

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1 Einführung und Grundlagen | 1 |
| 1.1 Projektmanagement und Multiprojektmanagement | 1 |
| 1.2 Begriffe und Definitionen | 4 |
| 1.2.1 Projekt | 4 |
| 1.2.2 Projektportfolio | 6 |
| 1.2.3 Programm | 7 |
| 1.2.4 Projekt, Programm und Projektportfolio im Zusammenhang | 7 |
| 1.2.5 Multiprojektmanagement | 9 |
| 1.3 Multiprojektmanagement als System | 12 |
| 1.3.1 Elemente eines Projektmanagementsystems | 12 |
| 1.3.2 Multiprojektmanagement als komplexes System | 14 |
| 1.3.3 Multiprojektmanagement als lebensfähiges System | 16 |
| 1.4 Interessensgruppen des Multiprojektmanagements | 20 |
| 1.5 Strukturierung des Themas im Überblick | 21 |
| Literaturangaben | 23 |
| 2 Anforderungen an ein Multiprojektmanagement | 25 |
| 2.1 Gelöste und ungelöste Problemstellungen | 25 |
| 2.2 Effizienz versus Effektivität | 27 |
| 2.2.1 Große oder kleine Veränderungsschritte? | 27 |
| 2.2.2 Steuerung des Projektportfolios | 30 |
| 2.2.3 Effektivität: Auswahl und Priorisieren der Projekte | 31 |
| 2.2.4 Allokation der Ressourcen | 31 |
| 2.2.5 Der richtige Zeitpunkt | 32 |
| 2.2.6 Effiziente Projektabwicklung | 32 |
| 2.2.7 Effektivität und Allokationsqualität versus Effizienz | 33 |
| 2.3 Funktionale Anforderungen | 33 |
| 2.3.1 Flexible Projektpriorisierung | 33 |
| 2.3.2 Projektübergreifendes Ressourcenmanagement | 36 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.3.3 | Management von Projektinterdependenzen | 36 |
| 2.3.4 | Projektübergreifendes Risikomanagement | 37 |
| 2.3.5 | Bewertung des Projekterfolgs | 38 |
| 2.4 | Kulturelle Anforderungen | 39 |
| 2.5 | Anforderungen an das Projektpersonal | 41 |
| 2.6 | Organisatorische Anforderungen | 42 |
| 2.6.1 | Anforderungen an die Aufbauorganisation | 43 |
| 2.6.2 | Anforderungen an die Ablauforganisation | 43 |
| 2.6.3 | Erforderliche übergreifende Regelungen | 44 |
| 2.7 | Anforderungen an die Infrastruktur | 45 |
| | Literaturangaben | 46 |
| 3 | Konzepte des Multiprojektmanagements | 49 |
| 3.1 | Gegenstand der Multiprojektsteuerung | 49 |
| 3.2 | Optimierungsstrategien | 50 |
| 3.3 | Projektauswahl und Projektbewertung | 51 |
| 3.3.1 | Kriterien für die Projektauswahl | 52 |
| 3.3.2 | Projektauswahl | 58 |
| 3.3.3 | Priorisierung von Projekten | 60 |
| 3.4 | Projektübergreifendes Ressourcenmanagement | 67 |
| 3.4.1 | Ressourcenmanagement in Multiprojektsituationen | 67 |
| 3.4.2 | Prioritätsorientierte Ressourcenallokation | 69 |
| 3.5 | Das Prinzip der integrierten Projektsteuerung | 71 |
| 3.6 | Steuerung und Überwachung des Projektportfolios | 77 |
| 3.7 | Der Projektnutzen in der Multiprojektsteuerung | 80 |
| 3.7.1 | Verfolgung von Projektzielen und Projekterfolg aus Sicht der Stakeholder | 82 |
| 3.7.2 | Nutzencontrolling im Projektportfolio | 83 |
| 3.8 | Der Umgang mit Unsicherheit | 84 |
| 3.9 | Der Umgang mit Komplexität | 85 |
| 3.10 | Der Umgang mit Abhängigkeiten | 87 |
| 3.11 | Konzept der kritischen Kette | 97 |
| 3.11.1 | Prinzip 1: Zeitliche Staffelung der Projekte | 98 |
| 3.11.2 | Prinzip 2: Bündelung von Reserven | 99 |
| 3.11.3 | Prinzip 3: Operative Priorisierung mithilfe des Pufferindex | 99 |
| 3.12 | Konzepte zur Daten-, Informations- und Wissensintegration | 100 |
| 3.13 | Kompetenzentwicklung und Qualifizierung | 104 |
| | Literaturangaben | 105 |
| 4 | Organisation des Multiprojektmanagements | 107 |
| 4.1 | Multiprojektmanagement im Organisationskontext | 107 |
| 4.2 | Rollen im Multiprojektmanagement | 109 |
| 4.3 | Prozessmodelle für das Multiprojektmanagement | 111 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.3.1 | Prozessmodelle des Project Management Institute (PMI) | 112 |
| 4.3.2 | Das PRINCE2-Prozessmodell des OGC | 113 |
| 4.3.3 | Weitere Prozessmodelle | 114 |
| 4.3.4 | Das S/P/P-Modell der Projektmanagementprozesse | 115 |
| 4.4 | Ablauforganisation des Multiprojektmanagements | 116 |
| 4.4.1 | Übergeordnete Planung durchführen | 118 |
| 4.4.2 | Projektideen entwickeln und formulieren | 119 |
| 4.4.3 | Projektanträge prüfen und (vorab) bewerten | 120 |
| 4.4.4 | Grobe Projektplanung durchführen | 121 |
| 4.4.5 | Projektportfolio planen | 122 |
| 4.4.6 | Projektanträge entscheiden | 123 |
| 4.4.7 | Projekt beauftragen | 124 |
| 4.4.8 | Exkurs zu 4.4.7: Externe Vergabe durchführen | 125 |
| 4.4.9 | Projekt vorbereiten | 132 |
| 4.4.10 | Ressourcen bereitstellen | 136 |
| 4.4.11 | Integrierte Projektsteuerung durchführen | 137 |
| 4.4.12 | Projektportfolio überwachen | 138 |
| 4.4.13 | Projektportfolio steuern | 140 |
| 4.4.14 | Projektergebnisse abnehmen | 141 |
| 4.4.15 | Projekt abschließen und bewerten | 142 |
| 4.4.16 | Erfolgskontrolle und Nachkalkulation durchführen | 144 |
| 4.4.17 | Portfolio-Ergebnisse abnehmen | 145 |
| 4.4.18 | Nutzeninkasso durchführen | 145 |
| 4.4.19 | Strategisches Controlling betreiben | 147 |
| 4.4.20 | Projektdokumentations- und Wissensmanagement betreiben | 148 |
| 4.5 | Aufbauorganisatorische Verankerung | 149 |
| 4.5.1 | Aufgaben des Multiprojektmanagements | 149 |
| 4.5.2 | Stellen | 151 |
| 4.5.3 | Project Management Offices | 152 |
| 4.6 | Notwendige Festlegungen und Regeln | 154 |
| 4.6.1 | Dezentralisierung der Verantwortung im Projekt | 154 |
| 4.6.2 | Projektmanagement-Handbuch | 155 |
| | Literaturangaben | 156 |
| 5 | Werkzeugunterstützung für das Multiprojektmanagement | 159 |
| 5.1 | Was kann eine Werkzeugunterstützung (nicht) leisten? | 159 |
| 5.2 | Anforderungen an ein Multiprojektmanagementwerkzeug | 160 |
| 5.2.1 | Allgemeine Anforderungen | 161 |
| 5.2.2 | Integration des Datenhaushalts | 162 |
| 5.2.3 | Funktionen zur Auswahl und Priorisierung von Projekten | 165 |
| 5.2.4 | Unterstützung des Einzelprojektmanagements | 169 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.2.5 | Unterstützung des Ressourcenmanagements | 171 |
| 5.2.6 | Dokumentation und Berichtswesen (Portfolio, Programm, Projekt) | 172 |
| 5.2.7 | Unterstützung des Projekt- und Projektportfolio-Controllings | 173 |
| 5.2.8 | Unterstützung der Multiprojektsteuerung | 176 |
| 5.2.9 | Unterstützung der Prozesse (Workflow) | 176 |
| 5.2.10 | Unterstützung des Projektwissensmanagements | 177 |
| 5.2.11 | Technische Anforderungen | 178 |
| 5.3 | Auswahl und Einführung einer MPM-Software | 179 |
| 5.4 | Einsatz in der Praxis | 182 |
| | Literaturangaben | 183 |
| 6 | Einführung und Weiterentwicklung | 185 |
| 6.1 | Vorgehensweise | 185 |
| 6.2 | Projekt initiieren | 187 |
| 6.3 | Ist-Analyse durchführen | 188 |
| 6.3.1 | Kriterien für die Güte von Projektmanagementsystemen | 191 |
| 6.3.2 | Auditierung von Projektmanagementsystemen | 194 |
| 6.3.3 | Reifegrad des organisationsweiten Projektmanagements | 198 |
| 6.4 | Externe Orientierung durchführen | 203 |
| 6.5 | Soll-Konzept entwickeln | 208 |
| 6.6 | MPM-Konzept schrittweise umsetzen | 210 |
| 6.7 | MPM-System einführen und stabilisieren | 212 |
| 6.8 | Evaluierung durchführen | 214 |
| 6.9 | Kontinuierliche Verbesserung des Multiprojektmanagements | 215 |
| | Literaturangaben | 215 |
| 7 | Erfolgsfaktoren heute und morgen | 219 |
| 7.1 | Erfolgreiches Multiprojektmanagement | 219 |
| 7.2 | Zukünftige Herausforderungen | 221 |
| | Literaturangaben | 222 |
| | Urheberrechtliche Hinweise | 223 |
| | Sachverzeichnis | 225 |