

Multiprojektmanagement und TOC – Probleme und Lösungen

© Stefan Ondek, PMP, zSPM
Projektmanager und -Berater

4. Tagung deutschsprachiger TOC-Experten,
-Anwender und -Interessenten
München, 7.6.2008

Einleitung

- Unternehmen müssen gleichzeitig multiple Aufgabenstellungen lösen, welche Linienzuständigkeiten überschreiten → sie arbeiten im Multiprojektmanagement-Umfeld
- Die Spezifika des Multiprojektmanagements müssen richtig angegangen und gemeistert werden
- TOC/ CCPM bietet einen einzigartigen Ansatz dafür, aber auch sie muß richtig implementiert werden



Größte Probleme des Multiprojektmanagements

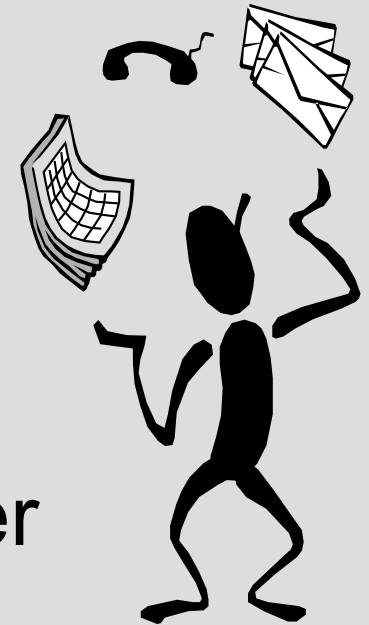
1. Wettbewerb um beschränkte Ressourcen

Ressourcen sind beschränkt, Herausforderungen und Gelegenheiten nicht

→ parallel müssen mehrere Aufgabenstellungen gelöst werden

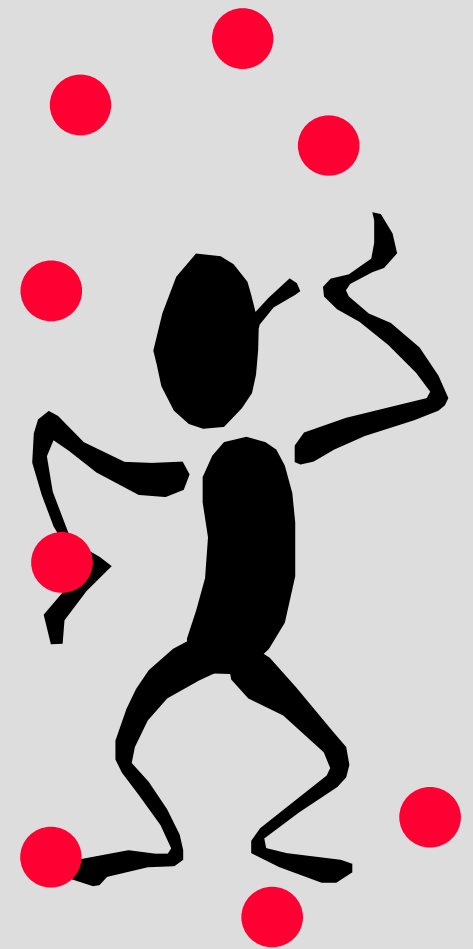
2. Steuerung der Prioritäten

Effektive Bewältigung parallel laufender Aufgabenstellungen setzt ein effektives Prioritäten- und Ressourcenmanagementsystem voraus



Folgen eines nicht gemeisterten Multiprojektmanagements

- **Überlastung von (Schlüssel-) Mitarbeitern**
- **„Schlechtes Multitasking“**
- **Zu viel Projektarbeit „in progress“**, Projekte länger als geplant, Ergebnisse später als geplant, Ressourcenverbrauch höher als geplant
- **Gegenseitiges Vertrauen zwischen Führung und Angestellten sinkt**



Lösung von Problemen des Multiprojektmanagements

1. Deren Existenz, Ursachen und Folgen **verstehen**
2. **Vorbereitung und Planung der „Kur“**
 - nicht nur die Arbeits-, sondern auch die Denkweise muß sich ändern
3. Qualifizierter externer Berater empfehlenswert
4. Die Verantwortung für die Durchführung der Veränderungen hat trotzdem das Management
5. **Breite Unterstützung und Akzeptanz der Veränderungen** ist entscheidend
6. Die Firmenleitung muß mit gutem Beispiel vorangehen



Allgemein empfohlene Maßnahmen 1/2

1. Einführung eines einheitlichen Prioritätenmanagementsystems mit Anbindung an die Strategie und die Systeme für:

- Bewertung
- Honorierung
- Ressourcenzuteilung und
- Zeitplanung

2. Einführen und Einhalten einer standardisierten Projektmanagement- Methodik



Allgemein empfohlene Maßnahmen 2/2

3. **Aufbau eines Project Management Office (PMO)** mit Informations-, Methodik- und Managementrolle
4. **Ausbildung und Zertifizierung der Mitarbeiter** nach der implementierten Projektmanagementmethodik
5. **Einführung eines modernen und einheitlichen Ressourcenzuteilungs- und Zeitplanungssystems** – empfehle die *Critical Chain Method*
6. Bei größeren Unternehmen auch Einsatz geeigneter EDV–Unterstützung erforderlich

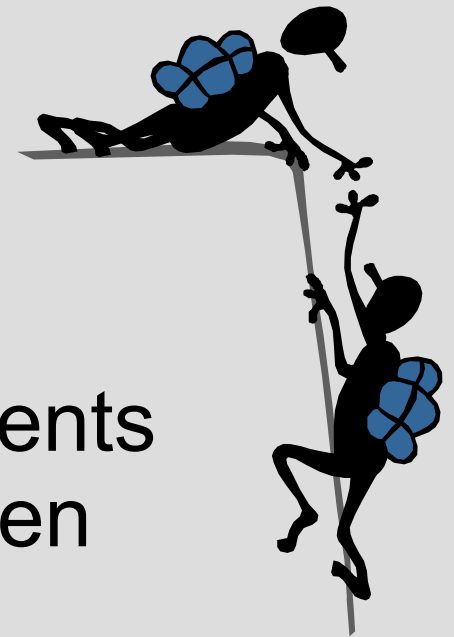
Nutzen einer CCPM-Implementierung

1. Erhöhung der Gesamteffektivität
2. Bewältigung von mehr Projekten mit gleichen Ressourcen oder der gleichen Anzahl von Projekten mit weniger Ressourcen
3. Schaffung eines schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteils
4. Zufriedenheit der inneren und externen Kunden und Profitsteigerung



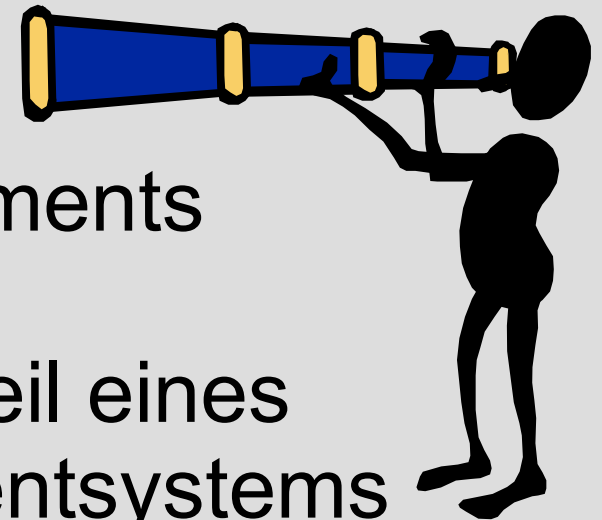
Tücken einer CCPM-Implementierung

1. Falle zu enger Fokussierung
2. "Zusammenleben" von CCPM- und "altem" Projektmanagement
3. Aufklärung der gesamten Mitarbeiterschaft und des Managements
4. Implementierung einer CCPM-fähigen Software
5. "Mißhandlung" der Projektreserve



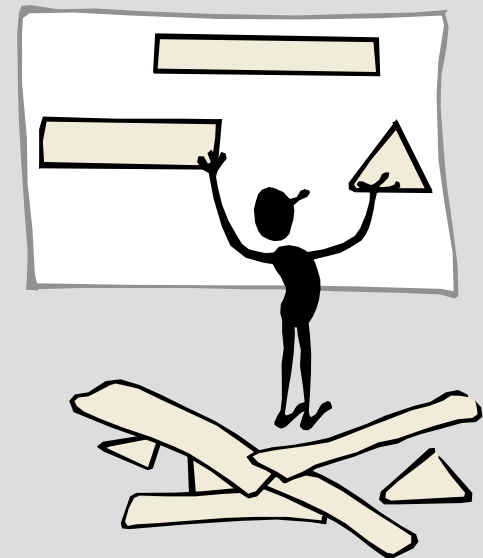
Falle zu enger Fokussierung

- **Falsch:** "Wir implementieren CCPM und hoffen, daß es unsere Probleme löst"
- **Richtig:** immer zuerst den "Constraint" des gesamten Unternehmens identifizieren und dort ansetzen
- **Falsch:** "Das Ersetzen des vorhandenen Projektzeitmanagements durch die Kritische Kette reicht"
- **Richtig:** Die kritische Kette als Teil eines ganzheitlichen Projektmanagementsystems (z. B. nach PMI PMBOK (R)) einführen



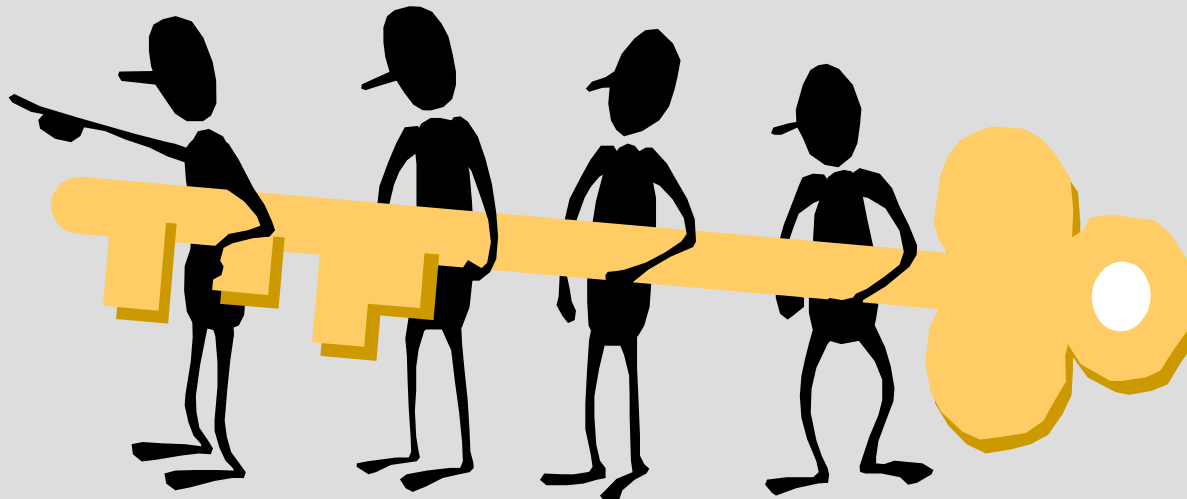
"Zusammenleben" von CCPM und „altem“ Projektmanagement

- **Falsch:** Versuch, einen Teil parallel laufender Projekte nach CCPM und den Rest "klassisch" zu führen
- **Richtig:** CCPM für alle Projekte gleichzeitig einführen bzw. Übergangszeit so kurz wie möglich halten



Aufklärung der gesamten Mitarbeiterschaft

- **Falsch:** "Es reicht, wenn unsere Projektmanager CCPM verstehen"
- **Richtig:** Alle Mitarbeiter sowie Manager erhalten eine CCPM-Ausbildung gemäß ihren Rollen und handeln danach



Implementierung einer CCPM-fähigen Software

- **Falsch:** "CCPM-fähige Software ist zu teuer"
- **Richtig:** Betrachtung und Behandlung der Software als Investition, nicht nur als Kosten
- **Falsch:** "Wir basteln uns eine CCPM-fähige Software - das ist auf jeden Fall billiger"
- **Richtig:** auch den Zeitfaktor, die Alternativ- und Instandhaltungskosten einberechnen
- **Falsch:** "Wir nehmen das billigste Produkt"
- **Richtig:** Bewertung der am Markt verfügbaren Produkte sowohl nach Funktionalität als auch nach Kosten

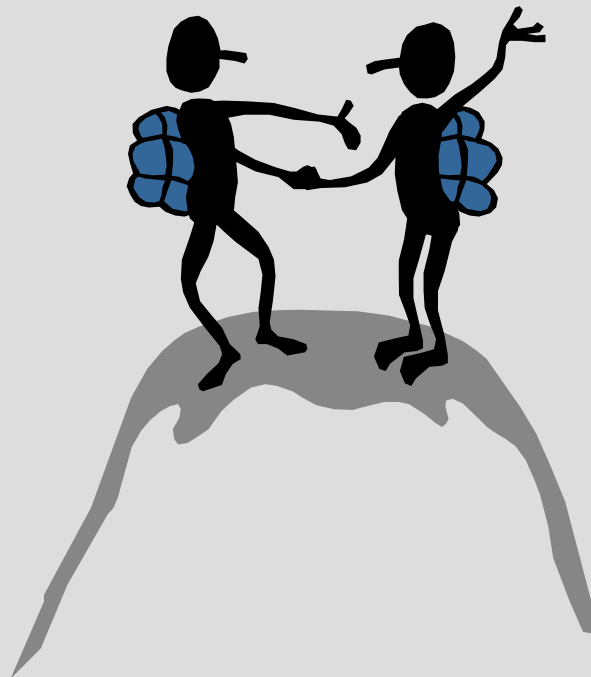


"Mißhandlung" der Projektreserve

- **Falsch:** Kürzen der Projektreserve, um einen "Wunschtermin" zu erreichen
- **Richtig:** Strikt die Berechnungsregeln der Projektreserve einhalten
- **Falsch:** "Wozu eilen, wir haben ja die Projektreserve"
- **Richtig:** Aufklärung über die Bedeutung der Projektreserve und Kontrolle
- **Falsch:** Der Aufwand und die Kosten der Projektreserve werden nicht mitbudgetiert
- **Richtig:** Betrachtung und Budgetierung der Projektreserve als vollwertige Aktivität

Schlußwort

Eine erfolgreiche CCPM-Implementierung ist weder „mit links zu meistern“ noch schmerzfrei, nutzt aber im Endeffekt allen Beteiligten!



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Stefan Ondek

tel. +421-904-313618

ondek@mail.t-com.sk

www.linkedin.com/in/stefanondek/

