

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