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