

Kollaborative Freiräume trotz Multi-Projektmanagement: Wie sich zwei augenscheinlich widersprüchliche Ansätze perfekt ergänzen

Flexibles und freies Teamworking innerhalb eines stringenten und geregelten Multi-Projektmanagement- und Ressourcenmanagement-Prozesses? Das scheint auf den ersten Blick nicht zusammenzupassen. Und doch liegen beide Philosophien näher beieinander als man vermuten könnte.

Social Project Management

Agiles bzw. kollaboratives Projektmanagement gewinnt insbesondere in produktorientierten Entwicklungsprojekten an Bedeutung. Grundidee hierbei ist die Verlagerung von Verantwortung in das Projektteam und die Schaffung der dafür notwendigen Freiheitsgrade.

Dazu gehört auch der Ansatz eines rollierenden Planungs- und Umsetzungsprozesses, der nur so weit nach vorne gedacht wird, wie man es für richtig hält. Die Teams organisieren und planen möglichst autark. Die Projektleitung übernimmt die Moderation der Zusammenarbeit und gibt nach Ermessen die Planungskompetenz en détail ab. Neue Themen können adhoc eingebracht bzw. neu priorisiert werden.

In abgewandelter Form lässt sich diese Arbeitsorganisation natürlich auch auf andere Projektarten, wie zum Beispiel Eventprojekte, Marketingprojekte etc. übertragen. Der Vorteil liegt in der Leichtigkeit, mit der ein Projekt geplant und vorangetrieben wird. Keine komplexen Projektablaufpläne, keine Ressourcenplanung, keine formalen Abstimmungsprozesse. Die Hürden der Projektplanung sind niedrig angesetzt, da insbesondere beim Start des Projektes keine Notwendigkeit einer Gesamtplanung bis zum Ende besteht. Vielmehr entwickelt sich das Projekt von Meeting zu Meeting weiter, werden neue Aufgaben kommuniziert und erledigte Aufgaben dokumentiert.

Dieser Prozess ist nur bis zu einem bestimmten Punkt von Vorteil. Mit steigender Projektanzahl und der Notwendigkeit, menschliche Ressourcen zwischen unterschiedlichen Projektthemen aufzuteilen, müssen sich auch agile Projekte den typischen Problemen im Projektmanagement stellen: Sind die vereinbarten Ressourcenzuweisungen verlässlich? Torpedieren Linientätigkeiten meine Projekte? Welchen Projekten gebe ich Vorrang, wenn sich Ressourcenengpässe nicht auflösen lassen?

Multi-Projektmanagement

Die Idylle findet spätestens im Gesamtunternehmenskontext ihr jähes Ende. Hier gelten insbesondere bei berichtspflichtigen Unternehmen strenge Richtlinien in Bezug auf den Umgang mit Budgets, Risiken und Projekt-Priorisierungen. Arbeiten mehrere hundert Menschen an internen und/oder externen Projekten, entstehen tatsächlich Kosten, denen in der Regel ein Gegenwert gegenüberzustellen ist. Dabei stellt sich nicht die Frage, ob alle Mitarbeiter beschäftigt sind, sondern *womit*. Nur so lässt sich die Frage beantworten, ob sich ein Unternehmen mit den richtigen Themen beschäftigt. Zudem können sich Einschätzungen bezüglich der Bedeutung und Wirtschaftlichkeit von Projekten ändern. Stellt sich beispielsweise die Aktualisierung einer Software nahezu genauso teuer dar wie deren Neuanschaffung, muss dieser Sachverhalt für das Management deutlich nachvollziehbar sein.

Wann muss in einem Projekt die Reißleine gezogen werden? Welche Budgets müssen für das kommende Geschäftsjahr eingestellt werden? Diese Fragen ließen sich nun beliebig fortsetzen und sind im Kontext des Unternehmensmanagement absolut verständlich.

Um diese Fragen beantworten zu können und »Projekt-Wildwuchs« vorzubeugen ist ein Rahmen notwendig, der vom Management für die Umsetzung von Projekten gesetzt wird. Dieser Rahmen gibt allen Projektakteuren einheitliche Spielregeln an die Hand, die während des gesamten Projektlebenszyklus eingehalten werden müssen.

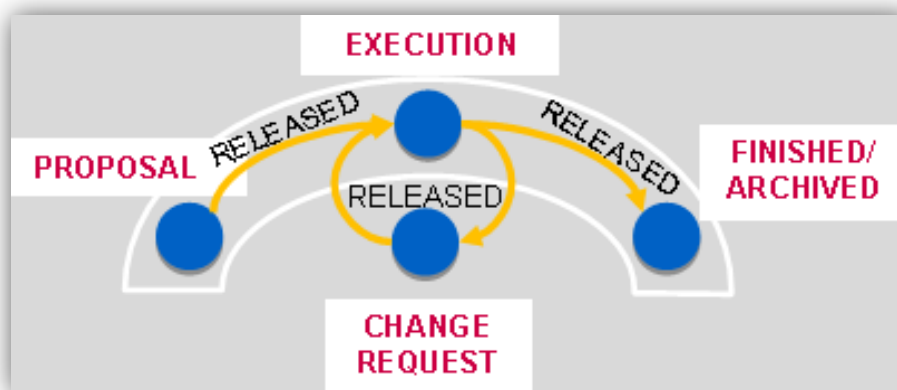
ADVERTORIAL

proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, 10179 Berlin

Das beginnt bei der Initiierung eines Projektes und endet bei dessen Freigabe und Abnahme. Hierbei werden beispielsweise Anforderungen hinsichtlich einer groben Zeit- und Kostenplanung festgehalten oder die Bewertung des Projektes im Hinblick auf die benötigten Mitarbeiter. Damit gibt das Multi-Projektmanagement automatisch Grenzen vor, an denen sich auch agile Projekte orientieren müssen. Drohen diese Grenzen überschritten zu werden, kann aus Multi-Projektmanagementsicht das Projekt nicht einfach fortgesetzt werden. Vielmehr sind die Konsequenzen für die zu erwartenden Kosten und Termine abzuschätzen. Gegebenenfalls muss bei besonders starken Verwerfungen im Hinblick auf das ursprüngliche Projektziel das Projekt gestoppt werden.

Kollaborative Freiräume innerhalb eines stringenten Multi-Projektmanagements

Das Rahmenwerk oder das »Framework« sollte daher vom klassischen Projektmanagement geprägt werden, in dem es grobe Planungen bis zum voraussichtlichen Ende eines Projektes gibt. Diese Informationen sind Grundlage aller »Entscheidungsprozesse« für Budget- und Ressourcenzuweisungen eines Projektes. Hierfür werden über den Lebenszyklus eines Projektes (z. B. Initiierung, Planung, Freigabe, Umsetzung, Abnahme, Abschluss) die benötigten Planungs- und Steuerungsinformationen von den Projekten eingefordert, unabhängig in welcher Art und Weise diese sich im Detail organisieren. So ist ein grober zeitlicher Rahmen, also auch ein Kosten- und Investitionsrahmen, für eine wirtschaftliche Bewertung einer Projektidee notwendig. Ebenso muss vor der Umsetzung eines Projektes sichergestellt werden, dass innerhalb des geplanten Projektzeitraumes die benötigten Ressourcen mit ihrer entsprechenden Arbeitskapazität zur Verfügung stehen. Ist dies nicht sichergestellt, sind bereits in dieser frühen Phase des Projektes Zeitverschiebungen vorprogrammiert. Die notwendigen Gegenmaßnahmen lassen sich mit dieser Erkenntnis im Vorfeld anstoßen, bevor es zu Engpässen kommt.



Projektlebenszyklus mit Entscheidungspunkten

Für unterschiedliche Projektgrößen und Projektarten lassen sich unterschiedliche Entscheidungsgremien und unterschiedliche »Abstimmungs- und Planungsschritte« vorstellen, sodass beispielsweise Kleinstprojekte nicht den gleichen Planungsaufwand betreiben müssen wie große Projekte.

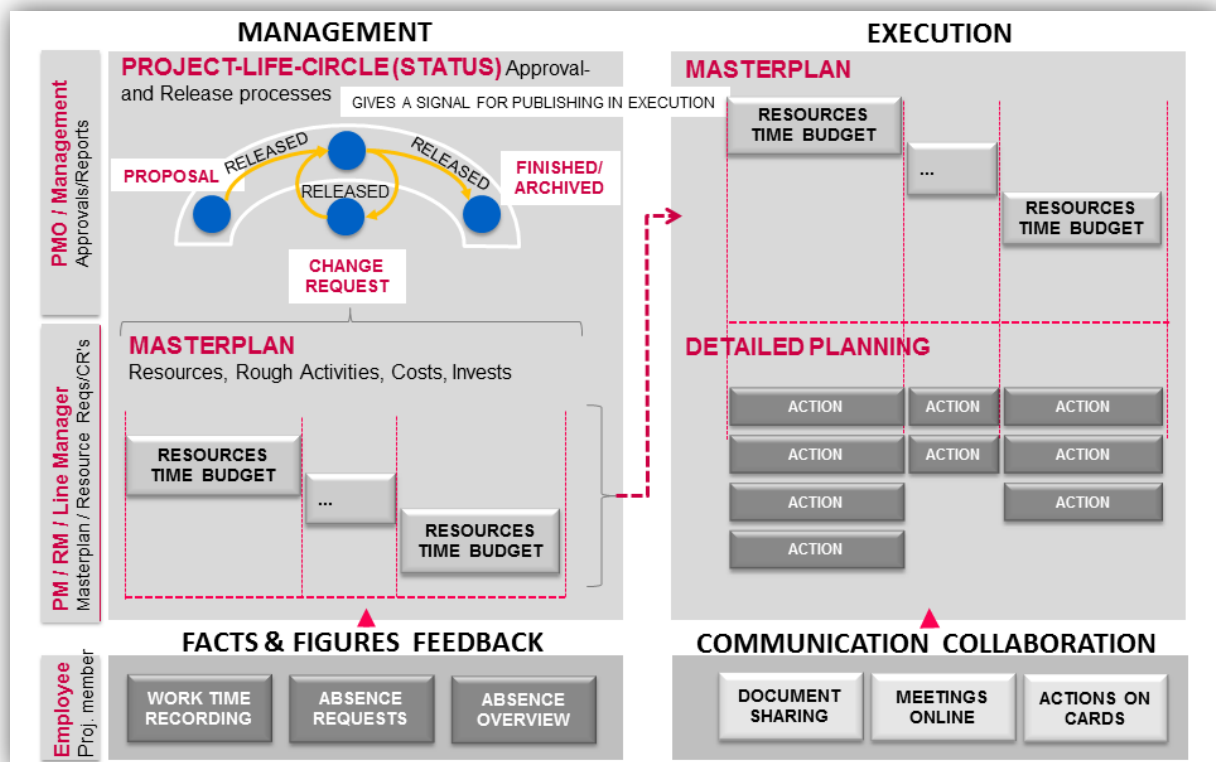
Ein typischer Ablauf könnte darin bestehen, dass eine Projektidee zunächst den Status »Grobplanung« und danach »Feinplanung« durchlaufen muss, bevor eine endgültige Freigabe zur »Umsetzung« gegeben werden kann. In diesen beiden Planungszyklen werden vorrangig die groben Projektziele, Phasen und Budgets festgelegt. Zusätzlich kann über einen Ressourcenreservierungsprozess sichergestellt werden, dass bereits in einer frühen Planungsphase eine Prüfung auf verfügbare Kapazitäten der benötigten Skills stattfindet. Erst nach diesen formalen Prüfungen (Zeiten, Kosten, Anforderungen, Ressourcen, Risiken) wird ein Projektumsetzungsauftrag erteilt.

ADVERTORIAL

proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, 10179 Berlin

Exakt in diesem Moment wird ein Projektraum für Kommunikation und Zusammenarbeit der Projektmitglieder geschaffen. Dieser Projektraum stellt Foren, Online-Meetings, Dokumentenablage und Kanban-Boards für eine weitgehende Selbstorganisation zur Verfügung. In diesem geschützten Raum kann sich nun das Projektteam frei entfalten. Die einzigen Vorgaben, die es beachten muss, sind:

- die grobe Zeitplanung (spätester Endtermin der Phase oder des Projektes)
- die für das Projekt freigegebenen und damit geblockten Ressourcen (und ihre Verfügbarkeiten)



Verbindung von Multi-Projektmanagement (links) mit dem kollaborativen Projektmanagement (rechts)

Der Vorteil liegt auf der Hand. Vorausgesetzt alle Projekte unterliegen dieser Freigabe-Prozedur, werden wesentliche Ressourcenüberlastungen bereits in einer sehr frühen Planungsphase erkannt. Damit lassen sich für alle Projekte (unabhängig von der Art und Weise ihrer späteren Detailplanung und -steuerungsmethodik) durch das Setzen formaler Planungsgrenzen Budgets, Ressourcen und Zeitrahmen definieren. Über die Rückmeldung von Arbeitszeiten auf der groben Planungsebene können sogar Steuerungsmethoden des klassischen Projektmanagements für agil geführte Projekte angewandt werden. In letzter Konsequenz lassen sich alle Projekte eines Unternehmens unabhängig von der Größe des Zeitrahmens oder der Projektmethodik im Multi-Projektmanagement steuern. Welcher Methodik sich das Projektteam für die eigene Steuerung bedient, lässt das Multi-Projektmanagement bewusst offen. Hier beginnt der frei gestaltbare Arbeitsbereich eines jeden Einzelprojektes.

ADVERTORIAL

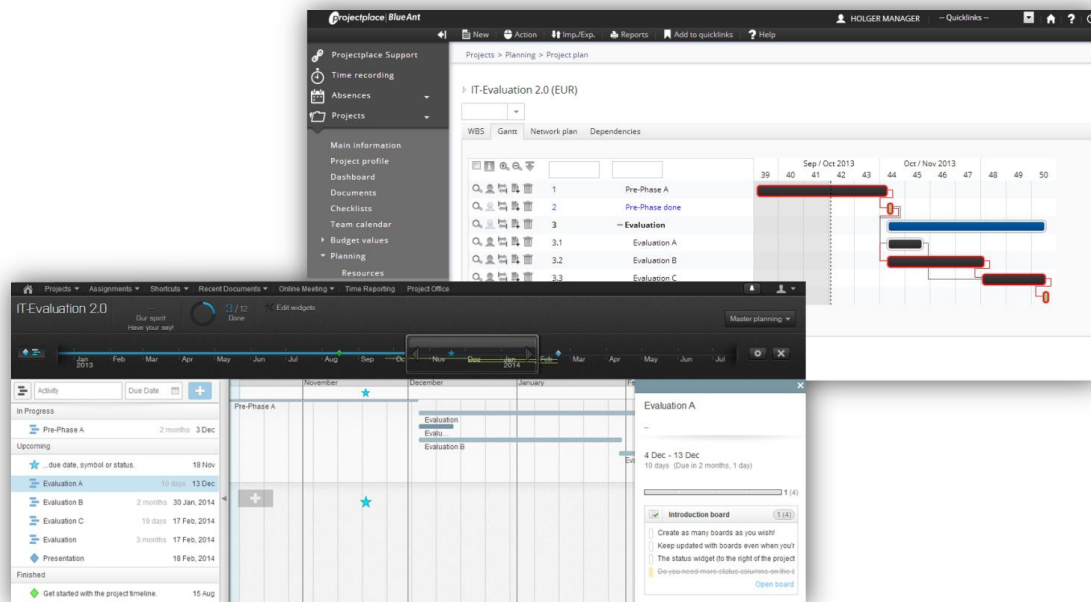
proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, 10179 Berlin

Beispiel: Projectplace + Blue Ant

Exakt unter der oben beschriebenen Prämisse wurde die Kooperation der beiden Projektmanagement-Werkzeuge [Projectplace](#) und [Blue Ant](#) initiiert. Seit 2013 stehen mit Projectplace Extended beide Werkzeuge den Unternehmen als kombinierte Lösung zur Verfügung.

Das Project Management Office (PMO) initiiert und steuert über die Management-Oberfläche von Projectplace Extended den gesamten Projektlebenszyklus inklusive notwendiger Freigabe- und Genehmigungsprozesse hinsichtlich des Projektstatus, der Ressourcen, des Budgets und der Reportingprozesse für alle laufenden Projekte.

Erreicht ein Projekt den Umsetzungsstatus, wird im »Execution«-Bereich von Projectplace ein neuer Projektraum inkl. Dokumenten, Ressourcen, Masterplanung und Kanban-Boards erstellt. Das Projektteam kann sich nun autark steuern und organisieren. Die Veränderung der Projektrahmen hingegen muss vom Projektleiter im »Management«-Bereich (PMO) von Projectplace Extended hinterlegt oder gar angefragt werden.



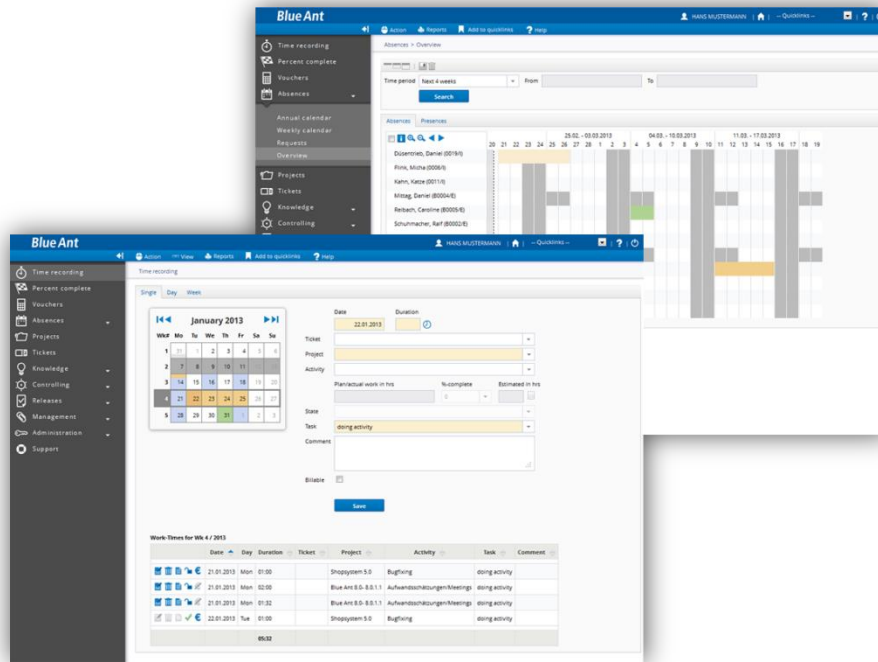
Darstellung der Schnittstelle zwischen Projectplace und Blue Ant am Beispiel der Gantt-Übersicht

Die Rückmeldung der Arbeitszeiten und Abwesenheiten erfolgt durch die einzelnen Projektmitarbeiter ebenfalls im »Management«-Bereich (PMO). Hier stellen zahlreiche optionale Prüfungen sicher, dass die Datenqualität gegeben ist und dass Verwerfungen in der Steuerung bereits bei der Rückmeldung erkannt werden. So können Maximalbudgets pro Mitarbeiter festgelegt werden, die durch die Zeiterfassung nicht überschritten werden dürfen. Weiterhin kann geprüft werden, ob die erfassten Arbeitszeiten zu einem ausgeglichenen Arbeitszeitkonto des Mitarbeiters führen. Die erfassten Zeiten können über Freigabeworkflows den verantwortlichen Projektleiter zugeführt werden. Zudem lassen sich die Zeiten als Grundlage von internen oder externen Leistungsabrechnungen verwenden. Beantragte Urlaube oder sonstige Abwesenheiten lösen einen automatischen Benachrichtigungs- und Genehmigungsprozess aus, an dessen Ende die Aktualisierung der verfügbaren Kapazität des Mitarbeiters steht.

ADVERTORIAL

proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, 10179 Berlin

Alle Steuerungsdaten stehen dem Project Management Office (PMO) für projektübergreifende Auswertungen bezüglich Budgets, Ressourcen, Kosten, Investitionen, Fortschritten und vielen weiteren Kennzahlen zur Verfügung. Diese können dann für den Entscheidungsprozess hinsichtlich neuer Projekte adhoc aus der aktuellen Gesamtprojektlandschaft heraus genutzt werden.



Abwesenheitsübersicht und Zeiterfassung in Blue Ant

Ist das Projekt abgeschlossen, kann die Verbindung zwischen den »Management«-Daten und den »Execution«-Daten aufgehoben werden, um beispielsweise die gesamte Projektdokumentation des »Execution«-Bereiches ohne die kaufmännischen Parameter an den Auftraggeber zu übergeben. Der »Management«-Bestandteil verbleibt beim PMO und kann für rückblickende Auswertungen jederzeit genutzt werden.

Selbstverständlich lassen sich alle Parameter der Multi-Projektlandschaft innerhalb von Projectplace Extended konfigurieren. Dazu gehören unter anderem:

- Projektarten und spezifische Projektlebenszyklen
- Rollendefinitionen und Kostensätze der Ressourcen
- Projektvorlagen für den »Management«- und den »Execution«-Bereich
- Freigabe- und Genehmigungsprozesse für Statuswechsel, Arbeitszeiten, Reisekosten, Ressourcen, Skills, Abrechnungen, Change-Requests, Dokumente, Aufgaben u. a.
- Aufbau des eigenen Reportings, bestehend aus: Kennzahlen und Reportvorlagen
- Integration in bestehende ERP-Systeme durch Schnittstellenkonfigurationen (beispielsweise für Arbeitszeiten, Abwesenheiten, Kosten, Mitarbeiterdaten u. ä.)

Ein weiterer Vorteil dieser kombinierten Lösung liegt in der Möglichkeit, Projekte und Maßnahmen gleichermaßen über eine einheitliche Plattform abwickeln zu können.

ADVERTORIAL

proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, 10179 Berlin

Fazit

Social Project Management (SPM) und Multi-Projektmanagement (MPM) stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern erzeugen bei gemeinsamer Nutzung erstaunliche Synergien. Jedes Projektmanagement-System bedient die Anforderungen spezieller Zielgruppen. Dies bleibt bei der Kombination von SPM und MPM unangetastet bis auf die Berührungspunkte im Entstehungsprozess, Steuerungsprozess und im Abschlussprozess eines Projektes.

Das Social Project Management ordnet sich Projekten unter, die über den strukturierten Entstehungsprozess des Multi-Projektmanagement initialisiert werden. Es akzeptiert die durch das MPM gesetzten Grenzen hinsichtlich Kosten, Zeit und Ressourcen. Das MPM verzichtet im Gegenzug auf einen direkten Zugriff auf alle Details der Projektplanung und -steuerung und akzeptiert Freiräume in der Ausgestaltung der Projektumsetzung.

Im Ergebnis gewinnen alle Beteiligten:

- Das PMO gewinnt mit einer geordneten Projekt- und Ressourcenlandschaft
- Die Projektleiter gewinnen abgestimmte und damit verlässliche Ressourcen- und Budget-Zuweisungen und dazu die Freiheit, die Feinplanung nach eigenen Vorstellungen vorzunehmen
- Die Projektmitarbeiter profitieren von dem reduzierten organisatorischen Aufwand und werden durch mehr Planungsfreiräume in ihrer Zusammenarbeit unterstützt
- Das Management erhält eine einheitliche Sicht auf alle Projekte und Ressourcen und damit letztendlich verlässliche Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung

Norman Frischmuth