

# Multiprojektmanagement unter Einbeziehung des Anforderungsmanagements

Nikolaus Kühl

Mittelstandsberatung KÜHL, Sachverständiger für ERP/PPS-Systeme, Lehrbeauftragter, 95488 Bayreuth,  
[nikolaus@kuehl-edv.de](mailto:nikolaus@kuehl-edv.de)

**Abstract:** Multiprojektmanagement ist kein genormter Begriff aus der PMI-Terminologie, findet aber in unserem Sprachraum immer häufiger Anwendung für den Referenz-Begriff „Portfoliomanagement“ des PMBoK-Guide.

Die Herausforderung beim Multiprojektmanagement besteht darin, mehrere Einzelprojekte im Hinblick auf benötigte Ressourcen so optimal zu koordinieren, dass die gesteckten Unternehmensziele erreicht werden. Dazu gehört u.a. Priorisierung der Projekte nach Dringlichkeit und Wichtigkeit, Bewertung von Projektnutzen, Machbarkeit und Projektrisiken, Sicherstellung gleichbleibender Qualität in der Projektbeurteilung, laufende Auskunftsbereitschaft, Transparenz und Aktualität der Berichte. Erarbeitung von Entscheidungshilfen durch Aufzeigen der Auswirkungen bei Planänderungen, sowie Abhängigkeiten sind weitere wichtige Aufgaben. Vordergründig ist eine Vielzahl von Projekten zu verwalten. Kür ist jedoch, Synergie-Effekte bei ähnlich gelagerten Projekten zu entdecken und Erfahrungswerte allgemein verfügbar zu machen. Damit diese Synergie-Schätze gehoben werden können, bedarf es einer Einbeziehung des Anforderungsmanagements. Am 24.11.2006 wurde eine solche Lösung vorgestellt.

Keywords: Projektmanagement, Anforderungsmanagement, Multi-Projekt-Management, Portfolio-Management, Softwareauswahl

## 1. Einleitung

Viele Projekte scheitern. Nach einer Untersuchung der PA Consulting Group liegen die Gründe zum überwiegenden Anteil an fehlenden oder unklaren Anforderungen. Der Vortrag soll mit der gezeigten Lösung aufzeigen, wie die Herausforderung Multiprojektmanagement unter Einbeziehung des Anforderungsmanagements toolgestützt bewältigt werden kann. Wir fokussieren IT-Projekte:

- Software-Entwicklungs-Projekte
- Softwareauswahl-Projekte.

## 2. Kernfragen

Jedes Projekt muss die Kernfragen beantworten:

- Wo stehen wir heute?
- Wo wollen wir hin?
- Welche Rahmenbedingungen?
- Was ist tun, damit wir das Ziel erreichen?

## 3. Elemente des Multiprojektmanagement

Das vorgestellte System besteht aus folgenden wesentlichen Elementen:

- Projektbeschreibung, Ist-Zustand
- Anforderungen und Projektziel
- Klassifizierung: Wichtigkeit, Dringlichkeit, Priorität, Bereichszuordnung, Kontierung für die Kostenrechnung/IT-Controlling, Projekt-Status (Ampelsystem), Erfüllungsgrad, usw.
- Potential-Analyse mit Risikobewertung, ROI, Nutzenbewertung, Projektgrößen-Zuordnung für die Clusterung
- Projektrollen und Beteiligte, Anforderer, Verantwortlicher, Bearbeiter, Begleiter, Coach, Stakeholder usw.
- Arbeitsschritte mit Aufwands-Schätzung, Rollen- und Aufgabenzuordnung für interne und externe Mitarbeiter, Soll- und Ist, Projektstufenzuordnung, AG-Bearbeitungs-Status (Ampelsystem), Erfüllungsgrad, usw.
- Mehraufwands-Darstellung
- Entwicklungsstand (Wochenstatus) verbal
- Ist-Aufwands-Erfassung
- Controlling-Daten, Monat, Jahr, ad-hoc
- Projekt-Dokumentation, Projektbericht
- Suche über alle Datenfelder hinweg
- Schnittstellen: EXCEL, MS-Projekt, Word

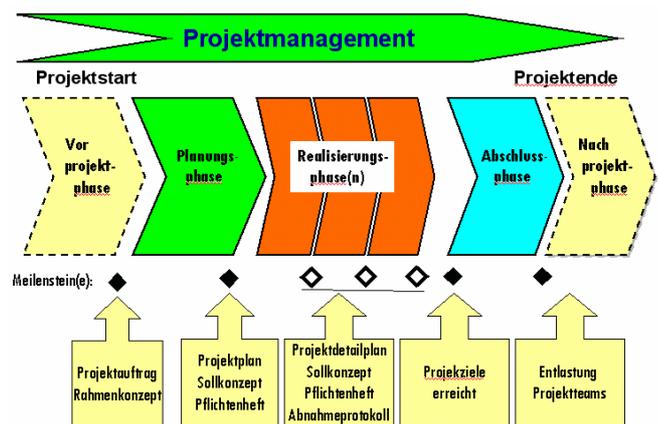


Abbildung 1: Das Phasenkonzept

Hervorstechendes Merkmal der vorgestellten Lösung ist das Ampelsystem. Die Farben bilden sich dynamisch aufgrund der aktuellen Bearbeitungs-Zustände. Projekte im roten Bereich erfordern Trouble-Shooting. Dank dieser Technik lassen sich

auch über 100 Projekte sicher im Griff behalten und notwendige Maßnahmen rechtzeitig einleiten.

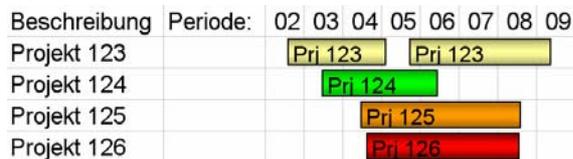


Abbildung 2: Projektübersicht

Datenqualität ist ein entscheidender Faktor für die Steuerung und Kontrolle der Projekte. Deshalb schließen die Regeln für die Vergabe der Ampelfarbenvergabe auch eine Prüfung der Datenqualität mit ein.

Beispiele:

- fehlen die Anforderungsdefinitionen,
- fehlt der Entwicklungsstand (Wochenstatus) ,
- fehlen die Zeiterfassungen einzelner Mitarbeiter,
- sind Termine überschritten,
- sind geplante Aufwände überschritten,

dann zeigt das Ampelsystem die rote Karte.

Bei Bedarf kann ein Projektbericht mit allen relevanten Daten zur Projekt- oder Abteilungs-Besprechung gedruckt werden.

#### 4. Software-Entwicklungs-Projekte

Software-Entwicklungs-Projekte werden meist durch eigene und/oder externe Mitarbeiter durchgeführt.

Typisch ist dabei, dass die Anforderungen sich während der Entwicklung häufig ändern. Deshalb ist der Nachweis des ungeplanten Mehraufwandes ein wichtiger Aspekt. Aufgrund der integrierten Zeiterfassung ist jederzeit der Erfüllungsgrad abzuleiten.

#### 5. Softwareauswahl-Projekte

Softwareauswahl-Projekte laufen in der Regel auf die Beschaffung eines fertigen Systems hinaus, welches entweder unverändert (Standardsoftware), oder maßgeschneidert (Individualsoftware) , oder gemischt (Standardsoftware + Anpassungen) beschafft wird.

Bei diesen Projekten ist das Anforderungs-Management (Requirement-Engineering) noch wichtiger, als bei Eigen-Entwicklungs-Projekten.

Fehlentscheidungen sind hier kostspieliger als bei einer Eigenentwicklung. Deshalb hat sich die 6-Stufen-Methode in der Praxis bewährt.

Aufgrund einer sorgfältigen Ist-Analyse und Anforderungsanalyse wird ein Soll-Konzept entwickelt, aus dem sich das Pflichtenheft ableitet, welches wiederum als Grundlage für die Marktsondierung und sich daran anschließende Ausschreibung dient. Ergebnis der folgenden

Anbiertvergleich sind Diagramme, in denen die Erfüllungsgrade der Anforderungen durch die Anbieter differenziert dargestellt werden.

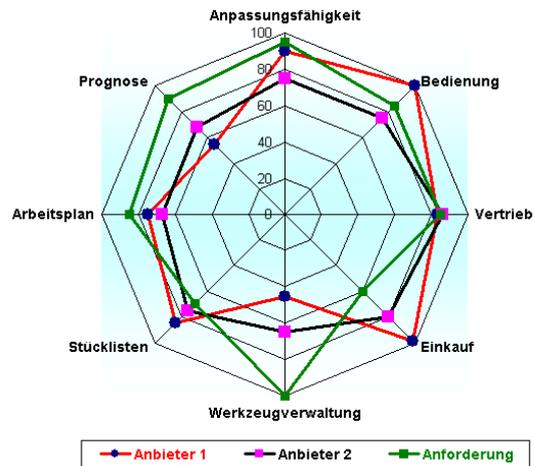


Abbildung 3: Anbiertvergleich

### 6. Zusammenfassung

Der Projekterfolg hat viele Väter, Multi-Projekt-Management-Tools können helfen, die Vielzahl der Daten und Fakten zu einer Vielzahl von Projekten ohne langes Aktenstudium beherrschbar zu machen. Nach der Eisberg-Theorie sind 7/8 des Projekterfolges allerdings von den zwischenmenschlichen Beziehungen abhängig. Deshalb gilt:

**"Wenn es ein Geheimnis für den Erfolg gibt, so ist es dies: den Standpunkt des anderen verstehen und die Dinge mit seinen Augen sehen."**

(Henry Ford)



Abbildung 4: Projektmanagement

### 7. Referenzen

Basis der Erklärungen sind die DIN 69900 bis 69905, der ProjektManager (PrMr) der GPM, die IPMA Competence Baseline (ICB), der PM-Kanon und der PMBOK(R) Guide (PMBOK) des PMI.

Weitere Details zum Thema Softwareauswahl und Projektmanagement bietet das Buch: „Krisenbewältigung in kleinen und mittelständischen Unternehmen“, Kapitel 7, ISBN 3-8334-4367-7 oder im Internet [www.kuehl-edv.de](http://www.kuehl-edv.de)