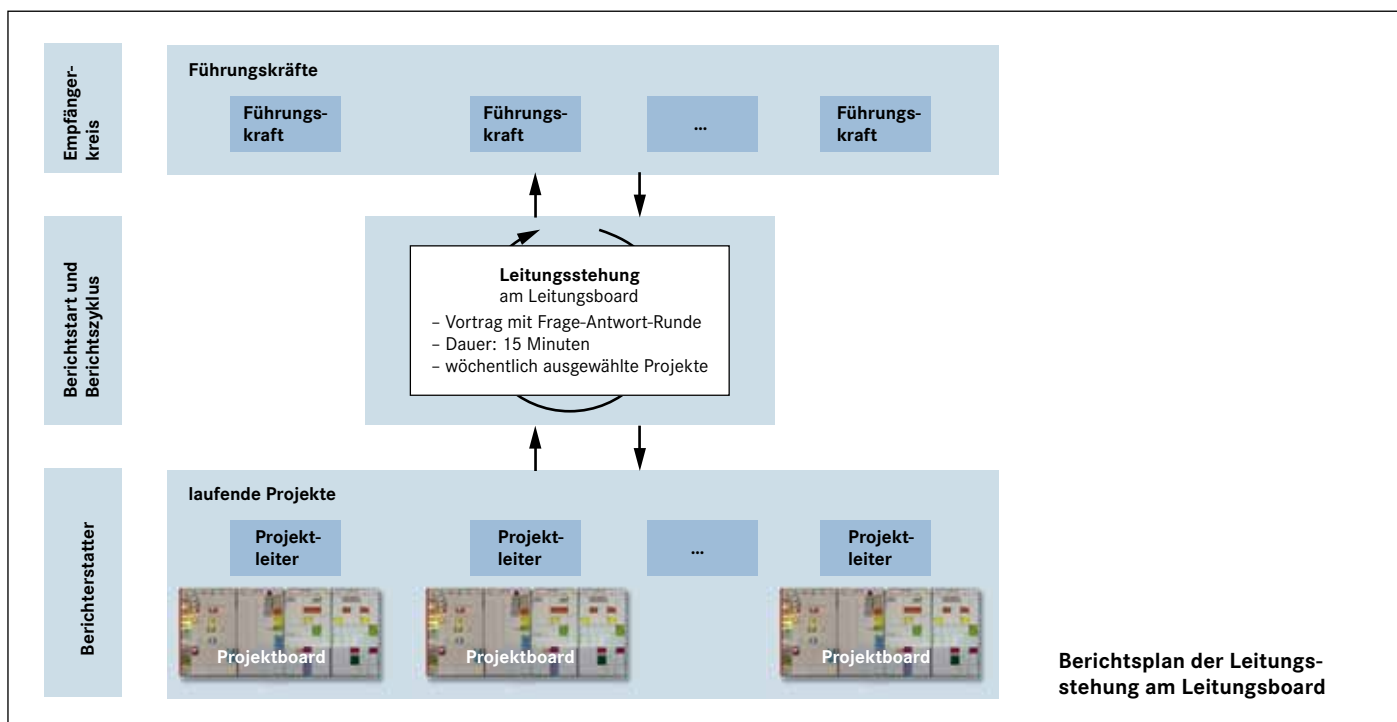


Hybrides Projektmanagement – Teil 2

Hybrides Multiprojektmanagement

Im ersten Teil dieses Beitrags in der Ausgabe 1/2 der MGT wurden die Entwicklung und Anwendung von Lean-Management mit TGA-Prozessmodellen, Shopfloor-Management mit Projektboards und Termincontrolling mit agilen Projektmethoden für ein hybrides Projektmanagement bei der Köster Planung GmbH, einem TGA-Planungsbüro mit integrealem Planungsansatz, erläutert. Teil 2 beschreibt das darauf aufgebaute hybride Multiprojektmanagement.



Quelle: Köster Planung GmbH

Werden in Unternehmen mehrere Projekte parallel bearbeitet, kommt es zwangsläufig zu Mehrprojektsituationen. In diesen entstehen Abhängigkeiten und Konflikte, da alle Projekte gemeinsam auf einen begrenzten Ressourcenpool des Unternehmens zugreifen. Zur Entscheidungsunterstützung der Führungskräfte entstand das Multiprojektmanagement. Es schafft den organisatorischen und prozessualen Rahmen für das Management mehrerer Projekte und ermöglicht die projektübergreifende Planung, Steuerung und Überwachung. In einer kurz- und mittelfristigen Betrachtung geht es darum, die Planung des Projektportfolios und der Projektabwicklung zu einem bestmöglichen Gesamtgefüge im Hinblick auf die

Unternehmensziele zu koordinieren. Durch den Ansatz des hybriden Projektmanagements als Kombination klassischer und agiler Methoden besteht die Herausforderung beim Multiprojektmanagement darin, die Philosophien von Lean-Management und Shopfloor-Management ebenfalls zu integrieren. Im Ergebnis entstand ein Leitungsboard, das als zentrales Informationsinstrument dient und Transparenz im gesamten Projektportfolio herstellt. Zudem ist das Berichtswesen neu definiert und ein standardisierter Berichtsplan im Unternehmen aufgesetzt worden, der in den Arbeitsalltag eingebunden wurde. Die Projektleiter stellen nun monatlich in einer so genannten Leitungsstehung den Status der Projekte anhand des Leitungsboards den Führungskräften des Unternehmens vor.

Das Leitungsboard gliedert sich in drei Themenschwerpunkte:

- Allgemeine Projektinformationen
- Key Performance Indicator-System (KPI-System)
- Projektspezifische Eskalationen und KVP-Themen.

Die allgemeinen Projektinformationen enthalten alle relevanten Stammdaten, die für die Überwachung und Steuerung der laufenden Projekte benötigt werden und dienen den Führungskräften als Projektsteckbrief. Es werden dort beispielsweise das verantwortliche Projektteam, die beauftragten Leistungen und die definierten Projektziele zusammengefasst.

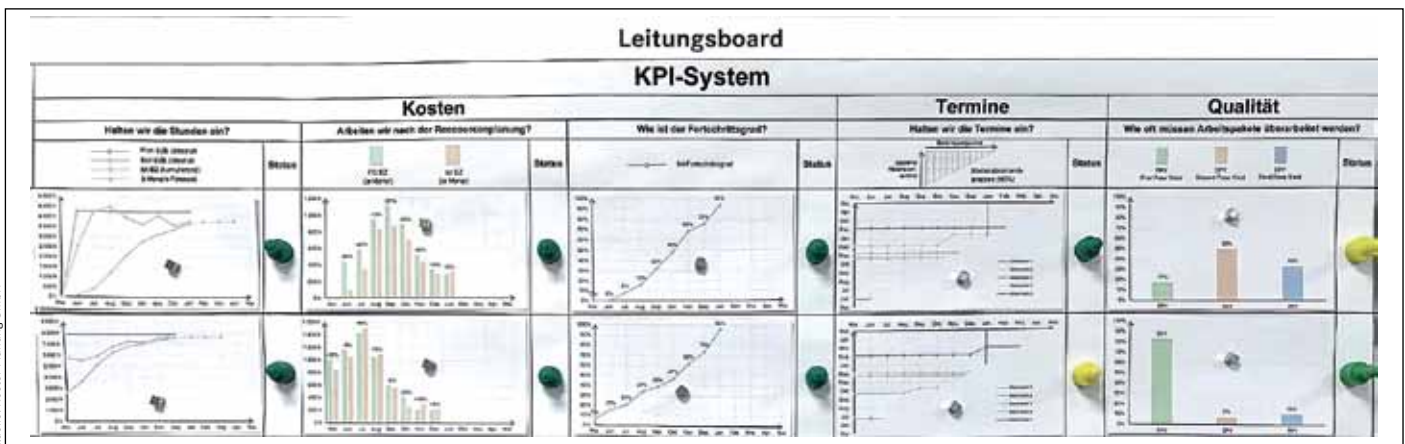


Autoren

Dipl. Wirt.-Ing. Prof. Dr. Johannes Schwanitz, Vorstand im Institut für Prozessmanagement und Digitale Transformation (IPD), Fachhochschule Münster



Tim Tecklenborg, M. Eng., Teamleiter, Köster Planung GmbH, Münster



Quelle: Köster Planung GmbH

Anwendung von KPIs am Leitungsboard

Key Performance Indicators (KPIs) sind mittlerweile fester Bestandteil eines Controlling-Zyklus und geben den Fortschritt und die Erfüllung wichtiger Zielsetzungen an. Nach dem prägnanten Grundsatz, „If you can't measure it, you can't manage it!“, sollen die Projektziele mit wesentlichen Kennzahlen für das Management messbar gemacht werden. Dabei können die KPIs auch eigene Projektziele bilden. Sie ermöglichen eine effiziente Projektkontrolle sowie das frühzeitige Erkennen von Abweichungen. Aus den laufenden Projekten werden mit Hilfe der Projektboards monatlich fünf KPIs bottom-up aggregiert. Ziel ist es, einen ganzheitlichen Überblick über den Projektstatus zu erhalten:

- Übersicht Ressourceneinsatz „Halten wir die Stunden ein?": Plan-, Soll- und Ist-Stundenabgleich des Projekts als Basis für eine Earned-Value-Analyse
- Abweichung Stunden „Arbeiten wir nach der Ressourcenplanung?": Überprüfung der effektiven Anwendung der Ressourcenplanung durch einen projektspezifischen Abgleich der monatlichen Soll- und Ist-Stunden
- Fortschrittsmessung „Wie ist der Fortschrittsgrad?": Aufnahme des Ist-Fortschrittsgrads nach der Mengen-Proportionalität-Methode der Arbeitspakete vom Projektboard (s. Teil 1 des Beitrags)




DIGITAL KNOWLEDGE DAYS

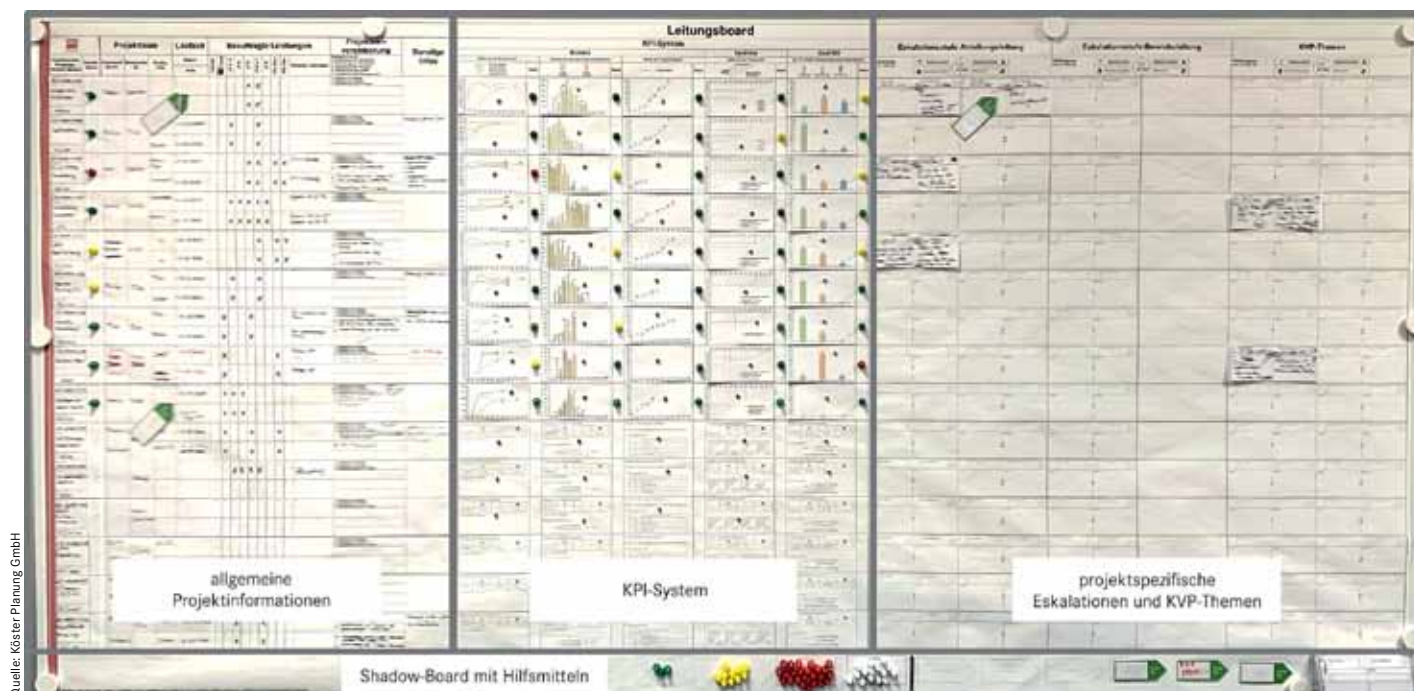
Das neue Onlineformat für Ihren Wissensvorsprung

Was bewegt die Klima-, Kälte- und Heiztechnikbranche? Welche Innovationen kommen 2021? Wie begegnet man den Herausforderungen unserer Zeit? Nur einige der Fragen, auf die Mitsubishi Electric regelmäßig Antworten liefert. Erweitern Sie im persönlichen Austausch mit Produkt-, Technik- und Marktspezialisten Ihr Know-how und machen Sie Wissen zu Ihrem Wettbewerbsvorteil.

Kick-off-Events: 20./21. April und 4./5. Mai 2021

und ab Juni jeden 2. Donnerstag im Monat

Jetzt anmelden: mitsubishi-les.com/dkd



Quelle: Köster Planung GmbH

Leitungsboard im praktischen Einsatz

- Meilensteintrendanalyse „Halten wir die Termine ein?“. Zur Verfolgung aller Meilensteine im Rahmen des Termincontrollings werden nach den Projektstehungen (s. Teil 1 des Beitrags) die neuen Planwerte in eine Matrix eingetragen.
- Quality-Gate Durchläufe „Wie oft müssen Arbeitspakete überarbeitet werden?“. Umsetzung des Null-Fehler-Prinzips aus dem Lean Management durch die Messung der Überarbeitungen je Arbeitspaket nach einer Qualitätsprüfung.

Zusätzlich wird für eine intuitive und transparente Erfassung der einzelnen KPI-Status ein Ampel-Bewertungssystem mit spezifischen Kriterien je KPI verwendet.

Der Themenschwerpunkt Projektspezifische Eskalationen und KVP-Themen behandelt eskalierende Abweichungen und Verbesserungs-ideen in den Projekten. Während der Planungs- und Bauphase können sich mit Anforderungsänderungen oder durch auftretende Fehler Abweichungen vom Plan ergeben. Für ihre Behandlung wurde ein standardisierter Eskalationsprozess implementiert. Grundsätzlich sollten Abweichungen im Projekt durch eine interdisziplinäre, partnerschaftliche Zusammenarbeit von allen Beteiligten gelöst werden. Sollte jedoch keine Lösung möglich sein, findet eine Eskalation direkt am Projektboard statt und wird mit dem PDCA (Plan, Do, Check, Act)-Prinzip innerhalb des Projektteams bearbeitet. Wird in der Check-Phase festgestellt, dass die aufgesetzten Maßnahmen nicht wirksam sind, findet eine Aufhängung in die zweite Eskalationsstufe am Leitungsboard statt. Dies ist häufig dann der Fall, wenn Mehrprojektsituationen vorliegen und beispielsweise die vorhandenen Ressourcen im Projekt nicht ausreichen oder bereits erschöpft sind. Dann wird die Abweichung in der Leitungsstehung mit den Führungskräften gemeinsam bearbeitet.

Damit entsprechend der Lean Management-Philosophie ein Aufzeigen von Fehlern eher als etwas Positives zur Reduzierung von Verschwendung im Rahmen des KVP gesehen wird, sollten sich die Beteiligten mit persönlicher Kritik zurückhalten. Das Ziel ist viel mehr, mit einem standardisierten KVP auf dem Leitungsboard die Mitarbeitenden zu motivieren, Verbesserungen in das Unternehmen einzubringen und diese effektiv nachzuverfolgen.

Der Aufbau des Leitungsboards ist, den drei inhaltlichen Themenschwerpunkten folgend, angelehnt an eine Projektliste, um ein möglichst intuitives Verständnis zu erzeugen. Dabei wurden Gestaltungskriterien des visuellen Managements unter Berücksichtigung des Corporate Design angewendet. Das Leitungsboard ist ca. 1,5 m x 3,0 m groß und nach dem Obeya-Prinzip (jap. für großer Raum) zentral im Gebäude für alle Mitarbeitenden sichtbar aufgestellt.

Die Platzierung der Themenschwerpunkte am Leitungsboard erfolgt sachlogisch von links nach rechts unter Berücksichtigung von verschiedenen Gestaltungskriterien des visuellen Managements. Die allgemeinen Projektinformationen sind links mit der Projektnummer und -bezeichnung als Übersicht verortet, da diese die wichtigen Projektinformationen darstellen. Das KPI-System ist als wesentliches Element mittig auf dem Leitungsboard angeordnet. Rechts sind die projektspezifischen Eskalationen und KVP-Themen platziert. In der Leitungsstehung werden die Themenschwerpunkte ebenfalls sachlogisch von links nach rechts durchgesprochen, so dass das Leitungsboard auch als Agenda für den Vortragenden dient.

Das hybride Multiprojektmanagement mit dem Leitungsboard und der zugehörigen Leitungsstehung wurde bereits mit mehr als 15 Projekten erfolgreich in das Unternehmen eingeführt und hat sich für die laufenden Projekte als fester Bestandteil etabliert. Durch diesen übergreifenden Rahmen können Mehrprojektsituationen durch die Führungskräfte schlank, standardisiert und transparent gemanagt werden. Daraus resultiert ein deutlicher Mehrwert zur Überwachung und Steuerung des Projektportfolios und aller laufenden Projekte in dem TGA-Planungsbüro.



Literatur

- /1/ Brenner, J.: Shopfloor Management und seine digitale Transformation: Die besten Werkzeuge in 45 Beispielen, München 2019
- /2/ Fiedler, M.: Lean Construction – das Managementhandbuch: Agile Methoden und Lean Management im Bauwesen, Berlin 2018
- /3/ Seidl, J. 2011: Multiprojektmanagement, Berlin Heidelberg