sind. In der Regel benötigen sie konkrete Absprachen und eine Zeitdokumentation auf Stundenbasis. Diese Transparenz ist den Linienvorgesetzten aber vielleicht zu viel oder der Betriebsrat glaubt, er müsse die Mitarbeiter vor Kontrolle schützen. Am Ende werden dann irgendwelche Zahlen der vergangenen Woche am folgenden Montag eingetippt, die keine realistischen Daten liefern – mit denen also niemand wirklich etwas anfangen kann.

*Welche Methoden sind nach Ihrer Erfahrung erfolgreich, um solche Widersprüche aufzulösen?*

Die Beteiligten sollten erst mal klar benennen, welche konkreten Befürchtungen bzw. Absichten hinter den Forderungen stecken. Wenn der Betriebsrat etwa die Sorge hat, dass die Zeitaufschreibung dafür verwendet wird, die Mitarbeiter unter Leistungsdruck zu stellen oder gar in Arbeitsgerichtsprozessen gegen sie zu verwenden, dann gibt es zum Beispiel die Möglichkeit, genau das über eine Betriebsvereinbarung auszuschließen. Meist reicht aber schon ein genauer Blick auf das geplante Verfahren, um zu erkennen, dass es die Mitarbeiter vor Überlastung und unzumutbaren Druck schützt, anstatt Stress zu verursachen.

*In Anbetracht der Wichtigkeit dieses Interessenausgleichs – haben Sie ein weiteres Beispiel parat?*

Ein weiterer Fall, der immer wieder auftaucht, ist der Konflikt mit einer starken IT-Abteilung. Projekte brauchen oft viel technischen Support, aber die IT will sich nicht in die Projekte einordnen, weil sie sich traditionell als autark empfindet. Besser als ein Kompromiss, der Projektplanung und -controlling verwässert, ist es in diesem Fall, die

technischen Themen als Teilprojekt outzusourcen und an die IT zu übergeben. Diese kann dann in Eigenverantwortung planen und ihre Ressourcen einsetzen, muss aber zu festgelegten Terminen die grundlegenden Planungs- und Fortschrittsinformationen an die Projektleitung melden. Zur Optimierung des Projektmanagements ist es unverzichtbar, die Kernanforderungen der Projektleiter klar zu definieren. Andernfalls kommt nichts Vernünftiges heraus und dann sollte man das mit dem Multiprojektmanagement lieber gleich lassen. Auf die klar definierten Kernanforderungen kommt es an. Die müssen Priorität haben.

*Wie kommt ein Unternehmen zu klar definierten Kernanforderungen? Und warum geben Sie den Forderungen der Projektleiter so eindeutig Vorrang?*

Um zu verstehen, wo bei den Anforderungen für ein Multiprojektmanagement die Priorität liegen soll, muss sich das Unternehmen nur fragen: Warum machen wir überhaupt Projekte? Antwort: Weil wir etwas erreichen wollen, weil wir etwas umsetzen wollen. Und wofür gibt es Multiprojektmanagement, Controlling, Personalplanung etc.? Um die Projekte zu begleiten und zu unterstützen. Die Wertschöpfung passiert ja nicht im Multiprojektmanagement, sondern in den Einzelprojekten. Nur hier werden handfeste Ergebnisse erreicht. Wenn ein Unternehmen das nicht begreift, dann gerät es in Gefahr, ein schickes, großes Haus hinzustellen, um dann zu spät zu erkennen, dass es in einer Sumpflandschaft gebaut hat.

*Ist es schwierig für die Gruppe der Einzelprojektleiter, einen Konsens zu den von Ihnen angesprochenen Kernanforderungen zu finden?*

Normalerweise nicht. Die Erfahrung zeigt, dass junge Projektleiter oft wesentlich werkzeugaaffiner sind als ältere, aber erfahrene Projektleiter oft genauer wissen, worauf es ankommt, sie stellen dann anspruchsvollere Forderungen – zum Beispiel im Hinblick auf Risikomanagement. Aber richtig schwierig wird es eigentlich nur, wenn der nötige Reifegrad im Projektmanagement nicht da ist, also sowohl Theorie und Methodenkenntnisse als auch Erfahrung fehlen. Dann muss man erst einmal ein vernünftiges Projektmanagement aufsetzen.

*Was sind denn nun die Kernanforderungen im Multiprojektmanagement?*

Projektmanager brauchen einen Überblick über ihre Projekte hinsichtlich Projektart, Ressourcen, Organisation. Welche Dinge tun wir? In welcher Zeit? Und mit welchem Team? Dazu kommt die Kostenthematik: Passen die Ausgaben zur Budgetplanung? Oft geht es auch ums Projekt-Scoring: Wie kann ich ein Projekt gegenüber dem anderen abwägen?

*Letzteres ist nun aber kein Thema für den Einzelprojektleiter!*

Doch durchaus. Denn viele Projektleiter verantworten mehrere Projekte parallel. Für den Fall von Ressourcenkonflikten wünschen sie sich klare Kriterien für schnelle Entscheidungen statt Machtspielchen. Also ein objektives Scoring, das in der Regel Kriterien wie gesetzliche Relevanz, Innovationskraft, Risiko etc. umfasst.

*Wenn nun das Wesentliche definiert ist, also die Kernanforderungen an das Multiprojektmanagement feststehen, wie geht es weiter?*

Lassen Sie mich noch einmal wiederholen: Die Kernanforderungen, wie ich sie verstehe, umfassen Anforderungen, die definitiv erfüllt werden müssen, damit die Projektleiter ihre Arbeit erfolgreicher erledigen können. Wenn das Unternehmen diese Punkte erkannt hat, dann kommt es darauf an, sie

gegen andere Interessen zu verteidigen. Alle anderen Anforderungen müssen auch danach beurteilt werden, ob sie die Kernanforderungen der Projektleiter beschädigen. Wenn ja, dann werden sie abgelehnt oder abgeändert. Grundsätzlich sind Ergänzungen natürlich möglich und erwünscht.

*Lassen Sie uns noch mal zur Ausgangsfrage zurückkommen, warum Unternehmen ein Multiprojektmanagement einführen. Ist es nicht oft so, dass das Management einfach nur bessere Berichte haben will? Und nicht die Verbesserung der Situation der Projektleiter im Vordergrund steht?*

Ja, dieser Wunsch des Managements kann durchaus der Anlass sein, über Multiprojektmanagement nachzudenken. Aber er steht keineswegs im Widerspruch zu den erwähnten Kernanforderungen der Projektleiter. Das Management will erfolgreiche Projekte und gute Entscheidungsgrundlagen. Und dazu braucht es aktuelle, valide Daten aus den Einzelprojekten. Welche Projekte benötigen wie viel und welche Ressourcen? Wie erfolgreich verlaufen sie? Wenn es Ressourcenkonflikte gibt – welche Projekt sollte man priorisieren? Und da schließt sich der Kreis zu den Anforderungen, die für die erfolgreiche Durchführung der Projekte notwendig sind.

*Herr Frischmuth, vielen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Elisabeth Wagner*

**Kontakt:**

proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, D-10179 Berlin, Tel. +49 (0)30 2936399-0, Fax +49 (0)30 2936399-50,  
[www.proventis.net](http://www.proventis.net), [www.blue-ant.de](http://www.blue-ant.de), [kontakt@proventis.net](mailto:kontakt@proventis.net)