



Gerit Grübler (Autor)

Ganzheitliches Multiprojektmanagement

Mit einer Fallstudie in einem Konzern der
Automobilzulieferindustrie



Göttinger Wirtschaftsinformatik
Herausgeber: J. Biethahn · M. Schumann

Gerit Grübler

Ganzheitliches Multiprojektmanagement

Mit einer Fallstudie in einem Konzern
der Automobilzulieferindustrie

Band 50



Cuvillier Verlag Göttingen

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/2491>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

Inhaltsübersicht

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XVII
1 EINLEITUNG UND PROBLEMSPEZIFIKATION.....	1
1.1 Einführung in den Untersuchungsgegenstand.....	1
1.2 Ausrichtung der Arbeit.....	6
2 ANALYSE DER ZENTRALEN BESTANDTEILE	14
2.1 Unternehmen	14
2.2 Management	23
2.3 Informationsmanagement	27
2.4 Projektmanagement.....	31
2.5 Ganzheitlichkeit	38
2.6 Ganzheitliches Multiprojektmanagement.....	42
3 KONZEPTION DES VORGEHENSMODELLS	51
3.1 Modellspezifische Anforderungen und Lösungen	51
3.2 Untersuchung von bestehenden Modellen	60
3.3 Zusammenführung der Modelle	69
4 INTEGRATION DES MULTIPROJEKTMANAGEMENTS IN DAS UNTERNEHMEN	81
4.1 Modellierung des Unternehmens	82
4.2 Aufgaben, Projektarten, -typen und Managementebenen.....	88
4.3 Identifikation des geeigneten Managementtyps	91
4.4 Bedeutung des Multiprojektmanagements im Unternehmen.....	97
4.5 Bestimmung und Anpassung des Reifegrads des Multiprojektmanagements	99
4.6 Modellierung des Multiprojektmanagements.....	104
4.7 Einbindung des Multiprojektmanagements in das Unternehmen	109
5 DURCHFÜHRUNG DES MULTIPROJEKTS	113
5.1 Strukturierung der Aufgaben	113
5.2 Planung	117
5.3 Organisation	139
5.4 Führung und Leitung.....	150
5.5 Überwachung.....	153
5.6 Steuerung	167
5.7 Abschluss	186

6	REALISIERUNG DER ERGEBNISSE IN EINEM INDUSTRIEKONZERN.....	188
6.1	Einleitung und Problemspezifikation	188
6.2	Analyse der zentralen Bestandteile.....	193
6.3	Integration des Multiprojektmanagements in das Unternehmen.....	201
6.4	Durchführung des Multiprojekts.....	227
7	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	262
7.1	Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse	262
7.2	Ausblick	269
	ANHANG: MESSUNG DER PROJEKTKOMPLEXITÄT	XIX
	LITERATURVERZEICHNIS	XXIII

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XVII
1 EINLEITUNG UND PROBLEMSPEZIFIKATION.....	1
1.1 Einführung in den Untersuchungsgegenstand.....	1
1.1.1 Ziele eines Unternehmens.....	1
1.1.2 Bedeutung der Information.....	2
1.1.3 Bedarf von Multiprojektmanagement.....	4
1.2 Ausrichtung der Arbeit.....	6
1.2.1 Forschungsmethodik.....	6
1.2.2 Zielsetzungen, Forschungsfragen und Gliederung.....	7
2 ANALYSE DER ZENTRALEN BESTANDTEILE.....	14
2.1 Unternehmen.....	14
2.1.1 Begriffsklärung.....	14
2.1.2 Das Organisieren zur Schaffung von Aufbau- und Ablauforganisation.....	15
2.1.3 Aufbauorganisation.....	18
2.1.4 Ablauforganisation.....	22
2.2 Management.....	23
2.3 Informationsmanagement.....	27
2.3.1 Begriffsklärung.....	27
2.3.2 Bedeutung für die Unternehmensziele.....	28
2.3.3 Bedeutung für den Unternehmensaufbau und -ablauf.....	29
2.3.4 Bedeutung für Multiprojekte.....	31
2.4 Projektmanagement.....	31
2.4.1 Begriffsklärung.....	31
2.4.2 Aufgaben, Phasen und Zielfaktoren.....	33
2.5 Ganzheitlichkeit.....	38
2.6 Ganzheitliches Multiprojektmanagement.....	42
2.6.1 Begriffsabgrenzungen.....	42
2.6.2 Definition.....	46
3 KONZEPTION DES VORGEHENSMODELLS.....	51
3.1 Modellspezifische Anforderungen und Lösungen.....	51
3.1.1 Problemstellungen.....	52
3.1.2 Prinzipien, Methoden und Maßnahmen.....	54
3.1.3 Zusammenführung durch ganzheitliche Systemorientierung.....	58
3.2 Untersuchung von bestehenden Modellen.....	60
3.2.1 Problemstellungen und Vorgehensweise.....	60
3.2.2 Logische Dimension.....	62
3.2.2.1 Übersicht.....	62
3.2.2.2 Architektur integrierter Informationssysteme.....	63
3.2.2.3 Säulen der informationsorientierten Unternehmensgestaltung.....	63
3.2.2.4 Strukturkriterien in international tätigen Unternehmen.....	64

3.2.3	Zeitliche Dimension	64
3.2.3.1	Übersicht	64
3.2.3.2	Entscheidungsprozesse	66
3.2.3.3	Projektmanagement	66
3.2.3.4	Rahmenkonzeption zur Entwicklung von ganzheitlichen Informationssystemen	67
3.2.3.5	Strategische, administrative und operative Aufgaben	68
3.3	Zusammenführung der Modelle	69
3.3.1	Logische Dimension	69
3.3.1.1	Generelle Kategorisierung	69
3.3.1.2	Einordnung der untersuchten Modelle	70
3.3.2	Zeitliche Dimension	73
3.3.2.1	Problemstellungen	73
3.3.2.2	Einordnung der untersuchten Modelle	74
3.3.3	Verknüpfung von logischer und zeitlicher Dimension	77
4	INTEGRATION DES MULTIPROJEKTMANAGEMENTS IN DAS UNTERNEHMEN	81
4.1	Modellierung des Unternehmens	82
4.1.1	Zielbildung und Systemeigenschaften	82
4.1.2	Unternehmensinformationsmodell	84
4.2	Aufgaben, Projektarten, -typen und Managementebenen	88
4.3	Identifikation des geeigneten Managementtyps	91
4.4	Bedeutung des Multiprojektmanagements im Unternehmen	97
4.5	Bestimmung und Anpassung des Reifegrads des Multiprojektmanagements	99
4.6	Modellierung des Multiprojektmanagements	104
4.6.1	Strukturierung der Objekte	104
4.6.2	Dynamisierung von Objekten	107
4.7	Einbindung des Multiprojektmanagements in das Unternehmen	109
4.7.1	Einbindung in die Aufbauorganisation und Projektstruktur	109
4.7.2	Einbindung in die Entscheidungsprozesse	111
5	DURCHFÜHRUNG DES MULTIPROJEKTS	113
5.1	Strukturierung der Aufgaben	113
5.1.1	Regelkreis der Managementaufgaben	113
5.1.2	Genereller Ablauf	116
5.2	Planung	117
5.2.1	Rahmenbedingungen	118
5.2.2	Ziele und Erfolgsfaktoren	119
5.2.3	Ressourcen-, Kosten- und Zeitmanagement	125
5.2.4	Multiprojektportfoliomanagement	127
5.2.5	Risikomanagement	130
5.2.6	Multiprojektplan zur logischen und zeitlichen Strukturierung der Aufgaben	132
5.2.7	Multiprojektmanagementsoftware	135
5.3	Organisation	139
5.3.1	Aufbauorganisation	140
5.3.1.1	Personalmanagement und Qualifizierung der Führungskräfte	140
5.3.1.2	Gremien, Ausschüsse und Personengruppen	142
5.3.1.3	Multiprojektleiter	144
5.3.1.4	Multiprojektmitarbeiter	145
5.3.2	Ablauforganisation	147
5.3.2.1	Prozessmanagement	147
5.3.2.2	Informations-, Wissens- und Kommunikationsmanagement	148

5.4	Führung und Leitung	150
5.4.1	Aufgaben.....	150
5.4.2	Arten	151
5.5	Überwachung	153
5.5.1	Begriffsklärung	153
5.5.2	Analysemethoden des Qualitätsmanagements	155
5.5.2.1	Projektstatus und -fortschritt.....	155
5.5.2.2	Abweichungen vom Plan.....	157
5.5.2.3	Prognostizierung des weiteren Verlaufs	158
5.5.3	Auswertungsmethoden des Qualitätsmanagements	160
5.5.3.1	Wirtschaftlichkeit	160
5.5.3.2	Strategiebeitrag.....	162
5.5.3.3	Erfolg.....	164
5.6	Steuerung	167
5.6.1	Begriffsklärung	167
5.6.2	Generelle Maßnahmen	168
5.6.2.1	Fehler vermeiden	168
5.6.2.2	Projektkosten und -termine.....	171
5.6.3	Maßnahmen im Multiprojektportfolio	172
5.6.3.1	Übergreifendes Ressourcenmanagement bei Engpässen	172
5.6.3.2	Bewertung und Einordnung von Projekten.....	175
5.6.3.3	Synergien erkennen und nutzen.....	179
5.6.3.4	Priorisierung von Projekten	179
5.6.4	Change-, Integrations- und Konfliktmanagement	181
5.7	Abschluss	186
6	REALISIERUNG DER ERGEBNISSE IN EINEM INDUSTRIEKONZERN	188
6.1	Einleitung und Problemspezifikation	188
6.1.1	Einführung in den Untersuchungsgegenstand	188
6.1.1.1	Kapitalverhältnisse, Rechtsform, Gesellschaften und Gesellschafter	188
6.1.1.2	Ziele des Unternehmens	190
6.1.1.3	Bedarf von Multiprojektmanagement	191
6.2	Analyse der zentralen Bestandteile	193
6.2.1	Unternehmen	193
6.2.1.1	Aufbauorganisation	193
6.2.1.2	Ablauforganisation	196
6.2.2	Informationsmanagement.....	197
6.2.2.1	Bedeutung der Information.....	197
6.2.2.2	Systemlandschaft.....	198
6.2.3	Projektmanagement.....	201
6.3	Integration des Multiprojektmanagements in das Unternehmen	201
6.3.1	Grundlagen zur Modellierung und Organisation des Unternehmens	202
6.3.1.1	Ziel- und Entscheidungsprozesse der Geschäftsführung.....	202
6.3.1.2	Informationsorientierung bei divisionalisierten Unternehmen.....	204
6.3.1.3	Unternehmensinformationsmodell zur Integration des Multiprojekts.....	207
6.3.2	Entwicklung des Unternehmensstrukturmodells	209
6.3.2.1	Analyse.....	209
6.3.2.2	Konzeption und Implementierung - Alternative (A).....	212
6.3.2.3	Konzeption und Implementierung - Alternative (B).....	216
6.3.2.4	Realisierung.....	217
6.3.3	Konzeption des Unternehmensprozessmodells	219
6.3.4	Abgrenzung Projektaufgabe und Bestimmung Managementtyp.....	221
6.3.5	Reifegrad des Multiprojektmanagements und dessen Erhöhung durch externe Berater	223
6.3.6	Modellierung und Einbindung des Multiprojektmanagements	225

6.4 Durchführung des Multiprojekts.....	227
6.4.1 Planung	227
6.4.1.1 Ziele.....	227
6.4.1.1.1 Überblick.....	227
6.4.1.1.2 Änderungen von Zielvereinbarungen	229
6.4.1.2 Aufgaben	231
6.4.1.2.1 Prozessoptimierung und -standardisierung.....	231
6.4.1.2.2 Informationssystementwicklung	232
6.4.1.2.3 Informationssystemeinführung bzw. Roll-Out	234
6.4.1.3 Erfolgsfaktoren	236
6.4.1.4 Multiprojektportfolio-, Ressourcen-, Kosten-, Zeit- und Risikomanagement.....	238
6.4.1.5 Multiprojektplanung	240
6.4.1.6 Planung der Projekte auf Ebene Geschäftsbereich und Standort	243
6.4.1.7 Multiprojektplanung mit dem Projektsystem SAP-PS.....	244
6.4.1.7.1 Übersicht.....	244
6.4.1.7.2 Struktur- und Aufgabenplanung.....	246
6.4.1.7.3 Ablaufplanung.....	247
6.4.1.7.4 Terminplanung.....	248
6.4.1.7.5 Kapazitäts- und Kostenplanung.....	249
6.4.1.7.6 Integration und Konsolidierung der Einzelprojekte.....	251
6.4.2 Organisation.....	253
6.4.2.1 Aufbau und Ablauf	253
6.4.2.2 Informations-, Wissens- und Kommunikationsmanagement	253
6.4.3 Führung und Leitung.....	254
6.4.4 Überwachung	255
6.4.4.1 Qualitätsmanagement	255
6.4.4.2 Erfolgsbewertung	256
6.4.5 Steuerung	257
6.4.5.1 Projektbewertung und Priorisierung	257
6.4.5.2 Change-, Integrations- und Konfliktmanagement.....	259
6.4.6 Abschluss	261
7 SCHLUSSBETRACHTUNG.....	262
7.1 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse	262
7.2 Ausblick	269
ANHANG: MESSUNG DER PROJEKTKOMPLEXITÄT	XIX
LITERATURVERZEICHNIS	XXIII