

Projektmanagement, Theorie & Praxis

PM in der Praxis und IT-gestütztes PM am Beispiel von Microsoft Project Server

Gastvortrag am 04.07.2006

Uni Siegen, Frau Prof. Dr. Schmidt

Dr. Christophe Campana
Campana & Schott Realisierungsmanagement GmbH

Agenda

- ▶ Über *Campana & Schott*
- ▶ Einführung: Projektmanagement, Theorie & Praxis
 - ▶▶ Idee, Sinn und Zweck, Anwendung in der Praxis
- ▶ Enterprise Project Management
 - ▶▶ Begriffe, Anforderungen, Konzepte, Nutzen
- ▶ Rundflug: *Microsoft Office Project Server*

Zum Unternehmen *Campana & Schott*

- ▶ Beratungssozietät mit Büros in Frankfurt, Berlin, München, Wien und Zürich
- ▶ Kernkompetenz: Projektmanagement
- ▶ „Realisierungsmanagement“ heißt Ideen, Umsetzung und langfristige Kundenbetreuung
- ▶ Gründung: 1992
- ▶ Derzeit ~80 Mitarbeiter

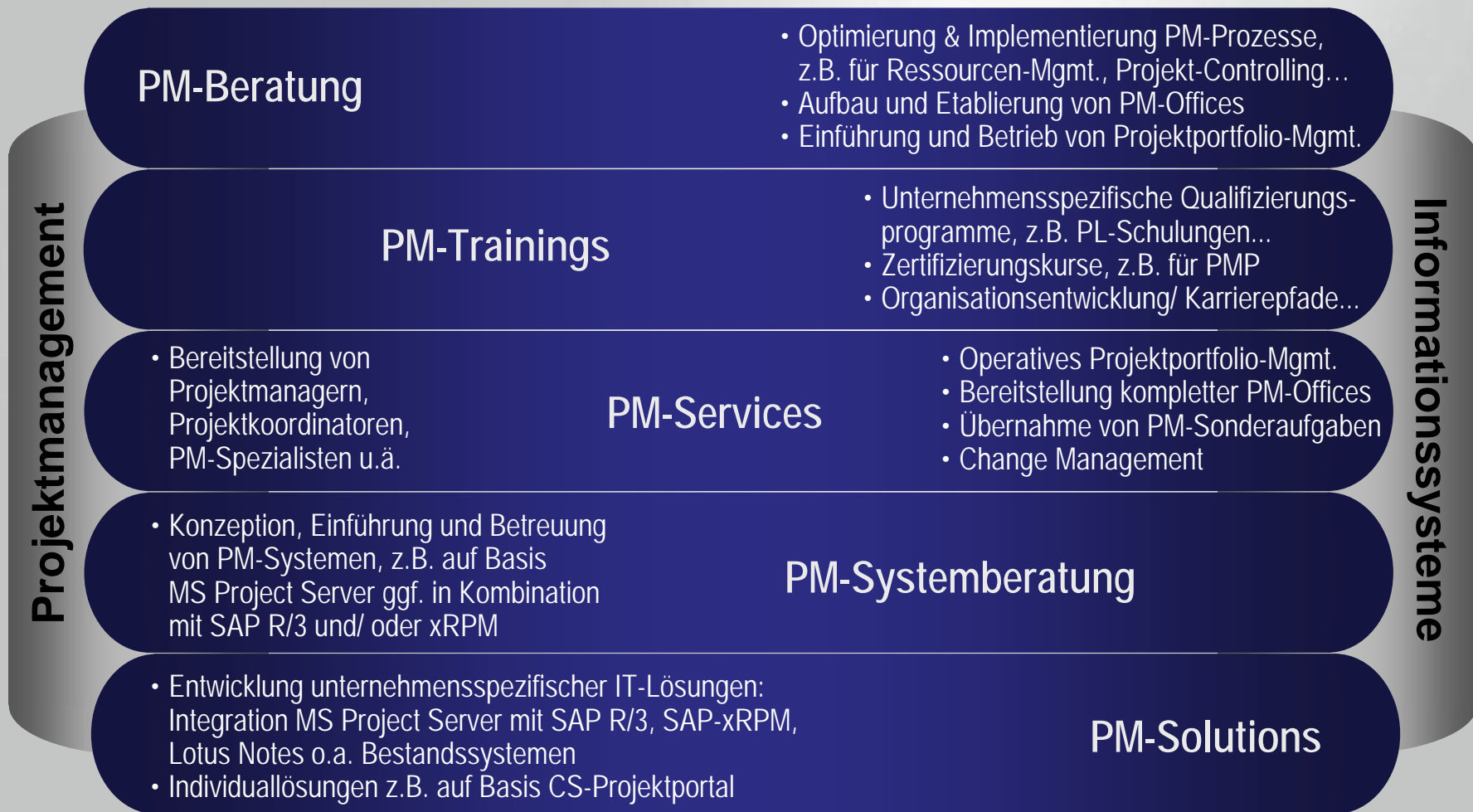
PM-Engagement von Campana & Schott (1)

- ▶ Intensive Zusammenarbeit mit PMI (Project Management Institute) und GPM (Gesellschaft für Projektmanagement)
 - ▶▶ Regelmäßige Veröffentlichungen sowie mindestens 15 Vorträge pro Jahr
 - ▶▶ Über 10 Berater sind aktiv in verschiedenen Fach- und Regionalgruppen engagiert
 - ▶▶ Durchführung von Workshops und Trainings
- ▶ Kooperationen mit BDU und anderen Verbänden
- ▶ Fachvorträge im Rahmen von Konferenzen (IIR, ProjectWorld, PM Austria, Management-Circle, IPMA usw.)

PM-Engagement von Campana & Schott (2)

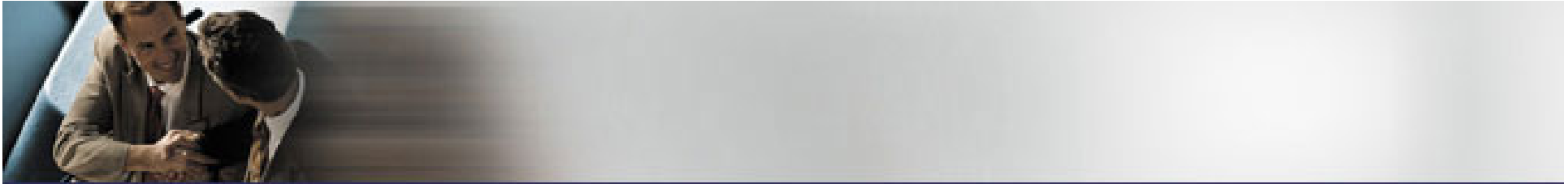
- ▶ Organisation und Durchführung von Fachtagungen
 - ▶ z.B. Focus: Project Office (2002), Projektportfolio-Management (2004), Strategisches Projektmanagement (2005)...
- ▶ Publikationen
 - ▶ Fachbuch „Strategisches Projektmanagement“, E. Schott, C. Campana (Hrsg.), Springer Verlag, 2004
 - ▶ Ca. 25 Veröffentlichungen pro Jahr in Medien wie FAZ, Handelsblatt, Computerwoche, VDI-Nachrichten usw.
- ▶ Forschung und Lehre
 - ▶ Gemeinsame Studien und F&E-Vorhaben zum Projektmanagement mit verschiedenen Hochschulen
 - ▶ Lehraufträge: TU Berlin (Dr. Schott) und an der Universität Frankfurt (Dr. Campana)

Geschäftsfelder von Campana & Schott



Kunden von Campana & Schott (Auszug)

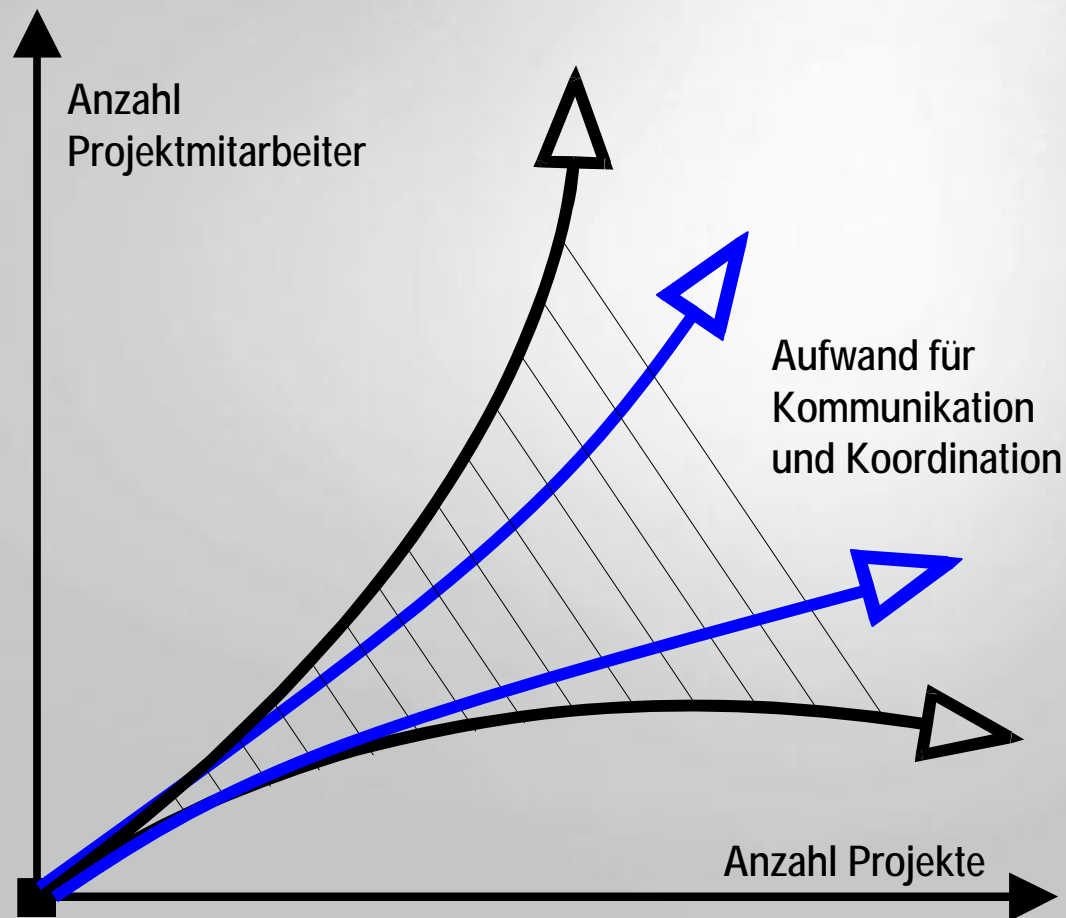
ABB, Accenture, AOK, AOL, Arcor, Avaya-Tenovis, AXA, Bahlsen, Bankgesellschaft Berlin, BASF, Bayerischer Rundfunk, Beiersdorf, Bertelsmann, BMW, Böhringer Ingelheim, Bosch, British Telecom, Carl Zeiss, Colt Telecom, Continental, Creditreform, DaimlerChrysler, Datev, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Forschungsgemeinschaft, Deutsche Vermögensberatung, DHL, Draexlmaier Group, Dresdner Bank, DWS, E.ON, Ergo-Versicherungsgruppe, Europäische Zentralbank, Ferrero, Fraunhofer Institut, General Cologne Re, Giesecke & Devrient, Gruner + Jahr, Hamburger Hochbahn, Hannover Rückvers., HDI, Heidelberger Druckmaschinen, Hermes Kreditvers., Hewlett-Packard, Hochtief, Infineon, John Deere, KBC, Lufthansa, MCI Worldcom, Microsoft, Münchener Rückvers., Münchener Vers.-Verein, NCR, Nintendo, Nokia, Novartis, Philips, Pricewaterhouse Coopers, Porsche, Roche, RWE, Sanofi-Aventis, SAP, Siemens, Signal-Iduna, Solvay, Sparkassen, Star Alliance, Swiss Re, Tchibo, Tektronix, Tengemann, Tesa, Thomson, T-Systems, Vaillant Group, Vodafone, Volkswagen, WEB.DE, Wien Energie...



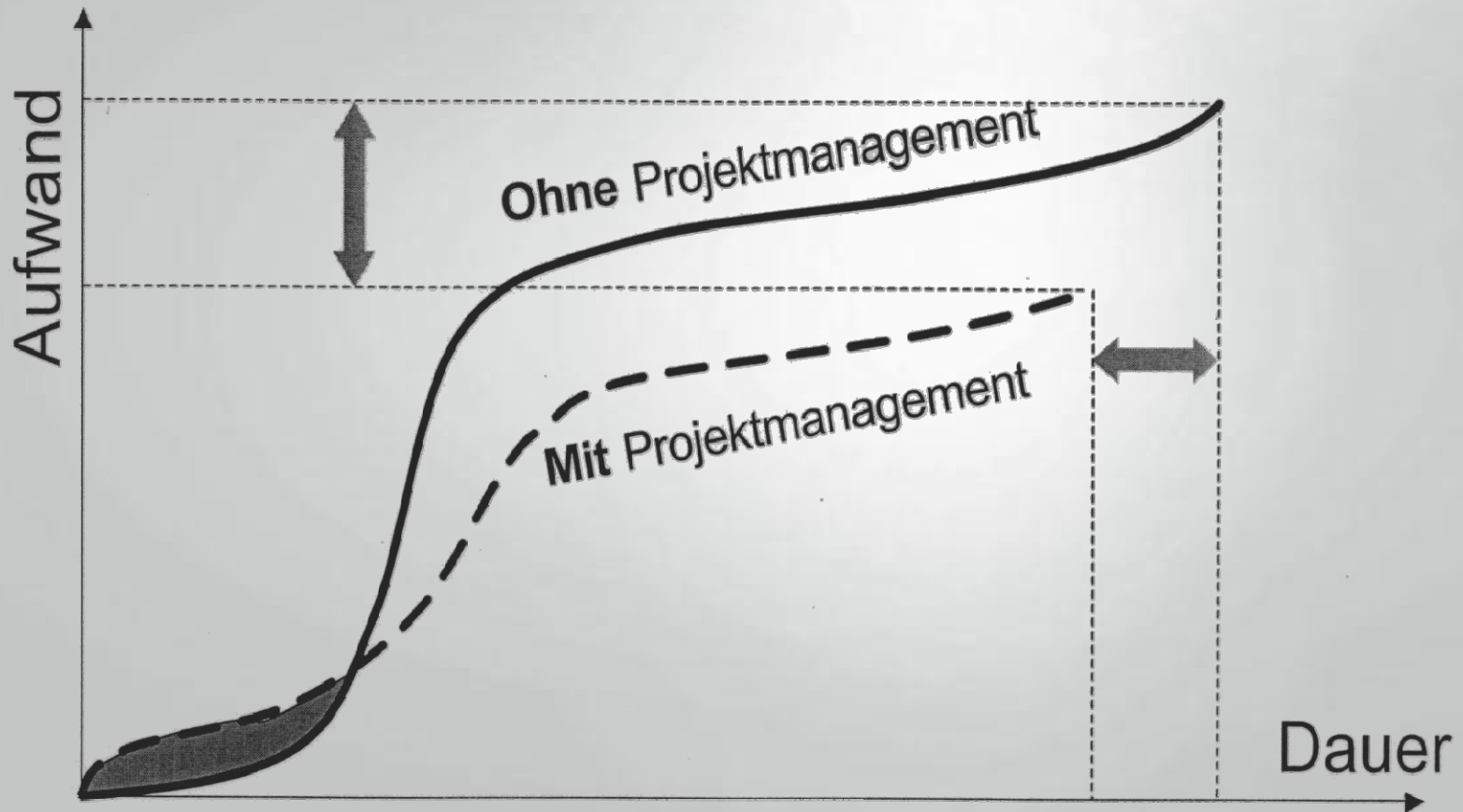
Einführung

Projektmanagement: Theorie & Praxis

Projektmanagement: Die Lösung zu welchem Problem?

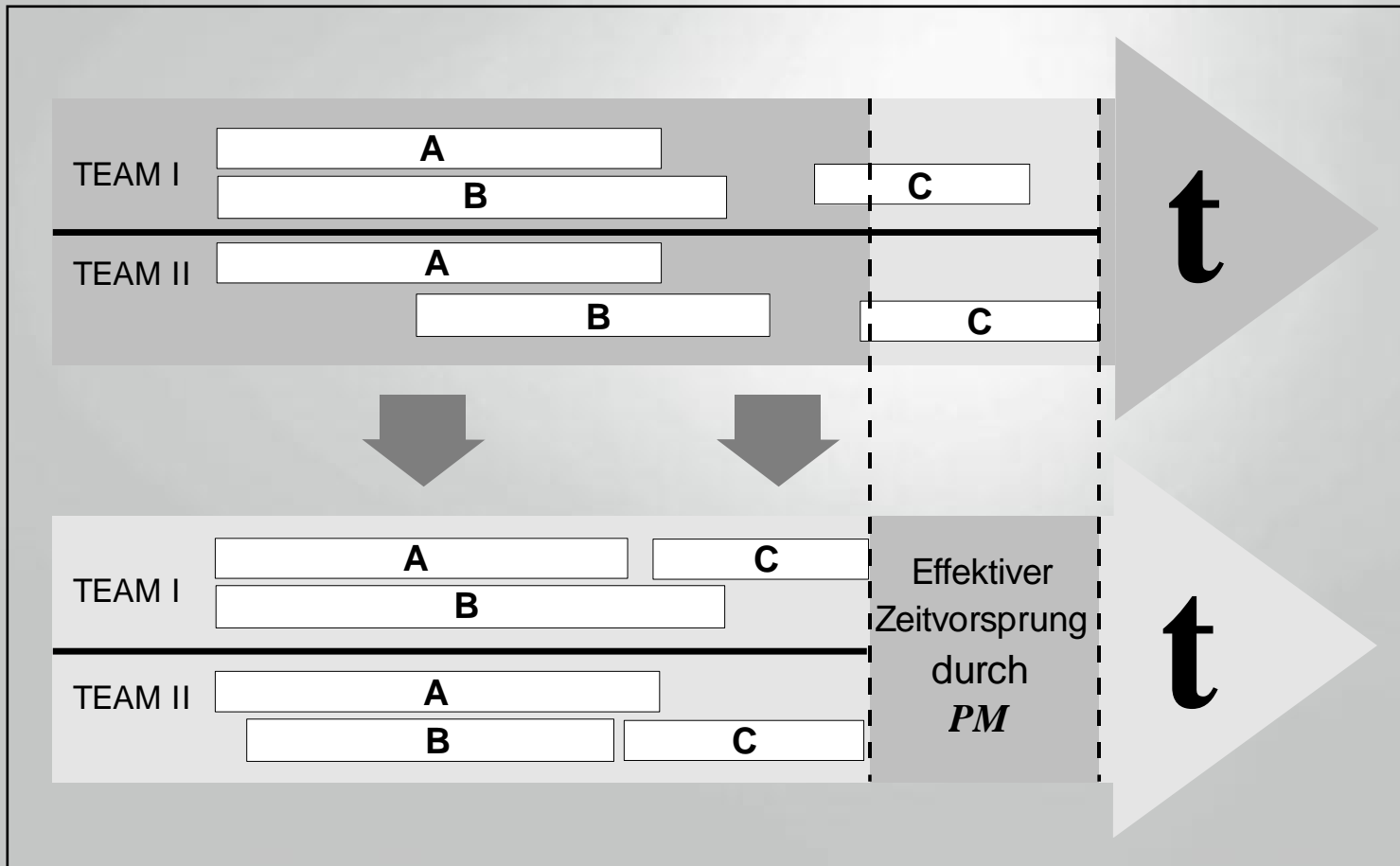


Warum Projektmanagement?

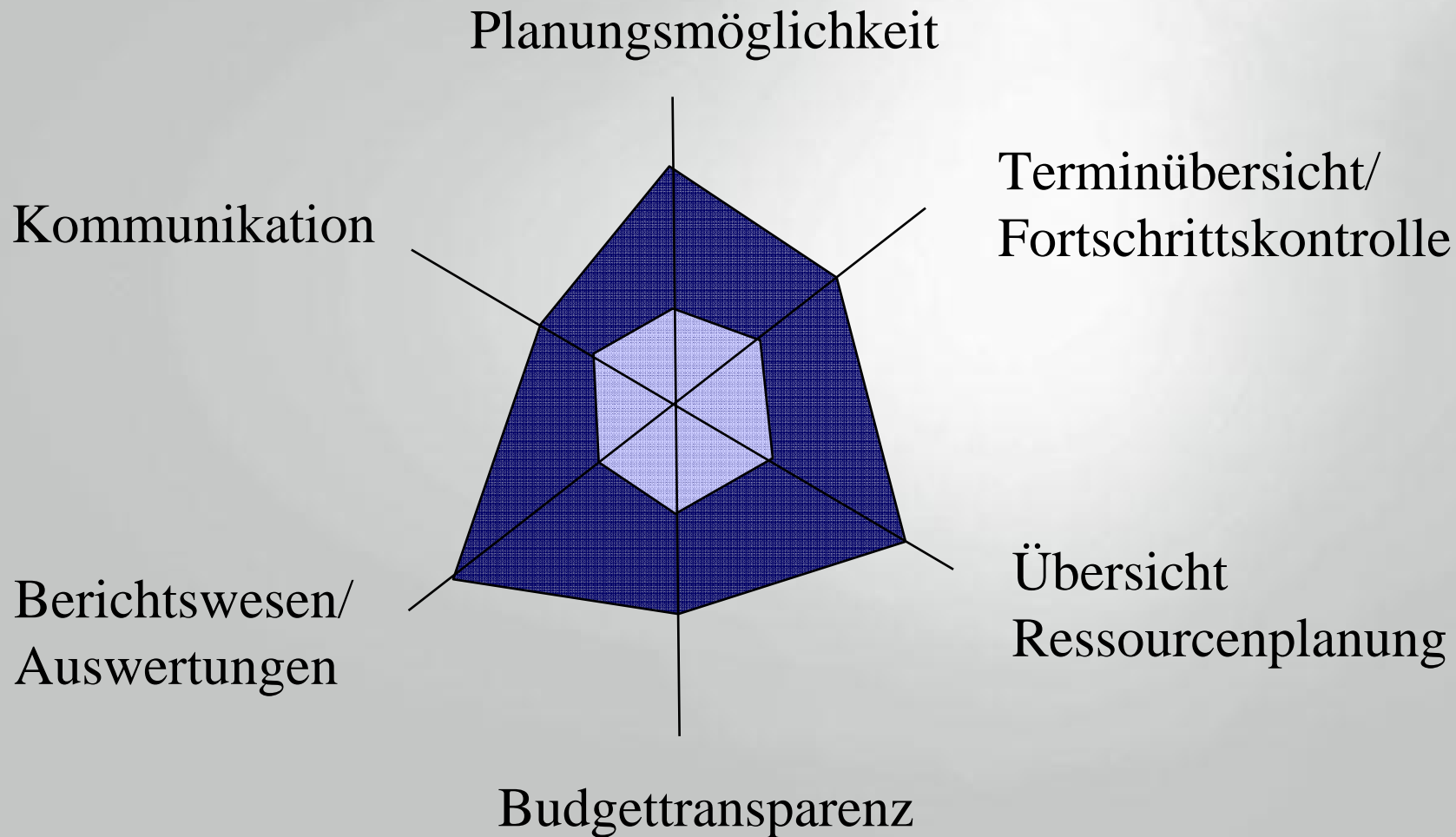


Was bringt Projektmanagement?

Optimierter Ressourceneinsatz



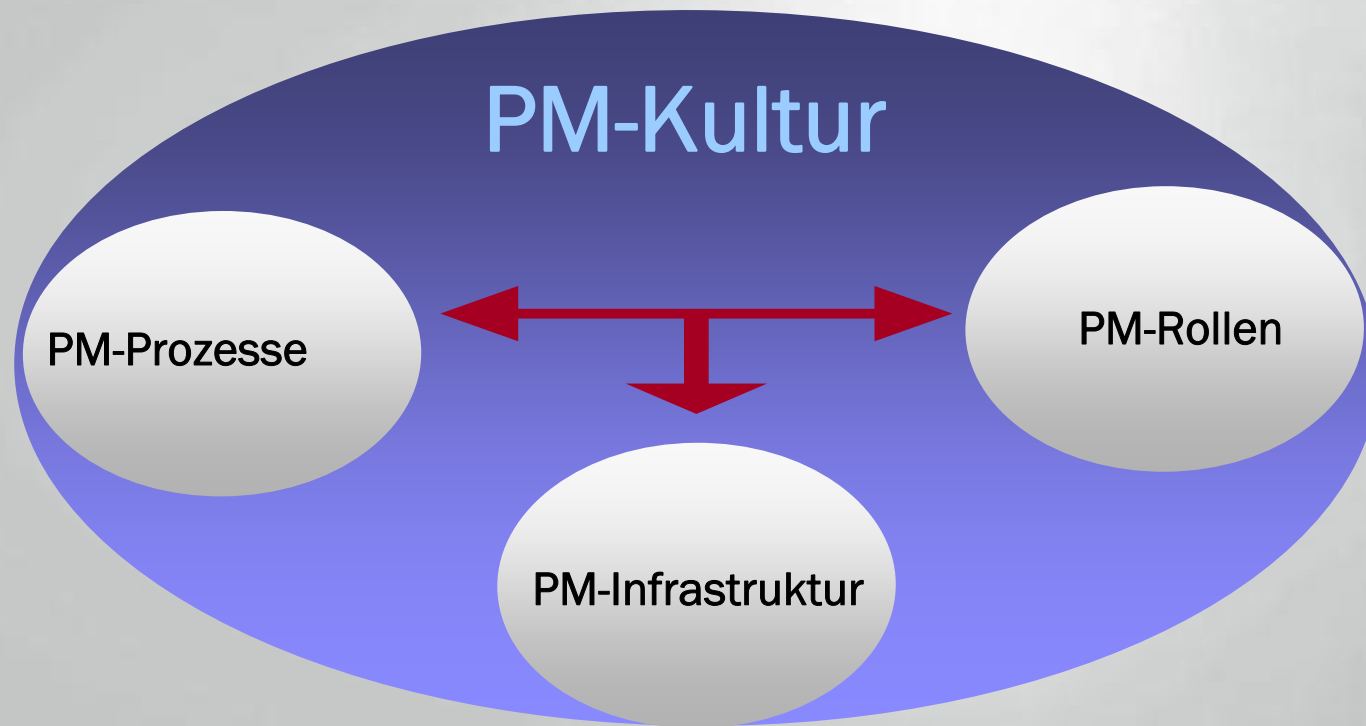
Verbesserungen durch Projektmanagement



Was ist Projektmanagement?

- ▶ PM ist eine Arbeitsmethode
 - ▶ Systematische Aufgabenplanung
 - ▶ Verbesserte Abwicklung der Projekte
- ▶ PM ist ein Management-/ Steuerungsinstrument
 - ▶ Für Projektleiter und Geschäftsleitung
- ▶ Überwachung und Planung von
 - ▶ Terminen
 - ▶ Kapazitäten
 - ▶ Aufwänden und Kosten
 - ▶ Qualität

Die Vision einer einheitlichen und umfassenden Projektmanagement-Kultur



Häufige Probleme in der Praxis (1)

- ▶ Aufsetzen von Projekten zu langwierig
 - ▶▶ (Zu) Viele Projekte mit „höchster Priorität“
 - ▶▶ Projekte verzögern sich, Akzeptanz sinkt
- ▶ Fehlende Transparenz während des Projektverlaufs
 - ▶▶ Initiale Planung wird nicht laufend aktualisiert/ angepasst
 - ▶▶ Auswertungen zum aktuellen Projektstand nicht möglich
 - ▶▶ Erschwertes, unvollständiges Controlling
- ▶ Unzufriedenheit mit PM-Systemen
 - ▶▶ Integrationsniveau zu gering
 - ▶▶ Handhabung zu aufwendig

Häufige Probleme in der Praxis (2)

- ▶ Fehlende einheitliche Standards für Projektdurchführung
 - ▶ Unsystematischer Informationsfluss
 - ▶ Aufwendige Kommunikation
 - ▶ Geringe Zusagenverbindlichkeit
- ▶ Keine Übersicht über Portfolio aller laufenden Projekte
- ▶ Geringe „Rückendeckung“ vom Management/ Linie
 - ▶ Schwierige Einbindung von Auftraggeber/ Management
- ▶ Schwieriger Transfer von Projekt-Wissen
 - ▶ Projektdokumentationen zu individuell/ wenig standardisiert

Aktuelle Trends in der Praxis

- ▶ Projektbewusstsein bereits sehr weit verbreitet
- ▶ Standardisierung und Integration der Werkzeuge/ IT-Systeme
- ▶ Standardisierung und Integration der PM-Prozesse
 - ▶▶ Project Controlling
 - ▶▶ Ressourcen- und Kapazitätsmanagement
 - ▶▶ Project Portfolio Management
 - ▶▶ Vorhabenplanung/ Jahresplanung/ Budgetplanung
 - ▶▶ Enterprise Project Management
- ▶ Aufbau von Project Management Offices als Servicepool
- ▶ Qualifizierung und Zertifizierung der Mitarbeiter (PMI, GPM)

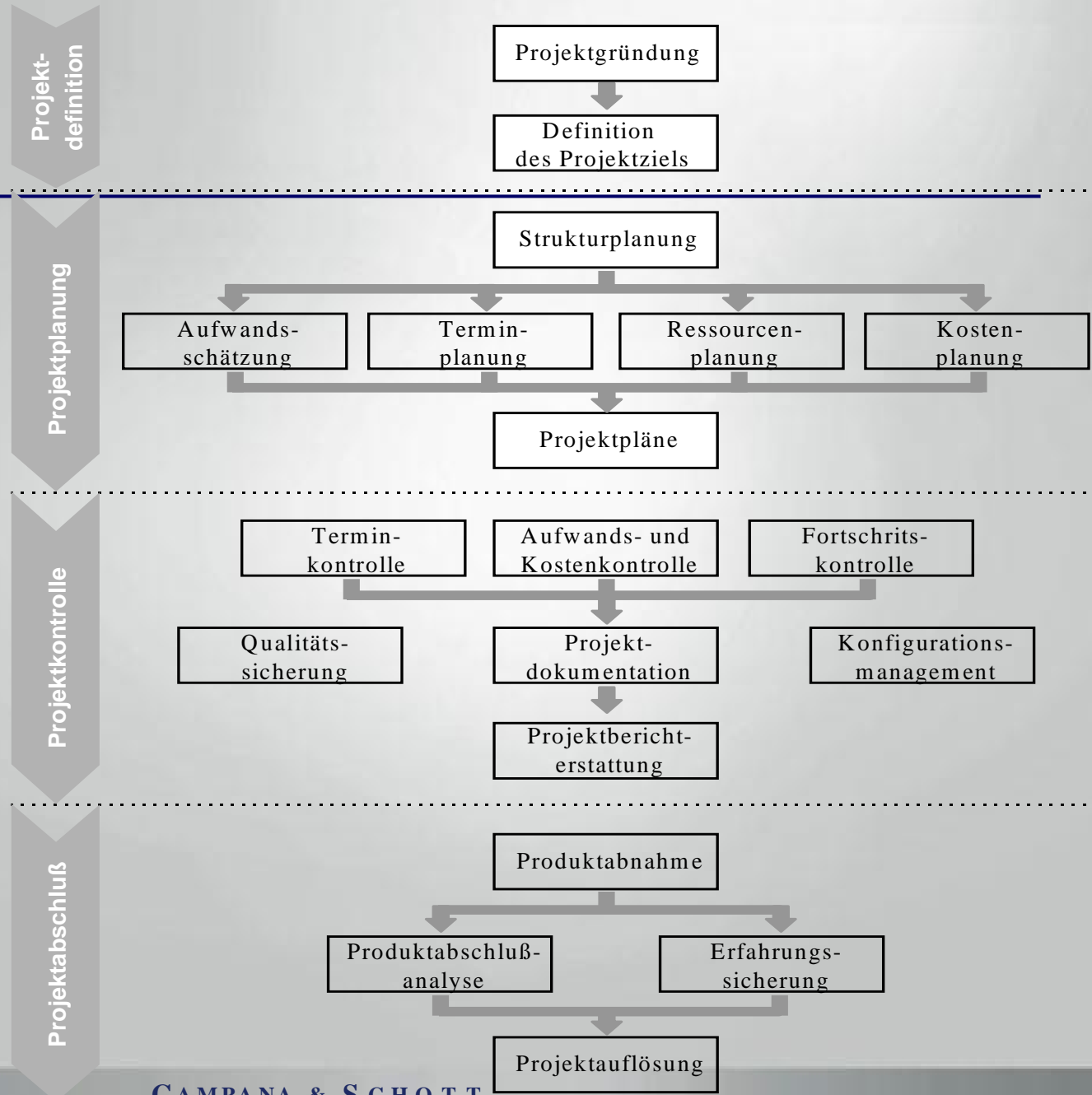
Allgemeine Erfolgsfaktoren

- ▶ Alle informiert & motiviert halten!
- ▶ Jederzeit Transparenz über aktuelle Projektstände und Projektfortschritte
- ▶ Frühwarnsystem bei Überschreitungen
- ▶ Verbindliches Ressourcen-Management
- ▶ Gutes Projektumfeld bzw. „PM-Kultur“
 - ▶ Zusagenverbindlichkeit, schnelles Entscheiden, entschlossenes Handeln, effektive Priorisierungs-/ Eskalationsprozeduren usw. usw.
- ▶ Systematische Regelkreis zwischen Planung und Kontrolle

Ein typischer Projektverlauf

1. Projektdefinition/ Initiierung
2. Projektplanung
3. Projektrealisierung: Verfolgung & Steuerung und parallel:
 - ▶▶ Kommunikation/ Berichtswesen
 - ▶▶ Qualitätssicherung/ Dokumentation
 - ▶▶ Änderungs-/ Konfigurationsmanagement
 - ▶▶ Ressourcenmanagement
 - ▶▶ Risikomanagement
 - ▶▶ ...
4. Abschluss/ Abnahme und Wissenssicherung
5. Übergabe in den laufenden Betrieb

Wie soll das gehen?



I Projektdefinition

- ▶ Aus Idee wird Projekt
- ▶ Klärung/ Konkretisierung des Auftrags
- ▶ Erarbeitung eines Umsetzungsvorschlags
 - ▶▶ Strukturierung/ Präzisierung der Aufgaben
 - ▶▶ Logische Abhängigkeiten ermitteln
 - ▶▶ Abschätzung der Aufwände, Kosten und Termine
 - ▶▶ Ermittlung/ Bewertung der Risiken
- ▶ Management gewinnen/ überzeugen
- ▶ Antrag/ Genehmigung des Projekts

II Projektplanung

- ▶ Projekt strukturieren
 - ▶ Phasen, Teilprojekte, Module, Arbeitspakete usw.
 - ▶ Meilensteine, Termine usw.
- ▶ Projektorganisation definieren
 - ▶ Aufbauorganisation (Teamliste, Organigramm ...)
 - ▶ Ablauforganisation (Projekthandbuch, Richtlinien ...)
- ▶ Projekt feinplanen/ aufsetzen
 - ▶ Zuständigkeiten klären/ Ressourcen finden & zuordnen
 - ▶ Abhängigkeiten modellieren
 - ▶ Aufwände abschätzen
 - ▶ Planung & Budgetierung ausarbeiten

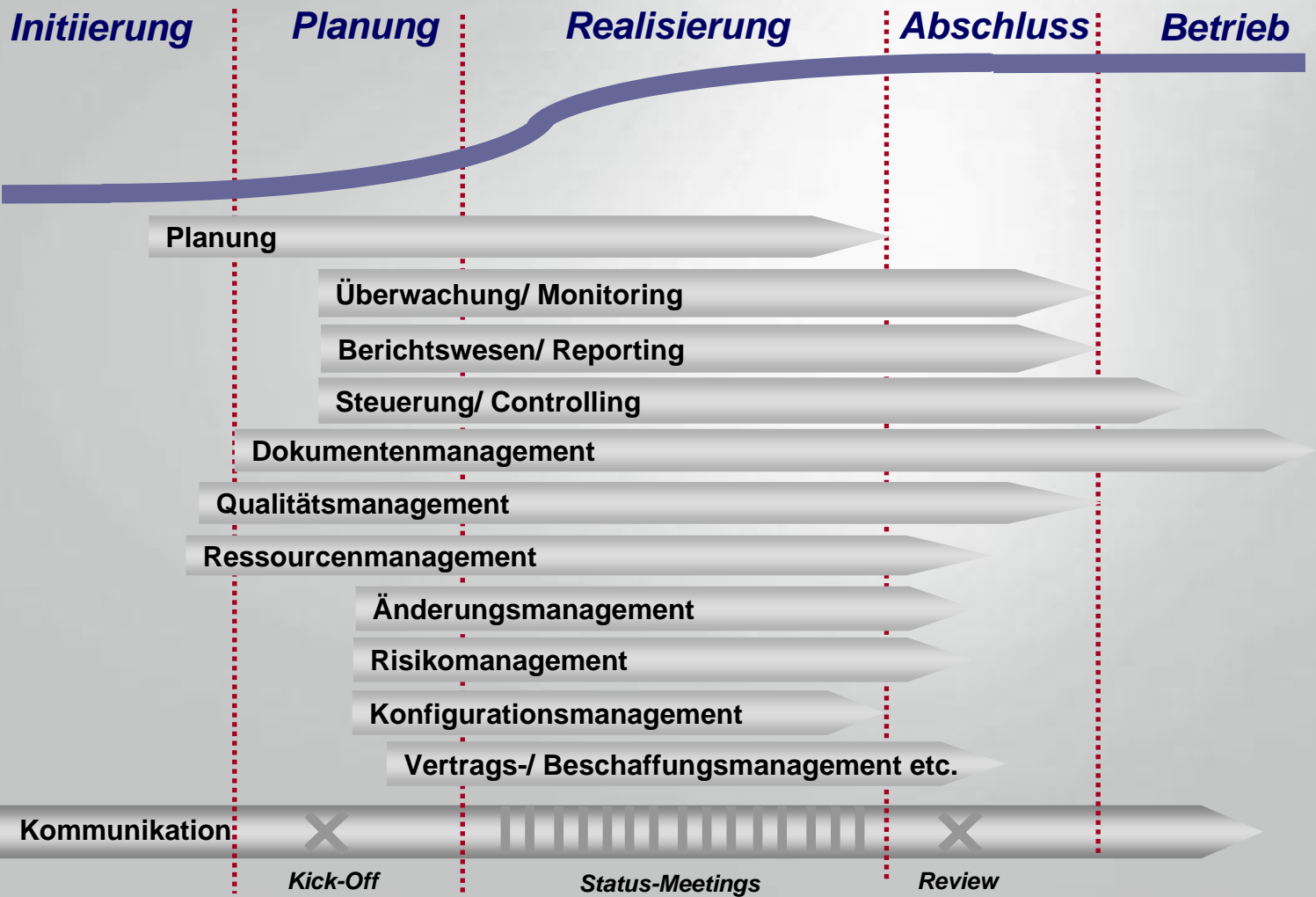
III Projektrealisierung

- ▶ Aufbaumaßnahmen umsetzen (einmalig)
 - ▶ Organisation etablieren/ Abläufe umsetzen
 - ▶ Instrumente/ Werkzeuge implementieren
 - ▶ Projektauftritt durchführen
- ▶ Realisierung managen (laufend)
 - ▶ Ergebnisse & Fortschritt verfolgen
 - ▶ Termine überwachen
 - ▶ Aufwände und Kosten verfolgen
 - ▶ Qualität sichern
 - ▶ Kommunikation/ Dokumentation sichern

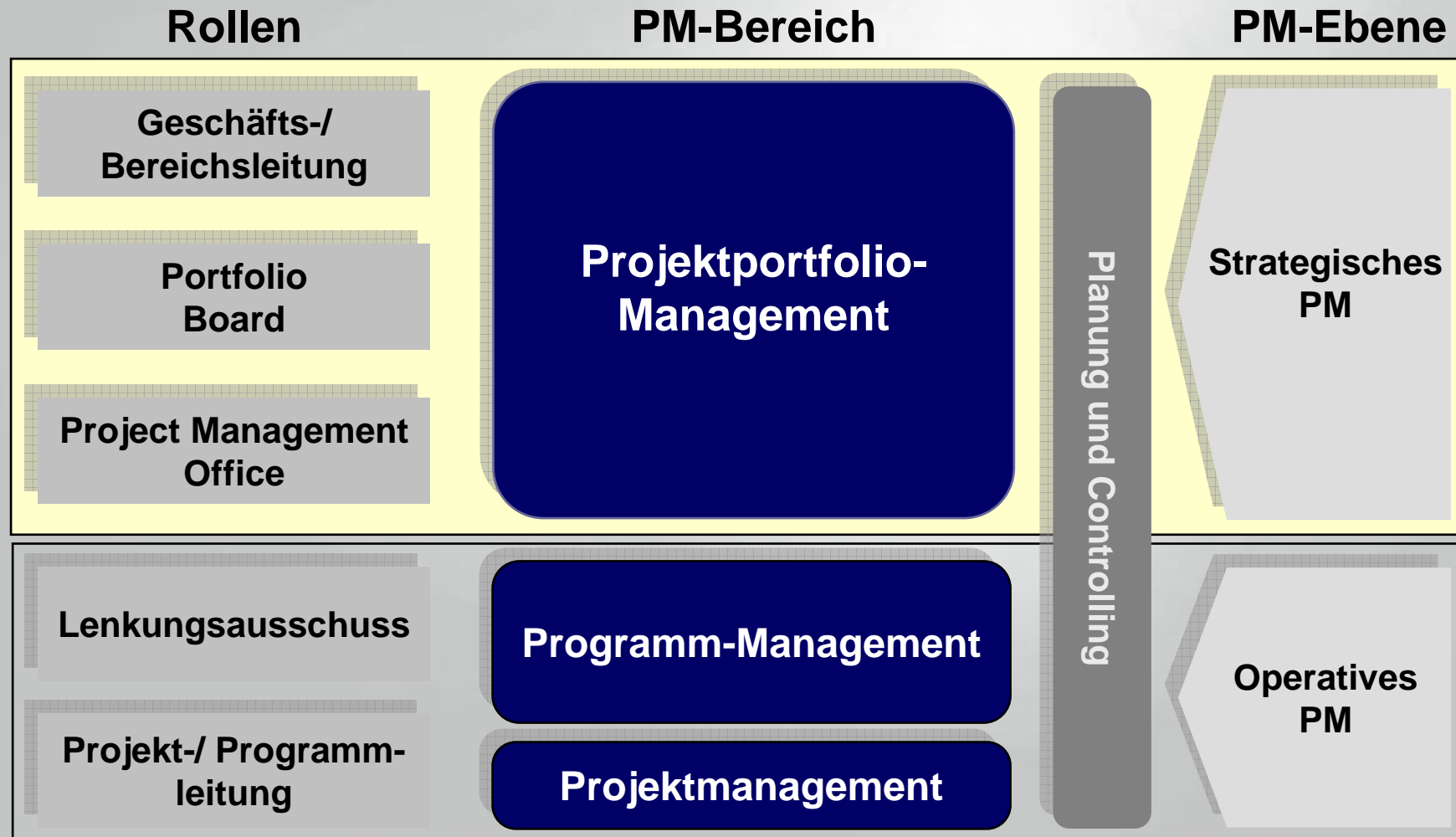
IV Projektabschluss und Übergabe

- ▶ Abnahme/ Übergabe der Projektergebnisse
 - ▶ Welche Produkte/ Dokumente usw. an wen?
- ▶ Offizielles Projektende inszenieren
 - ▶ Feier o.ä.
- ▶ Sicherung der Projekterfahrungen
 - ▶ Nachkalkulation/ Revision
 - ▶ Wissensmanagement (wichtigste Dokumente)
- ▶ Offizieller Projektabschluss
 - ▶ Freigabe der Ressourcen
 - ▶ Rückgabe Restbudget
 - ▶ Entlastung der Projektleitung

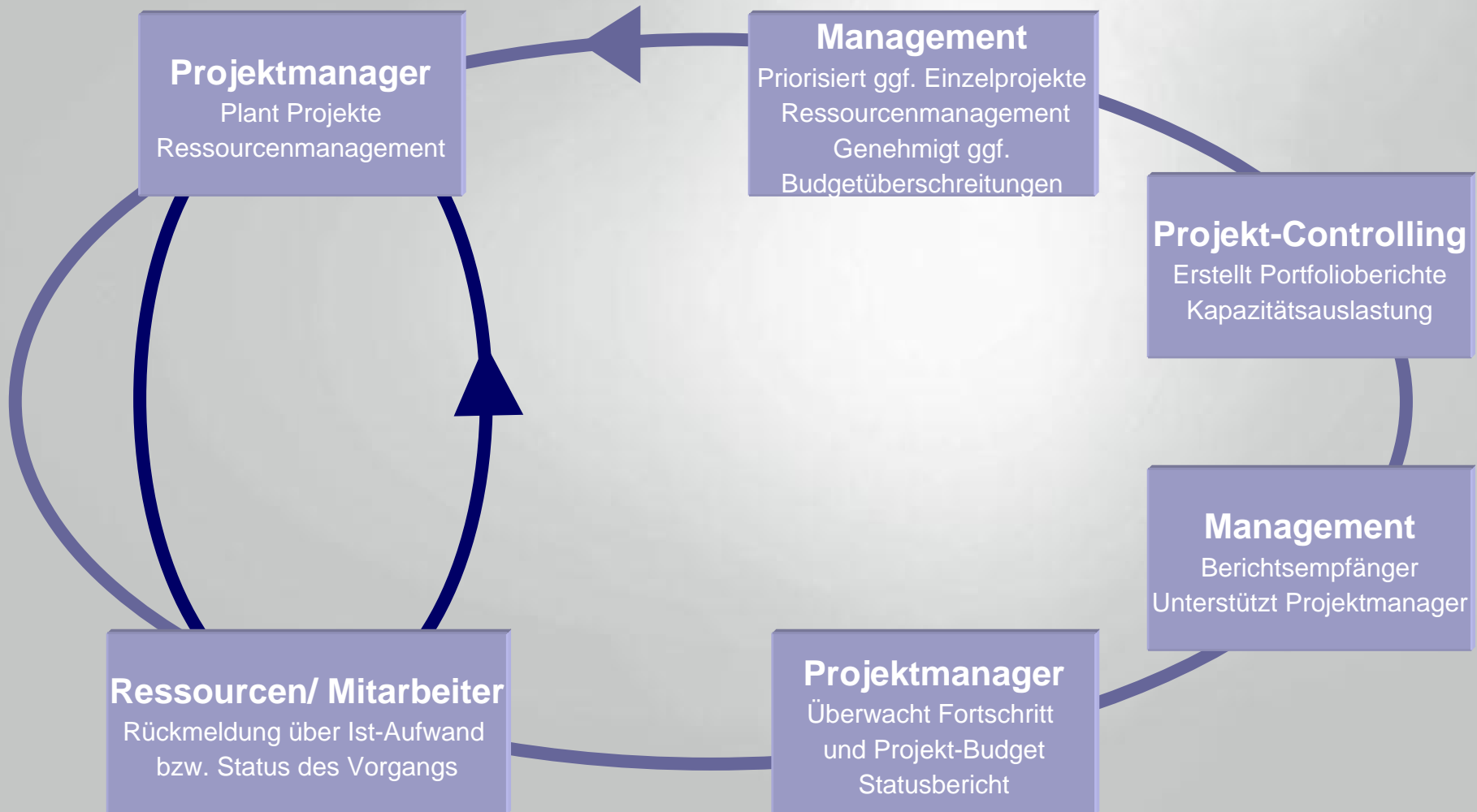
PM-Prozesse im Projektverlauf



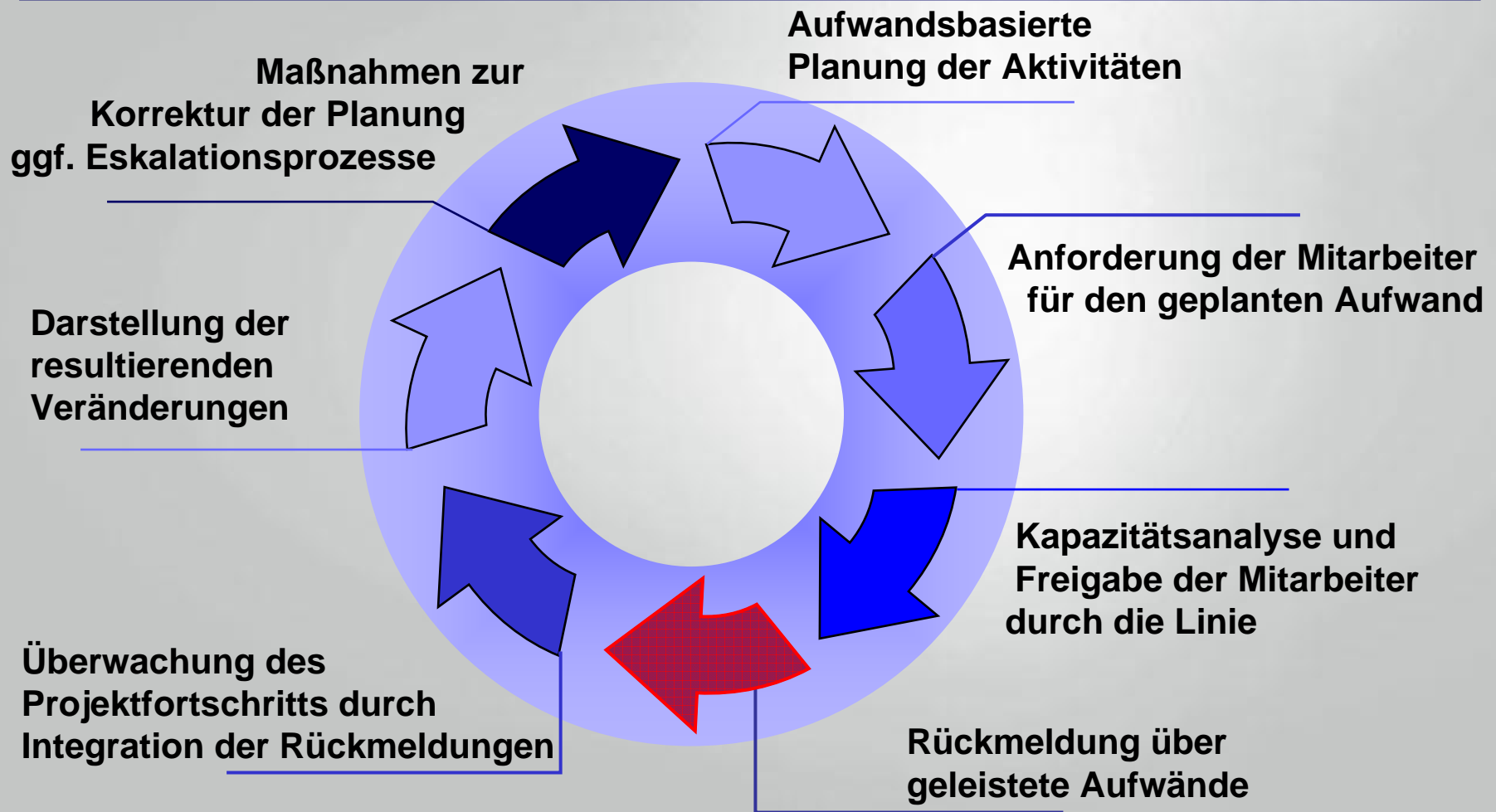
Beispielhafter Abgrenzungsversuch



Der PM-Regelkreis als Kernprozess



Der „kleine“ PM-Regelkreis im Detail





Enterprise Project Management

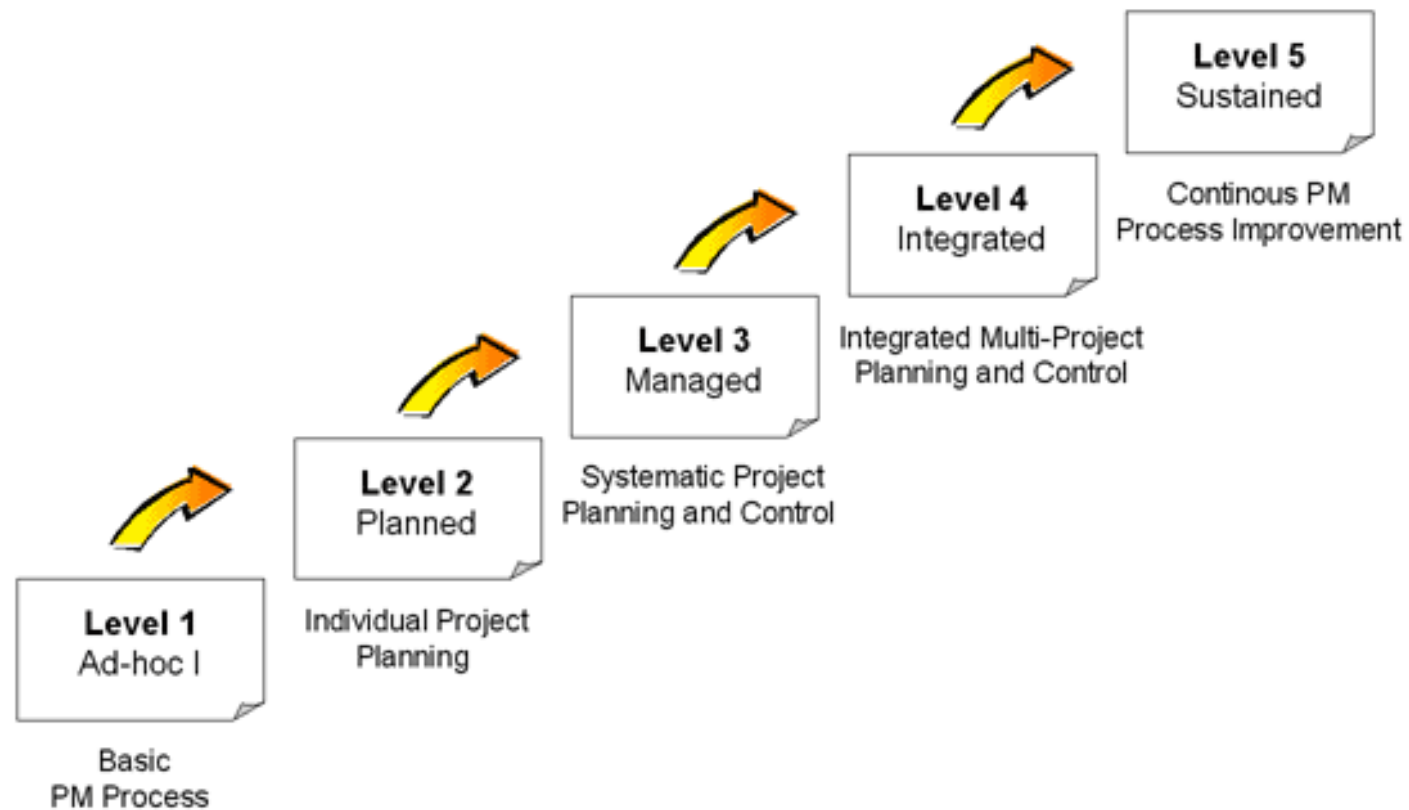
Kernfragen Projektportfolio-Management

- ▶ Welche Projekte führen wir durch/ werden wir durchführen?
- ▶ Deckt sich unser Portfolio mit der Unternehmensstrategie?
- ▶ Wie gut laufen die Projekte in unserem Portfolio?
- ▶ Wer arbeitet jetzt/ künftig an welchem Projekt?
- ▶ Decken sich Angebot und Nachfrage für unsere Ressourcen?
- ▶ Was sind die genauen Aufwände und Kosten für jedes Projekt?
- ▶ Welche Risiken gehen wir derzeit ein?
- ▶ Wie sollen wir im Falle von Konflikten priorisieren?
- ▶ Liefern unsere Projekte überhaupt den versprochenen Nutzen?
- ▶ Last but not least: Können wir diesen Antworten trauen?

Aktuelle Trends

- ▶ Starker Anstieg der Projektstätigkeit in Unternehmen
 - ▶▶ Bessere Skalierbarkeit und Risikokontrolle
 - ▶▶ Höhere Produktivität eingesetzter Ressourcen
 - ▶▶ Verkürzte Reaktionszeiten/ Produktlebenszyklen/ ...
- ▶ Projekte stehen heute stärker in wechselseitigen Risiko- und Abhängigkeitsverhältnissen
 - ▶▶ Sowohl inhaltliche als auch aus der Limitierung von personellen und finanziellen Ressourcen resultierende Abhängigkeiten
- ▶ *Fazit: In den Vordergrund rückt die Planung und Steuerung des Projektportfolios – weniger von einzelnen Projekten*

Das “Project Management Maturity Model” führt zum Projektportfolio-Management



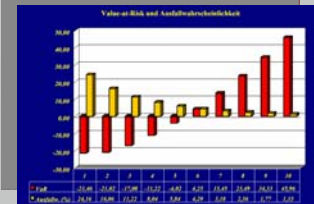
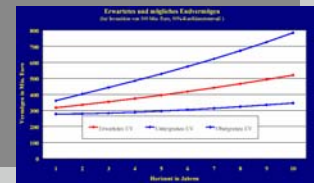
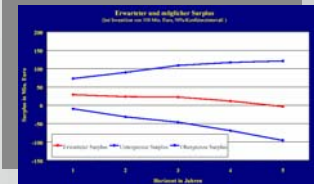
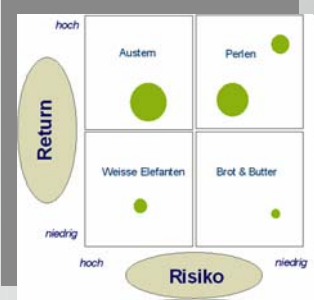
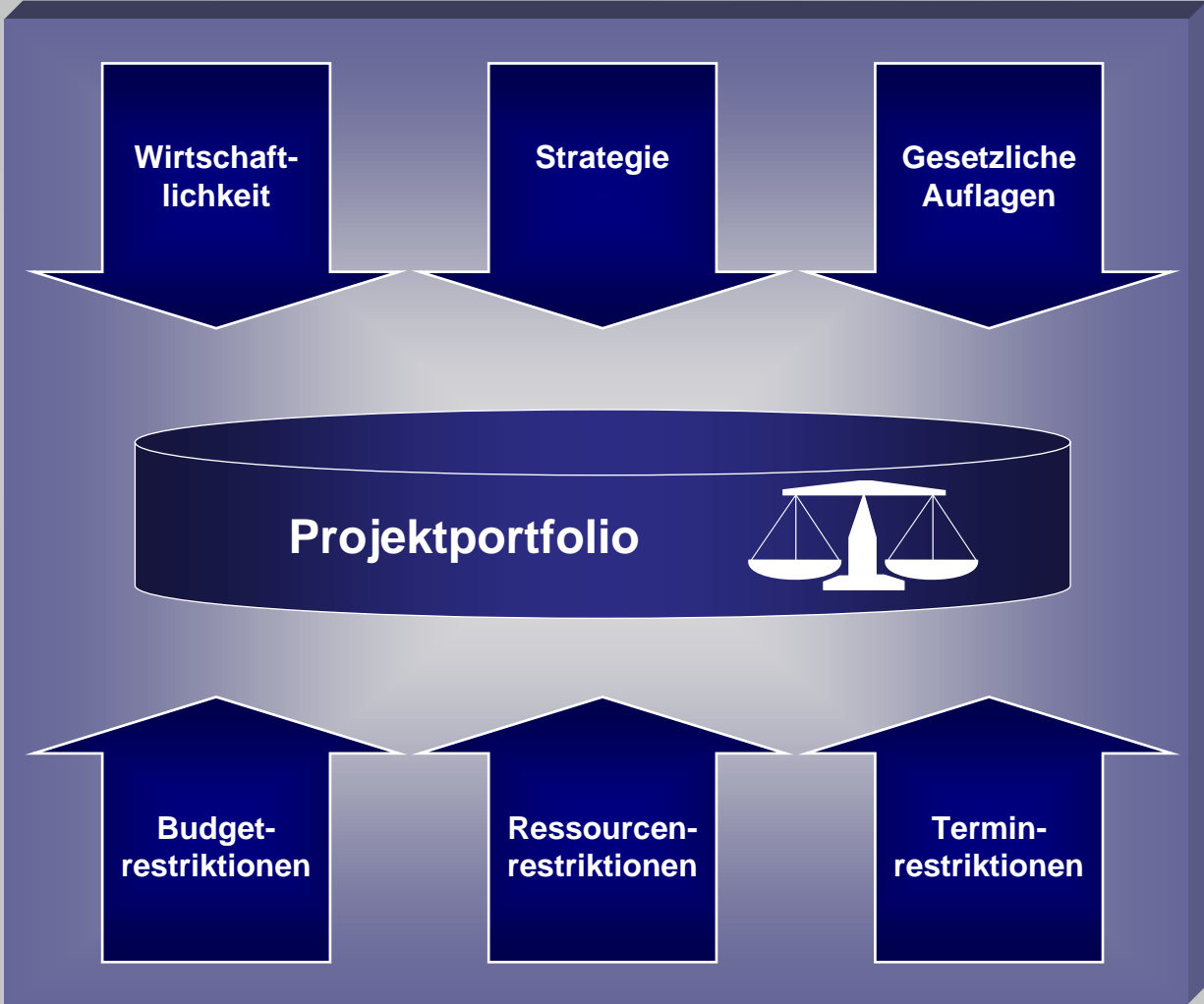
Definition Projektportfolio

- ▶ Das Projektportfolio ist die Menge aller Projekte und Programme in einem Unternehmen oder Bereich
- ▶ Das Projektportfolio fokussiert auf die Beziehung zwischen Projekten
 - ▶ Teilergebnisse eines Projektes bedingen den erfolgreichen Verlauf anderer Projekte
 - ▶ Mit steigender Projektanzahl nimmt die zu beherrschende Komplexität stark zu
 - ▶ Verschiebung der Komplexitätsebene von der operativen auf die strategische (Management-)Ebene
- ▶ *Anspruch: „Erfolgreiches Management der auftretenden Komplexität“*

Definition Projektportfolio-Management

- ▶ Projektportfolio-Management ist die Planung, Steuerung und Ausrichtung aller Projekte in einem Portfolio
- ▶ Projektportfolio-Management fokussiert auf die Prozesse zwischen den Projekten – weniger auf die Prozesse für einzelne Projekte
- ▶ Merkmale des Projektportfolio-Managements
 - ▶▶ Dient der Umsetzung strategischer Entscheidungen
 - ▶▶ Erfordert Abstimmung zwischen beteiligten Interessensgruppen
 - ▶▶ Basiert auf iterativen Priorisierungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozessen

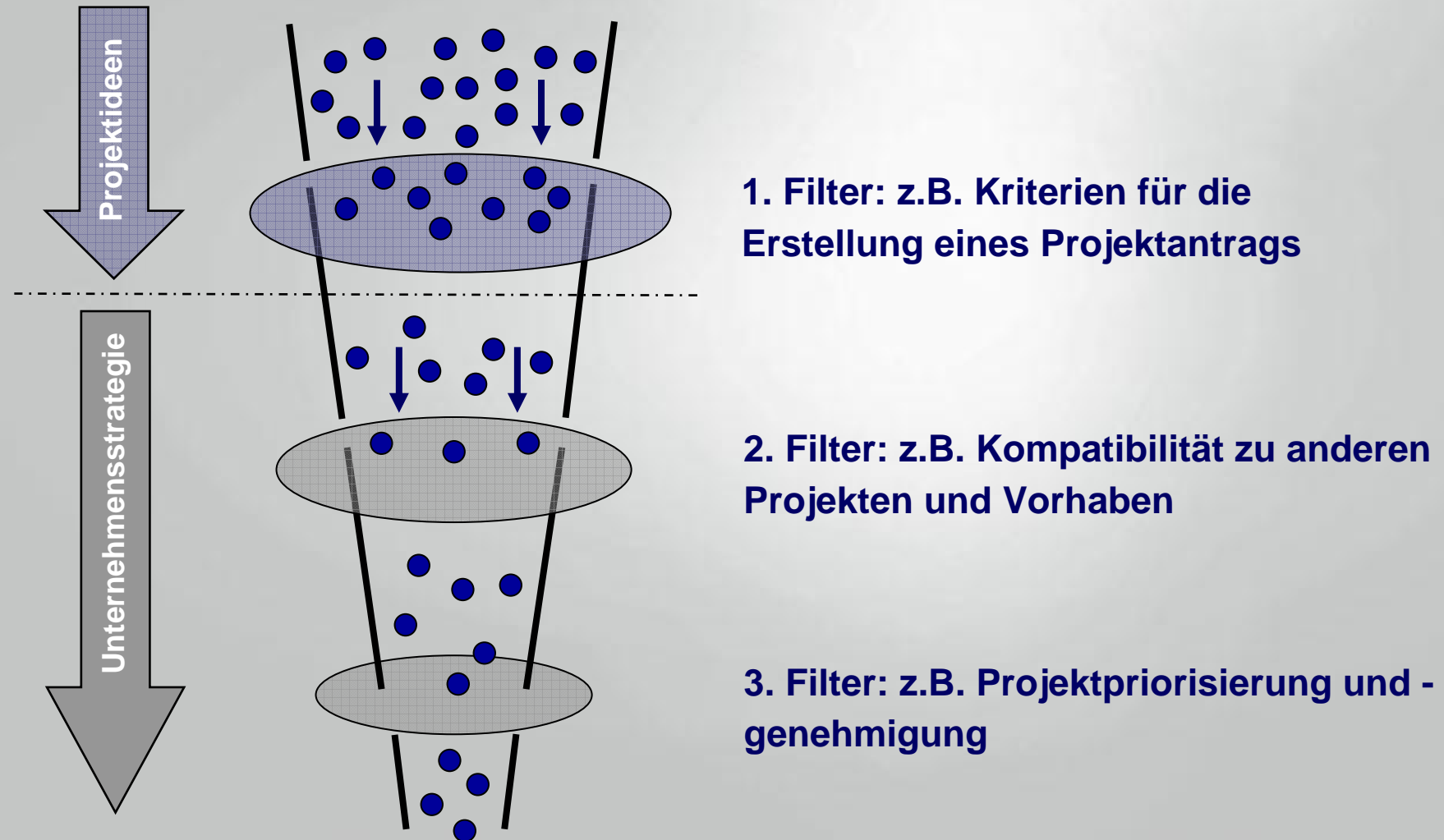
Einflussfaktoren



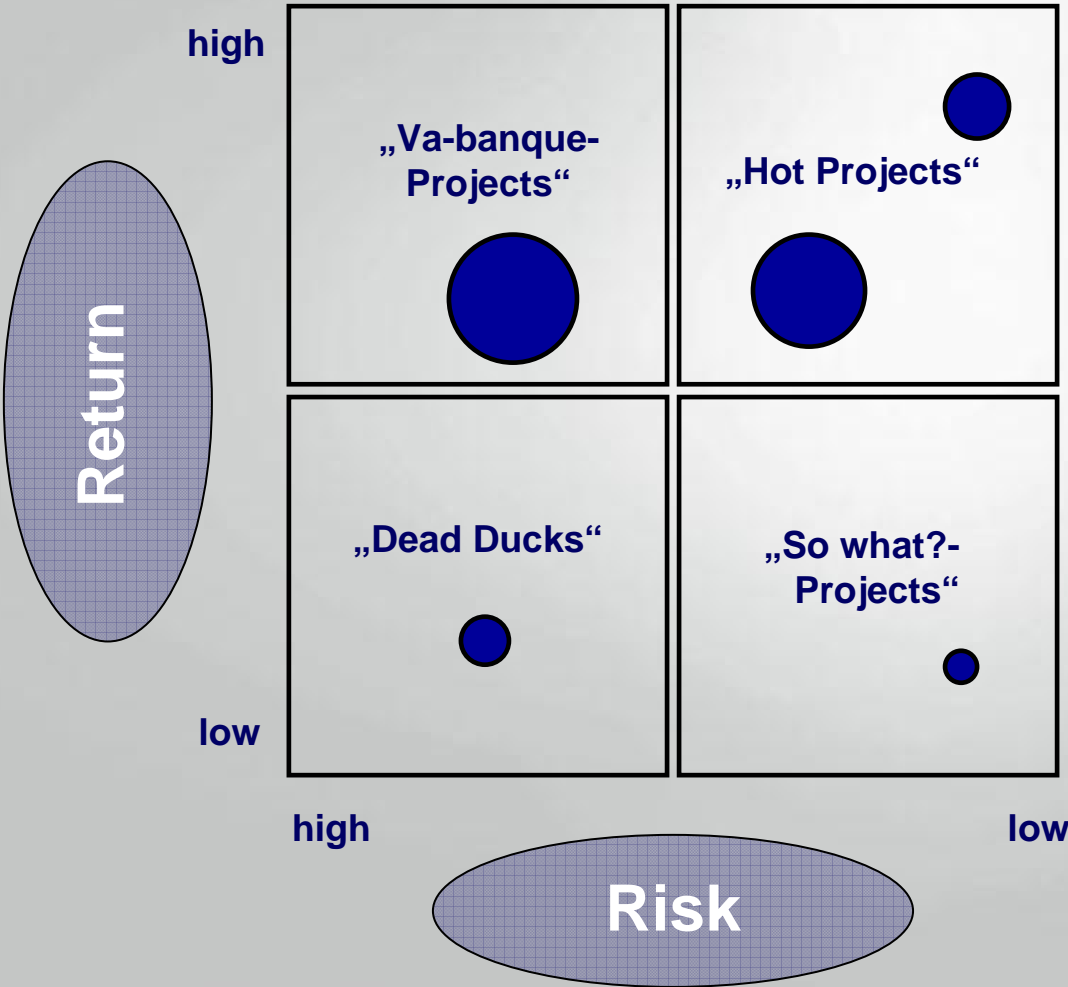
Aufgaben

- ▶ Auswahl, Priorisierung und Planung (zeitlich und budgetär) der zu realisierenden Projekte
 - ▶▶ Identifizieren von Schnittstellen zwischen den Einzelprojekten
 - ▶▶ Schaffen von Kompatibilität zwischen den Einzelprojekten
 - ▶▶ Durchführen einer nutzenoptimalen Priorisierung bei gegebenen Budget-, Ressourcen- und Kapazitätsgrenzen
- ▶ Kontinuierliches Controlling des Projektportfolios
 - ▶▶ Bewerten aller laufenden Projekte
 - ▶▶ Reagieren auf Veränderungen im Projektportfolio (Rahmenbedingungen, wechselseitige Einflüsse, etc.)

Wie wird aus Projektideen ein Portfolio?

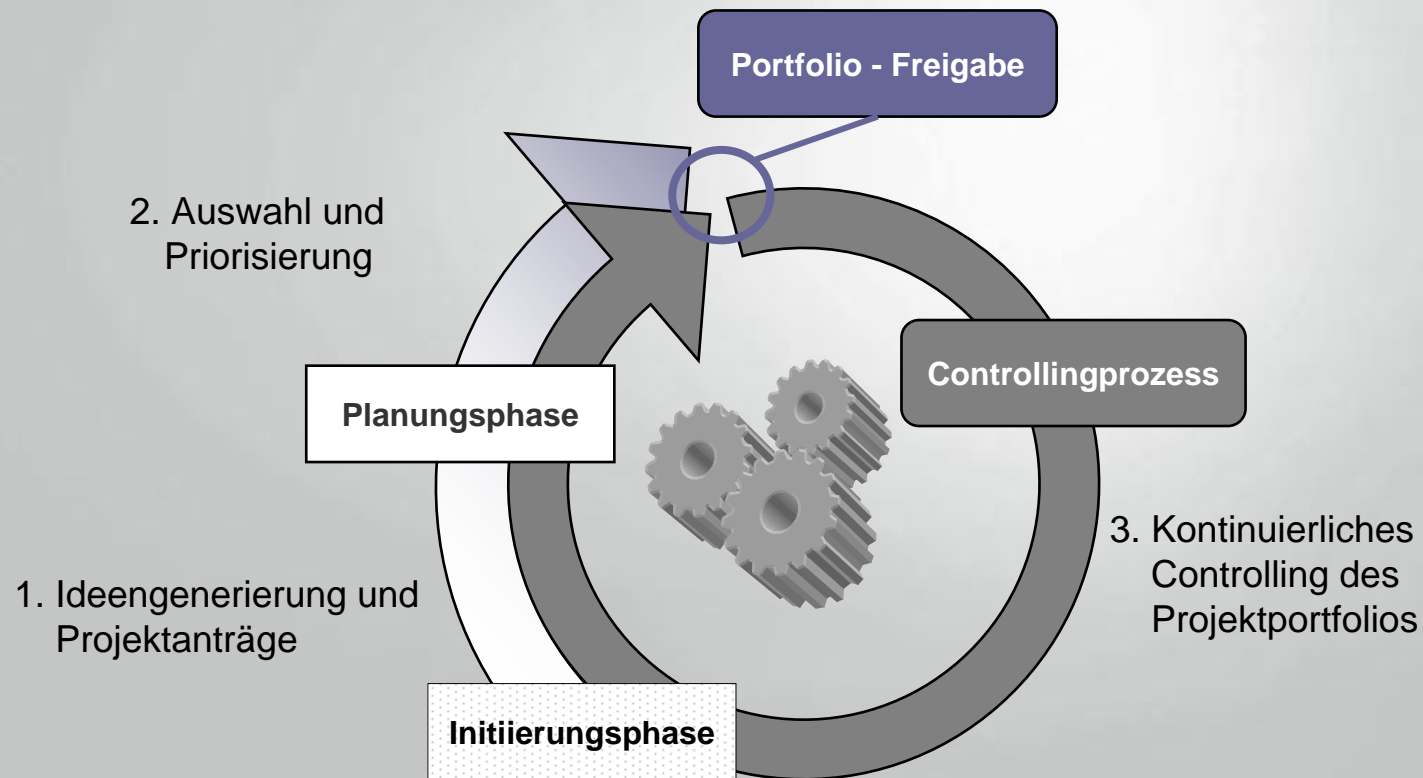


Strategisches Projektportfolio



Ablauf Projektportfolio-Management

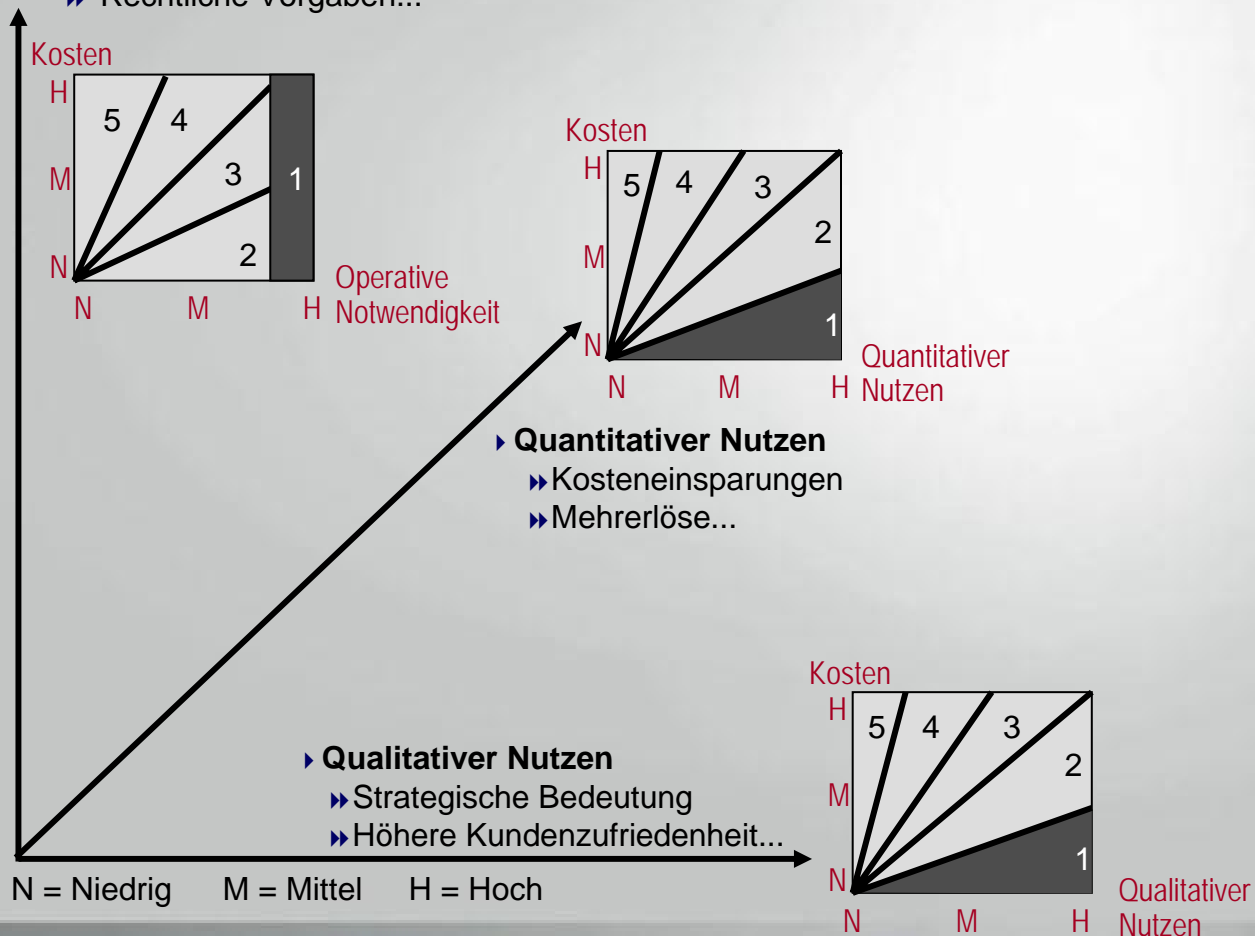
Simultanes Management aller Projekte in einem Portfolio



Kombiniertes Scoring-Modell

▶ Operative Notwendigkeit

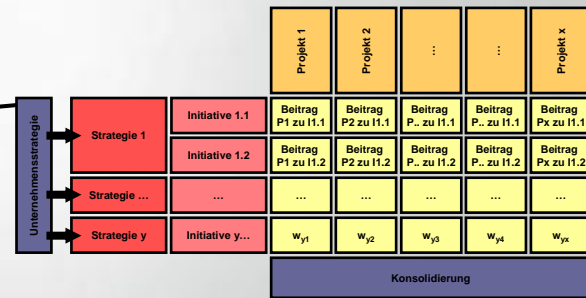
- ▶ Technische Anforderungen
- ▶ Rechtliche Vorgaben...



Kombiniertes Scoring-Modell (2)



	Gewichtung	E-Business Portal	Global Call-Center	Data-Center Consolidation	Geological Hazards	Develop Eastern European Markets
Kann / Muss	100	0	0	0	1	0
Strategie	0,3	10	2	5	7	9
Ertrag	0,5	10	4	0	0	7
Risiko	0,2	4	4	0	10	5
Summe absolut		8,8	3,4	1,5	104,1	7,2
Summe relativ		0,07	0,027	0,012	0,833	0,058
Rang		2	4	5	1	3



Evaluating Impact of a Risk on Major Project Objectives (ordinal scale or cardinal, non-linear scale)

Project Objective	Very Low .05	Low .1	Moderate .2	High .4	Very High .8
Cost	Insignificant Cost Increase	<5% Cost Increase	5-10% Cost Increase	10-20% Cost Increase	>20% Cost Increase
Schedule	Insignificant Schedule Slippage	Schedule Slippage <5%	Overall Project Slippage 5-10%	Overall Project Slippage 10-20%	Overall Project Schedule Slips >20%
Scope	Scope Decrease Barely Noticeable	Minor Areas of Scope Are Affected	Major Areas of Scope Are Affected	Scope Reduction Unacceptable to the Client	Project End Item Is Effectively Useless
Quality	Quality Degradation Barely Noticeable	Only Very Demanding Applications Are Affected	Quality Reduction Requires Client Approval	Quality Reduction Unacceptable to the Client	Project End Item Is Effectively Unusable

The impacts on project objectives can be assessed on a scale from Very Low to Very High or on a numerical scale. The numerical (cardinal) scale shown here is non-linear, indicating that the organization wishes specifically to avoid risks with high and very-high impact.

Eindeutige Priorisierung!

Kosten- und Ertragskategorien

Einsparungen

- Kosten

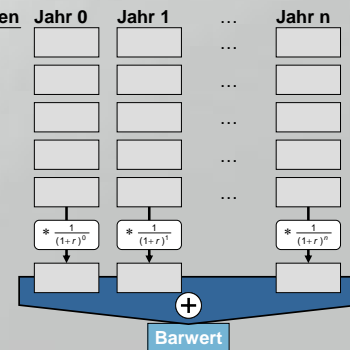
- Opportunitätskosten

+ Zusatzerträge

Projektnutzen

Abzinsungsfaktor

Abgezinster Projektnutzen

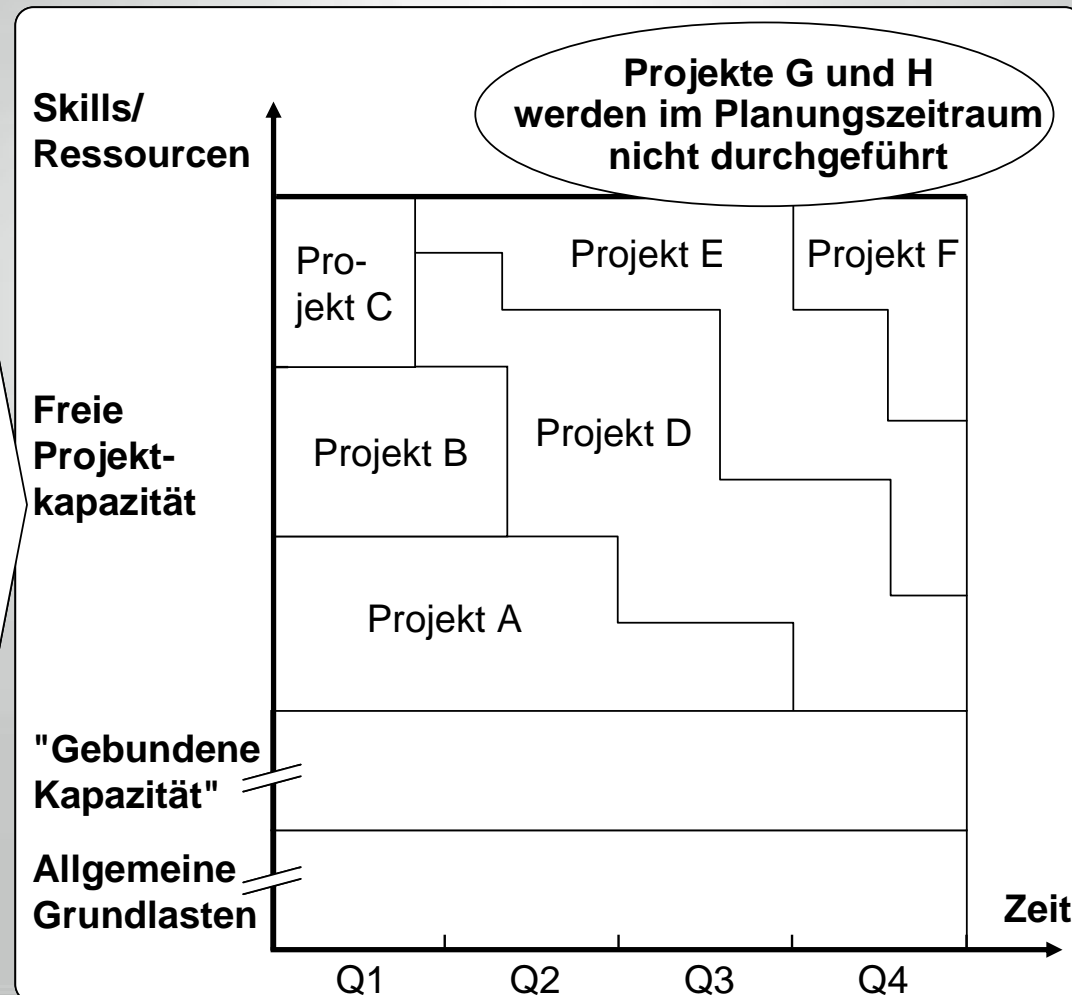


Kapazitätseinlastung der Projekte

Projektpriorisierung

Projekt	Priorität*
Projekt A	1
Projekt B	1
Projekt C	1
Projekt D	2
Projekt E	2
Projekt F	3
Projekt G	4
Projekt H	4

Projekteinplanung



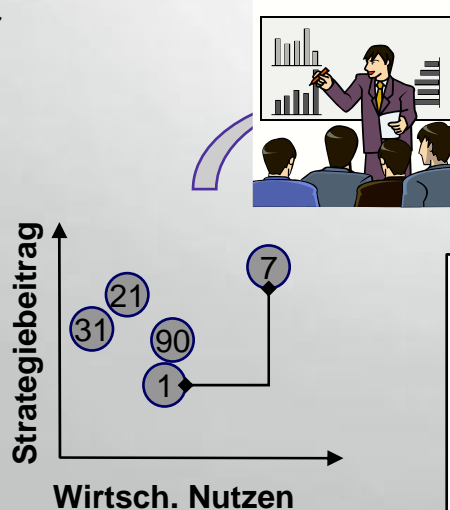
Beispiel: Arzneimittelherstellung



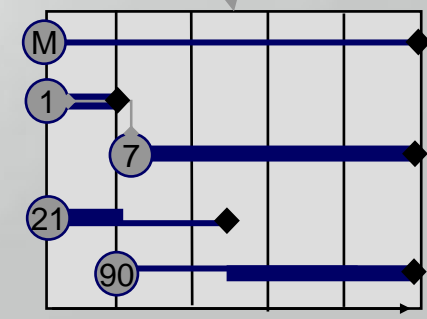
- Gesetzliche Vorgabe:** 5%
PM - Test XY für
Medikamente
- Forschung:** 15%
- Produktneuentwicklg.:** 50%
- Produktdifferenzierung:** 30%
 - P1 – Vitamin C Zusatz
 - P21– Andere Farben
 - P7 – Geschmack
 - P90– Verpackungsänderung
 - P31– xyz

Strategiebeitrag
Wirtsch. Nutzen

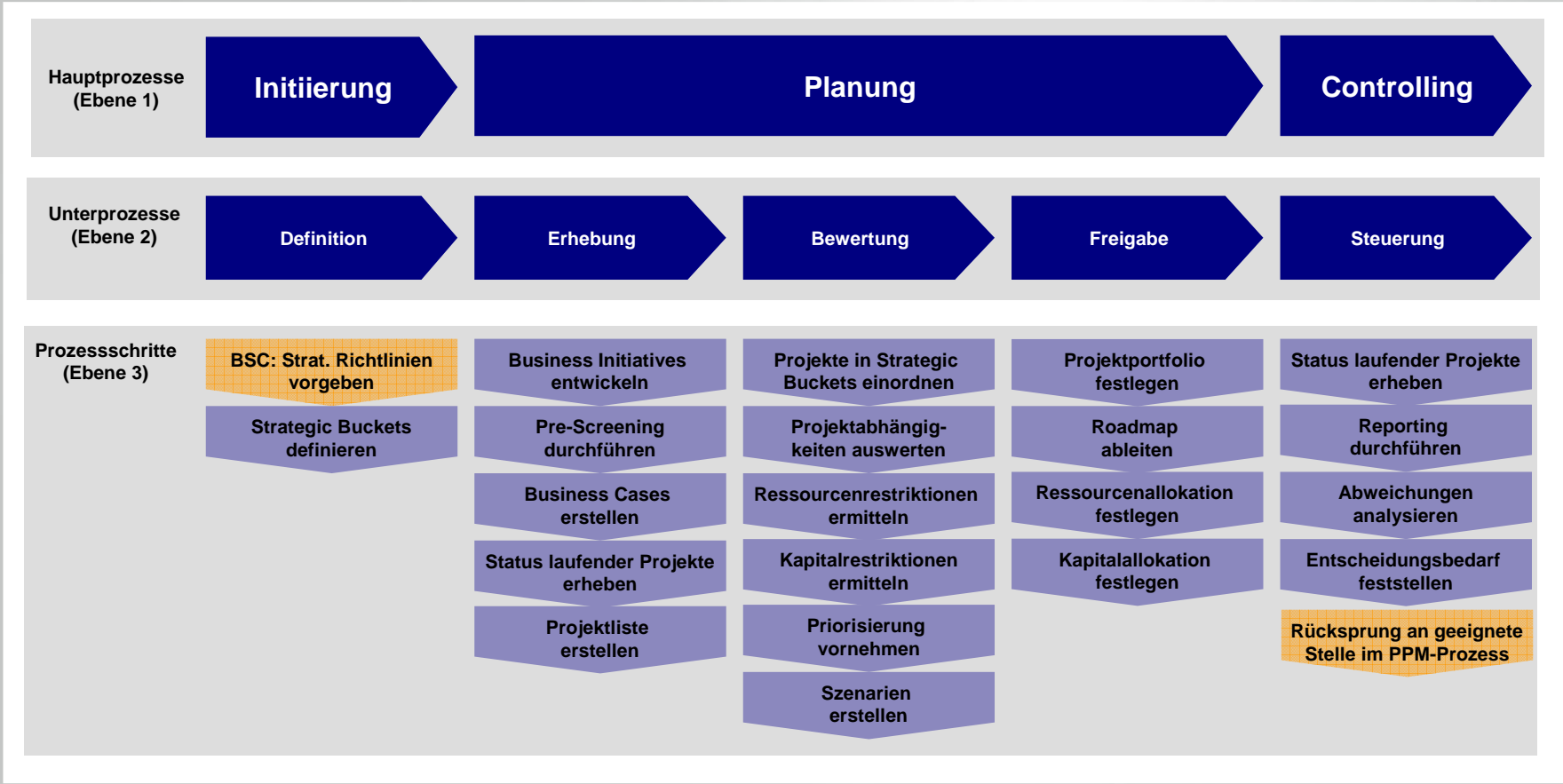
4,5	5,5
3,5	7,0
8,0	8,0
5,2	5,3
6,3	1,2



- Prio**
1. P 7
 2. P 90
 3. P 21
 4. P 1
 5. P 31



PPM-Prozessmodell von Campana & Schott



Anforderungen an PPM-Systeme

- ▶ **Transparenz/ Effizienz/ Effektivität für alle Projekte**
 - ▶ Erfassung, Bewertung und Freigabe neuer Projekte
 - ▶ Planung und Steuerung der Portfolios/ Programme
 - ▶ Planung und Steuerung der Budgets
 - ▶ Performance monitoring (Projektmetriken, KPI's: Strategic Alignment/ Earned Value Analysis/ Time to Market...)
 - ▶ Multi-level Kapazitäts-/ Ressourcenmanagement
 - ▶ Priorisierungs- und Entscheidungsunterstützung
 - ▶ Auswertungen und Berichte
 - ▶ Risikomanagement

Effektives & effizientes PPM:
1. Die richtigen Projekte machen!
2. Die Projekte richtig machen!

Ansätze zur PPM-Implementierung

- ▶ Projektportfolio-Management findet grundsätzlich auf zwei Ebenen statt
 - ▶ Strategisches Projektportfolio-Management (Entscheidung)
 - ▶ Operatives Projektmanagement (Umsetzung)
- ▶ Implementierung muss jeweils auf beiden Ebenen durch geeignete Organisation, Prozesse und IT-Infrastruktur erfolgen
- ▶ Unterschiedliche Implementierungsansätze sind möglich
 - ▶ Zwei disjunkte Instanzen für Projekt- und Portfolio-Management
 - ▶ Eine gemeinsame Instanz für beide Ebenen

Vision: Projektportfolio-Management in Echtzeit



Zyklisches Projektportfolio-Management (einzige Wahl bei Disjunktem Ansatz)

Im Rahmen der Jahresplanung wird das Projektportfolio gemäß der aktuellen Unternehmensstrategie bestimmt.

Während des folgenden Jahres werden die Projekte aus dem aktuellen Projektportfolio durchgeführt.

Gegen Ende des Jahres wird wieder ein aktuelles Projektportfolio bestimmt und der Zyklus startet von Neuem.

Projektportfolio-Management in Echtzeit (nur möglich bei Integriertem Ansatz)

Das aktuelle Projektportfolio kann jederzeit flexibel und dynamisch an veränderte Rahmenbedingungen (Strategie, Budgets, Kapazitäten usw.) angepasst werden.

Hierbei werden ggf.

- neue, wichtige Projekte hinzugenommen,
- nicht mehr relevante/ schlechte Projekte abgebrochen,
- bereits laufende Projekte bei Bedarf neu priorisiert.

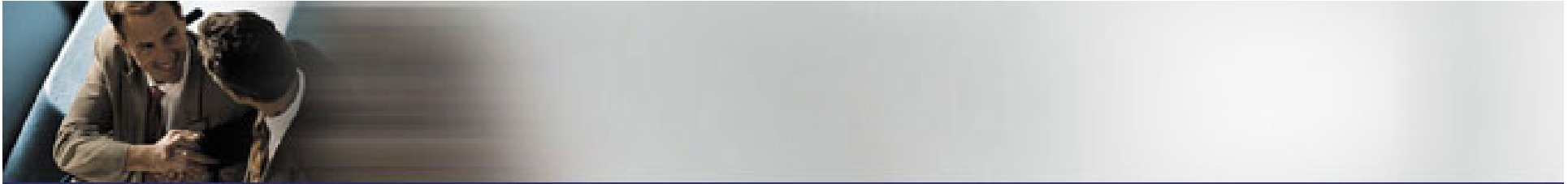
Multi-PM ist Chefsache

„Die größere Herausforderung für den Unternehmer von morgen ist aber weniger, konsistente Strategien zu formulieren, als vielmehr, diese konsequent umzusetzen.“

Heinrich von Pierer, Vorstandsvorsitzender Siemens AG

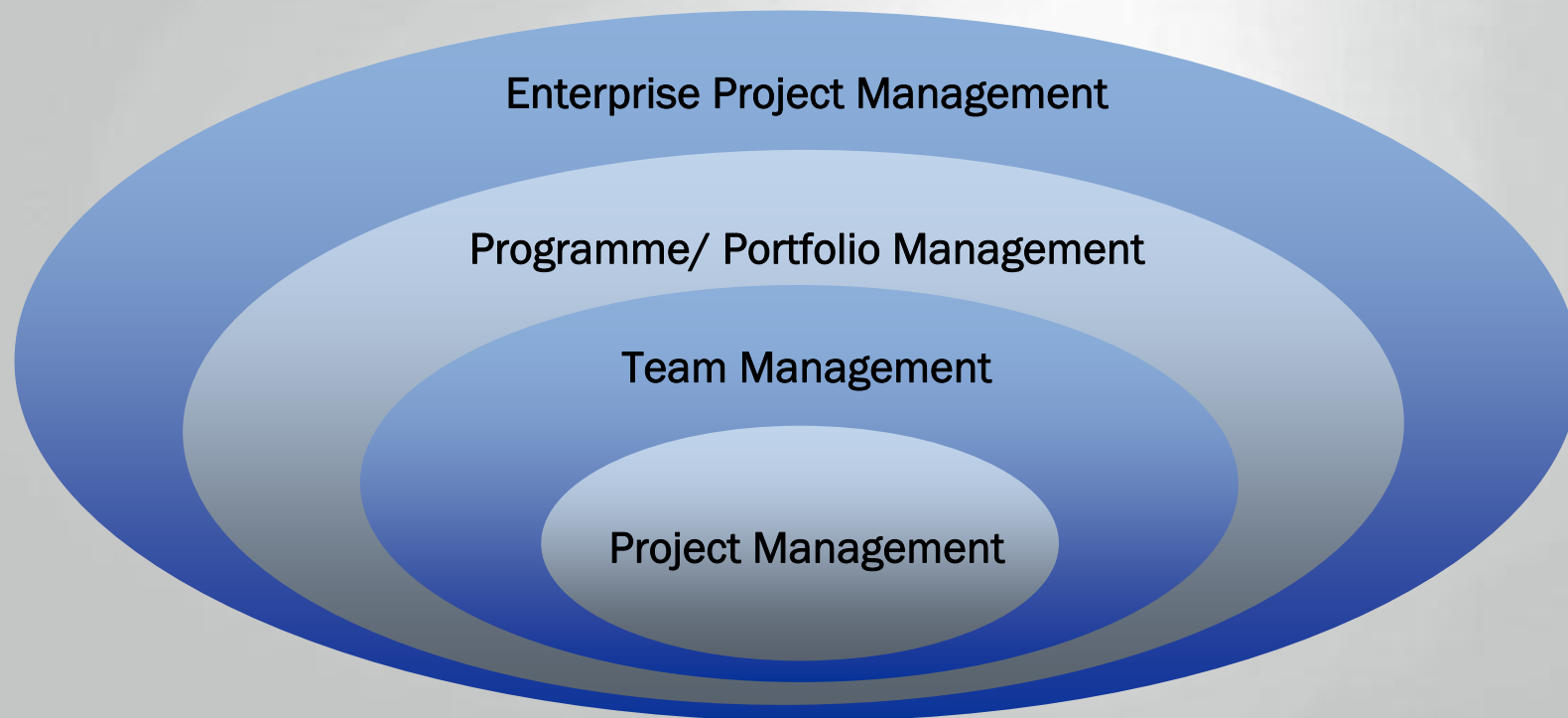
"Projekt Portfolio Management hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung zugenommen, da Organisationen heutzutage mehr und mehr flexibel reagieren müssen und sich das am besten in einer Multi-Projektorganisation verwirklichen lässt.“

Henning Kagermann, Vorstandssprecher SAP AG



EPM mit *Microsoft Project*

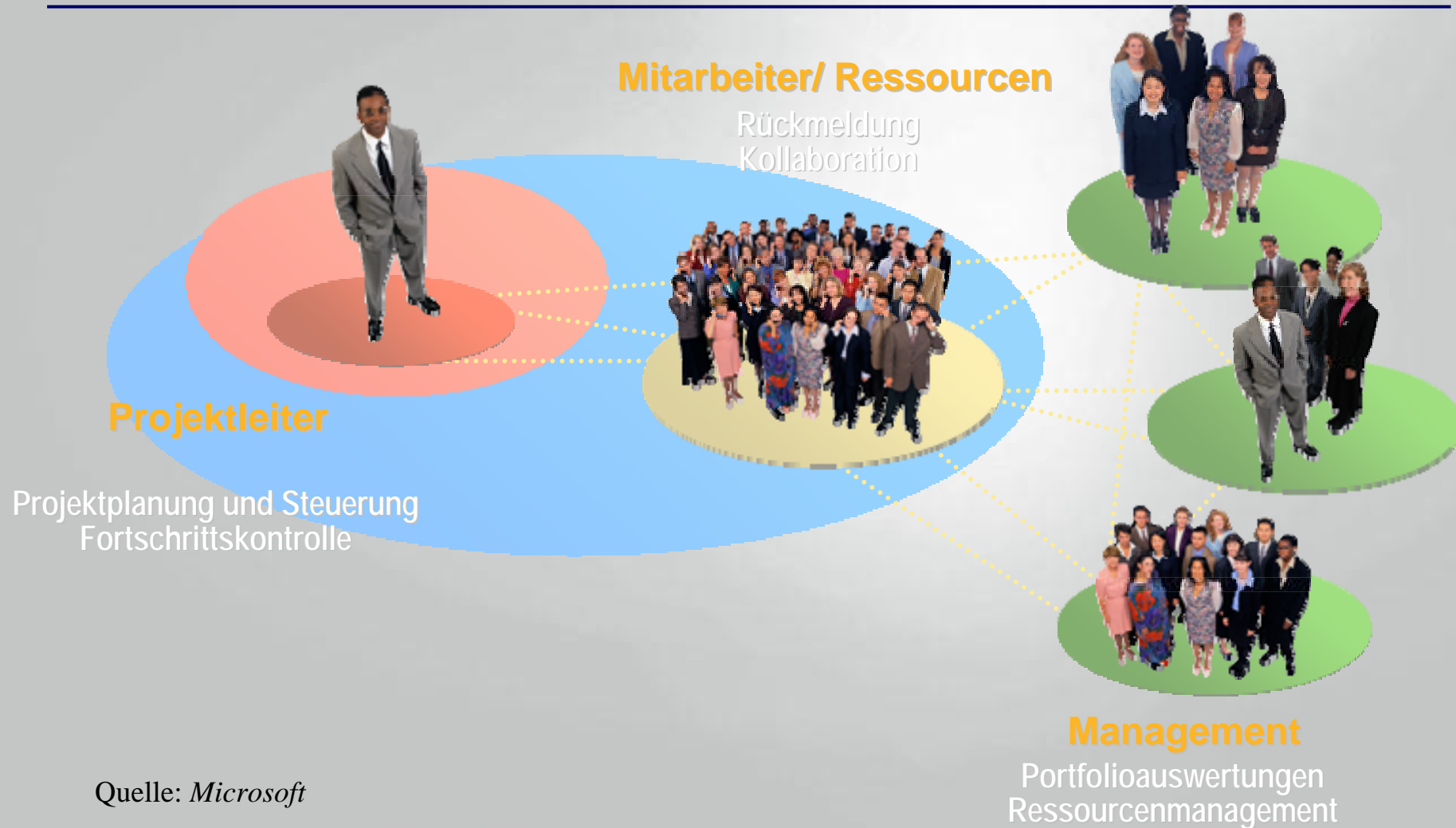
Requirements on PM-systems



Allgemeines zu *MS Project 2003*

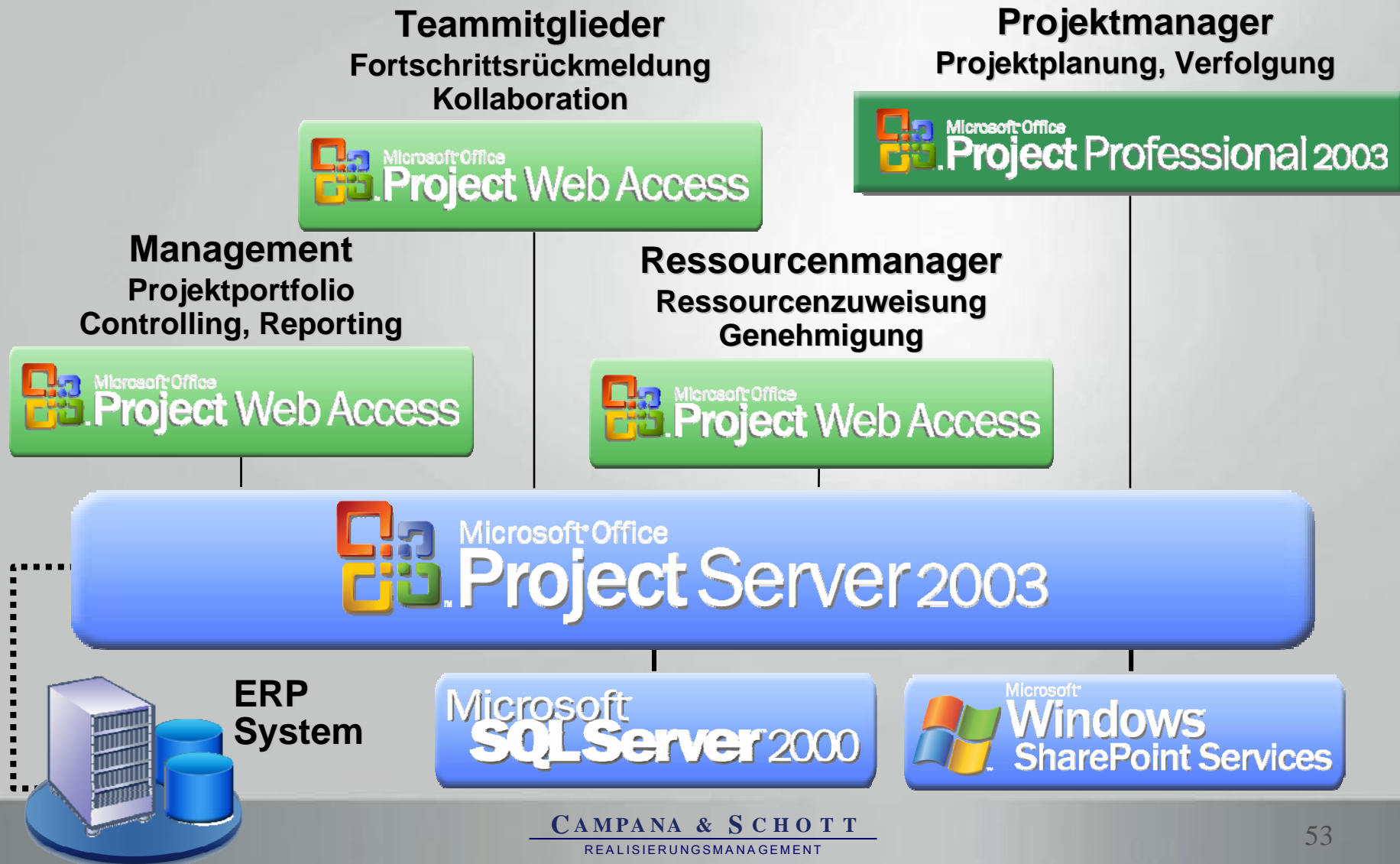
- ▶ Entwicklung gegenüber dem *MS Project 2002*:
 - ▶▶ Integration – optimierte Einbindung von *Microsoft Project 2003* in die eigene IT-Landschaft (*XML* Unterstützung)
 - ▶▶ Kollaboration – effizientere Zusammenarbeit im Projektteam (*Windows SharePoint Services*)
 - ▶▶ Ressourcenmanagement – erweiterte Prozessunterstützung und Vollzeiterfassung
 - ▶▶ Projektmanagement – verbesserte Funktionen im Detail
 - ▶▶ Weitere Entwicklung der technologischen Basis – verbesserte Administration und Skalierbarkeit

Zielgruppen/ Anwender von *MS Project*

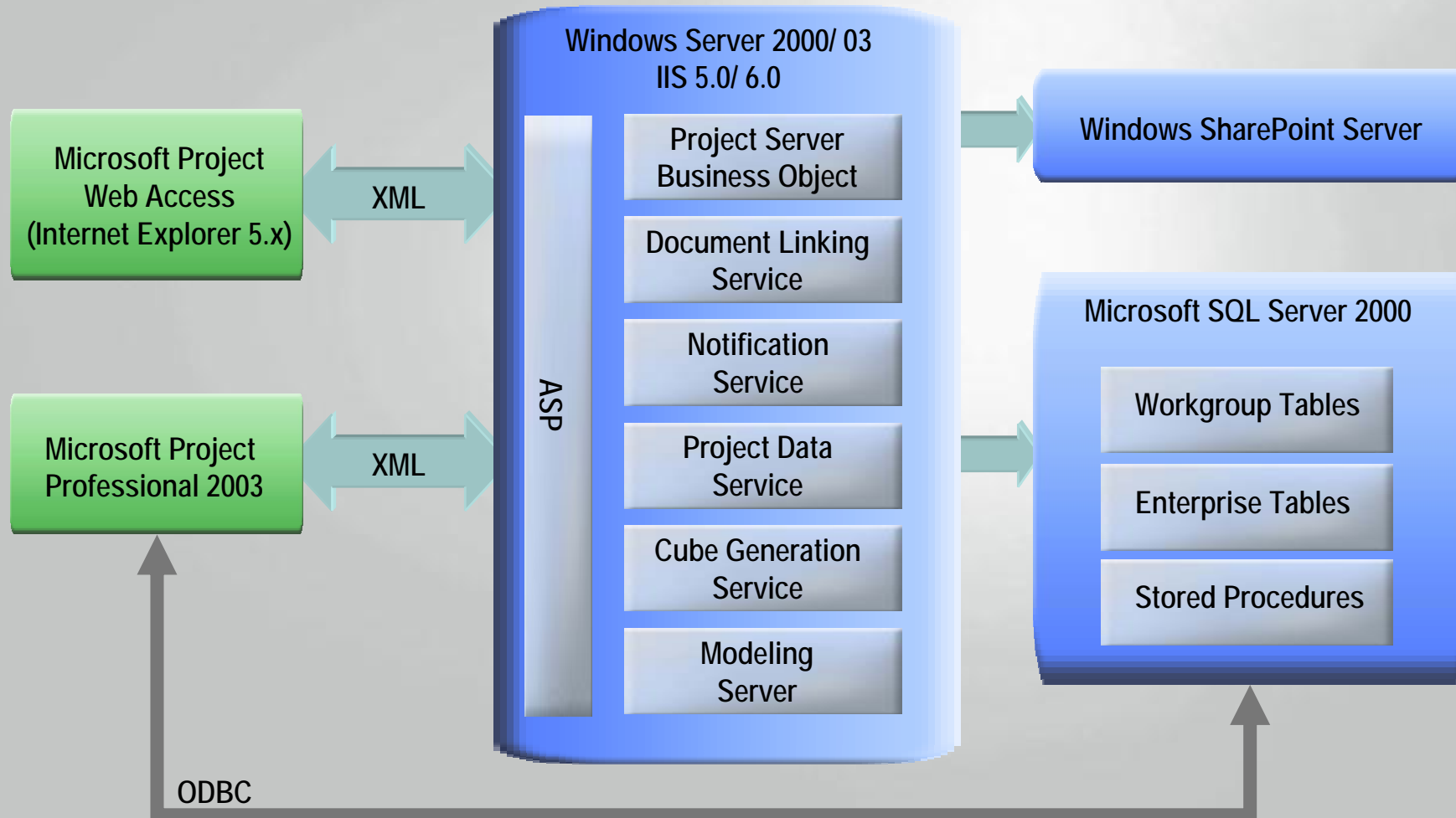


Quelle: *Microsoft*

Systemarchitektur von *MS Project 2003*



Komponenten von *MS Project 2003*



Wir freuen uns auf Ihre Fragen!



Campana & Schott- Unternehmensgruppe

Frankfurt • Berlin • München
Wien • Zürich

info@campana-schott.com

www.campana-schott.com

Frankfurt

Gräfstr. 99
D-60487 Frankfurt am Main
Tel. + 49 (69) 97 78 83-0

Wien

Johann-Hoffmann-Platz 9
A-1120 Wien
Tel. + 43 (1) 8 12 01 23

Berlin

Auguststr. 65
D-10117 Berlin
Tel. + 49 (30) 28 04 46 83

Zürich

Grindelstr. 6
CH-8303 Bassersdorf
Tel. + 41 (1) 8 38 50 20

München

Oettingenstr. 2
D-80538 München
Tel. + 49 (89) 2 10 29 78-0

Campana & Schott IT-Solutions GmbH

Gräfstr. 99
D-60487 Frankfurt am Main
Tel. + 49 (69) 97 78 83-0

