

# Impulsvortrag „Mini Multi-Projektmanagement“

W&W Informatik GmbH



**Ralf Rosenauer, IT-Projektleiter**

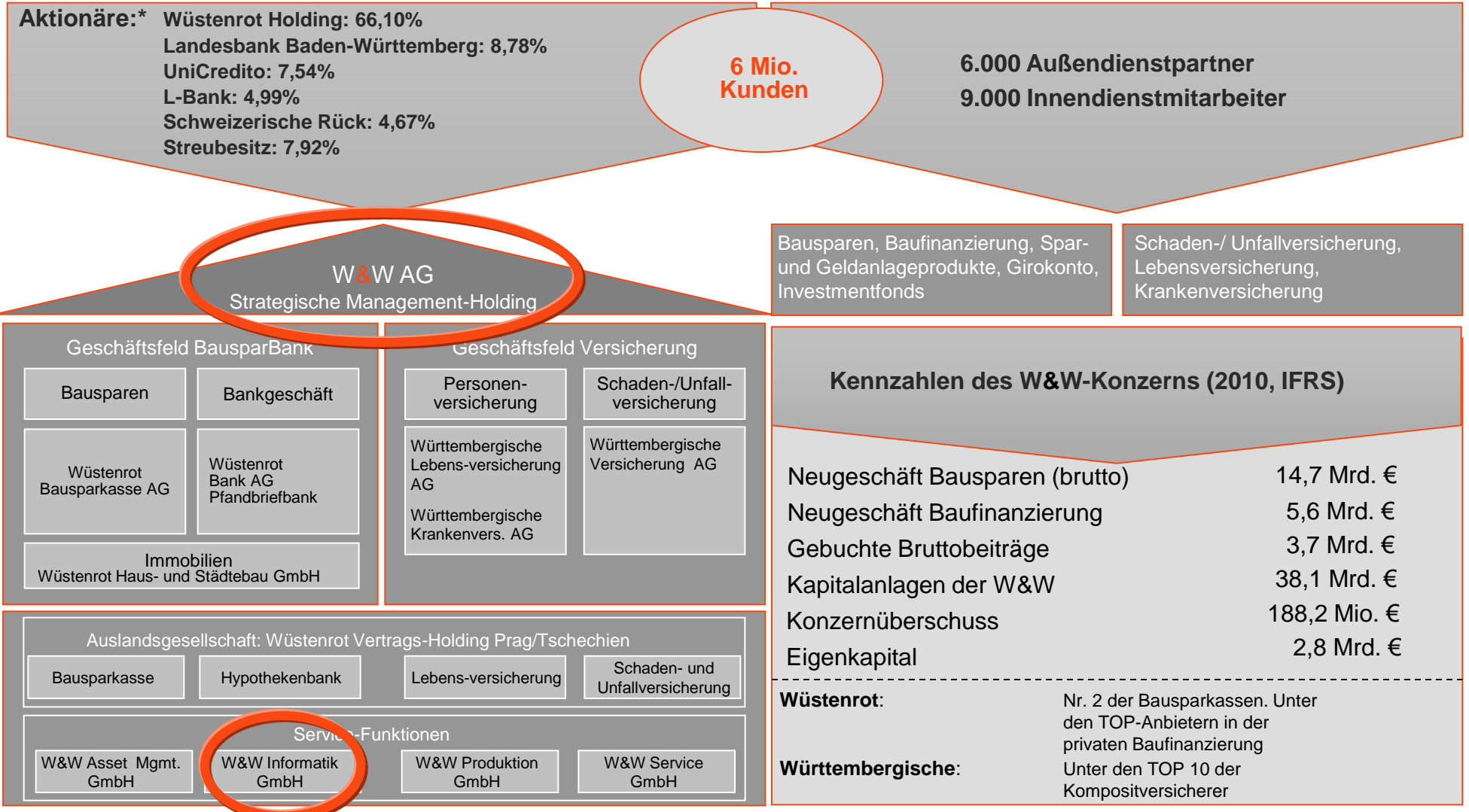
Fachgruppe IT-Projektmanagement,  
Stuttgart 28.Oktober 2011

# Agenda zum Mini Multi-Projektmanagement

---

1. Kurzvorstellung der W&W Informatik (W&W IT)
2. Mini Multi-Projektmanagement (MPM) bei der W&W IT
  - a) Definition und Ziele des Mini-MPM
  - b) Rahmenbedingungen
  - c) Definition eines PMO mit seinen Aufgaben
3. Umsetzung des Mini-MPM in der I4
  - a) Außensicht auf das Mini-Multiprojektmanagement
  - b) Rahmenbedingungen für das Mini-Multiprojektmanagement
  - c) Anwendungsbeispiele
4. Fazit und Ausblick

# Die W&W-Gruppe auf einen Blick

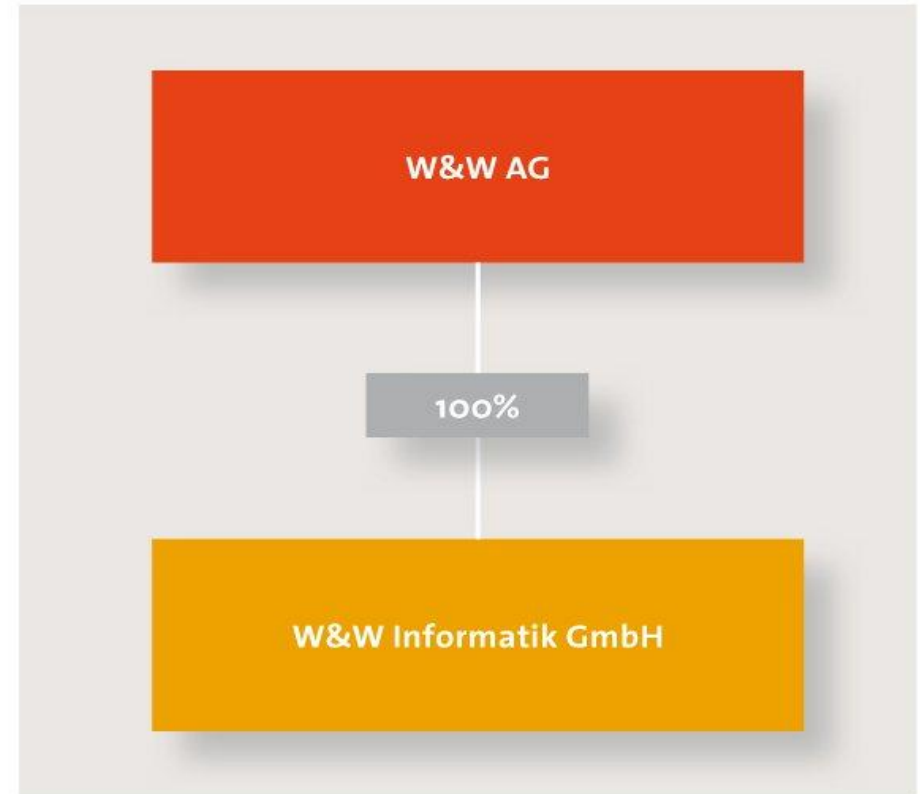


\*Stand 02/2011

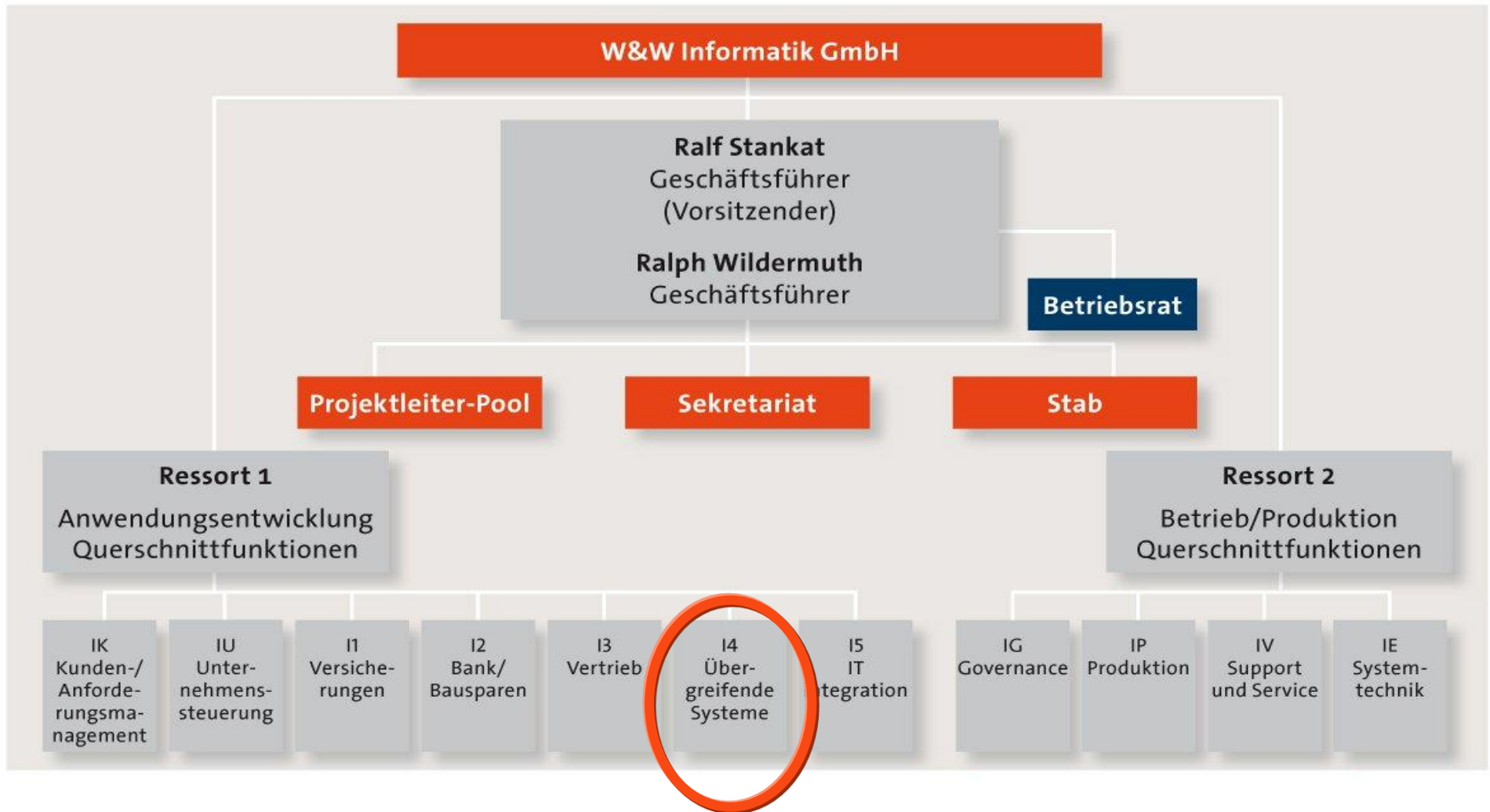
# W&W Informatik GmbH

---

- ist der zentrale IT-Dienstleister der W&W-Gruppe.
- entwickelt und betreibt alle IT-Anwendungen innerhalb der Unternehmensgruppe.
- ist verantwortlich für die gesamte IT-Infrastruktur wie Großrechner, Netze, dezentrale Systeme, Architekturen und Rechenzentren.
- ist verantwortlich für die laufende Funktionsfähigkeit aller im Konzern eingesetzten Hard- und Softwarekomponenten.
- treibt basierend auf der IT-Strategie die Fortentwicklung und den Ausbau der bestehenden IT-Infrastruktur und aller Systeme voran.
- ist im Jahr 2002 entstanden, als die IT-Abteilungen der Konzernunternehmen der W&W-Gruppe in die W&W Informatik GmbH zusammengeführt wurden. Sie hat ihren Sitz in Ludwigsburg.



# Aufbauorganisation



# Agenda zum Mini Multi-Projektmanagement

---

1. Kurzvorstellung der W&W Informatik (W&W IT)
2. **Mini Multi-Projektmanagement (MPM) bei der W&W IT**
  - a) Definition und Ziele des Mini-MPM
  - b) Rahmenbedingungen
  - c) Definition eines PMO mit seinen Aufgaben
3. Umsetzung des Mini-MPM in der I4
  - a) Außensicht auf das Mini-Multiprojektmanagement
  - b) Rahmenbedingungen für das Mini-Multiprojektmanagement
  - c) Anwendungsbeispiele
4. Fazit und Ausblick

## Definition und Ziele des Mini-MPM

---

### **Multi-Projektmanagement (MPM):**

„... bezeichnet die Planung, übergreifende Steuerung und Überwachung von mehreren Projekten <sup>1)</sup>“. Hierzu gehört gemäß DIN 69901-5:2009 insbesondere die **Koordination** mehrerer Projekte bezüglich der **Zuordnung gemeinsamer Ressourcen** zu den einzelnen Projekten.

### **Ziele des Mini Multi-Projektmanagement in der W&W IT:**

- mehrere **kleine Projekte effizient** parallel zueinander durchzuführen
- **Entlastung der Produktverantwortlichen** von PM-Tätigkeiten (Trennung von Produktverantwortung / Fach-Expertise von Projektmanagement-Tätigkeiten auch bei kleinen Projekten)
- Anlaufstelle für die Linie (Führungskräfte und Produktverantwortliche), um Projekte:
  - zeitnah **starten**
  - zeitnah nach der Produktiv-Setzung **abzuschließen**
  - in **Urlaubsvertretung** vollwertig (bezüglich der PM-Aufgaben) vertreten zu sehen
  - im Krankheitsfall zu vertreten. Dies funktionieren nicht, da Einarbeitung eines Kurzzeit- PL gescheut wird!
- „Einschleifen“ der **PM-Prozesse** bei den angehenden Junior-PL

## Rahmenbedingungen

---

### Projekt-Größenklassen in W&W IT:

- Linien-Aufträge mit bis zu 25 Personentage (PT) IT-Aufwand (E-Projekte)
- Klein-Projekte mit bis zu 125 Personentage IT-Aufwand (D-Projekte)
- Linienprojekte mit bis zu 900 Personentage IT-Aufwand (C-Projekte)

### Tool-Unterstützung in der W&W IT:

- die div. PM- und PM-Unterstützungs-Prozesse haben unterschiedliche Tool-Unterstützungsgrade

### „Tool-getriebene Projektdefinition bei der W&W IT“:

- **Jeder Auftrag ist ein „Projekt“**, außer Support- und Beratungsleistungen an die Kunden
- **Steuerung** der Kleinst-Aufträge (E-Projekte) **über das Kundenmanagement** (Vertrieb) der IT und **Produktverantwortlichen** in der Linie

 **Toolbedingte PM-Prozesse, verteilte Verantwortlichkeiten**

---



## Definition eines PMO mit seinen Aufgaben

---

### Projektmanagement Office:

- **Definition:** „Ständige Einrichtung für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement einer Organisation. **Wichtigste Funktion ist es, jederzeit Transparenz über das Portfolio herzustellen** und Unterstützung bei der Projektauswahl, Initiierung, Planung, Überwachung und Steuerung der Projekte und Programme zu leisten. Ziel dieser Abteilung ist es, als Zentralstelle den monatlichen Fortschritt sämtlicher Projekte aufzunehmen, Prognosen zu erstellen, Probleme aufzudecken und der Geschäftsführung zu berichten.“ (Motzel, 2006).
- Oftmals dient es zudem als „**Servicestelle für das Projektmanagement** einer Organisation oder Organisationseinheit **mit der Aufgabe, Mitarbeiter im Projektmanagement auszubilden, Prozesse zu vereinheitlichen, Standards zu entwickeln und/oder einen Pool von Projektleitern bereitzustellen**“ (Motzel, 2006).

# Agenda zum Mini Multi-Projektmanagement

---

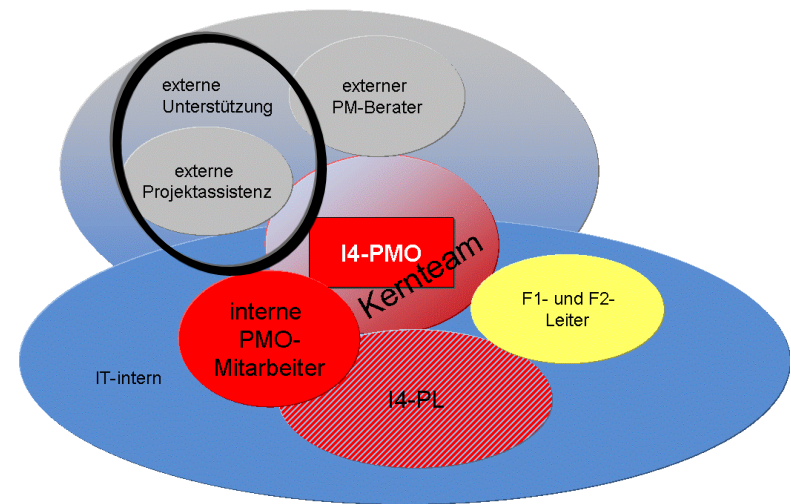
1. Kurzvorstellung der W&W Informatik (W&W IT)
2. Mini Multi-Projektmanagement (MPM) bei der W&W IT
  - a) Definition und Ziele des Mini-MPM
  - b) Rahmenbedingungen
  - c) Definition eines PMO mit seinen Aufgaben
3. **Umsetzung des Mini-MPM in der I4**
  - a) Außensicht auf das Mini-Multiprojektmanagement
  - b) Rahmenbedingungen für das Mini-Multiprojektmanagement
  - c) Anwendungsbeispiele
4. Fazit und Ausblick

# Außensicht auf das Mini-Multiprojektmanagement

## Angebote des Abteilungs-Projektbüros (I4-PMO) an die Linie und „Groß-Projekte“:

### ■ Projektunterstützung durch Projekt-Assistenten

- Planung / Unterstützung der Planung
- Planungsanpassung / Hilfe bei Planungsanpassung
- Vor- und Nachbereitung von Meetings
- Einholen des Projektstatus durch Kommunikation mit Verantwortlichen
- Risikomanagement
- Vorbereiten von Berichten und Dokumenten
- Hilfestellung für PM-Tool-Bedienung

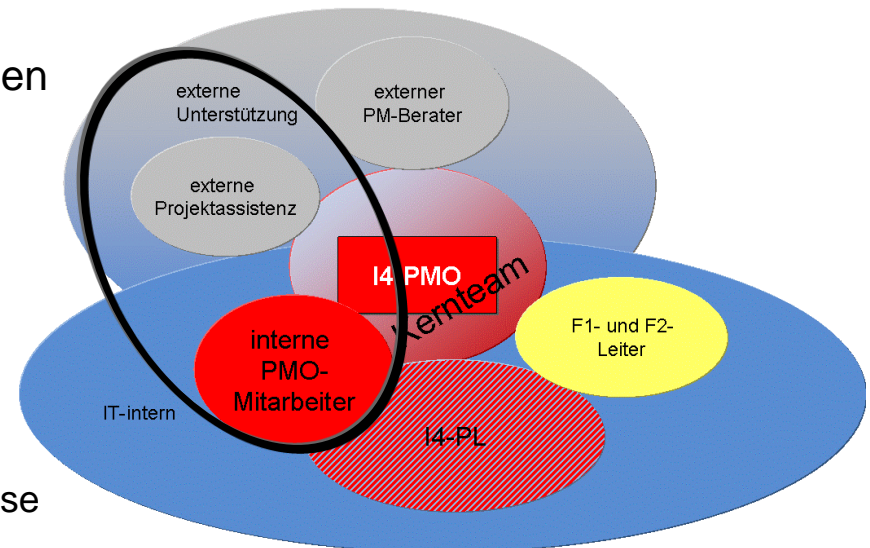


➔ Durchführung von niedrig priorisierten PM-Aktivitäten

# Außensicht auf das Mini-Multiprojektmanagement

## Projektleitung für Kleinst- und Klein-Projekte (E- bis kleine C-Projekte) :

- **Projektleitung** mit allen Projektmanagement-Aufgaben
  - **Projektlklärung und Projektplanung**
  - **Planungsanpassung**
  - Vor-, Nachbereitung und Durchführung von Meetings
  - **Einholen des Projektstatus** durch Kommunikation mit Verantwortlichen
  - Risikomanagement
  - Erstellung von Berichten und Dokumenten
  - Bedienung aller PM- und PM-nahen Tools und -Prozesse
  - **Steuerung und Abschluss des Projekts**



➔ Durchführung von Projekten mit niedrig priorisierten Themen

# Rahmenbedingungen für das Mini-Multiprojektmanagement

---

## **Bündelung der Aufgaben der Projekt-Assistenten im I4-PMO:**

- durch Spezialisierung auf wenige „geeignete“ Projekt-Assistenten
  - um schnell eine hohe Qualität und Effizienz zu erreichen

## **Perspektive für die Projekt-Assistenten im I4-PMO:**

- Weiterentwicklung der Projekt-Assistenten zu Junior- PL
  - zur Bedarfsdeckung an Projektleitern
  - zur effizienten Kleinst- und Klein-Projektdurchführung
  - zur Erhaltung der Motivation
- Diversifikation der Junior-PL in spezifischen PM-Kompetenzen:
  - als Test-Manager in mittleren und großen Projekten
  - als Kleinst-Projekt-Leiter
  - als Teil-Projektleiter

# Rahmenbedingungen für das Mini-Multiprojektmanagement

---

## **Individuelle Rahmenbedingungen für die Projekt-Assistenten im I4-PMO:**

- Spezialisierung / Ausbildung der Projekt-Controller / -Assistenten durch
  - Einweisung in die Aufgaben durch einen erfahrenen PL/PM-Trainer und PM-Paten
  - Einbeziehung des Projektassistenten in alle Projekt- (Management-) Abläufe
- klare Abgrenzung der Aufgaben, Übertragung von Verantwortung und Rechten
- offene und unmittelbare Kommunikation zwischen PL / PM und Projekt-Assistenten
- Regeltermine für Aufgabendurchführung sind zu vereinbaren und einzuhalten

 **Bieten Perspektive und Ausbildung. Erwarten Selbständigkeit!**

# Agenda zum Mini Multi-Projektmanagement

---

1. Kurzvorstellung der W&W Informatik (W&W IT)
2. Mini Multi-Projektmanagement (MPM) bei der W&W IT
  - a) Definition und Ziele des Mini-MPM
  - b) Rahmenbedingungen
  - c) Definition eines PMO mit seinen Aufgaben
3. Umsetzung des Mini-MPM in der I4
  - a) Außensicht auf das Mini-Multiprojektmanagement
  - b) Rahmenbedingungen für das Mini-Multiprojektmanagement
  - c) **Anwendungsbeispiele**
4. Fazit und Ausblick

## Anwendungsbeispiele

---

### **Selbstorganisations-Beispiele:**

- für Linienprojekt-Unterstützung
- für Groß-Projekt-Unterstützung
- für Klein-Projekt-Organisation
- für Kleinst-Projekt-Organisation
- für die Entlastung der Linie



## Anwendungsbeispiele – für Linienprojekt-Unterstützung

---

### **Selbstorganisation der Projekt-Assistenten für diverse Projekte:**

- Unterteilung des elektronischen Posteingangs in die zu betreuenden Projekte
  - sofortige Zuordnung der eingehenden E-Mails
  - Jedes Projekt wird einmal am Tag auf Status / Aktivitäten überprüft und diese Aktivität entsprechend geplant bzw. terminiert
  
- sehr intensive Kommunikation zwischen PL und Projekt-Assistenz
  - führt zu guter Qualität des Projekts und Festigung des Methodenwissens beim Projekt-Assistenten
  - Info-Aufnahme bei Besprechungen (zur Protokollierung) fördert das inhaltliche Themen-Verständnis
  
- selbständige Aufgaben-Durchführung
  - fördert die Selbständigkeit und die Motivation des Projekt-Assistenten und
  - festigt das Methodenwissen beim Projekt-Assistenten

## Anwendungsbeispiele – für Groß-Projekt-Unterstützung

---

### **Selbstorganisation der Projekt-Assistenten für Groß-Projekt-PL:**

- **ein Haupt-Tag pro Projekt**
  - z.B. Montag: Status-Klärungen zur Vorwoche
    - aus Planungstool **Statusänderung** zur Vorwoche abgleichen und in OP-Liste einfügen
    - **Besonderheiten** werden markiert für Gespräch mit PL am Folgetag
    - Abfragen der **Fertigstellungsgrade** bei den aktiven Themenverantwortlichen (je Liefergegenstand). Dabei auch Abfrage der neuen & veränderten **Risiken** und aktuellen Probleme
    - Ergänzung und Aktualisierung der Risiko-Liste und der Problem-Liste
    - Einpflegen von Aufwands-Änderungen, sofern kleiner 10%, ansonsten Weitergabe an PL
    - Bei Änderungen an zeitlichen Ressourcen-Zuordnungen größer 10% Aktualisierung der Ressourcenanfragen
  - z.B. Dienstag: Abstimmung mit PL zu offenen Punkten, Risiken, Problemen, neuen Aktivitäten anhand der OP-Liste – zur internen Koordination  
(OP-Liste zur Nachvollziehbarkeit und gegenseitige Aufgaben-Abgrenzung ideal)



**Strukturierung des Wochenablaufs auf verbindlicher Tages-Basis**

---

## Anwendungsbeispiele – für Groß-Projekt-Unterstützung

---

### **Selbstorganisation des Projekt-Assistenten in weiteren Rollen in Groß-Projekten:**

- als Test-Manager: Organisation von täglichen Test-Meetings über Serientermin

 **Strukturierung des Tagesablaufs nach verbindliche Uhrzeiten**

## Anwendungsbeispiele – für Klein-Projekt-Organisation

---

### **Projektleitung und Themen-Verantwortung bei Multi-Kleinprojekten:**

- Status-Aktualisierung für die Klein-Projekte (D-Projekte) und Themen in Großprojekten erfolgt einmal pro Woche
- Kommunikation zu D-Projekte einmal monatlich schriftlich und
- Kommunikation zu Themen / Teilprojekten wöchentlich persönlich an fixen Tagen zu festen Uhrzeiten an den übergeordneten Projektleiter



**Strukturierung des Wochenablaufs auf verbindlicher Tages-Basis**

---

## Anwendungsbeispiele – für Kleinst-Projekt-Organisation

---

### **Projektleitung und Teil-Aufgaben-Verantwortung (E-Projekt-Organisation):**

- Organisation Projekt- / Teilaufgaben-bezogen in (eigenen organisationsweit zugänglichen) Unterverzeichnissen mit sämtlichen Unterlagen und relevantem E-Mail-Schriftverkehr zur Auftragsklärung (und den jeweiligen Projekt-Status einmal im Monat)
- Verwaltung des Projektstatus in einer zentralen Datei/Anwendung zum Schnell-Überblick je E-Projekt mit Kommentierung zu Risiken und Verzögerungen
- Abstimmung in regelmäßigen Abständen (2- bis 4-wöchig) mit Produktverantwortlichen, Kundenmanagement und Kunden zum aktuellen Stand der Aktivitäten
- Erstellung der Projektabschluss-Berichte in E-Mail-Form zu einem fixen Termin einmal im Monat vor dem monatlichen Berichtstermin



**Ausrichtung der Berichtslegung und externen Kommunikation auf einen monatlichen Termin hin**

## Anwendungsbeispiele für die Entlastung der Linie

---

### weitere PM-Unterstützung an Projektleiter in Linienprojekten:

- bei **Urlaubsvertretung** in der Projektleitung
  - frühzeitige Ankündigung und Übergabe der offenen Punkte
  - Terminvereinbarung über Terminanfrage
  
- **Zu-Ende-Führung** eines C- oder D-Projekts
  - vollständige Übergabe der offenen Punkte und weiteren Aktivitäten
  - Vereinbarung einer fortgesetzten fachlichen Begleitung im Projektabschluss durch Projekt-Mitarbeiter
  - **Gleiches gilt für den Start** durch PMO-Mitarbeiter und Übergabe des laufenden Projekts an Linien-PL
  
- Hilfestellung für **PM-Tool-Bedienung**
  - täglich zu einem festen Zeitpunkt vereinbar – Terminvorlauf 1 Tag

## Fazit

---

- Zur **Projekt-Unterstützung** sind eine klare Aufgaben-Abgrenzung und -Definition zwischen Projekt-Assistenten und PL notwendig
  - eine Festlegung von **festen Rückmelde-Terminen** in der Woche schafft eine interne Struktur
  - eine **gemeinsame offene Punkte- und Status-Liste** erleichtert die Kommunikation und Koordination zwischen PL und Assistenten und ggf. weiteren beteiligten Projekt-Mitarbeitern
  - **Offenheit in der gemeinsamen Kommunikation** erhöht die Projekt-Qualität, die Motivation und den Erfahrungsschatz der Beteiligten und vermindert die Risiken bzw. macht diese früher transparent
- **Klein(st)-Projektleiter** organisieren ihr Mini-MPM durch
  - tagesbezogene **Wochenplanung je Projekt**, teilweise auch Fokussierung auf nur noch monatliche Rückmeldung an Auftraggeber
  - eine **Projektstruktur** zu den einzelnen Projekten **im E-Mail-Posteingang und im Ablageverzeichnis**
- Die **Rahmenbedingungen** für ein (erfolgreiches) Mini-Multiprojektmanagement und die persönliche **Eignung** (Qualifikation und Motivation) der Projektassistenten und Klein(st)-Projektleiters sind entscheidend für eine **Projektmanagement-Effizienz**

 **klare Strukturen und Kommunikations-Regeln festlegen!**

## Ausblick

---

### weiteres Vorgehen für 2012:

- Die aufgesetzten Maßnahmen zum Mini-Multiprojektmanagement werden laufend überprüft und gegenüber den Linien- und Groß-Projekten ergänzt bzw. angepasst.
- Dadurch, dass beständig neue Kollegen in das PMO aufgenommen werden, erfolgt eine stete Qualitätsüberprüfung und eine Professionalisierung des PM-Knowhow in der Anwendungsentwicklungs-Abteilung I4.
- Fortwährendes Projektmarketing für die Angebote und Ergebnisse des Mini-MPM im I4-PMO,
  - um anhand von vielen PM-Klein-Themen an einer zentralen Stelle eine Qualitätsverbesserung zu erreichen und effizient zu bleiben.



**Regelmäßiges Monitoring der Rahmenbedingungen und Personen**

---



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

---

- Fragen an:

Ralf Rosenauer

I4 Partnersysteme & Dokumentenmanagement

W&W Informatik GmbH

Mail: [Ralf.Rosenauer@ww-informatik.de](mailto:Ralf.Rosenauer@ww-informatik.de)