

Fachbeitrag

## Multiprojektmanagement: Die Projektlandschaft erfolgreich planen und steuern

Führt ein Unternehmen viele kleinere oder mehrere große, komplexe Projekte gleichzeitig durch, wird schnell deutlich, ob es auf die übergreifende Steuerung von Projekten wirklich vorbereitet ist. Denn durch die Vielzahl und die Komplexität der Projekte sowie durch ihre gegenseitige Abhängigkeit entsteht permanenter Koordinierungsbedarf:

Die folgenden Praxisprobleme sind weit verbreitet:

- Es gibt zu viele Projekte, die gleichzeitig realisiert werden sollen. Eine Priorisierung fehlt, alles hat Priorität A.
- Einzelne Projekte sind inhaltlich, zeitlich und personell nicht fundiert genug abgestimmt.
- Die Transparenz über den Fortschritt der einzelnen Projekte fehlt.
- Die Abhängigkeiten zwischen den Projekten werden zu spät erkannt. Die Vernetzung zwischen den einzelnen Projekten während der Projektarbeit ist zu schwach.
- Die Projekte konkurrieren um Schlüsselpersonen.
- Es ist schwierig, die Auswirkungen von Ziel- und Zeitveränderungen eines Projekts auf die Projektlandschaft zu erfassen.
- Ressortdenken erschwert die Projektarbeit. Die Koordination verschiedener Projekte stößt auf Widerstände.

### Multiprojektmanager als Navigator des Systems

- Um diese Probleme zu lösen, benötigt ein Unternehmen professionelles Multiprojektmanagement. Die Aufgaben des Multiprojektmanagers sollten eindeutig definiert und mit klaren Verantwortlichkeiten und entsprechenden Kompetenzen verbunden sein. Der Multiprojektmanager muss Probleme erkennen, Lösungen einleiten sowie Widersprüche und Blockaden, die durch unrealistische oder unklare Vorgaben entstehen, erkennen und kommunizieren, damit die Geschäftsleitung diese Widersprüche auflösen kann.
- Seine Kernaufgaben sind im Einzelnen:
- Der Multiprojektmanager muss das Gesamtsystem der Projekte beachten und den Entscheidungsträgern sowie den einzelnen Projektleitern regelmäßig einen Überblick über den Zustand der Vorhaben bieten.

Autor



**Gero Lomnitz**

Projektmanagement-  
berater, -trainer  
und -coach, Buchautor.

Mitbegründer des IPO Köln

Kontakt: [contact@ipo-lomnitz.de](mailto:contact@ipo-lomnitz.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

- Der Multiprojektmanager nimmt den Status der Einzelprojekte in intensiver Zusammenarbeit mit den Projektleitern hinsichtlich der inhaltlichen und zeitlichen Zielerreichung sowie der personellen und finanziellen Situation genauer unter die Lupe. Auf diese Weise werden Auswirkungen auf andere Projekte und das Tagesgeschäft transparent.
- Der Multiprojektmanager muss dafür sorgen, dass die Unternehmensleitung oder das Portfolio-Board rechtzeitig über notwendige Änderungen im Projektportfolio entscheiden. Er bereitet die erforderlichen Informationen vor und hat so einen erheblichen Einfluss auf den Entscheidungsprozess.
- Der Multiprojektmanager ist Initiator von und Wächter über Standards, Methoden und Tools. Er definiert die infrastrukturellen Grundlagen für das MPM und entwickelt sie weiter. So sorgt er dafür, dass ihm die benötigten Informationen aus den einzelnen Projekten vorliegen – denn nur dann kann er sie aufbereiten. Diese Aussage klingt trivial, trifft aber einen wunden Punkt in vielen Unternehmen: Notwendige Informationen werden nicht immer geliefert, bzw. nicht rechtzeitig oder unvollständig.
- Der Multiprojektmanager ist auch Berater für die Projektteams, die Projektleitung und für Entscheidungsträger wie Auftraggeber und Steering Committee.
- Nicht zuletzt sollte der Multiprojektmanager in regelmäßigen Abständen allen Projektbeteiligten einen Lagebericht zur Situation des Projektmanagements im Unternehmen bieten und Verbesserungsprozesse initiieren.

## Reichweite des MPM klären

Die Reichweite des MPM muss klar definiert sein: Welche Projekte muss der Multiprojektmanager planen und steuern? Ist er für alle Projekte im Unternehmen verantwortlich oder nur für eine Projektart? Dieser Verantwortungsbereich muss nicht nur klar festgelegt, sondern auch realistisch bemessen sein. Das MPM schafft es nicht, alle Projekte im Unternehmen zu koordinieren, wenn diese Aufgabe weder zeitlich, qualifikatorisch noch politisch machbar ist. Bleiben die Aktionsgrenzen des MPM unklar, sind Konflikte und Widerstände aus einzelnen Projekten und der Linie wahrscheinlich. Dann heißt es: "Was mischen die sich in unsere Projekte ein?"

Der Verantwortungsbereich des Multiprojektmanagers kann unterschiedlich groß sein:

1. **Der Multiprojektmanager ist für die gesamte Projektlandschaft des Unternehmens verantwortlich.**  
Der Planungs- und Priorisierungsprozess für das Projektportfolio und die Koordination aller Projekte gehören zu seinem Verantwortungsbereich. Diese Funktion kann für Unternehmen mit einer überschaubaren Projektlandschaft sinnvoll sein, um Synergieeffekte und eine realistische Ressourcenplanung zu erreichen.
2. **Er plant und steuert die Projekte einer Projektart.**  
In Konzernen mit einer kaum mehr überschaubaren Zahl mehr oder weniger komplexer Projekte und Programme erscheint der Anspruch, alle Projekte im Projektportfolio zu koordinieren, unrealistisch. In diesem Fall muss sich das MPM auf eine bestimmte Projektart beziehen, beispielsweise Organisations-/IT-Projekte, Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie Investitionsprojekte
3. **Er beschäftigt sich nur mit dem Portfolio der strategisch relevanten Projekte.**  
Das Unternehmen verzichtet bewusst auf die Koordination der mittleren und kleineren Projekte, um sich

gezielt auf die Planung und Steuerung der strategisch relevanten Vorhaben zu konzentrieren. Dieser Ansatz besitzt seine Tücken, denn kleinere oder mittlere Projekte binden personelle Ressourcen und können erhebliche inhaltliche Auswirkungen auf größere Projekte haben.

## Multiprojekt- und Programm-Management unterscheiden

In der Praxis sind mit MPM unterschiedliche Konzepte, Ziele und Organisationsformen verbunden. Prinzipiell müssen zwei Organisationsformen unterschieden werden:

1. Großprojekte mit einer Anzahl von Subprojekten werden oft Multiprojekte genannt. Der Gesamtprojektleiter ist dann der Multiprojektmanager. Besser benutzt man dafür die Bezeichnung Programm-Management oder Großprojekt-Management.
2. Die Planung und Steuerung vieler Projekte im Projektportfolio des Unternehmens wird als MPM bezeichnet.

Um Verwirrung zu vermeiden, ist eine sprachliche Unterscheidung zwischen Multiprojektmanagement und Programm-Management sinnvoll (Tabelle 1).

Multiprojektmanager	Programm-Manager
Navigator der Projektlandschaft	Kapitän des Programms
Fokus: Gesamtsicht über die Projekte	Fokus: Das Programm
Koordinationsaufgabe	Führungsaufgabe
Analysiert die Probleme und stellt sie dem Projektleiter, dem Auftraggeber und dem Portfolio-Board dar.	Muss unmittelbar in die Projekte eingreifen, wenn die Situation es verlangt
Hat keine Budgetverantwortung für ein Projekt, muss aber das Gesamtbudget überwachen	Hat die Budgetverantwortung
Analysiert die Personalsituation in der Projektlandschaft	Hat Personalverantwortung
Daueraufgabe, solange die Projektlandschaft zu koordinieren ist	Endet mit der Beendigung des Programms
Muss sich oft mit der internen Politik, mit Bereichsdenken auseinandersetzen	Ist oft dem rauen Wind ausgesetzt, der vom Kunden kommt

Tabelle 1: Unterscheidung Multiprojektmanager und Programm-Manager.

## Aufgaben des Multiprojektmanagements

Im Zentrum der Aufmerksamkeit des Multiprojektmanagers steht das Netzwerk der verschiedenen Projekte. Es geht darum,

- Redundanzen und Synergien in der Planungsphase zu erkennen.
- um klare Prioritäten.

- um die Auswirkungen von Zieländerungen oder Terminüberschreitungen in einem Projekt auf andere Projekte.

Der Multiprojektmanager muss die Projektlandschaft zusammenhalten und verhindern, dass einzelne Projekte abdriften oder Vorhaben unproduktiv aufeinanderprallen.

## Hauptaufgaben des Multiprojektmanagers

Der Multiprojektmanager hat drei Hauptaufgaben zu erfüllen, die um eine vierte erweitert werden kann:

1. Projektlandschaft planen
2. Projektlandschaft steuern
3. Infrastruktur für professionelles Projektmanagement entwickeln
4. einen Pool von erfahrenen Projektleitern und Projektberatern zu Verfügung stellen

### Projektlandschaft planen

Projektportfoliomanagement ist die strategische Aufgabe des Multiprojektmanagers. Ziel ist, dass die Projekte in das Projektportfolio kommen, die dem Unternehmen den größten Nutzen bringen. Bei neuen Projekten müssen widersprüchliche Ziele erkannt und aufgelöst werden. Mögliche positive oder negative Einflüsse des geplanten Projekts auf andere Vorhaben sind zu analysieren. Risikomanagement leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Auch bei laufenden Projekten ist regelmäßig zu prüfen, ob die festgelegten Prioritäten noch gültig sind und die strategischen Ziele erreicht werden können.

### Projektlandschaft steuern

Der Multiprojektmanager muss auf Basis der Statusberichte der einzelnen Projekte deren Auswirkungen auf die Projektlandschaft analysieren und transparent machen. MPM ist auf die Statusberichte der einzelnen Projekte angewiesen. Die Projektleiter müssen deshalb in den vereinbarten Zeitintervallen qualifizierte Informationen über den Projektstatus an das MPM liefern. Dafür gibt es eine standardisierte Statusbericht-Vorlage. Solange qualifiziertes Projektmanagement im Unternehmen als Fundament fehlt, kann Multiprojektmanagement nicht funktionieren.

### Infrastruktur für professionelles Projektmanagement entwickeln

Erfolgreich ist Projektmanagement dann, wenn alle Projektbeteiligten im Unternehmen es als eine besondere Führungs-, Organisations- und Arbeitsform in und neben der Linienorganisation verstehen und leben. Der Multiprojektmanager ist verantwortlich für den Projektmanagementprozess. Er muss Projektmanagement als Führungs-, Organisations- und Arbeitsform etablieren. Dazu gehören die folgenden Aufgaben:

- Prozesse, Standards, Kennzahlen, Formulare und Regeln muss der Multiprojektmanager in enger Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten entwickeln und einführen. Dabei sollte er sich von der Maxime leiten lassen: Soviel Struktur wie nötig, soviel Spielraum wie möglich.

- Der Multiprojektmanager muss Projektmanagement-Tool(s) auswählen und einführen mit dem Ziel, die Planungssicherheit zu erhöhen, ein einheitliches Reporting zu erreichen und den Projektleitern ein Instrument zur Verfügung zu stellen, mit denen sie ihre Projekte effizient steuern können. Dabei gilt die Regel, dass der Anwender die Software beherrschen sollte, nicht die Software den Anwender.
- Der Multiprojektmanager ist gemeinsam mit der Personalentwicklung verantwortlich für die Qualifikation der Projektbeteiligten. Er muss Qualifikationsmaßnahmen entwickeln und veranlassen. Im Mittelpunkt dieser Maßnahmen stehen Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter. Aber auch Führungskräfte wie Auftraggeber oder die Mitglieder von Steering Committees müssen qualifiziert werden, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.
- Unternehmen müssen im zunehmenden Maße interne und externe Netzwerke aufbauen, auf die sie zurückgreifen können, um Leistungen zu erbringen. Der Multiprojektmanager muss das PM-Netzwerk gestalten. Er organisiert und moderiert den Erfahrungsaustausch zwischen den Projektleitern. Netzwerk- und Lerngruppen gibt es mittlerweile in vielen Unternehmen. In diesen Gruppen werden fachliche und methodische Themen behandelt, aber auch grundsätzliche Fragen zur Situation der Projektarbeit im Unternehmen (z.B. Karriereplanung für Projektleiter, Umgang mit Konflikten) geklärt. Mitglieder des Portfolio-Boards sowie interne und externe Experten können bei dieser Gelegenheit über spezielle Gebiete referieren.
- Systematische Projektauswertung/Projektassessment: Projektmanagement ist ein Lernprozess von Personen, Gruppen und der Organisation. Deshalb gehört eine fundierte Projektauswertung zur Projektarbeit. Im Projektassessment hat der Multiprojektmanager drei Aufgaben:
  1. Er muss die Infrastruktur für qualifizierte Projektauswertungen schaffen. Dazu gehören sowohl Checklisten als auch die Einführung von Knowledge Management mit einer entsprechenden Wissensdatenbank.
  2. Er arbeitet als Moderator und Methodenberater am Post Project-Review mit. Dabei bringt er seine Erfahrungen und sein analytisches Know-how ein und informiert die Projektbeteiligten über den Stand der Projektlandschaft nach der Beendigung des Projekts. Die verdichteten Ergebnisse verschiedener Projektauswertungen sollen mindestens einmal jährlich im Unternehmen präsentiert werden, um die Erfolge gebührend zu feiern und an den Schwachstellen arbeiten zu können.
  3. Bei Projektabbruch und Projektverschiebung ist eine Analyse der Ursachen und eine Darstellung der Konsequenzen nötig. Denn die Probleme in Projekten, die schlecht laufen, werden gerne unter den Teppich gekehrt. Der Multiprojektmanager führt ein Review durch oder er veranlasst eines, um die Konsequenzen eines Abbruchs bzw. einer Verschiebung für die anderen Projekte zu ermitteln.

## Pool von erfahrenen Projektleitern und Projektberatern

In manchen Firmen bietet das MPM einen Pool von erfahrenen Projektleitern oder Projektberatern an, die den Projekten für einen gewissen Zeitraum zur Verfügung stehen. Sie können

- ein Projekt vollständig oder vorübergehend leiten,
- bei Machbarkeitsstudien unterstützen,
- auf Wunsch der Auftraggeber, Lenkungsausschüsse oder Projektleiter Reviews durchführen und
- bei der Anwendung von Projektmanagement-Tools helfen.

## Organisatorische Anbindung

Der Multiprojektmanager braucht die organisatorische und persönliche Nähe zur Unternehmensleitung. Er muss in der Aufbauorganisation so positioniert sein, dass er projektübergreifend planen und steuern kann. Die organisatorische Anbindung an die Unternehmensspitze bringt auch den hohen Stellenwert des MPM zum Ausdruck. Ein effektives MPM ist am besten an den Geschäftsführer, den Vorstandssprecher oder den CEO geknüpft.



Bild 1: Aufgaben des Multiprojektmanagements

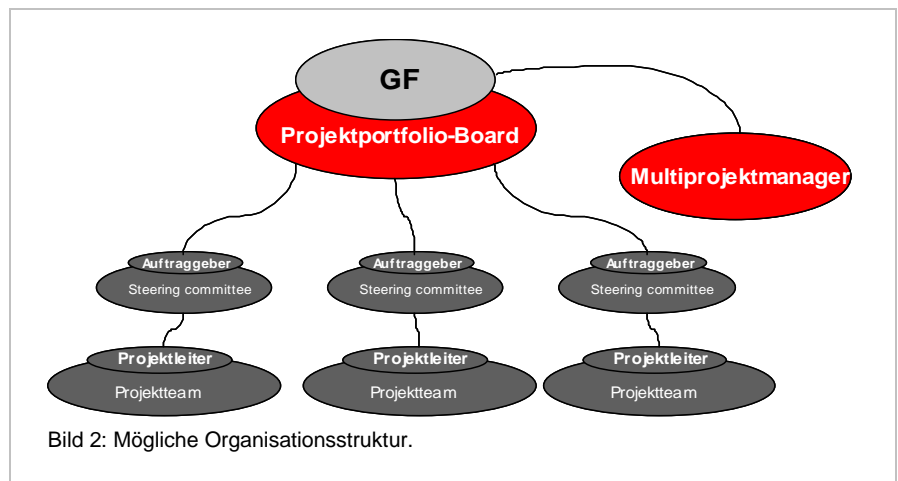


Bild 2: Mögliche Organisationsstruktur.

Ist das Multiprojektmanagement nicht für alle Projekte zuständig, sondern nur für IT-Projekte oder Forschungs- und Entwicklungsprojekte, so kann sich die organisatorische Anbindung auf den Leiter der IT (CIO) bzw. den Leiter von Forschung und Entwicklung verlagern.

## Wann MPM einen Nutzen bringt

Multiprojektmanagement einzuführen ist dann sinnvoll, wenn eine gewisse Anzahl von Projekten gleichzeitig durchgeführt wird und zwischen diesen Projekten so hohe inhaltliche, zeitliche und personelle Abhängigkeiten bestehen, dass eine übergeordnete Koordination notwendig wird. Objektive Kriterien für die Formulierung "gewisse Anzahl" zu nennen ist schwierig. Bereits bei 15 mittleren, gleichzeitig laufenden Projekten oder vier komplexen Projekten kann sich MPM für ein Unternehmen auszahlen.

Nähern wir uns deshalb dieser Frage von einer anderen Seite. Es wird dann Zeit, über die Einführung von MPM nachzudenken, wenn

- die Vielzahl der Projekte und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg einen regelmäßigen Planungsprozess und ein qualifiziertes Reporting erfordert.
- Projektleiter, Auftraggeber und die Gremien der einzelnen Projekte die inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten zwischen den Vorhaben nicht mehr überblicken.
- die Konkurrenz zwischen den Projekten um Mitarbeiter und Budget zu Reibungsverlusten führt, die am besten durch eine übergeordnete Koordinationsstelle (Projektportfolio-Board oder Geschäftsleitung) aufgelöst werden. Der Multiprojektmanager trifft zwar nicht die diesbezüglichen Entscheidungen, aber er zeigt die Probleme auf, weist auf Konsequenzen hin und bietet Empfehlungen an.
- die Unternehmensleitung eine Stelle haben möchte, die das Gesamtbudget für alle Projekte plant und steuert. Dies kann nur in Abstimmung mit den Projektleitern und Auftraggebern der einzelnen Projekte und der Unternehmensplanung erfolgen.

## Fazit

Multiprojektmanagement kann nur dann steuernd wirken, wenn die Ziele und die damit verbundenen Aufgaben entsprechend der Komplexität der Projektlandschaft richtig beschrieben sind.

Der Multiprojektmanager muss das Gesamtsystem der Projektlandschaft beachten und den Entscheidungsträgern sowie den einzelnen Projektleitern regelmäßig einen Überblick über den Zustand der Projekte bieten. Er sorgt dafür, dass notwendige Anpassungen in der Projektlandschaft erfolgen.

Entscheidend für den Erfolg des MPM ist außerdem die organisatorische Aufhängung. Hier gilt die Regel: Der Multiprojektmanager benötigt einen starken Machtpromotor, denn nur auf diese Weise kann die notwendige Verbindlichkeit seiner Maßnahmen erreicht werden. Deshalb sollte er prüfen, ob er die notwendige Rückendeckung der Geschäftsleitung hat.

- Wollen Sie Ihr eigenes Rollenverständnis des Multiprojektmanagements oder Ihre Situation als Multiprojektmanager auf den Prüfstand stellen, dann können Sie dazu die mitgelieferte Checkliste verwenden, die wir Ihnen zusammen mit dem Artikel zum Download zur Verfügung stellen.

## Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter [www.projektmagazin.de/ausgaben/2013](http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2013) oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.