

Multiprojektmanagement als strategisches Steuerungsinstrument

Private Anbieter festigen ihre Marktpositionen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Viele dieser Unternehmen bedienen sich marktwirtschaftlicher Managementmethoden – ein effizientes und straffes Projektmanagement steht hierbei an oberster Stelle. Auch bei Einrichtungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist in den letzten Jahren die Anzahl an Projekten gestiegen, Multiprojektmanagement wird sich somit als strategisches Steuerungsinstrument etablieren.

MULTIPROJEKTMANAGEMENT · STEUERUNG · RESSOURCENVERWALTUNG · EFFIZIENZ · CHANGE-MANAGEMENT · UMSETZUNGSCONTROLLING · MASSNAHMENMANAGEMENT · STAGE-GATE-PRINZIP

Was ist Multiprojektmanagement?

Projektmanagement wandelt sich. Während in der Vergangenheit die Anstrengungen der Unternehmen darin bestanden, die Durchführung der einzelnen Projekte zu optimieren, steht zunehmend das Management der gesamten Projektlandschaft einer Einrichtung im Vordergrund. Multitasking ist also nötig, wenn eine bestimmte Anzahl von Projekten und Maßnahmen gleichzeitig durchgeführt wird, zwischen denen hohe inhaltliche, zeitliche und personelle Abhängigkeiten bestehen und eine übergreifende Koordination notwendig ist. Gerade, wenn ein Unternehmenserfolg von der Anzahl und der Bedeutung der Projekte abhängt, verlangt dies nach einem regelmäßigen Planungsprozess und einem qualifizierten Reporting, um

- den nötigen Überblick über die Abläufe und Meilensteine zu gewährleisten,
- Konkurrenzsituationen zwischen Projekten um Mitarbeiter und Geld zu beheben und
- zu einer gemeinsamen und erfolgreichen Arbeit zu führen.

Multiprojektmanagement ist demnach eine Managementaufgabe, deren Ziel es ist, mehrere gleichzeitig laufende Projekte so zu koordinieren, dass im Hinblick auf Effizienz und Nachhaltigkeit die Gesamtergebnisse und Teilschritte erreicht werden und gleichzeitig Change-Management als steter Prozess implementiert wird. Gerade die Veränderungsbereitschaft (Change-Management) ist für die Zukunft ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft.

Von welchen Erfolgsfaktoren hängt das Multiprojektmanagement ab?

Die Erfolgsfaktoren des Multiprojektmanagements können in harte und weiche Faktoren unterteilt werden:

Harte Faktoren – von entscheidender Bedeutung ist die Verkürzung der Projektlaufzeiten, die vor allem durch Klarheit, Straffung der Organisationsabläufe mit schnelleren Entscheidungswegen und effizientere Priorisierung erreicht wird.

Weiche Faktoren – Insbesondere engagiert Mitarbeitende in Projekten achten sehr genau auf die unternehmerischen Gesamtzusammenhänge und die Wechselwirkungen zwischen den unternehmerischen Aktivitäten innerhalb der Linie

und der Projekte. Darüber hinaus muss der formelle und informelle Dialog und Wissenstransfer zwischen den Projekten gefördert und gewährleistet werden.

Aufgaben und Rollen im Multiprojektmanagement

Projekte sind dem ständigen Wandel unterzogen, der es erforderlich macht, die einzelnen Projekte und ihre Gesamtheit ständig neu, in sich und aufeinander abzustimmen. Von zentraler und strategischer Bedeutung ist daher eine Person oder ein Gremium, die bzw. das sich verantwortlich für das Multiprojektmanagement fühlt. Dieser Person bzw. diesem Gremium obliegen folgende Aufgaben:

- die Prozesse zu überblicken und zu lenken,
- die vorhandenen Ressourcen zu koordinieren,
- Synergien zu schöpfen,
- die Projekte mit eigenen Erfahrungswerten anzureichern,
- eine transparente Kommunikation zu gewährleisten,
- Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu lösen.

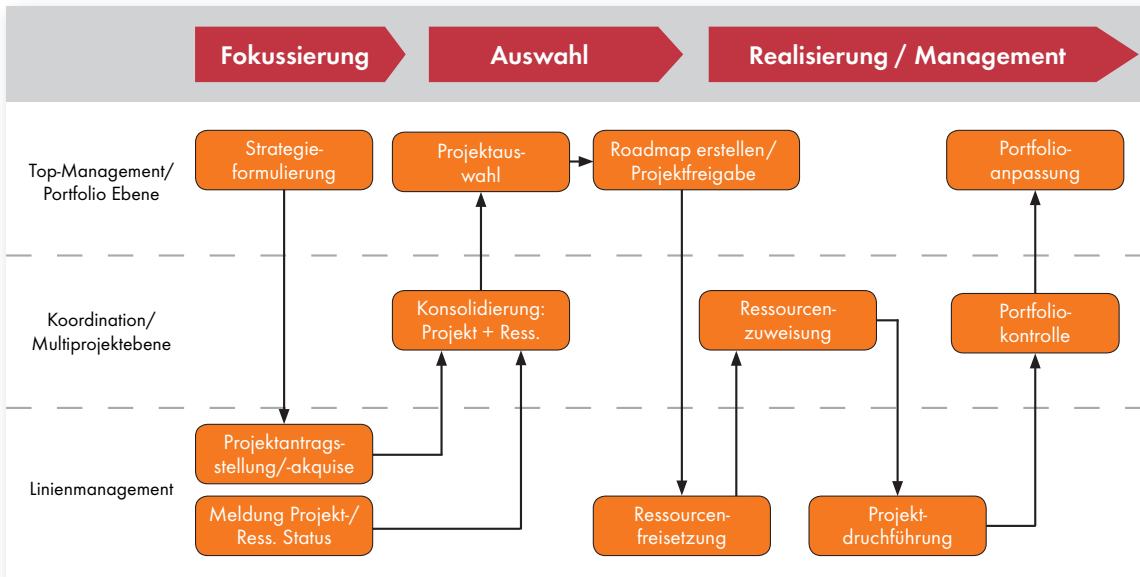
Geeignete Funktionen und Gremien sind u. a. Qualitätsmanager, Geschäftsführungs- und Vorstandsassistenten, Mitarbeitende aus dem Controlling und Leitungsgremien.

Um zu diesem Multitasking in der Lage zu sein, bedarf es einer zügigen Breitenanalyse der verschiedenen Projekte, was nur durch ein nachhaltiges und funktionierendes Reporting-System gewährleistet werden kann. Hierbei sind standardisierte Schemata und eine klare Datenbasis unverzichtbar.

Einführung des Multiprojektmanagements in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft

Multiprojektmanagement verändert die Arbeitslandschaft durch die zum Einsatz kommenden Module zur Steuerung und Kontrolle der Einzelschritte. Die Module werden in der Praxis häufig als Multisteuerung, Trichterprinzip, Stage-Gate, Umsetzungscontrolling oder Maßnahmenmanagement bezeichnet. Primär ist aber das kontinuierliche, von der Unternehmensleitung unterstützte Engagement einer Person bzw. eines Gremiums Garant für Erfolg oder Misserfolg der Projektsteuerungen.

Die groben Arbeitsschritte im Multiprojektmanagement unterteilen sich grundsätzlich in drei Phasen „Fokussierung“, „Aus-



wahl“, „Realisierung“ und integrieren wiederum sternförmig die Unternehmensebenen „Top-Management“, „Kordinator“ und „Linienmanager“. Gemäß dem Stage-Gate-Prinzip müssen die Projekte kurz vor Übergabe in die nächste Phase „Tore“ passieren und werden dort jeweils auf Umsetzbarkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit hin überprüft. Werden diese Kriterien nicht erfüllt, muss der Projektleiter zuerst die Aufgaben abarbeiten, bevor das Projekt in die nächste Phase „geschleust“ werden kann.

In der Fokussierungsphase wird die formulierte Strategie konkretisiert und die Ressourcenverfügbarkeit in dem Unternehmen erhoben, um eine realistische Einteilung von Projekten zu gewährleisten. In der Auswahlphase werden die Projekte priorisiert, die Strategie wird aufgegriffen und in einen konkreten Projektablaufplan übersetzt. Die Überleitung in die nächsten Phasen erfolgt erst nach der Erfüllung von bestimmten und festgesetzten Kriterien. Die Realisierungsphase beginnt mit der Ressourcenfreesetzung und einer Zuweisung auf die Projekte. Die folgende Durchführung der ausgewählten Projekte und die fortlaufende Kontrolle und Anpassung des Projektportfolios sind die zentrale Basis.

Das Stage-Gate-Prinzip findet insbesondere bei Unternehmen mit hohen zeitlichen Engpässen, Innovations- und Technologiegraden erfolgreiche Anwendung. Kirchliche Einrichtungen und soziale Unternehmen werden nicht im gleichen Maße von der Innovationskraft der Märkte getrieben, täten aber gut daran, die erprobten Methoden und Maßnahmen dieser Industriezweige anzunehmen, um die eigenen Projektlaufzeiten, Ressourcen und Ergebnisse zu optimieren.

Für Sozialunternehmen stellt sich nicht die Frage nach dem „Ob“, sondern nach dem „Wie“? Die oben beschriebenen Phasen können bei komplexen und teuren Projekten aufwändiger und in kleineren Organisationen etwas pragmatischer organisiert werden. Mitunter lassen sich mehrere Schrittfolgen innerhalb einer Sitzung bearbeiten, die auf die oben beschriebenen Pfade eingehen.

Multiprojektmanagement ist „Sinneswandel auf allen Ebenen“ und bedingt die positive Einstellung zu Neuem, erzeugt daher gerade am Beginn auch Widerstände. Wichtig ist, dass dieser Managementansatz nicht als „neues System“ eingeführt, sondern eher im Sinne der Optimierung eines erfolgskritischen Managementprozesses verbindlich integriert wird. Change-Management kommt daher eine zentrale Bedeutung zu.

FAZIT

Neue Herausforderungen und notwendige dynamische Lösungsmodelle bestimmen den sich immer wieder verändernden Markt. Projektmanagement ist demnach ein wesentliches Handeln in vielen Unternehmen und Einrichtungen geworden. Quasi ab der mittleren Führungsebene werden Projektmanagementinstrumente als Standardanwendung vorausgesetzt. Der Prozess vom Management eines Projektes, über zwei, drei bis hin zum Multiprojektmanagement ist oftmals fließend, ohne dass die Projektverantwortlichen diese Positionsveränderung spüren – Terminkonflikte, fehlendes Zeitmanagement und Projektfehler sind die Folge. Jeder Projektleiter sollte zumindest versuchen, ab einer Größenordnung von zwei Parallelprojekten mit einfachem Maßnahmenmanagement und Umsetzungscontrolling zu arbeiten. Die Fähigkeiten wachsen mit der Zeit und Erfahrungen.

Alexander Cito Aufenacker
 Adveris Unternehmensberatung
 Seniorberater
 Tel. 02 51/8 71 76-314
 cito.aufenacker@adveris.de

Lars Wesenick
 Adveris Unternehmensberatung
 Berater, Rechtsanwalt
 Tel. 02 51/8 71 76-315
 lars.wesenick@adveris.de