

# Kapitel 11: Multiprojektmanagement

## Episode 1: Aufgaben im Multiprojektmanagement

Prof. Dr. Martin G. Möhrle  
Institut für Projektmanagement und Innovation IPMI  
Universität Bremen

## Übersicht der Lerneinheit

### **Episode 1: Aufgaben im Multiprojektmanagement**

Episode 2: Projektauswahl und Priorisierung

Episode 3: Diskussion

## Lernziele der Episode 1

### **Lernziel 1:**

Sie lernen, das Multiprojektmanagement innerhalb des Projektmanagements einzuordnen.

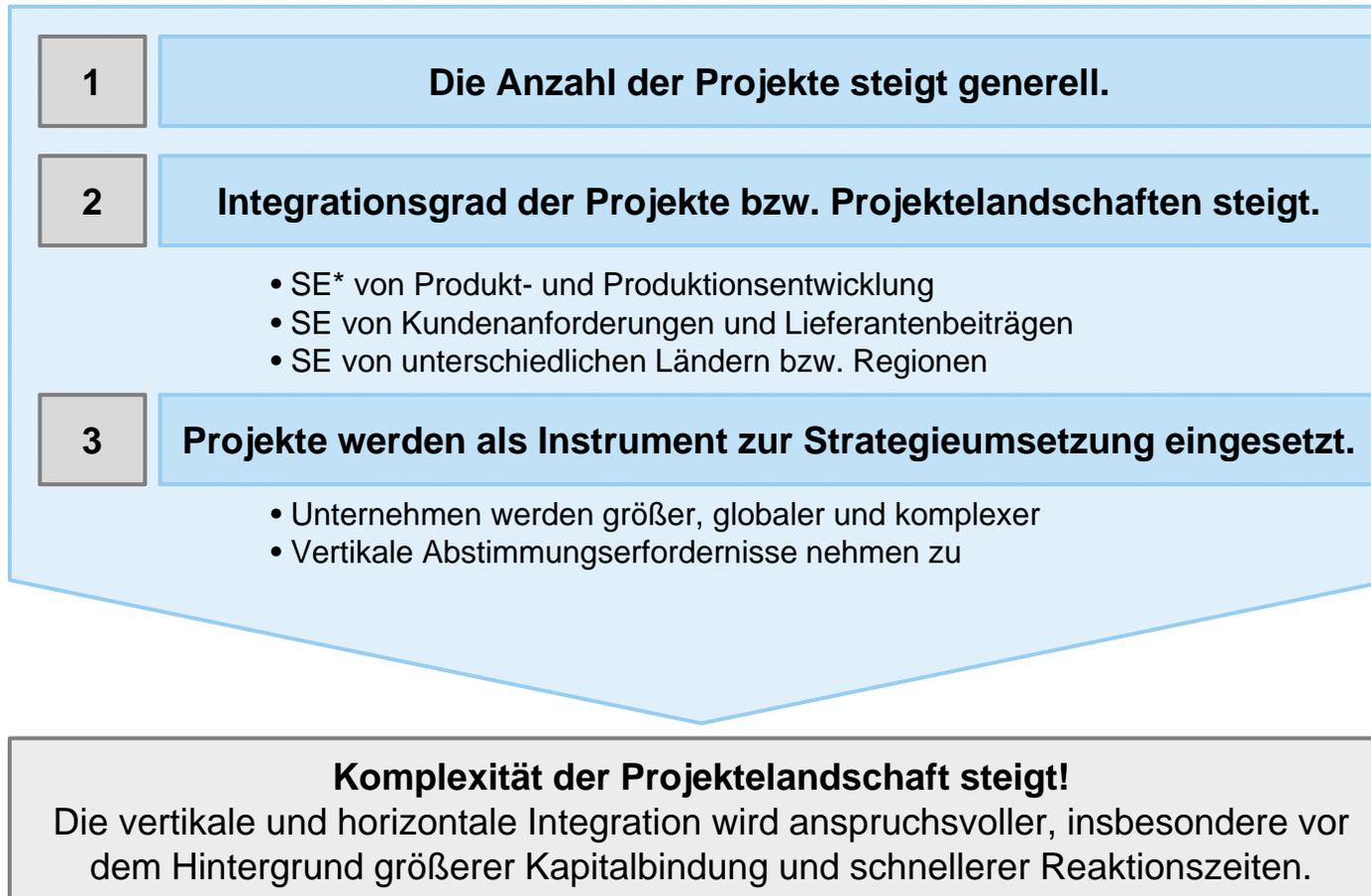
### **Lernziel 2:**

Sie kennen die verschiedenen Aufgaben und Stakeholder im Multiprojektmanagement.

### **Lernziel 3:**

Sie können Trends im Multiprojektmanagement erläutern.

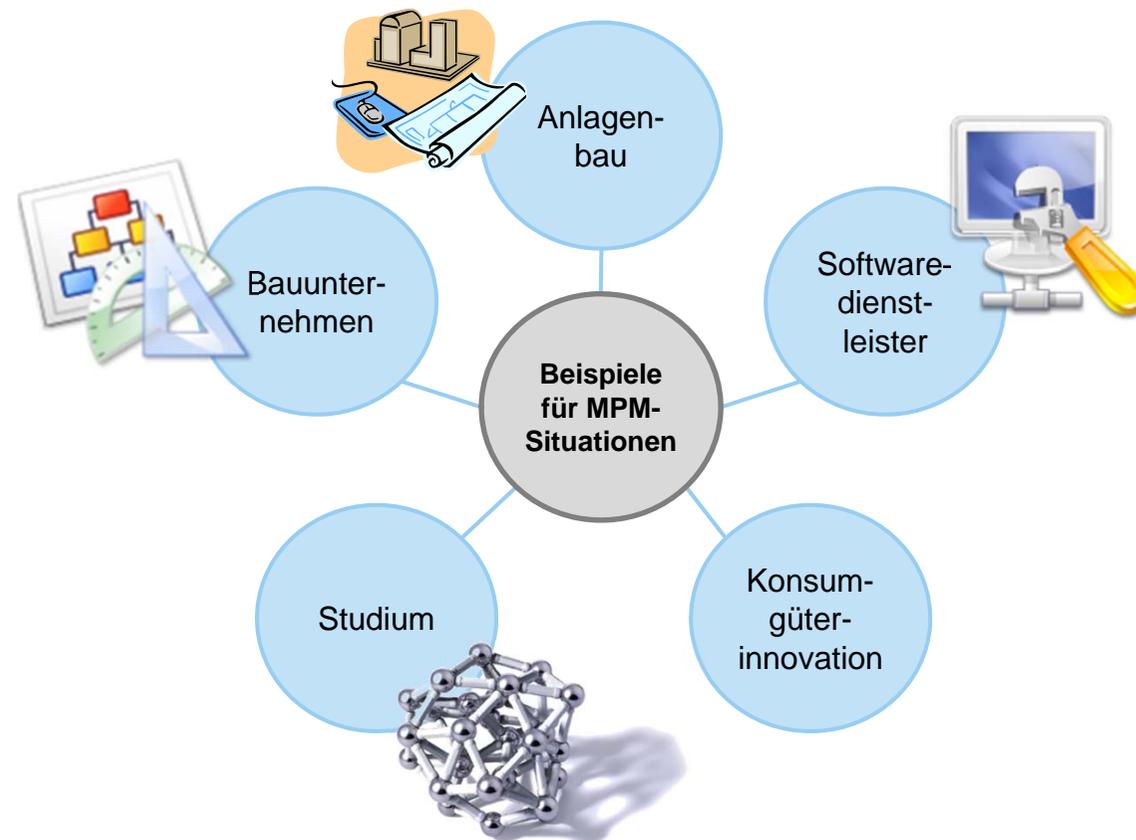
## Es zeigen sich drei fundamentale Trends, die die Erfordernis eines Multiprojektmanagements begründen.



\* Systems Engineering

# Das Multiprojektmanagement zielt in verschiedener Weise auf Mengen von Projekten.

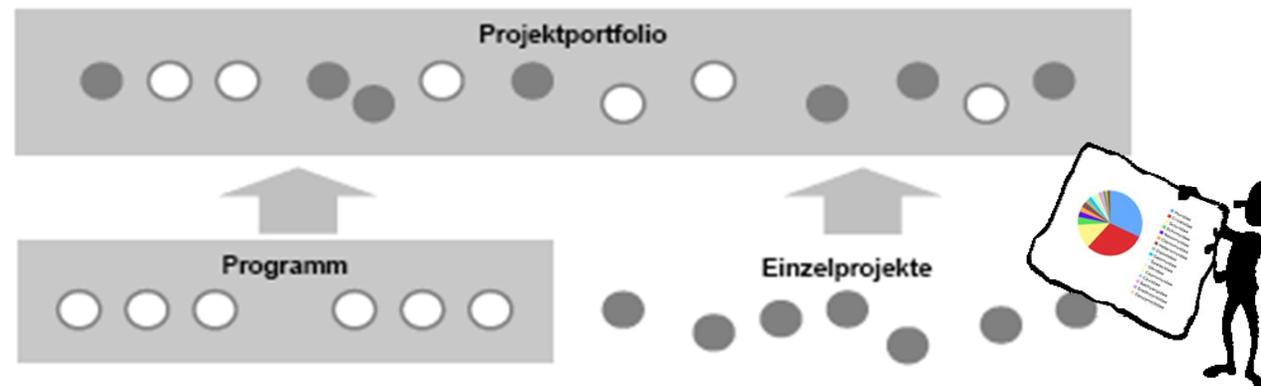
**Multiprojektmanagement (MPM) ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die gleichzeitige Abwicklung mehrerer Projekte. (DIN 69901)**



Definition des Multiprojektmanagements

Quelle: IPMI-IK

## Das Multiprojektmanagement umfasst das Programm- und (Einzel-)Projektmanagement.

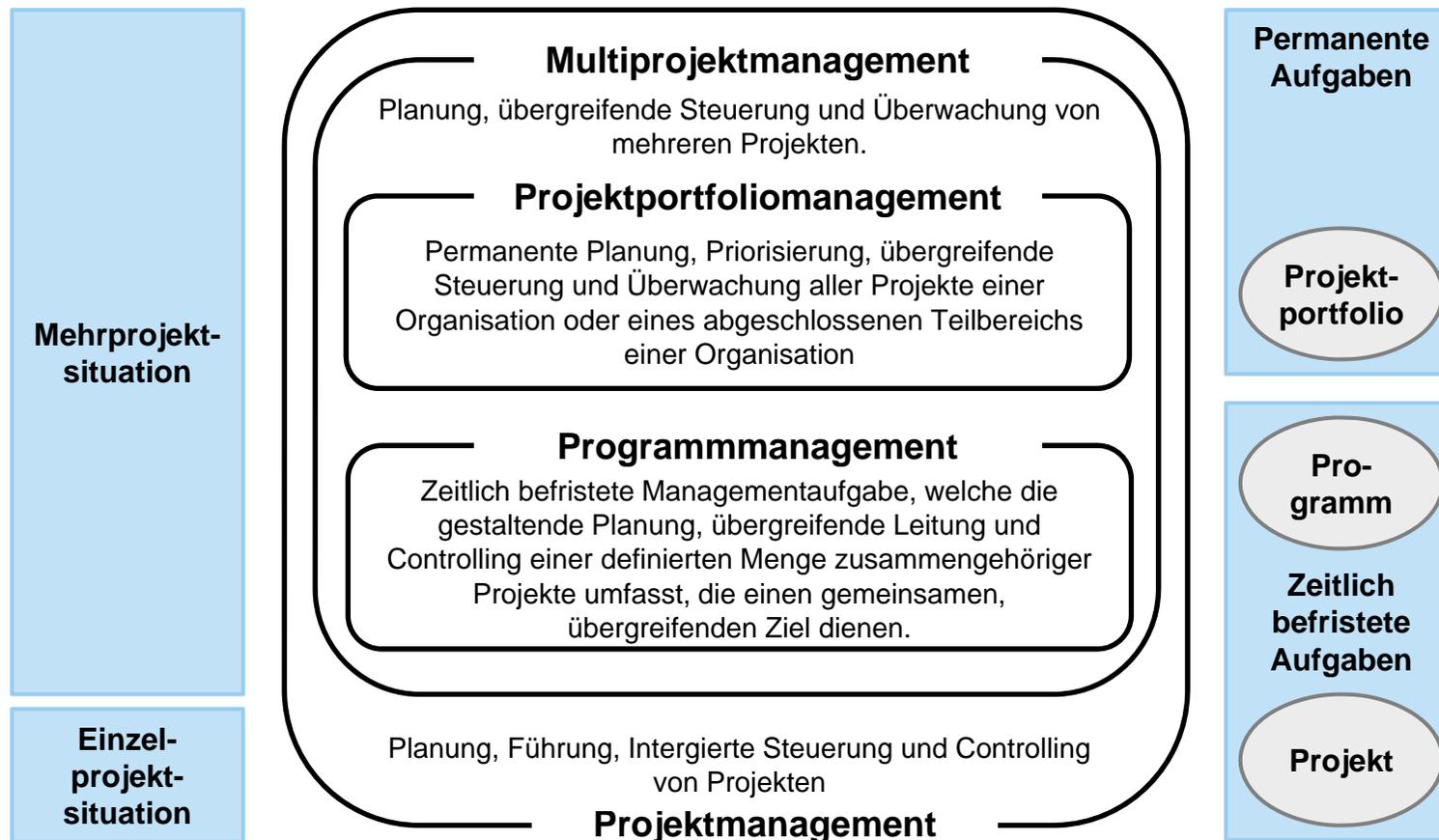


Das Projekt-Portfoliomanagement (PPM) wird als wesentlicher Bestandteil eines MPM betrachtet.

PPM wird in aller Regel **als Planungsinstrument eingesetzt**.

Die **Überprüfung des Projektportfolios geschieht in der Regel jährlich**. Die Tendenz geht jedoch zu kürzer werdenden Halbjahres- oder Quartals-Zyklen.

# Im Multiprojektmanagement gibt es sowohl permanente als auch zeitlich befristete Aufgaben.



## Zurufabfrage

**Welche Aufgaben hat der  
Portfoliomanager im  
Gegensatz zum  
Projektmanager?**

**Welche Zielkonflikte treten  
auf?**



Quelle: IPMI-IK

## Zurufabfrage

**Bitte halten Sie das Lernvideo an  
und bearbeiten Sie die Aufgabe!**

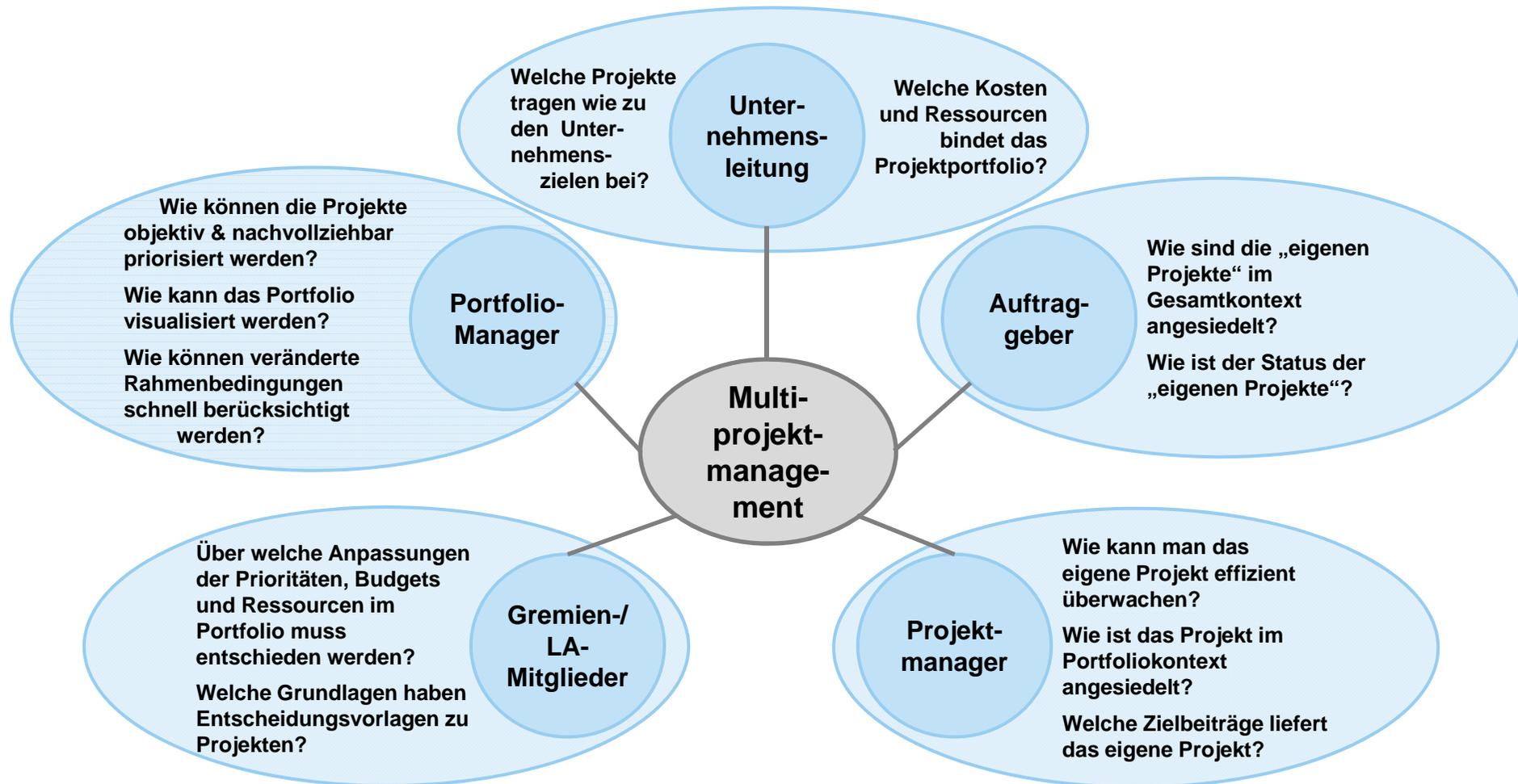
**Welche Aufgaben hat der  
Portfoliomanager im  
Gegensatz zum  
Projektmanager?**

**Welche Zielkonflikte treten  
auf?**

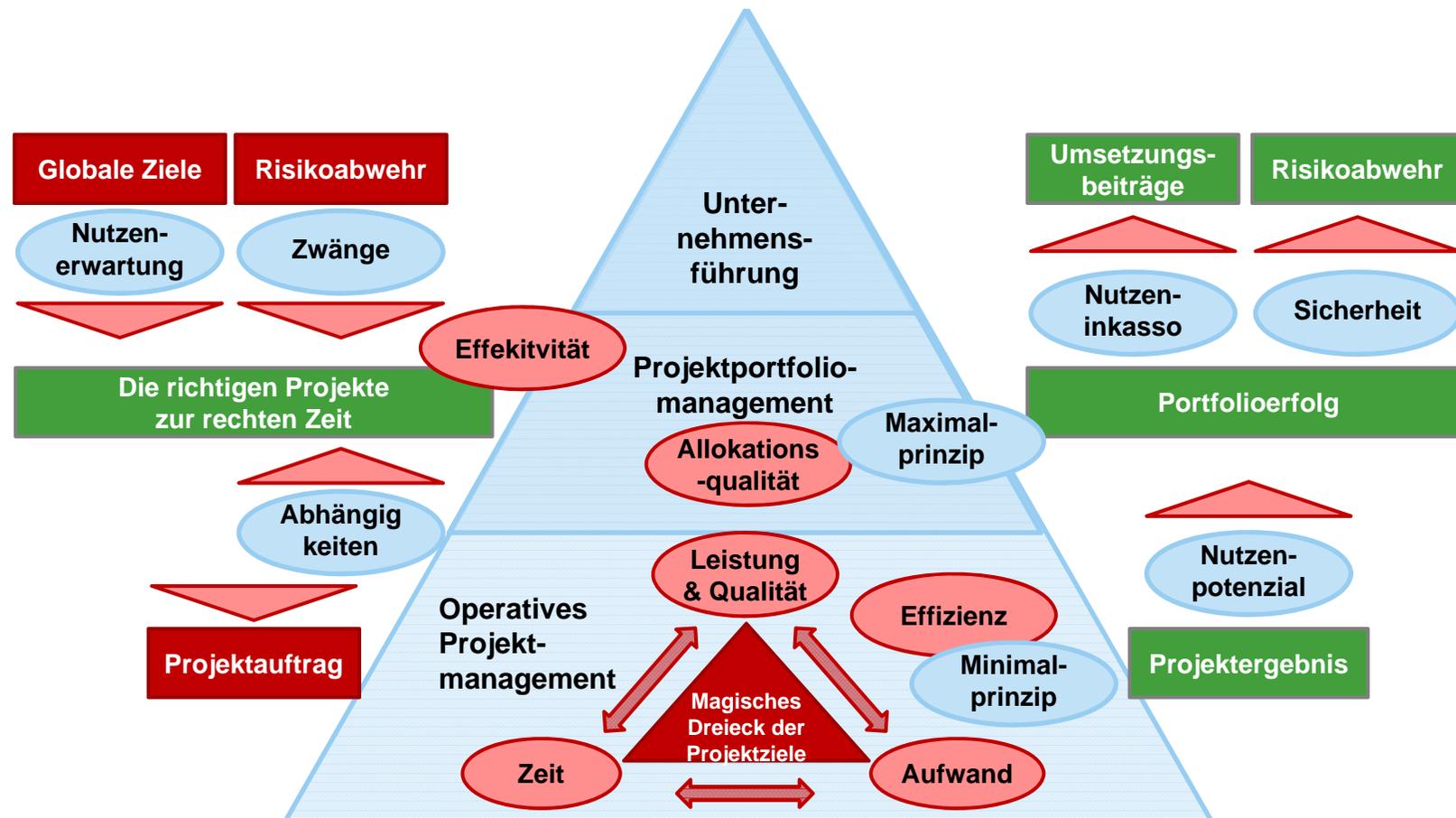


Quelle: IPMI-IK

# Es gibt fünf verschiedene Stakeholder im Multiprojektmanagement.



Das MPM bildet in größeren Bereichen die Bücke zwischen dem strategischen Management und dem operativen Projektmanagement.

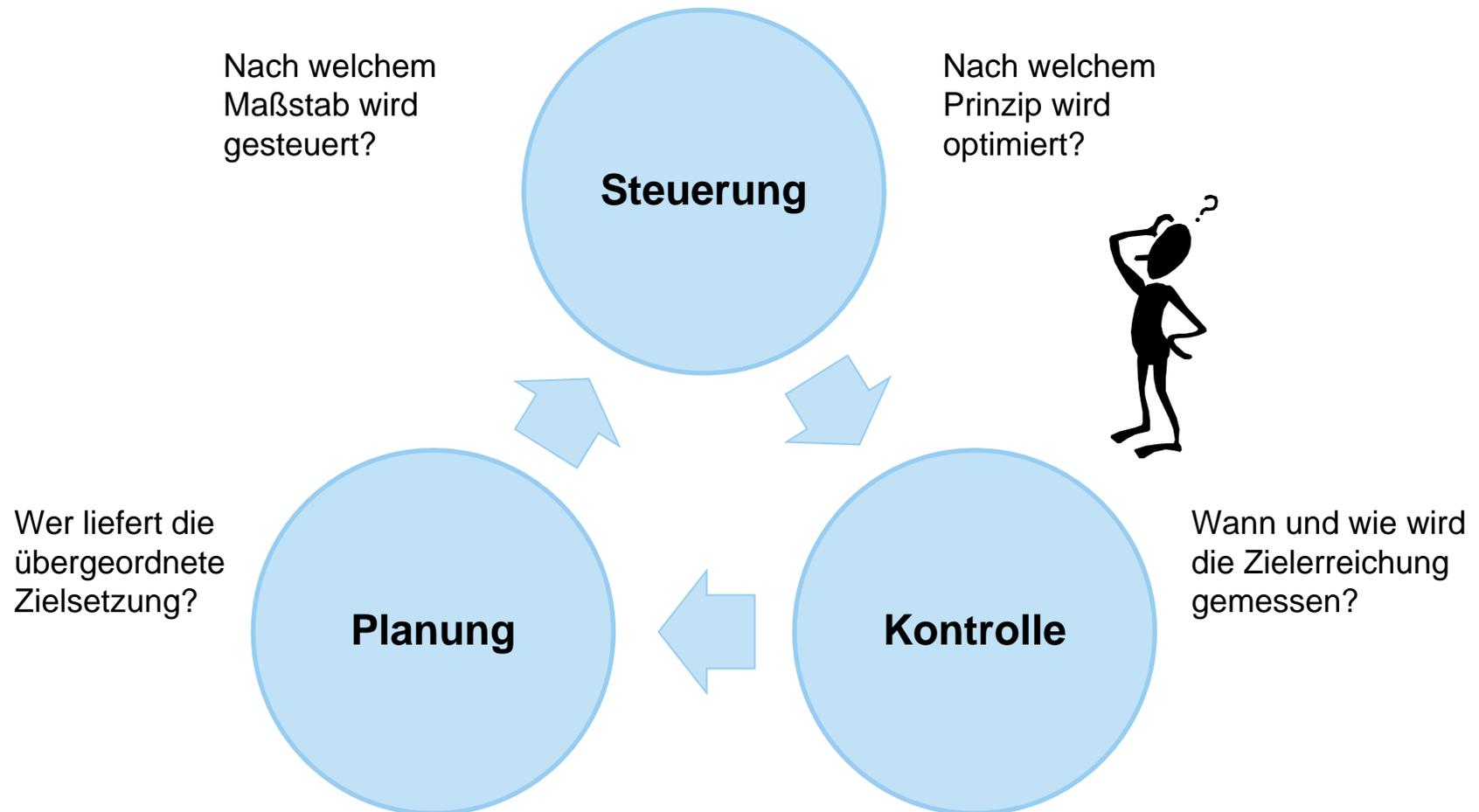


## In einer Studie konnten vier wesentliche Probleme für das Multiprojektmanagement identifiziert werden.

Ranking	Identifiziertes Problem
1	Fehlende Informationen über die Projektlandschaft
2	Implementierungsprobleme bei der Durchsetzung von Prioritäten
3	Fehlende Ausschöpfung von Synergiepotentialen
4	Fehlende Transparenz von Top-Management Entscheidungen/ Fehlende Strategie-Transparenz



# Insbesondere in der Multiprojektsteuerung und -controlling existieren einige grundlegende Probleme.



## Trends im Multiprojektmanagement I

1	Das Management von Projektlandschaften gewinnt bei der Unternehmensführung immer mehr an Bedeutung. Das Top-Management überlässt das Projektmanagement nicht mehr den Abteilungen, sondern versucht immer häufiger selbst, gestalterisch aktiv zu werden. Aktuelles Problem hierbei ist jedoch die meist nur befriedigende Informationslage über die Projektlandschaft.
2	Das Management von Projekt-Mitarbeitern erfährt eine zunehmende Bedeutung. Wurde in der Vergangenheit das Ressourcenmanagement auf Abteilungs- und Bereichsebene betrieben, so erkennen viele Unternehmen die Notwendigkeit, die Koordination zu zentralisieren.
3	Das Skill-Management steht kurz vor dem Durchbruch. Viele Unternehmen entwickeln gerade Konzepte für das Skill-Management und führen die entsprechenden Verhandlungen mit Arbeitnehmer-Vertretern.

## Trends im Multiprojektmanagement II

4

Projektmanagement durch entsprechende Karrierewege und Anreiz-Systeme in den Unternehmen zu etablieren ist ebenfalls ein aktuelles Thema. In vielen Unternehmen sind qualifizierte Projektleiter Mangelware. Gründe hierfür sind:

- Unzureichende Akzeptanz der Projektleiter bei Linien-Managern
- Unzureichende finanzielle Honorierung guter Projektleitertätigkeit
- Keine Zukunftsperspektiven als spezialisierter Projektmanager
- Keine Freistellung von Linientätigkeiten bei der Übernahme von Projekten

5

IT-Systeme wachsen zusammen. Unternehmen versuchen vermehrt die projektrelevanten Geschäftsprozesse in die Systeme zu integrieren und gleichsam eine Konsolidierung der für das Projektgeschäft meist heterogenen Tool-Landschaft zu erreichen. Hierbei wird versucht, bestehende ERP-Systeme mit einzubinden.

# Vergleich von PM und MPM

Projektmanagement	Multiprojektmanagement
<b>Projekte</b>	<b>Projektorientierte Unternehmen</b>
<b>Erfolgreiche Durchführung durch Management von:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kosten, Terminen und Ressourcen</li> <li>➤ Projektumweltbeziehungen</li> </ul>	<b>Überlebensfähigkeit von Unternehmen durch Management von:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Einzelnen Projekten</li> <li>➤ Netzwerk simultaner Projekte</li> </ul>
<b>Traditionell:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projektplanung und –kontrolle</li> <li>➤ Projektorganisation und –team</li> <li>➤ Projektmanagementregeln</li> <li>➤ Projektkommunikation und –dokumentation</li> </ul> <b>Neu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projektkontext</li> <li>➤ Projektstrategie/-kultur</li> <li>➤ Projektmarketing</li> </ul>	<b>Management einzelner Projekte</b> <b>Management von Projektnetzwerken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auswahl, Definition von Projekten</li> <li>➤ Setzen von Projektprioritäten</li> </ul> <b>Management von Beziehungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verknüpfung von Projektmanagement und Unternehmensstrategie</li> <li>➤ Wahrnehmung von Führungsaufgaben (Ressourcenzuteilung, ...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projektleiter, -teammitglieder</li> <li>➤ Projektauftraggeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Geschäftsleitung, Vorstand</li> <li>➤ Projektleiter, Projektteammitglieder</li> <li>➤ Projektauftraggeber</li> </ul>

Quelle: IPMI-IK

## Aufgaben für das Selbststudium

1. Nennen Sie Ziele des strategischen Multiprojektmanagements. Was wird unter operativen Multiprojektmanagement verstanden?
2. Das Multiprojektmanagement erfordert zusätzliche organisatorische Kompetenzen im Management. Stellen Sie fachliche, strukturelle und soziale Kompetenzen zusammen, die für die Unterstützung eines systematischen Multiprojektmanagements notwendig sind.
3. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Projektprogramm und Projektportfolio.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

In Kooperation mit



Forschungsgruppe Innovation und Kompetenztransfer