



Ein gesundes Projektportfolio – unmöglich oder nicht? Intuitive Projektportfolio- und Ressourcen-Simulation in Echtzeit mit Primavera P6 und Meisterplan

Dieser Artikel untersucht, aus welchem Grund es so aufwändig ist, mit bekannten Mitteln stabile Projektportfolios zu erzeugen. Warum gibt es immer diese „Schatten-Excels“, die außerhalb von P6 ohne offizielle Billigung zur Festlegung des Projektportfolios verwendet werden? Als Lösungsvorschlag wird eine neuartige, intuitive und kollaborative Software zur Simulation und Bewertung von Projektportfolios als Aufsatz für Primavera P6 vorgestellt.

Warum Projektportfolios nicht funktionieren

Welche Projekte können wir im nächsten Jahr durchführen? Welche laufen bereits und betreffen das folgende Jahr? Können wir alle beantragten Projekte aufnehmen? All diese Fragen werden in vielen Unternehmen bislang ausschließlich über das Budget entschieden. Die Ergänzung von P6 durch OPPM kann in vielen Fällen zu einer Optimierung beitragen. Genehmigt werden dann normalerweise diejenigen Projekte, für die das Budget „top down“, also in der Reihenfolge der strategischen Passgenauigkeit, ausreicht. Das reicht bei kleineren Projekten sicher aus und hilft sicher bei einer ersten Einschätzung.

Problematisch sind allerdings zwei Umstände: Erstens werden die Menschen dabei außer Acht gelassen. So kann eine einzige Engpassressource das ganze sorgsam geplante Projektportfolio des nächsten Jahres ad absurdum führen und aufwändige Umplanungen erforderlich machen. Menschen und Budgets sind eben grundsätzlich zu unterscheiden. Während knappe Budgets im Notfall aufgestockt, von Monat zu Monat verschoben oder von einem Bereich zum anderen umgewidmet werden können, funktionieren Menschen anders. Kapazitäten lassen sich eben gerade nicht von einem Monat zum nächsten schieben, das „Aufstocken“ ist bei internen Mitarbeitern nur sehr begrenzt möglich und selbst Outsourcing kommt an seine Grenzen, wenn die internen Mitarbeiter die externen nicht mehr ausbilden und deren Einsatz koordinieren können. Zweitens stehen gerade bei großen Unternehmen reichsinterne Portfolios, beispielsweise das IT-Portfolio und das Marketing-Portfolio, oftmals in fundamentaler

Generalopposition. Während im Marketing alles stimmt, ist die IT möglicherweise nicht in der Lage, die gewünschten Funktionen zu liefern. Umgekehrt kann eine federführende IT mit der Engpass-optimalen Ausnutzung ihrer knappen Ressourcen die Time-to-Market-Anforderungen anderer Abteilungen konterkarieren. Derartige Widersprüche führen nicht selten zu Anschuldigungen, Eskalationen und Management-Interventionen.

Besteht hier ein Problem? Das ist nicht zwangsläufig der Fall. Wenn Sie Ihre knappen und wertvollsten Ressourcen, die Mitarbeiter, allerdings möglichst verschwundensarm einsetzen müssen, verkürzten Time-to-Market-Erwartungen ausgesetzt sind oder sich nicht durch die Konkurrenz blamieren lassen dürfen, können Sie sich ein ineffizientes Projektportfolio nicht mehr leisten. Ihr Portfolio muss gesund sein – gesund bedeutet hier eben nicht nur „in budget“, sondern auch „in capacity“ und vor allem „according to strategy“.

Vergessen Sie die automatische Optimierung

Es kommt noch schlimmer. Selbst wenn Sie ihre internen Prozesse im Griff haben und klare Regeln zum Aufbau sowie der Abstimmung der Portfolios haben, werden Sie von der tragischen Erkenntnis eingeholt, dass Ihre Datenqualität nicht ausreicht. Dies ist zwangsläufig der Fall, denn die Ausplanung von weit in die Zukunft gehenden Projekten auf einen Planungsgrad, der sich durch ein IT-Tool auto-optimieren lässt, ist nicht gerade Pareto-optimal. Der Aufwand, den Sie betreiben müssten, um eine entsprechend hohe Datenqualität zu erreichen, würde durch den Nutzen



des Ergebnisses nicht gerechtfertigt. Warum? Weil Projekte sich doch gerade durch das Eingehen von Risiken und zwangsläufige Änderungen auszeichnen. Dass deswegen die automatische Optimierung mittelmäßiger Daten zu keinem sinnvollen Ergebnis führt, liegt auf der Hand. Die Folge sind dann oft die „Schatten-Excel-Dateien“, die abseits von P6 zusätzlich und aufwändig erzeugt und nachbearbeitet werden, um zumindest eine grobe Orientierung vorweisen zu können.

Dieses ewige Hin und Her

Ist schließlich nach aufwändiger Vorarbeit ein konsolidierter Stand erreicht, mit dem Sie guten Gewissens in eine Portfolio-Abstimmungsrunde gehen können, finden Sie sich unversehens als Gefangener Ihrer eigenen Prozesse wieder. Schließlich werden in Entscheidungsrunden schnell Ideen geboren, ob und wie das Portfolio des nächsten Jahres umgestaltet werden könnte. Schlimmer noch: Budgeteinsparungsrunden, generelle Einsparungszwänge oder strategische Umorientierungen führen zu notwendigen Komplettüberplanungen, die mit den bekannten Tools ein-

fach nicht zeitnah unterstützt werden können. Das führt zu weiteren Abstimmungsrunden, Umplanungen, Erklärungen, Alles-noch-einmal-von-vorne-Kommandos und Nachschichten. Und zudem findet das Ganze in einer Komplexität statt, die über Excel-Dateien oder Papier-Reports nur unzureichend transportiert werden kann.

Die Meisterplan-Hypothese: Lassen Sie die Menschen ran

Wenn die automatische Optimierung keine Lösung ist, wenn bereichsübergreifende Diskussionen unterstützt werden müssen, wenn neben Budgets auch Kapazitäten und Zielkonformität mäßig belastbarer Datenquellen berücksichtigt werden, kommt die IT offensichtlich an ihre Grenze. Der in diesem Beitrag vorgestellte Lösungsansatz beruht auf dem Gesetz der erforderlichen Varietät. Es besagt, dass ein komplexes System nur von einem noch komplexeren beherrscht werden kann¹. Welches System ist komplexer als eine Ansammlung von Projekten, Budgets, Abhängigkeiten, Ressourcen, Skills etc.? Ein System, das aus noch mehr Verbindungen besteht: das menschliche Gehirn.

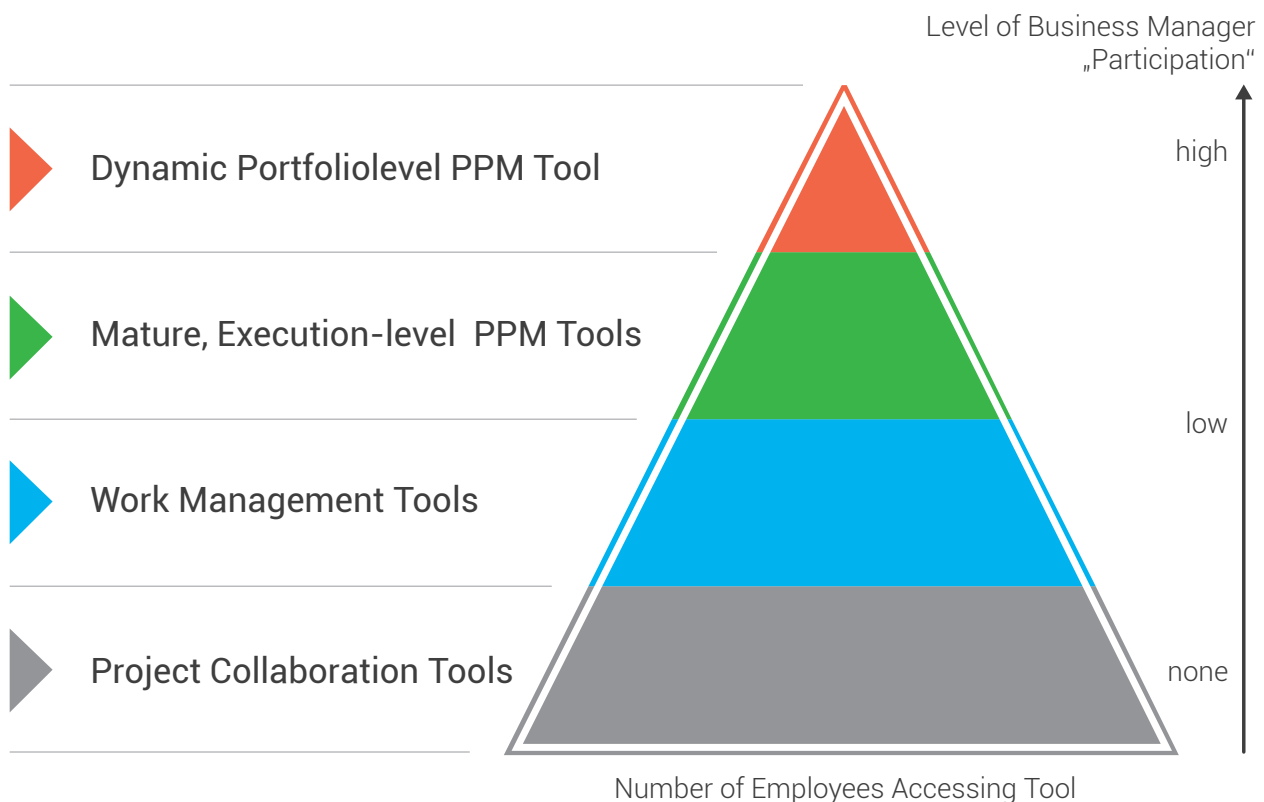


Abbildung 1: Meisterplan gehört zu den dynamischen PPM-Tools.



Genau hierin besteht unsere Hypothese. Eine Gruppe erfahrener Know-how-Träger, die mit ihrer Organisation vertraut sind, die die Qualität der Dateninputs kennen, die wissen, wie Überlastungen in verschiedenen Abteilungen einzuschätzen sind und die fehlende Daten direkt nachtragen können, sind in der Lage, sehr gute Lösungen zu finden. Wichtig ist dabei eine Grundvoraussetzung: Alle

Was ist Meisterplan?

Meisterplan ist eine Software zur Simulation und Optimierung von Projektportfolios. Sie liest dazu Daten aus P6 und kann gleichzeitig Daten anderer Datenquellen, wie beispielsweise Excel-Sheets oder andere PPM-Tools, konsolidieren. Auf diese Weise wird eine vollständige Sicht auf alle Datenquellen realisiert. Damit gehört

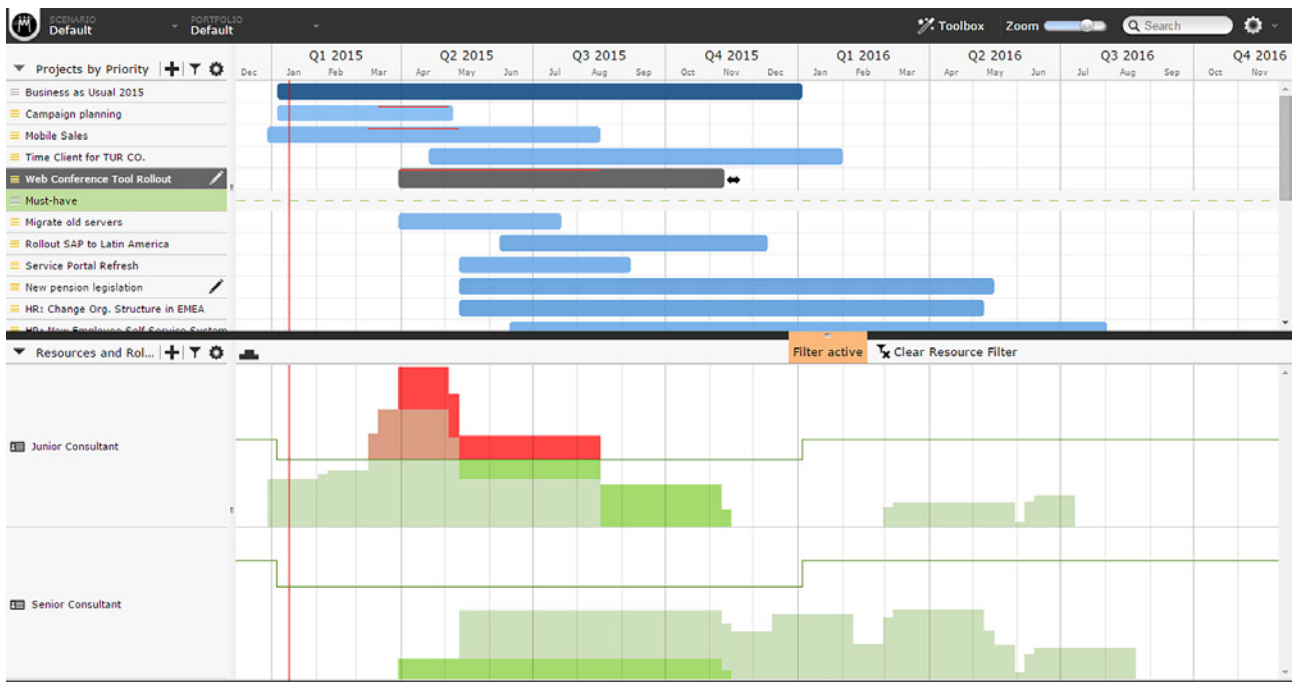


Abbildung 2: Überlast in einer Abteilung

kreative Energie, Lösungsarbeit und Diskussion muss in die Problemlösung fließen. Statt zu überlegen, wie man die Excel-Datei nun bedient oder das Tool zur Darstellung eines neuen Projektes außerhalb des Prozesses bewegt, sollte die Frage beispielsweise lauten: „Setzen wir uns zusammen und sehen, was passiert, wenn wir die strategische Initiative B bevorzugen. Müssen wir Standort X dann schließen?“

Nur ein absolut intuitiv zu bedienendes Tool, das die Auswirkungen von Handlungen sofort, in Echtzeit, anzeigt, kann diesen Diskurs unterstützen. Ein Tool, das keine unverständlichen Auto-Optimierungen vornimmt, sondern schnell rechnet und Konsequenzen menschlicher Handlungen aufzeigt. Ein so ausgerüstetes Planungsteam kann tatsächlich meisterliche Pläne erzeugen. Deswegen Meisterplan.

Meisterplan zu den „Dynamic PPM Tools“ als Tool für das Management-Team zur Simulation und Umplanung von Projektportfolios. Wichtig ist hier das Konzert von Projekten, Kapazitäten und Budgets. Die Ausgestaltung des Einzelprojekts bleibt weiterhin in der Verantwortung der Projektleitung.

Die Software wurde mit der Intention entwickelt, „Boardroom-ready“ zu sein. Selbst ein Vorstand soll in die Lage versetzt werden, nicht nur sofort zu verstehen, was am Bildschirm dargestellt wird, sondern auch die Auswirkungen von Ad-hoc-Simulationen direkt zu sehen und zu begreifen. Genau so möchten wir die geistige Energie weg vom Tool hin auf das Problem lenken. Lösungen können in einer gemeinsamen Sitzung oder in verteilten Umgebungen



gefunden werden. Meisterplan synchronisiert deswegen Veränderungen in einem Portfolio in Echtzeit in andere Portfolios und informiert angemeldete Benutzer sofort und aktiv über Veränderungen.

Der folgende beispielhafte Screenshot zeigt eine typische Meisterplan-Situation: Ein Projekt weist in der Meisterplan-Gantt-Darstellung einen roten Stich auf. Dieser indiziert, dass ein Problem vorliegt. Ein Klick auf das Projekt zeigt sofort, welche Abteilungen (oder Personen)

von Sekunden aufgenommen und mit Ressourcen ausgestattet werden.

Auch die Kapazität und deren Nutzung lässt sich in Meisterplan verändern. Der im nachfolgenden Screenshot gezeigte „Trace“ auf eine Abteilung zeigt deutlich, welche Projekte Auswirkungen auf diese Abteilung haben, welche Priorisierung der Projekte festgelegt wurde und welche Kapazität insgesamt vorhanden ist. Alle diese Informationen können sehr einfach verändert und deren Auswirkung

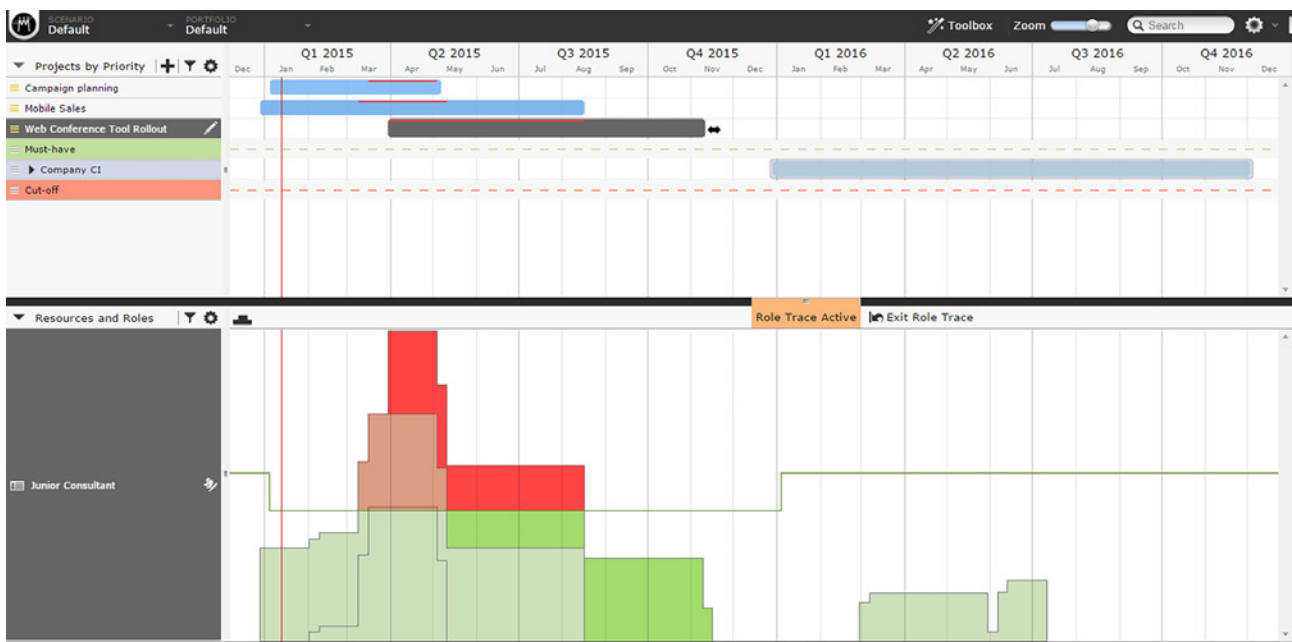


Abbildung 3: Der „Trace“ einer Abteilung

mit diesem Projekt betraut sind. Offensichtlich liegt eine Überlast in der Abteilung „Junior Consultants“ vor. Das genannte Beispiel ist simpel: Durch einfaches Verschieben – das Meisterplan im Millisekundenbereich simuliert – kann eine alternative Lösung gefunden werden. Auch andere Operationen wie Verlängern, Verkürzen, Abbrechen, Unterbrechen, inhaltliches Bearbeiten, Bearbeiten der Ressourcenauslastung etc. können ausgeschöpft werden. Sollte zudem festgestellt werden, dass im betrachteten Portfolio ein Projekt komplett fehlt oder dass eine schnelle „Was wäre denn, wenn wir Initiative X noch durchführen würden“-Möglichkeit durchgespielt werden soll, kann ein solches Projekt auf einfachste Art innerhalb

eingesehen werden: Repriorisierungen, Kapazitätsauf- und abbau, Veränderungen in Projekten und so weiter. Unterstützt wird die Betrachtung von Abteilungen/Rollen/Skills durch die in Meisterplan integrierte Engpass-Suche.

Ganz besonders interessant ist zudem die Möglichkeit, die Besetzung von Mitarbeitern in Projekten ebenso wie deren Auswechslung simulieren zu können. Konkret kann somit das Auswechseln interner gegen externe Mitarbeiter bei gleichzeitiger Beibehaltung eines bestimmten Prozentsatzes der internen Aufwände und die finanziellen Auswirkungen dieser Maßnahme insgesamt überprüft werden.



Budgets und Strategie

Neben Kapazitäten kennt Meisterplan nicht nur die Stundensätze der Mitarbeiter, sondern auch meilensteinorientierte Geldflüsse im Soll und Haben. So können Umsätze oder Kosteneinsparungen ebenso eingesehen werden wie Capex- und Opex-Belastungen. Im folgenden Screenshot wird beispielhaft gezeigt, welche monetäre Auswirkung ein Projekt (in Sattgrün) im Gesamtbudget einnimmt und welchen Benefit es später generieren wird. Mithilfe des integrierten Stratemoduls werden Projekte Unternehmenszielen zugeordnet und anhand ihrer Passgenauigkeit priorisiert. Auf diese Weise kann eingesehen werden, wie viel Geld, Kapazität und Projekte für ein Unternehmensziel investiert wird.

Monatelange Einführung?

Überrascht waren alle Meisterplan-Anwender bislang von der schnellen Implementierung. Statt wochenlanger Anpassungsworkshops läuft Meisterplan bereits nach wenigen

Tagen produktiv. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Da die Software einfach ist, wird weniger Zeit für Trainings benötigt. Da alle notwendigen Portfolio-Funktionen bereits vorhanden sind, muss nicht mehr an Spezifika angepasst werden. Da Sie Meisterplan bei sich installieren oder ein Software-as-a-Service-System verwenden können, sparen Sie Kosten und Zeit bei der Bereitstellung interner Hardware.

Ein gesundes Projektportfolio

Erzeugt Meisterplan ein optimales Portfolio? Nicht von selbst. Die Software gibt Ihnen aber die Werkzeuge an die Hand, vorhandene Kapazitäten und Budgets möglichst gut auszunutzen und dabei diejenigen Projekte zu bevorzugen, die zum Unternehmen passen. Dr. Felix Willing von Nordex SE aus Hamburg formuliert es so: „Meisterplan hat uns die Augen geöffnet für die Ressourcenengpässe und neue Lösungen für das Projektportfolio aufgezeigt.“

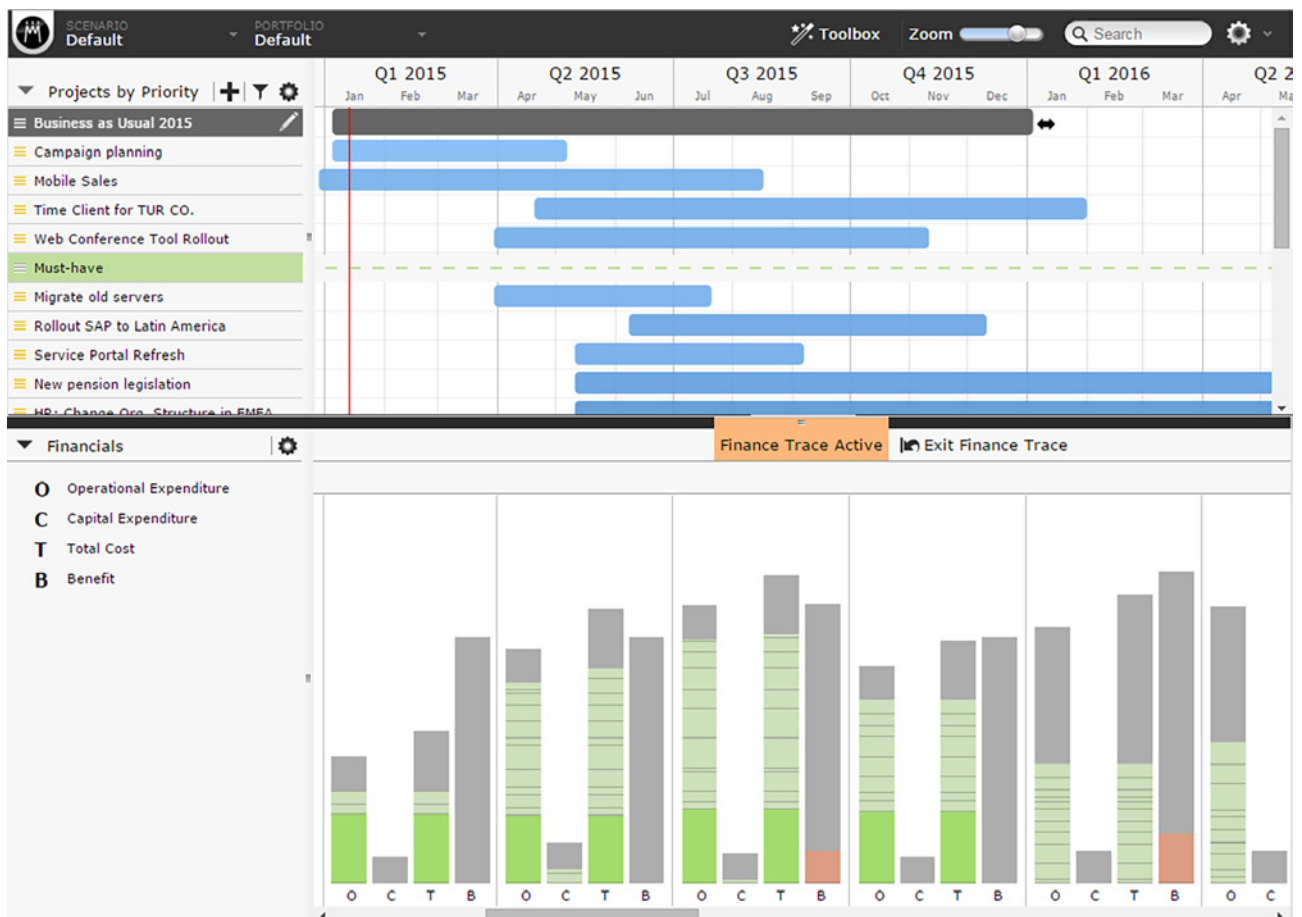


Abbildung 4: Finanzielle Auswirkung eines Projekts

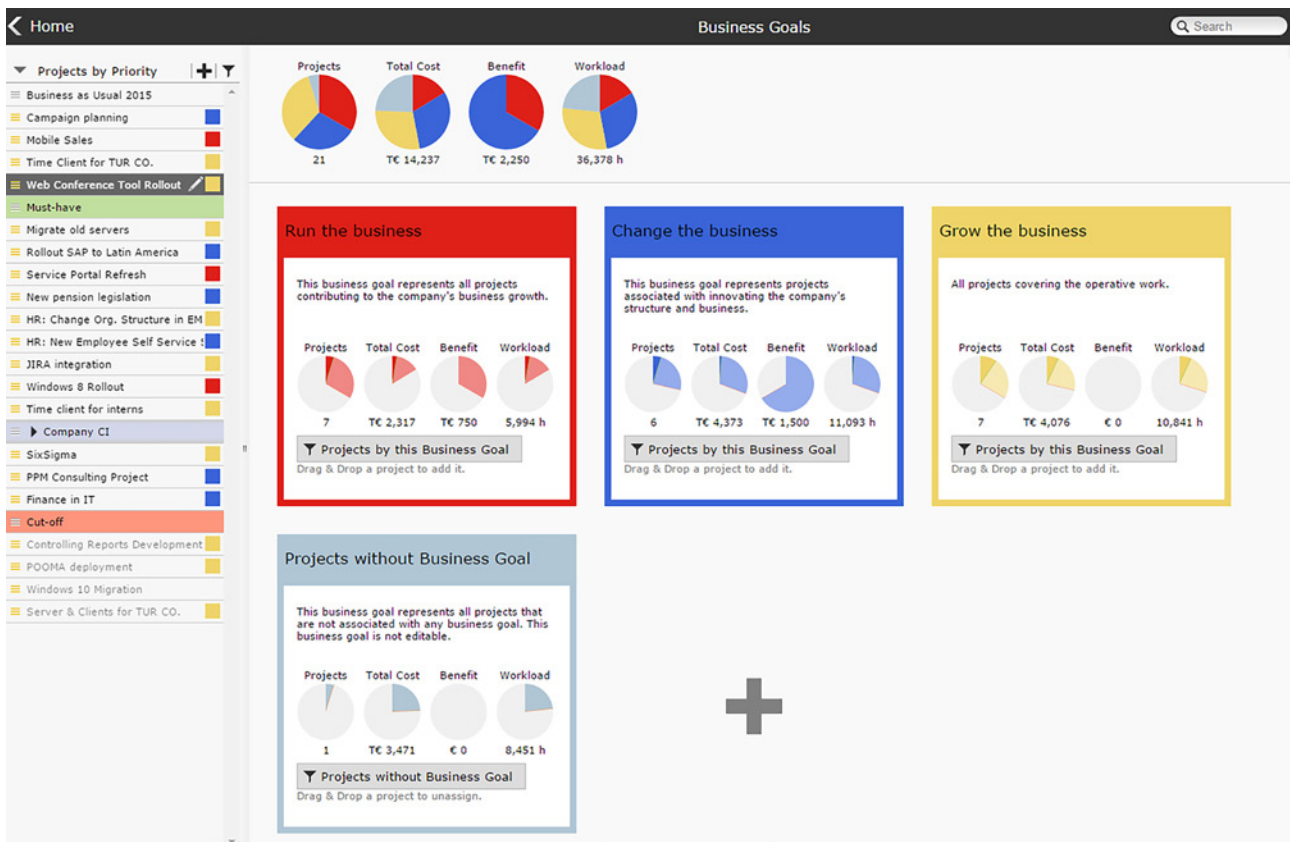


Abbildung 5: Strategische Ziele

Meisterplan akzeptiert Überlasten, freie Kapazitäten oder Abhängigkeitsverletzungen, wenn Sie es zulassen. Die Software unterstützt Sie bei der Suche nach Engpässen, kann Projektverschiebungen vorschlagen und berechnet aus Aufwänden Kosten und Umsätze. Und das in einer Einfachheit und Geschwindigkeit, die Sie bisher nicht kannten. Philipp Detemple von der ConsorsBank aus Nürnberg unterstreicht: „Mit Meisterplan sparen wir Zeit bei der Simulation von Projektportfolios. Planungen, für die wir früher einen halben Tag benötigt haben, erledigen wir jetzt in wenigen Minuten.“

Meisterplan unterstützt Sie bei der Entscheidung pro/contra Outsourcing und zeigt auf, welche Skills Sie langfristig auf- oder abbauen sollten. Þórhildur Gunnarsdóttir von der Arion Banki aus Reykjavik stellt es so dar: „Meisterplan hilft uns dabei, ein realisierbares Projektportfolio zu erstellen und Outsourcing-Entscheidungen zu treffen.“

Genau so unterstützt Sie Meisterplan bei der Erzeugung eines gesunden Projektportfolios. Ohne „Schatten-Excel(s),

ohne Widersprüche, ohne Fingerring – ein Projektportfolio, das wirklich funktioniert.

¹ Das Originalzitat lautet: "If a system is to be stable the number of states of its control mechanism must be greater than or equal to the number of states in the system being controlled." Ashby, William Ross, *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London, 1956, S. 124.



Dr. Jörg Leute

ist seit 1999 Geschäftsführer der Firma itdesign GmbH, Tübingen. Dort aber auch als aktives Mitglied der GPM befasst er sich mit agilem Projektmanagement sowie Ressourcenmanagement.

Kontakt:

joerg.leute@itdesign.de

+49 7071 3667-60