

Das aktuelle Stichwort

Die DIN-Norm zum Multiprojektmanagement (DIN 69909)

Ralf Roeschlein

In den meisten Firmen wird heute Projektmanagement zur Abwicklung von einzelnen Projekten angewendet. Hierzu bedienen sich Firmen verschiedener Standards wie zum Beispiel der DIN 69901, des PMBoK, von PRINCE2 oder selbst erstellter Richtlinien.

Die oben aufgeführten Standards bzw. Richtlinien fokussieren allerdings nur das Einzelprojektmanagement. Sie geben den Organisationen somit keine Hilfestellung, wie sie mit der Multiprojektlandschaft umgehen sollen, bzw. die vielen Projekte managen können. Aus diesem Grund rückt das Multiprojektmanagement sowohl national als auch international immer mehr in den Fokus der Standardisierung.

Dieser Artikel gibt einen Überblick über die in Deutschland neu erschienene DIN 69909 zum Multiprojektmanagement und beschreibt kurz den Aufbau sowie deren Einsatzmöglichkeiten.

1 Ausgangssituation

Die Anzahl an Projekten, wie sie eine Organisation jedes Jahr parallel durchführen muss, steigt von Jahr zu Jahr stetig an. Schon heute ist es nur noch selten der Fall, dass Mitarbeiter nur in einem einzigen Projekt arbeiten. Die meisten Mitarbeiter sind in mehreren Projekten parallel verplant. Die Organisationen stehen somit im Spannungsfeld zwischen immer mehr Projekten, die gleichzeitig abgewickelt werden sollen bei gleich bleibenden oder sogar sinkenden Ressourcen. Wenn man sich jetzt noch überlegt, dass Projekte nicht nur über die Ressourcen miteinander verbunden sein können, sondern auch noch über andere Abhängigkeiten, wie zum Beispiel technische, zeitliche oder inhaltliche, so ist es nachvollziehbar, dass dem Managen von vielen Projekten, sprich dem Multiprojektmanagement (MPM), eine besondere Bedeutung in einer Organisation zukommt.

Schon die DIN 69901, welche 2009 auf den Markt kam, sieht das Multiprojektmanagement als eine Führungsaufgabe an. Führungsverantwortung aus Sicht des Multiprojektmanagements ist somit die Abstimmung zwischen Strategie und Projekten bzw. die Priorisierung der einzelnen Projekte untereinander, um die knappen Ressourcen und die Abhängigkeiten der einzelnen Projekte optimal für die Organisation zu steuern. Das Topmanagement einer Organisation ist damit heutzutage sehr viel stärker mit der Priorisierung und Steuerung von

Projekten betraut, als es früher der Fall war. Das wird auch in der aktuellen GPM Studie „Mit Projekten Unternehmen erfolgreich führen“ durch Reinhard Wagner im Vorwort untermauert. Hier schreibt er: „Dem Topmanagement kommt eine zentrale Rolle bei der Gestaltungsaufgabe zu. Die vorliegende Studie zeigt, dass die Topmanager diese Herausforderung annehmen und zunehmend selbst eine aktive Rolle im Projektmanagement spielen. So investieren sie fast 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in die Betreuung und das Management von Projekten.“ Es ist also offensichtlich: Je besser das Multiprojektmanagement betrieben wird, desto besser wird die Performance einer Organisation sein.

2 Multiprojektmanagement – Definition und Abgrenzung

In der deutschen Literatur findet man verschiedene Definitionen für Multiprojektmanagement. So schreibt Erhard Motzel in seinem Projektmanagementlexikon, S. 124: „Mehrprojektmanagement (MPM) (engl. Multiple Project Management), Synonyme: Multiprojektmanagement, Multiprojektkoordination; Koordination der Projekt-tätigkeiten in allen Projekten einer Organisation oder Organisationseinheit, zum Beispiel durch Abstimmung von Terminen, Einsatzmitteleinsatz, Leistungszielen etc.“ Jörg Seidel bietet in seinem Buch „Multiprojektmanagement“ auf S. 9, folgende Definition an: „Multiprojektmanagement bezeichnet die Planung, übergreifende Steuerung und Überwachung von mehreren Projekten.“ Eine normative Beschreibung bringt die DIN 69901 Teil 5, S. 8, in der es heißt: „Multiprojektmanagement: organisatorischer und prozessualer Rahmen für das Management mehrerer einzelner Projekte.“ Wobei darauf verwiesen wird, dass „das Multiprojektmanagement in Form von Programmen oder Portfolios organisiert werden kann. Dazu gehört insbesondere die Koordinierung mehrerer Projekte bezüglich der Zuordnung gemeinsame Ressourcen zu den einzelnen Projekten.“

+++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++

Der Autor gibt einen Überblick über die in Deutschland neu erschienene DIN 69909 zum Multiprojektmanagement und schildert detailliert die bisher vorliegenden Teile 1: Grundlagen und 2: Prozesse, Prozessmodell. Unter anderem wird der Zusammenhang zwischen Projekten, Programmen und Portfolios erläutert und ein Überblick über das Prozessmodell gegeben. Der Beitrag schließt ab mit einem Ausblick auf die zukünftig geplanten Arbeiten.

Allen Definitionen ist eines gemein: Sie sprechen über das Managen von mehreren Projekten in einer Organisation. Hierbei ist es wichtig, dass Programm- oder Projektportfoliomanagement nicht mit Multiprojektmanagement gleichgesetzt wird. Dies wird klar, wenn man sich die Definition eines Programms bzw. Projektportfolios in der DIN 69909 einmal ansieht. Hier wird Programm wie folgt definiert: „Menge von Projekten, die miteinander verknüpft sind, ein gemeinsames übergeordnetes Ziel verfolgen und die spätestens mit der Erreichung der Zielsetzung enden.“ Die Definition des Projektportfolios lautet: „Zusammenfassung von Projekten und Programmen in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich zum Zwecke einer permanenten übergeordneten Planung und Steuerung.“ Beide Definitionen sprechen vom Managen eines Programms bzw. Projektportfolios und nicht wie das Multiprojektmanagement von mehreren Projekten, Programmen und Portfolios. Sie sind somit integraler Bestandteil des Multiprojektmanagements.

3 DIN-Norm zum Multiprojektmanagement (DIN 69909)

Die neue Norm zum Multiprojektmanagement (DIN 69909) wird wie die DIN 69901 zum Einzelprojektmanagement aus mehreren Teilen bestehen. Zurzeit gibt es den Teil 1: Grundlagen und Teil 2: Prozesse, Prozessmodell. Weitere Teile wie zum Beispiel Methoden sind für die Zukunft geplant.

3.1 DIN 69909, Teil 1 (Grundlagen)

Der erste Teil der DIN 69901 (Grundlagen) ist im Wesentlichen in vier Teile unterteilt. Neben den Begriffen wird vor allem auf Projekte, Programme und Portfolios im Kontext einer Organisation sowie auf die Grundlagen für das Multiprojektmanagement eingegangen. Im letzten Teil wird dann noch einmal das Multiprojektmanagement als Teil des Managementsystems näher betrachtet. Der Begriffsteil dieser Norm ist sehr kurz ausgefallen. Dies liegt daran, dass in diese Norm nur Begriffe aufgenommen wurden, die nicht schon in der DIN 69901 vorhanden sind. Deshalb wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen.

3.1.1 Projekte, Programme und Portfolios im Kontext einer Organisation

Projekte und Programme sind zeitlich befristet und dienen der Erreichung vorgegebener oder selbstgesteckter Ziele, wohingegen das Projektportfoliomanagement eine permanente Aufgabe ist, die die gesamte Projektlandschaft auf die übergeordneten Ziele der Organisation ausrichtet. Dies ist eine strategische Aufgabenstellung, die oft durch das Topmanagement einer Organisation wahrgenommen wird.

Projekte: Die Definition von Projekten wurde schon in der DIN 69901 wie folgt festgelegt: „Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation.“ In der DIN 69909 wurde nun definiert, dass Projekte Teile von Programmen oder Portfolios sein

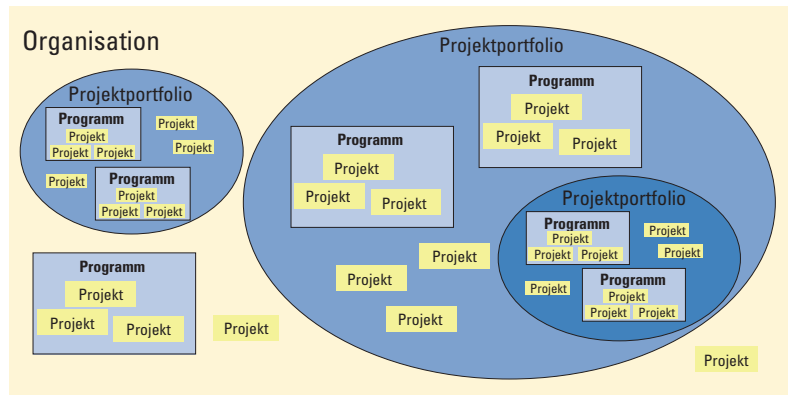


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Projekten, Programmen und Portfolios

können (Abb. 1). Da die Gestaltung von Projektmanagement und Projektmanagementsystemen in der DIN 69901 detailliert beschrieben ist, wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen.

Programme: Die Definition eines Programms wurde bereits oben beschrieben. Programme bestehen aus einer Vielzahl von Projekten (Abb. 1), die untereinander in Beziehung stehen und einem gemeinsamen, übergeordneten Ziel der Organisation dienen. Interessant bei der Definition von Programmen ist allerdings der Anmerkungstext: „Einzelne Projekte eines Programms sind voneinander abgrenzbar und könnten jeweils auch unabhängig voneinander durchgeführt werden. Bei Herausnahme eines einzelnen Projekts oder mehrerer Projekte werden die übergeordneten Programmziele nicht generell infrage gestellt.“ Dieser Anmerkungstext grenzt damit erstmalig klar ein Programm von einem großen komplexen Projekt ab, da in einem großen komplexen Projekt keine Teilprojekte entnommen werden können, ohne damit das Projektziel zu gefährden.

Projektportfolios: Projektportfolios bündeln Projekte und Programme sowie gegebenenfalls weitere Projektportfolios (Abb. 1) in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich mit dem Ziel, diese übergeordnet zu planen und zu steuern. Projektportfolios können nach den unterschiedlichsten Kriterien strukturiert werden. Beispiele für die Strukturierung sind unter anderem Produkte oder Produktgruppen, Märkte oder Marktsegmente, interne oder externe Projekte, Kennzahlen oder andere Charakteristika (vergleiche DIN 69909, Seite 6).

Wie schon oben erwähnt, sind Projektportfolios eine permanente Einrichtung. Sie dienen dazu, übergeordnete Ziele der Organisation umzusetzen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass in einem Projektportfolio neue Projekte und Programme indiziert und beendet werden sowie die Priorisierung der Projekte und Programme vorgenommen wird. Die Projektportfoliosteuerung ist in der Regel eine Aufgabe des Topmanagements, um die knappen Ressourcen einer Organisation bestmöglich zu verteilen.

3.1.2 Grundlagen für Multiprojektmanagement

Im Kapitel 5 der Norm (Grundlagen für das Projektmanagement) werden neben den Zielen des Einsatzes von Multiprojektmanagement auch die wesentlichen Eigenschaften und deren Erwartungen an das Multiprojektmanagement sowie die Unterstützung des Multiprojekt-

managements durch die Organisation näher erörtert. Dieses Kapitel zeigt somit sowohl, welche Vorteile das Multiprojektmanagement einer Organisation bringen kann, als auch, welche Voraussetzungen eine Organisation schaffen muss, um Multiprojektmanagement praktikabel umzusetzen.

3.1.3 Multiprojektmanagement als Teil des Managementsystems

In Kapitel 6 der DIN 69909 werden abschließend noch eine Reihe von Vorgaben für das Multiprojektmanagement definiert sowie der Beitrag des Multiprojektmanagements zum Erreichen der übergeordneten Ziele einer Organisation. Hierbei ist auffällig, dass die meisten Vorgaben, die umgesetzt werden müssen, überwiegend dem Verantwortungsbereich des Topmanagements zugeordnet werden. Beispiele hierfür sind unter anderem

- die Verankerung von Multiprojektmanagement in Vision, Mission und Strategie,
- die Festlegung von Identität, Werten und Einstellungen der Organisation,
- die Festlegen von Kriterien zur Auswahl und Priorisierung von Projekten und Programmen
- etc.

3.2 DIN 69909, Teil 2 (Prozesse und Prozessmodell)

Wie der Titel es schon vermuten lässt, geht es im Teil zwei der DIN 69909 um die Prozesse sowie das Pro-

zessmodell. Die Multiprojektmanagementprozesse sind analog zur DIN 69901 wieder in das bekannte Prozesshaus eingeordnet sowie deren Verknüpfung mit den Führungs-, Unterstützungs-, und Wertschöpfungsprozessen dargestellt. Die Multiprojektmanagementprozesse werden unterteilt in Projektportfoliomanagement-Prozesse, Programmmanagementprozesse und Projektmanagementprozesse. Diese Aufteilung im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement wird auch in der Übersicht des Prozessmodells deutlich herausgearbeitet. Wichtig ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass nur die Programmmanagementprozesse und die Portfoliomanagementprozesse dargestellt sind und deren Interaktionen mit den einzelnen Phasen des Projektmanagements aus der DIN 69901 ersichtlich werden (Abb. 2).

Aus dem Prozessmodell geht auch gut hervor, dass es zwei verschiedene Ebenen gibt. Zum einen gibt es die operative (temporäre) Ebene, die aus Projekt- und Programmmanagement besteht, und zum anderen die strategische (permanente) Ebene, welche aus Portfoliomanagement besteht. Wie schon oben kurz angedeutet, wurde in der Darstellung auf die detaillierten Prozesse aus Sicht der Projektmanagementprozesse verzichtet, da diese schon in der DIN 69901 ausführlich dargestellt sind. Da nicht in jeder Organisation alle drei Ebenen zu finden sind (zum Beispiel in kleinen und mittleren Betrieben), kann man das Prozessmodell auch so anpassen, dass man die nicht benötigte Ebene herausnimmt. Es sollte dann nur sichergestellt werden, dass die obere Ebene mit der darunter liegenden Ebene wieder verbunden wird.

Die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Prozessen bzw. Projektmanagementphasen sind wie in der DIN 69901 durch Pfeile dargestellt. Auch an dieser Stelle wurden nur die wichtigsten Wechselwirkungen bzw. Anordnungsbeziehung dargestellt. Diese sollten firmenindividuell jeweils angepasst werden. Dasselbe gilt natürlich auch für die einzelnen Prozessbeschreibungen, die genauso aufgebaut sind wie in der DIN 69901 (Tabelle 1).

Durch den Aufbau und die Analogie zur DIN 69901 ist die DIN 69909 sehr einfach für Organisationen zu übernehmen und zu implementieren. Sie bietet neben den Prozessen und den Verknüpfungen auch wertvolle Hilfestellungen für das Topmanagement, zum Beispiel was im Multiprojektmanagement zu berücksichtigen ist und welche Bereiche davon betroffen sind. Die Norm ist somit ein guter Startpunkt, um das Multiprojektmanagement in einer Organisation aufzusetzen bzw. zu optimieren.

4 Fazit und Ausblick

Mit der DIN 69909 ist das Kapitel des Multiprojektmanagements sicherlich gerade erst aufgeschlagen worden. Allein aus deutscher Sicht werden weitere Teile dieser Norm in den nächsten Jahren erscheinen. Derzeit ist daran gedacht, einen Teil drei (Methoden des Multiprojektmanagements) in Kürze zu beginnen. Methoden können unter anderem sein, wie man verschiedene Projekte untereinander priorisiert bzw. welche Kennzahlen nötig sind, um das Controlling von vielen Projekten in einer Organisation zu ermöglichen.

Prozessname	Projektportfolio definieren	
Zweck und Hintergrund	Projektportfolioziele beschreiben, was mit dem Projektportfolio erreicht werden soll. Die Projektportfolioziele sind eng mit den übergeordneten Zielen verknüpft.	
Prozessbeschreibung (Vorgehen)	Aus den strategischen Zielen der Organisation werden Ziele für die Projektportfolios abgeleitet, anhand derer regelmäßig der Beitrag zur Umsetzung der Organisationsstrategie bewertet wird. Es werden Vorgaben und/oder Kriterien zur Auswahl und Priorisierung von Programmen und/oder Projekten festgelegt. Ergebnisse der Steuerung von Projektportfolios (z. B. Zielerreichungsgrade) unterstützen bei der Definition und Fortschreibung von Projektportfoliozielen.	
Input	Methoden	Output
<ul style="list-style-type: none"> □ Strategische Ziele □ Ergebnisse aus der Phase „Projektportfolio steuern“, z. B. Änderungsanträge für Projektportfolioziele 		<ul style="list-style-type: none"> □ Projektportfolioziele als Basis für die Planung von Projektportfolios □ Vorgaben und/oder Kriterien zur Auswahl und Priorisierung von Programmen und/oder Projekten

Tab. 1: Beispiel der Prozessbeschreibung „Projektportfolio Ziele definieren“ aus der DIN 69909

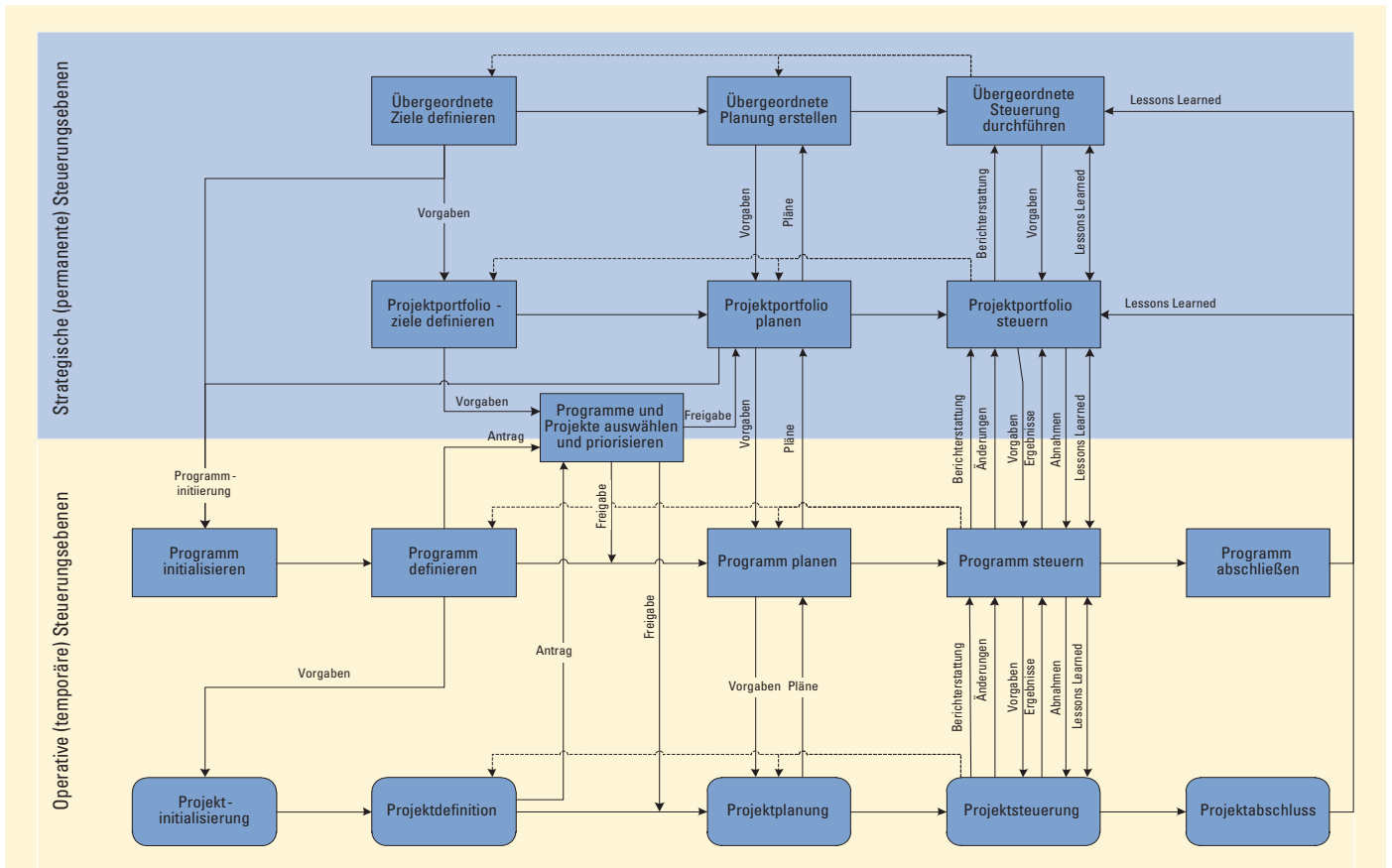


Abb. 2: Übersicht des Prozessmodells

Auch aus internationaler Sicht ist das Thema Multiprojektmanagement gerade in aller Munde. Erst im Februar dieses Jahres wurde auf der ISO-Sitzung (TC 258) in Paris von den Vertretern der USA der Vorschlag gemacht, das Portfoliomanagement zu normen. Ebenfalls wurde ein Antrag zur Analyse von „Project Governments“ eingereicht. Wie man sieht, wird in den nächsten Jahren sicherlich viel auf diesem Feld des Projektmanagements geschehen. Durch diese nationalen und internationalen Ansätze wird sicherlich sowohl das Projektmanagement als auch das Multiprojektmanagement in einer Organisation deutlich gestärkt. ■

Literatur

- [1] DIN 69901-5:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, Teil 5: Begriffe. Berlin 2009
- [2] E DIN 69909-1:2011-09 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten, Teil 1: Grundlagen. Berlin 2011
- [3] E DIN 69909-1:2012-02 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten, Teil 2: Prozesse, Prozessmodell. Berlin 2012
- [4] Motzel, G.: Projektmanagement Lexikon. 1. Auflage, Weinheim 2006, S. 124
- [5] Seidl, J.: Multiprojektmanagement. Berlin/Heidelberg 2011, S. 9
- [6] Gleich, R./Wagner, R./Wald, A./Schneider, Ch./Görne, A.: Studie: Mit Projekten Unternehmen erfolgreich führen. 1. Auflage, GPM, Nürnberg 2012
- [7] Wagner, R.: Standards für das Multiprojektmanagement. Projektmagazin, Ausgabe 04/2012

Schlagwörter

DIN-Normen, Multiprojektmanagement, Programmmanagement, Projektportfolio, Prozesse, Prozessmodell

Elemente der NCB 3.0

- 4.3.1 Projektorientierung; 4.3.2 Programmorientierung;
- 4.3.3 Portfolioorientierung



Autor

Ralf J. Roeschlein ist Vorstand der Shift Consulting AG. Er ist seit 1995 im Projektgeschäft tätig und hat diverse internationale IT-Großprojekte geleitet. Seine fachlichen Schwerpunkte sind das Interim Management und die Optimierung von Prozessen zur erfolgreichen Projektabwicklung in Organisationen. Er ist maßgeblich an der Entwicklung von DIN 69901, DIN 69909 und ISO 21500 beteiligt und treibt die Zertifizierung von Unternehmen im Projektmanagement mit IPMA Delta voran. Des Weiteren ist Ralf J. Roeschlein Dozent für Projektmanagement und PM-Software an verschiedenen Bildungseinrichtungen.

Anschrift

Shift Consulting AG
Mühlstraße 16d
D-82346 Andechs (Kreis Starnberg)
Tel.: 0 81 52/9 29 92 91
E-Mail: Ralf.Roeschlein@shift-ag.com