

Abstract

Titel:

Multiprojektmanagement von Organisationsprojekten in Industrieunternehmen mit autonom agierenden Business Units

Kurzzusammenfassung:

In der heutigen, schnelllebigen Zeit müssen sich Unternehmen rasch und erfolgreich auf Veränderungen anpassen. Erfordern die Veränderungen eine Umgestaltung der Organisation, können diese Vorhaben mittels Organisationsprojekten umgesetzt werden. Um die Effektivität der Projektarbeit sicherzustellen, muss die Projektlandschaft koordiniert werden. Bei Unternehmen mit autonomen Business Units ist dies besonders wichtig, da diese im Alltagsgeschäft sehr wenige, direkte Kontaktpunkte haben. Ob diese Projektlandschaft mittels Multiprojektmanagement koordiniert werden kann, wird im Rahmen dieser Arbeit untersucht.

Verfasser/in: Tino Bieler
Herausgeber/in: Marco Barp
Veröffentlichung: 2016
Zitation: Tino Bieler, 2016, Multiprojektmanagement von Organisationsprojekten in Industrieunternehmen mit autonom agierenden Business Units. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte: Multiprojektmanagement, Portfoliomanagement, Projektmanagement, Organisationsentwicklung

Ausgangslage

Unternehmen in der heutigen Zeit befinden sich in einem sehr dynamischen Umfeld, auf welches sie sich ständig anpassen müssen. Die daraus resultierenden Vorhaben sind oft einmalig, zielorientiert, zeitlich begrenzt und komplex und werden deshalb vielfach als Projekte abgewickelt. Wird dabei die Organisation umgestaltet, spricht man von Organisationsprojekten. Dabei soll das Projektmanagement helfen, diese Vorhaben effizient, risikominimiert und in hoher Qualität abzuwickeln. Da sich das Umfeld in verschiedenen Umweltsphären gleichzeitig ändert, werden in einem Unternehmen oft mehrere Projekte gleichzeitig abgewickelt. Zeitgleich befinden sich weitere Projekte in einem Projekttrichter und warten auf die Umsetzung. Doch welche Projekte sollen durchgeführt werden? Durch den steigenden Kostendruck und die begrenzten Ressourcen müssen Projekte nicht nur effizient abgewickelt werden. Es müssen vor allem die richtigen Projekte für ein Unternehmen ausgewählt, aufeinander abgestimmt und erfolgreich durchgeführt werden. Für Industrieunternehmen mit einer Organisation, welche in verschiedene, autonom agierende Business Units (BU) aufgeteilt ist, verschärft sich die Problematik weiter. Multiprojektmanagement könnte ein Ansatz für die BU-übergreifende Koordination von Organisationsprojekten sein.

Ziel

In dieser Arbeit soll untersucht werden, ob Multiprojektmanagement ein geeignetes Managementkonzept für die Projektkoordination im oben beschriebenen Kontext ist. Auf Basis theoretischer Grundlagen sollen spezifische Aspekte untersucht werden. Die Integration in die Organisation sowie die Verbindung von Projekt- und Multiprojektmanagement sind Schwerpunkte. Weitere Kernpunkte sind die Projektportfolioplanung und -steuerung sowie das Ressourcen- und Risikomanagement. Zudem soll untersucht werden, wie die Akzeptanz für ein übergeordnetes Multiprojektmanagement sichergestellt werden kann.

Vorgehen

Das Vorgehen gliedert sich in zwei Teile. Durch eine ausführliche Literaturrecherche wird im ersten Teil das aktuelle Wissen dargelegt und die erforderlichen Erkenntnisse erarbeitet. Diese Erkenntnisse werden im zweiten Teil auf die Fragestellungen dieser Arbeit angewendet.

Erkenntnisse

Die Untersuchungen in dieser Arbeit zeigen, dass sich Multiprojektmanagement für die BU-übergreifende Projektkoordination eignet. Indem alle Organisationsprojekte des Unternehmens in einem Projektportfolio zusammengefasst werden, ist die umfassende Betrachtung als zentrale Voraussetzung für die Effektivität möglich. Zudem bietet Multiprojektmanagement die dauerhaft notwendigen Rollen, welche durch die Linienorganisation oder die Einzelprojektorganisation nicht vorhanden sind. Dabei ist der Multiprojektmanager der Koordinator; er macht die Projektlandschaft transparent und liefert die notwendigen Informationen für Entscheidungen. Diese Entscheidungen werden durch das Portfolioboard gefällt, welches sich aus dem Geschäftsführer und den Business Unit Leiter zusammensetzt.

Damit die Business Units in ihrer Autonomie nicht übermässig eingeschränkt werden, bietet sich bei der Ablauforganisation der Quality-Gate-Ansatz an. Dieser erlaubt, dass das Projektmanagement weitgehend unabhängig vom Multiprojektmanagement bleibt. Eine gewisse Standardisierung ist aber für ein funktionierendes Multiprojektmanagement notwendig. Dies zeigt sich speziell bei der Projektauswahl und der Portfoliosteuerung.

Obwohl in der Literatur Multiprojektmanagement ausführlich beschrieben wird, hat die Analyse in dieser Arbeit gezeigt, dass im Bereich des Risikomanagements noch Nachholbedarf besteht. Denn es fehlen Methoden und Instrumente, welche bei der Risikobetrachtung auf Portfolioebene eine systematische Betrachtung ermöglichen.

Multiprojektmanagement als Managementmethode einzuführen ist ein sehr grosser Eingriff in das Gefüge eines Unternehmens. Durch neue Rollen werden die Organisationsstrukturen verändert und neue Prozesse und Methoden gestalten die gewohnte Arbeitsweise um. Als Folge sind Widerstände zu erwarten. Deswegen ist die wichtigste Voraussetzung, dass ein Unternehmen, insbesondere die Geschäftsleitung, die Einführung mit all seinen Folgen wirklich will. Durch ein geeignetes Changemanagement muss der Wandel ermöglicht und die Akzeptanz gesichert werden. Dabei spielen die Orientierung der Betroffenen und der Umgang mit Widerstand entscheidende Rollen. Zudem müssen die Betroffenen durch Schulung und Ausbildung qualifiziert werden.

Literaturquellen

Hirzel, M., Alter, W., & Sedlmayer, M. (Hrsg.). (2011). Projektportfolio-Management: strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis (3. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Jenny, B. (2014). Projektmanagement: Das Wissen für den Profi (3. vollst. überarb. und aktualisierte Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag.

- Lomnitz, G. (2008). Multiprojekt-Management: Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern. (3. aktualisierte Aufl.). München: mi-Fachverlag.
- Rietsch, J. (2015). Projektportfolio-Management: strategische Ausrichtung und Steuerung von Projektlandschaften. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Seidl, J. (2011). Multiprojektmanagement: Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement. Berlin: Springer.