



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>

1 Einleitung und Problemspezifikation

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Klärung der Frage, was unter einem „ganzheitlichen Multiprojektmanagement“ zu verstehen ist und woher der Bedarf dafür entsteht. Es wird erörtert, welche Vorgehensweise anzuwenden ist, um die Komplexität des Themas in Literatur und Praxis beherrschbar zu machen. Darauf aufbauend wird gezeigt, wie ein Multiprojektmanagement erfolgreich in ein Unternehmen installiert werden kann, und welche Aufgaben zur zielorientierten Durchführung erledigt werden müssen.

Zu Beginn der Arbeit werden zunächst die Problembereiche spezifiziert, um die Zielsysteme und Anforderungsbereiche dieser Arbeit ermitteln zu können.⁵ Aus den aufgeworfenen Problemen und komplexen Aufgabenstellungen werden dann individuell lösbare Teilprobleme erarbeitet.⁶

Der erste Teil (Kap. 1.1) dient der Einführung in den Untersuchungsgegenstand. In dieser Anregungsphase wird eine Einleitung in die Themenschwerpunkte gegeben, die dann in späteren Kapiteln weiter spezifiziert werden. Diese Arbeit zeigt auf, warum Multiprojekte in Unternehmen scheitern. Der Hauptgrund ist eine isolierte Betrachtung bzw. die Vernachlässigung der ganzheitlichen⁷ Einbindung des Multiprojektmanagements in das Unternehmen. Eine erfolgreiche organisatorische Gestaltung ist unerlässlich. Sie setzt Kenntnisse über die logische Struktur des Aufbaus, der Aufgaben, Prozesse und Subsysteme des Unternehmens voraus.⁸ Die Betrachtung des Multiprojektmanagements „nach außen“ innerhalb des Unternehmens, die politische Abstimmung, ist mindestens ebenso wichtig, wie die Steuerung des Multiprojekts „nach innen“. Darum ist die Untersuchung der Themenschwerpunkte „Unternehmen“ und „Information“ unmittelbare Voraussetzung für das „Multiprojektmanagement“. Das Zusammenspiel dieser Komponenten erklärt den Bedarf und den Einsatz eines Multiprojektmanagements.

In Kapitel 1.2 wird die Ausrichtung dieser Arbeit beschrieben. Unter Erläuterung der Forschungsmethodik wird das strukturelle Vorgehen zur Realisierung des Lösungsansatzes aufgezeigt. Aus den Problemstellungen des Untersuchungsgegenstandes leiten sich die Forschungsfragen ab, deren Lösungen wiederum Motivation und Zielsetzung dieser Arbeit sind.

1.1 Einführung in den Untersuchungsgegenstand

1.1.1 Ziele eines Unternehmens

Der Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit sind Unternehmen, in denen Multiprojekte abgewickelt werden. Unternehmen sind rechtliche Wirtschaftseinheiten, in denen Rohstoffe gewonnen, Güter hergestellt oder weiterverarbeitet sowie Dienstleistungen erbracht werden.⁹ Bevor auf das Thema „ganzheitliches Multiprojektmanagement“ einge-

⁵ Vgl. Biethahn, J. et al.: Entwicklungsmanagement 2000, S. 419.

⁶ Vgl. Harrer, F.: Projektinfrastruktur 1997, S. 58.

⁷ Siehe hierzu Kap. 2.5.

⁸ Vgl. Fuchs, H.: Systemtheorie 1973, S. 196.

⁹ Vgl. Gabler Verlag: Wirtschaft 2001, S. 329.

gangen wird, gilt es daher, die oberste Zielsetzung eines Unternehmens¹⁰ zu untersuchen. Das Ziel, das der Unternehmensführung bzgl. des Erfolgs als Richtschnur dient, ist das Streben nach Gewinn bzw. langfristiger Gewinnmaximierung¹¹, Größe bzw. Wachstum, technischem Leistungsprofil und Konsonanz mit Bezugsgruppen und Interaktionspartnern.¹² Ein Unternehmen muss immer das Ziel haben, „überlebensfähig“ zu bleiben und die Existenz zu sichern. Die Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit ist eine langfristige Wertsteigerung des Unternehmens.¹³

Um den Zielerreichungsgrad im Unternehmen zu erhöhen, sind alle wesentlichen Elemente und Aktivitäten am Zielsystem auszurichten und zu steuern.¹⁴ Zur Bewältigung derart komplexer Aufgabenstellungen benötigt die Unternehmensführung klare Konzepte und Vorgehensweisen, wie z. B. durch ein Multiprojektmanagement, um das Unternehmen zielgerichtet steuern zu können. Dabei gibt es „zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu einem Endziel führenden Handlungen zu finden.“¹⁵

Welchen Anteil Informationen am unternehmerischen Handeln haben und welche Anforderungen daraus entstehen, wird im nächsten Abschnitt erläutert.

1.1.2 Bedeutung der Information

Seit den 70er Jahren sind in der Bundesrepublik Deutschland mehr Menschen mit der Verarbeitung von Daten beschäftigt als mit Produktionsgütern.¹⁶ Es hat sich ein Wandel von einer Industrie- zu einer Informationsgesellschaft vollzogen.¹⁷ Der volkswirtschaftliche Informationssektor nimmt gegenüber den drei Sektoren Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen immer mehr zu.¹⁸ Für die effiziente Verwendung der Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital ist die Information unumgänglich. Sie wird zur entscheidenden Ressource im Unternehmen, da Informationsvorsprünge gegenüber Wettbewerbern den unternehmerischen Erfolg sichern.¹⁹ Der Information wird in Unternehmen ein derart hoher Stellenwert zuerkannt, dass sie als eigenständiger Produktionsfaktor aufgefasst wird.²⁰ Deren Bedeutung geht im Extremfall so weit, dass ökonomische Probleme nur dann auftreten, wenn Informationsprobleme bestehen.²¹ Die Information hat nicht nur im Dienstleistungsbereich, sondern auch im Produktionsbereich einen entscheidenden Erfolgsanteil: Innovations- und Qualitätsvorsprünge können nur durch umfangreiche Informationen über das Produkt erzielt werden. Neben der Produktqualität

¹⁰ Hier werden die Erfolgsziele eines wirtschaftenden Unternehmens betrachtet, da Industrieunternehmen den Fokus dieser Arbeit darstellen. Zu möglichen Unternehmensformen siehe Kap. 2.1.

¹¹ Vgl. Mag, W.: Kommunikation 1980, Sp. 1038.

¹² Vgl. Hauschildt, J.: Zielsysteme 1980, Sp. 2424.

¹³ Vgl. Möller, K. et al.: Intangibles 2003, S. 491.

¹⁴ Vgl. Stickel, E. et al.: Wirtschaftsinformatik 1997, S. 247.

¹⁵ Aristoteles (384-322 v. Chr.), zitiert in: CSC Deutschland Akademie GmbH (Hrsg.): Erfahrungsaustausch 2004, S. 1

¹⁶ Vgl. Bessler, H.: Informationsbetriebe 1985, S. 2.

¹⁷ Vgl. Hoffmann, F.: Mensch 1986, S. 491.

¹⁸ Vgl. Hanker, J.: Informatik 1990, S. 176.

¹⁹ Vgl. Picot, A. et al.: Planung 1988, S. 544.

²⁰ Vgl. Scheer, A.: Betriebswirtschaftslehre 1990, S. 4, in Anlehnung an Synnott, W. R. et al.: Information 1981, insbesondere S. 73-79.

²¹ Vgl. Kay, N. M.: firm 1984, S. 1.

hat auch die informationsorientierte Vermarktung des Produkts eine ausschlaggebende Bedeutung. Der Eindruck über das Produkt ist oft nicht von seinen objektiven Eigenschaften abhängig. Da der Kunde diese meist nicht nachprüfen kann, wird der Eindruck durch die gezielte Informationsverteilung des Herstellers geprägt.²² Die Informationstechnik hat eine Vielzahl positiver und negativer gesellschaftlicher Auswirkungen, die allerdings nicht immer exakt feststellbar sind. Ob damit z. B. in der Summe mehr Arbeitsplätze geschaffen oder wegrationalisiert werden, ist schwer nachprüfbar.²³

Durch die „New Economy“ hat die Information eine höhere Bedeutung für Unternehmen und für die darin ablaufenden Multiprojekte bekommen: Die Telekommunikation und das Internet haben die bisher existierende Weltwirtschaft („Old Economy“) revolutioniert und durch ihre Digitalisierung in eine globale Informationsgesellschaft überführt, welche die Grundlage der New Economy darstellt. Sie ist durch ihre Informations- und Kommunikationstechniken in viele Bereiche unseres Lebens vorgedrungen. Das Wirtschaften hat sich derart geändert, dass neben Waren auch Informationen transportiert werden und Netzwerke den bisherigen bilateralen in einen grenzenlosen Austausch von Informationen überführen. Die Folgen sind gestiegene wirtschaftliche Risiken und Unsicherheiten, ein Wandel von Organisationen und Unternehmensstrukturen sowie eine Evolution der Geschäftsmodelle und der Unternehmensführung. Um eine Marktposition zu festigen oder auszubauen und langfristig erfolgreich zu sein, müssen Wettbewerbsvorsprünge erzielt werden. Entscheidende Faktoren sind dabei Innovation, Qualität und Marktnähe. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Entwicklung von technologischer Expertise, der Shareholder-Value-Ansatz²⁴, eine globale Ausrichtung, Effizienzsteigerung und die Konzentration auf das Kerngeschäft.²⁵

Viele Firmen werden sich nach einer gewissen Zeit in einem Bereich zwischen Old und New Economy einpendeln.²⁶ Unumkehrbar ist jedoch, dass Informationen zum primären Wirtschaftsgut geworden sind.²⁷ In Forschung und Praxis wird der Information daher eine immer größere Bedeutung beigemessen.²⁸ Bereits 1986 hat der damalige Siemens-Vorstand Karl-Heinz Beckurts erkannt, was heute noch Bestand hat: „Die Informationstechnik [...] ist die Fabrik [...], das Büro [...] und das Kommunikationsnetz der Zukunft.“²⁹ Die Information ist somit ein dominanter, aber nicht der einzig entscheidende Faktor im Wandel der Wirtschaft. Auch Bereiche wie Gen-, Werkstofftechnologie und Mikromechanik sind verantwortlich für den strukturellen Wandel.³⁰

Die Restrukturierung der Weltwirtschaft führt zu notwendigen Anpassungen und Umstrukturierungsmaßnahmen in Unternehmen, wenn diese überlebensfähig bleiben wollen.

²² Vgl. Brockhaus, R.: Informationsmanagement 1992, S. 21-22.

²³ Vgl. Müller, W.: Auswirkungen 1997, S. 174-176.

²⁴ Der Shareholder-Value-Ansatz ist eine Unternehmensstrategie und deren Umsetzung zur Steigerung des Werts einer börsennotierten Aktiengesellschaft. Maßgröße des Erfolgs ist nicht mehr der Gewinn, sondern das Aktienvermögen (=Shareholder-Value). Vgl.: Gabler Verlag: Wirtschaft 2001, S. 293.

²⁵ Vgl. Kaiser, H. et al.: Anlageberatung 2002, S. 352, 361 u. 364, in Anlehnung an Garz, H. et al.: New Economy 2000.

²⁶ Vgl. Sawhney, M.S. et al.: Unternehmen 2002, S. 201-202.

²⁷ Vgl. Kaiser, H. et al.: Anlageberatung 2002, S. 365.

²⁸ Vgl. Trott zu Solz, C. v.: Informationsmanagement 1992, S. 2.

²⁹ Beckurts, K. et al.: Informationstechnik 1986, S. 197.

³⁰ Vgl. Österle, H.: Business Engineering 1995, S. 13.

Für Führungskräfte entstehen daraus neue Herausforderungen.³¹ In einer zukunftsorientierten Unternehmensführung müssen Konzepte entwickelt werden, die es erlauben, die durch wachsende Komplexität und Dynamik extrem steigenden Informationsmengen beherrschbar zu machen.³² Ein Konzept dafür ist Multiprojektmanagement, dessen Bedarf im Folgenden näher erläutert wird.

1.1.3 Bedarf von Multiprojektmanagement

Insbesondere durch den Wandel zur Globalisierung und Digitalisierung entstehen in Unternehmen neue Herausforderungen, die Flexibilität und Schnelligkeit erfordern. Eine organisatorische Dynamik ist für ein Unternehmen überlebensnotwendig,³³ birgt aber auch die Gefahr, durch Destabilisierung ins Chaos abzugleiten. Durch den Verlust von Handlungs-, Innovations- und Reaktionsfähigkeit wird eine konsistente Zielverfolgung erschwert oder ganz verhindert. Der gestiegene Bedarf an Flexibilität erfordert einen höheren Gesamtanteil an Ressourcen, was vermehrt zu Engpässen führt. Mitarbeiter sind überplant, und das operative Geschäft überlagert und verhindert eine strategische, optimierende Planung. Können nur wenige Aktivitäten erfolgreich umgesetzt werden, steigert die dadurch aufkommende Unzufriedenheit den Misserfolg. Entscheidungsprozesse werden gehemmt, da die zusätzlichen Ressourcen nicht in Routineprozesse eingebunden sind. Sie werden für Maßnahmen zur Reorganisation genutzt, die in Projekten umgesetzt werden. Dadurch ufer die Anzahl der Projekte aus. Ein weiterer Grund für eine steigende Anzahl an Projekten ist, dass bei neuen Aufgaben Projekte eher neu aufgesetzt werden, als bestehende gestrichen oder umgewandelt.³⁴

Wird jedoch auf Veränderungen verzichtet, führt das früher oder später zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit. Auch wenn die Lösung - wie meist - in der Mitte liegt, das bestimmende Paradigma der Unternehmensführung heißt Veränderung.³⁵ Ein Unternehmen darf aber nicht in ungesteuerten Aktionismus verfallen, damit mittel- und langfristige Ziele nicht aus den Augen verloren werden. Um dem Wandel der Zeit und den daraus resultierenden neuen Anforderungen gerecht zu werden, international wettbewerbsfähig zu bleiben und die steigende Komplexität neuzeitlicher Produkte und internationaler Projekte zu beherrschen sowie die Innovationsfähigkeit zu erhöhen, ist für die Gesellschaft und deren Unternehmen die Entwicklung und Einführung von besseren und effizienteren Managementkonzepten notwendig.³⁶ Die gestiegene Anzahl von Projekten in Unternehmen erfordert ein besonderes Management, eine projektorientierte Unternehmensführung, durch die sich ein Wandel vom normativen zum evolutionären sowie explorativen Management vollzieht. Die projektorientierte Unternehmensführung hat das Management des unternehmerischen Wandels und die dynamische und zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens zur Aufgabe. Sie fördert und unterstützt die

³¹ Vgl. Kaiser, H. et al.: Anlageberatung 2002, S. 352.

³² Vgl. Trott zu Solz, C. v.: Informationsmanagement 1992, S. 2.

³³ Siehe hierzu auch Kap. 2.1.4.

³⁴ Vgl. Wollmann, P.: Multiprojektmanagement 2002, S. 12-15 u. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 26 u. 28-30.

³⁵ Vgl. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 29.

³⁶ Vgl. Madauss, B.J.: Projektmanagement 2000, S. 9.

Umsetzung der Strategieentwicklung³⁷, bringt konsequent Produkt- und Prozessinnovationen hervor und verbessert damit die Wettbewerbsfähigkeit und Wachstumskraft.³⁸

Viele Unternehmen haben jedoch besonders durch den Jahrtausendwechsel und die Euro-Einführung in den letzten Jahren wenig Zeit gehabt, sich um Fragen der Attraktivität und Auswahl von Projekten zu kümmern, oder sich mit strategisch und wirtschaftlich interessanten Aufgaben zu befassen.³⁹ So hat sich zwar das Projektmanagement zu einer Führungsmethode entwickelt, die an sehr vielen Stellen in den unterschiedlichsten Verwendungszusammenhängen zum Einsatz kommt. Durch den gestiegenen Umfang, die zunehmende Anzahl und Vernetzung hat sich jedoch die Komplexität von Projekten und deren Koordination erhöht, woraus erhöhte Kapazitätsprobleme resultieren.⁴⁰

Die gewachsenen Herausforderungen sind mit einem „herkömmlichen“ Projektmanagement nicht mehr zu bewältigen, das auf die Durchführung eines und nicht mehrerer Projekte ausgerichtet ist.⁴¹ Grenzen werden erkennbar: Das Projektmanagement ist nicht in der Lage, die notwendige straffe Organisation zu übernehmen, um die verschiedenen Projekte zu koordinieren, projektübergreifende Ressourcenengpässe zu lösen und eine realistische Gesamtaufwandsschätzung zu erstellen.⁴²

Welche Folgen ein unzureichendes Projektmanagement haben kann, zeigt ein Beispiel aus der Praxis: Bei der Einführung der Standardsoftware SAP R/3 beim AOK-Bundesverband haben sich die Ziele derartig geändert, dass anstatt ursprünglich geplant 360 nun 540 Millionen Euro benötigt werden und sich das Projektende von 2006 auf 2009 verschoben hat. Als Gründe werden mangelhafte Planung und Misswirtschaft angeführt.⁴³

Die Lösung für die in Unternehmen ausufernde Zahl an Projekten in den verschiedenen Ebenen, mit verschiedenen Zielsetzungen und dem schwer zu kalkulierenden Ressourcenverbrauch, ist ein Multiprojektmanagement⁴⁴ zur strategischen, projektorientierten Unternehmensführung.⁴⁵ Multiprojektmanagement wird somit zur neuen Herausforderung des (Projekt-) Managements.⁴⁶ Es ist anzuwenden, sobald ein einfaches Projektmanagement nicht mehr ausreicht

- zur strategischen projektübergreifenden Ausrichtung der Einzelprojekte in Abstimmung mit der Unternehmensplanung,
- wenn die Vielzahl der Projekte regelmäßige, übergeordnete Planungs- und Steuerungsprozesse benötigen,

³⁷ Strategien sagen grundlegend aus, wie die Unternehmensaktivitäten zukunfts- und wettbewerbsorientiert an mittelfristigen Erfolgspotenzialen ausgerichtet werden, um Unternehmensziele zu erreichen. Vgl. Biethahn, J. et al.: Informationsmanagement 2004, S. 63; Stickel, E. et al.: Wirtschaftsinformatik 1997, S. 674 u. Gabler Verlag: Wirtschaft 2001, S. 310.

³⁸ Vgl. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 26 u. 28-30.

³⁹ Vgl. Kühn, F. et al.: Steuerung 2002, S. 53.

⁴⁰ Vgl. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 32.

⁴¹ Vgl. Hiller, M. C.: Multiprojektmanagement 2002, S. 118.

⁴² Vgl. Etzel, H.: Fallstudie 1997, S. 12 u. 18-19.

⁴³ Vgl. O.V.: SAP-Projekt 2004, S. 1 u. 12.

⁴⁴ Zur ausführlichen Definition des Begriffs „Multiprojektmanagement“ siehe Kap. 2.6.

⁴⁵ Vgl. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 7.

⁴⁶ Vgl. Dillerup, R.: MPM 1998, S. 149.

- wenn zwischen den Projekten kapazitative, terminliche und inhaltliche Abhängigkeiten bestehen, die Abhängigkeiten aber nicht mehr ersichtlich sind und die Komplexität zu Intransparenz führt,
- wenn Zielkonflikte und Konkurrenzsituation von Projekten und Linienabteilungen zu Reibungsverlusten und Ressourcenengpässen führen und deshalb übergreifende Priorisierungsentscheidungen getroffen werden müssen,
- um Synergievorteile zu nutzen,
- wenn der Status bzgl. Fortschritt und Zielerreichungsgrad trotz herkömmlichen Controllings nicht mehr transparent ist und
- um die Professionalität der Einzelprojekte wie auch des Projektmanagements zu erhöhen.⁴⁷

So wurde beispielsweise in einem Unternehmen der Medizintechnik beim Ausbau der Produktionskapazitäten ein Multiprojektmanagement vor allen Dingen dafür aufgestellt, um schwerfällige und komplexe Strukturen zu durchbrechen. Zur Lösung derartiger Problemstellungen hätte ein traditionelles Projektmanagement nicht ausgereicht.⁴⁸

Das Projektmanagement hat bereits einen längeren Reifeprozess hinter sich und wird deshalb in der Praxis von Führungskräften mehr oder weniger beherrscht.⁴⁹ Der Bereich des Multiprojektmanagements ist jedoch noch weitgehend unerforscht. Multiprojektmanagement wird noch als „Moderne Entwicklungen im Projektmanagement“ und als „Mehrprojektmanagement“ bezeichnet.⁵⁰ In Theorie und Praxis sind im Bereich der Unternehmensführung und dem Projektmanagement derartig viele Vorgehensmodelle und Methoden vorhanden, dass es schwierig ist, für die jeweilige Themenstellung die geeignete Unterstützung zu finden. Aus diesen Gründen und weil der Wirkungsgrad einer unzureichend geführten Managementmethode bei dreißig bis fünfzig Prozent liegt,⁵¹ entsteht ein Handlungsbedarf. Es muss eine effektive und effiziente Multiprojektmanagementmethode entwickelt und in die Unternehmensorganisation integriert werden, die es ermöglicht, die Projekte übergreifend an den strategischen und wirtschaftlichen Unternehmenszielen auszurichten. Das Thema Multiprojektmanagement wird dahingehend im Laufe dieser Arbeit definiert, abgegrenzt und in einen ganzheitlichen Rahmen gefasst.

1.2 Ausrichtung der Arbeit

1.2.1 Forschungsmethodik

In der Forschung⁵² wird immer wieder auf die Bedeutung der Zusammenarbeit von Theorie und Praxis hingewiesen, woraus sich ein Zusammenspiel aus Grundlagen- und

⁴⁷ Vgl. Kühn, F.: Einführung 2002, S. 259-260 u. Lomnitz, G.: Multiprojektmanagement 2001, S. 29-30.

⁴⁸ Vgl. Zimmermann, H.: Eingriffe 1998, S. 107 u. 111-112.

⁴⁹ Vgl. Kühn, F. et al.: Steuerung 2002, S. 52.

⁵⁰ Vgl. Kerzner, H.: Projekt-Management 2003, S. 657 u. 672-673.

⁵¹ Vgl. Kühn, F. et al.: Steuerung 2002, S. 52.

⁵² Durch das Forschen werden Grundprobleme mit wissenschaftlichen Methoden untersucht, formuliert, überprüft und gelöst. Die Forschungsmethoden dienen dazu, neue Erkenntnisse in einem Fachgebiet zu gewinnen und zu begründen. Vgl. Bea, F.X. et al.: Betriebswirtschaftslehre 2000, S. 66-67.

angewandter Forschung ergibt.⁵³ Bei Projekten im Bereich des Informationsmanagements wird sogar so weit gegangen, dass diese Zusammenarbeit eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg der Untersuchung ist, da die Komplexität des Unternehmens nicht simuliert werden kann und nur die Erprobung in der Praxis Rückschlüsse über den Erfolg der Lösungsalternativen geben kann.⁵⁴

Bei den hier angewendeten Forschungsmethoden wird hauptsächlich deduktiv vorgegangen. Durch die starke praktische Einbeziehung mittels der Fallstudie⁵⁵ werden in dieser Arbeit auch induktive Erkenntnisse oder zumindest induktive Anhaltspunkte darüber gewonnen, welche Anforderungen an ein konzernweites⁵⁶ Multiprojektmanagement bestehen. Für das komplexe Thema „Multiprojektmanagement“ sind Klassifizierung, Typisierung, Modellierung und z. T. hermeneutische⁵⁷ Techniken wichtige Methoden, um eine Komplexitätsreduzierung und -beherrschung zu erreichen und daraus neue Einsichten zu gewinnen.⁵⁸

Für die praxistaugliche Anwendbarkeit ist es besonders im Bereich des Projektmanagements wichtig, die Vielzahl der Definitionen zu vereinfachen und übersichtlich darzustellen. Die Forschungsgegenstände und -problemstellungen sowie deren Begriffe⁵⁹ müssen präzise formuliert, beschrieben und abgegrenzt werden.⁶⁰

In Anlehnung daran liegt dieser Arbeit der folgende Forschungsprozess zugrunde: In der Praxis existiert oder entsteht eine Problemstellung, die gemeinsam mit der Wissenschaft definiert wird. Diese Problemstellung heißt „ganzheitliches Multiprojektmanagement“. In der Wissenschaft werden die Probleme aufbereitet und strukturiert. Daraufhin werden Lösungsvorschläge erarbeitet, die gemeinsam mit der Praxis überprüft und weiter verfeinert werden. In der betrieblichen Realität werden die Vorschläge und Ergebnisse dann angewendet, gemeinsam kontrolliert und bewertet, um die Lösungsvorschläge anpassen und weiterentwickeln zu können.⁶¹

1.2.2 Zielsetzungen, Forschungsfragen und Gliederung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, „ganzheitliches Multiprojektmanagement“ und die daran angrenzenden wesentlichen Bereiche zu erforschen, zu analysieren und zu bewerten. Das Ergebnis ist ein allgemein gültiger Leitfaden für die Umsetzung unternehmensweiter Multiprojekte in international agierenden Konzernen. Es wird dargestellt, wie vorzu-

⁵³ Vgl. Bea, F.X. et al.: Betriebswirtschaftslehre 2000, S. 66.

⁵⁴ Vgl. Österle, H. et al.: Unternehmensführung 1992, S. 36.

⁵⁵ Vgl. Kap. 6.

⁵⁶ Ein Konzern agiert länderübergreifend und hat somit verschiedene länderspezifische Anforderungen zu erfüllen. Er ist ein „Zusammenschluss von Unternehmen, bei dem die rechtliche Selbstständigkeit der Mitgliedsfirmen nach außen bestehen bleibt, die wirtschaftliche Selbstständigkeit aber aufgegeben wird.“ Quelle: Gabler Verlag: Wirtschaft 2001, S. 192.

⁵⁷ „Hermeneutik [...] ist eine Technik zur Auslegung von Aussagen und Aussagensystemen. Die Hermeneutik wird auch als Kunstlehre des Verstehens oder, im Gegensatz zur erklärenden Methode der Naturwissenschaft, als verstehende Methode angesehen. Die Hermeneutik besteht darin, dass sich ein Forscher in formulierte Aussagen (Texte) vertieft und deren Sinn aus sich und in ihrem Zusammenhang zu verstehen versucht.“ Quelle: Bea, F.X. et al.: Betriebswirtschaftslehre 2000, S. 71.

⁵⁸ Vgl. Bea, F.X. et al.: Betriebswirtschaftslehre 2000, S. 67-71.

⁵⁹ Die Begriffslehre gibt Auskunft darüber, wie Begriffe definiert, verwendet und abgegrenzt werden. Vgl. Bea, F.X. et al.: Betriebswirtschaftslehre 2000, S. 67-68. Zu weiteren Ausführungen siehe Kap. 3.1.

⁶⁰ Vgl. Bea, F.X. et al.: Betriebswirtschaftslehre 2000, S. 67-68.

⁶¹ Vgl. Österle, H. et al.: Unternehmensführung 1992, S. 35-36.

gehen ist, welche Aufgaben zu erledigen sind, wie die Verzahnung von unternehmensrelevanten strategischen Aktivitäten erfolgt und welche Methoden dabei unterstützen können. Unternehmen wird mit dieser Arbeit geholfen, ihr Multiprojektmanagement zu installieren und zu integrieren, um Multiprojekte erfolgreich abwickeln zu können. Die Zielgruppe ist im Besonderen das höhere Management in Form von Multiprojektleitern und Auftraggebern. Auftraggeber ist die Unternehmensführung oder ein Steuergremium, das direkt an die Unternehmensführung berichtet. Gleichzeitig können aber auch operative Projekte von dem Vorgehen lernen. Das Verständnis für die Notwendigkeit übergreifender Mechanismen wird deren Integration erleichtern.

Der Forschungsgegenstand „ganzheitliches Multiprojektmanagement“ wird in mehrere Forschungsteilbereiche aufgegliedert: Die Untersuchung erfolgt auf Basis der wichtigsten Bestandteile, mit denen eine erste Einordnung und Abgrenzung des Themas vorgenommen wird (Kap. 2). Um beantworten zu können, wie Aufgaben des Multiprojektmanagements logisch und zeitlich zu gliedern sind, wird danach ein Vorgehensmodell entwickelt (Kap. 3). Mit dessen Techniken und Methoden wird erörtert, wie das Multiprojektmanagement gestaltet und in das Unternehmen integriert wird (Kap. 4). Die Integration gilt als Voraussetzung, um daraufhin die Aufgaben und Methoden des Multiprojektmanagements zur Durchführung von Multiprojekten praxisnah zu entwickeln, zu strukturieren und zu beschreiben (Kap. 5). Die anschließende Fallstudie prüft die Anwendbarkeit der Ergebnisse und leitet Erkenntnisse ab, die Verbesserungspotenziale aufzeigen (Kap. 6).

Im Folgenden werden die einzelnen Zielsetzungen der jeweiligen Forschungsteilbereiche bzw. Kapitel näher beschrieben. Aus den Zielsetzungen leiten sich die nachstehenden Teilfragen⁶² ab. Sie legen den Grundstock zur Zielerreichung während, und dienen der Zusammenfassung und Erfolgskontrolle am Ende dieser Arbeit (Kap. 7):

In Kapitel 1, der Phase der Problemspezifikation, wird die Anregung und Motivation des Themas beschrieben und es werden die daraus resultierenden Ziele erörtert:

- Kap. 1.1: Wie entsteht der Bedarf für Multiprojektmanagement, wie ist der Untersuchungsgegenstand zu verstehen und welche Problemstellungen entstehen daraus?
- Kap. 1.2: Welche Forschungsmethodik dient der Zielermittlung und -erreicherung? Welche Zielstellungen und Forschungsfragen lassen sich ableiten? Wie ist das Vorgehen zur Erreichung der Ziele gegliedert?

In Kapitel 2 werden Grundlagen erarbeitet. Um das Multiprojekt im Unternehmen effizient einbinden zu können, müssen die angrenzenden Bereiche und Bestandteile verstanden werden. Die Erarbeitung dieses Verständnisses bedeutet für Unternehmen einen großen Aufwand in der Informationsbeschaffung und -aufbereitung. Diesen Anforderungen wird hier Rechnung getragen. Aufbauend auf Kapitel 1 bildet die Analyse der zentralen Bestandteile die Basis für eine ganzheitliche Betrachtung im Rahmen des Multiprojektmanagements:

⁶² Die jeweilige Frageform lehnt sich an den Grundsätzen zur Managementplanung, den „W-Fragen“ an. Vgl. Madauss, B.J.: Projektmanagement 2000, S. 124.

- Kap. 2.1: Welche Organisationsstrukturen und -prozesse eines Unternehmens bilden die Basis zur Eingliederung eines Multiprojektmanagements?
- Kap. 2.2-2.4: Was sind die generellen Charakteristika und Aufgaben eines Managements im Allgemeinen sowie eines Informations- und Projektmanagements im Speziellen, und welchen Input liefern sie für ein Multiprojektmanagement?
- Kap. 2.5: Was bedeutet „Ganzheitlichkeit“? Welche Ansatzpunkte können für das Multiprojektmanagement genutzt werden? Sollten Probleme im Gesamtzusammenhang oder partiell gelöst werden?
- Kap. 2.6: Was charakterisiert ein „ganzheitliches Multiprojektmanagement“ und welche Abgrenzungen müssen vorgenommen werden?

In Kapitel 3 wird als Grundlage für das Multiprojektmanagement ein allgemeines Vorgehensmodell konzeptioniert. Im Bereich des Projektmanagements und in Bereichen der Unternehmensführung gibt es zwar bereits vielfältige Abhandlungen, der Bereich des Multiprojektmanagements wurde in der Literatur und Praxis aber bisher noch weitgehend vernachlässigt. Die bestehenden Modelle und Methoden im Projektmanagement sind zudem so vielfältig, dass es dem Anwender schwer fällt, die für ihn geeignete Unterstützung zu finden.⁶³ Zum Teil sind Modelle zu fachlich ausgerichtet, menschliche Einflusskomponenten werden zu wenig oder isoliert betrachtet und übergreifende Abhängigkeiten und Auswirkungen werden vernachlässigt. Das liegt u. a. daran, dass Universitäten Projektmanagement nicht intensiv genug in ihre Lehrpläne eingebaut haben. Die Einbindung ist deshalb so schwierig, weil es der interdisziplinäre Charakter des Projektmanagements erfordert, Teilbereiche mehrerer traditioneller Studiengänge, wie z. B. die Betriebswirtschaft und das Ingenieurwesen, zu verknüpfen.⁶⁴

Das Vorgehensmodell ist so allgemein gehalten, um Know-how von bereits vorhandenen Modellen, Konzepten und Lösungen zu nutzen und zu vereinen. Zudem soll es ausreichend flexibel sein, um weitere Methoden und Erkenntnisse integrieren zu können. Neben den theoretischen Erkenntnissen wird für die Themenstellung Expertenwissen hochrangiger Manager benötigt. Manager geben ihr Wissen jedoch nur ungern weiter, wenn sie den Verlust von Macht befürchten. Deshalb gilt es, eine adäquate Informationsbeschaffung und -aufbereitung zu ermöglichen:

- Kap. 3.1: Welche Prinzipien und Methoden unterstützen die Entwicklung eines Vorgehensmodells zum Multiprojektmanagement? Welches methodische Vorgehen wird zur Entwicklung des Vorgehensmodells gewählt? Welchen Einfluss haben dabei Problemstellungen wie begriffliche Unschärfe, Dynamik, planerische Ungewissheit und Komplexität? Mit welchen Prinzipien, Methoden und Maßnahmen kann diesen Faktoren begegnet werden und wie erfolgt deren ganzheitliche Verbindung?
- Kap. 3.2: Welches Know-how zum Multiprojektmanagement ist bereits vorhanden oder welches Know-how kann dafür genutzt werden?

⁶³ Vgl. Kap. 2.6.

⁶⁴ Vgl. Madauss, B.J.: Projektmanagement 2000, S. 42.

- Kap. 3.3: Wie ist das Know-how bestehender Vorgehensmodelle sinnvoll und allgemein gültig zu verbinden und welche logischen und zeitlichen Strukturierungshilfen sind dabei zu nutzen? Wie wird trotz angestrebter Allgemeingültigkeit eine ausreichende Flexibilität zur Durchführung von Multiprojekten gewährleistet? Wie wird eine Verständlichkeit und Vollständigkeit hergestellt, die die begriffliche Unschärfe minimiert, um damit die im Projektgeschäft aufkommenden Diskussionen über begriffliche Missverständnisse vermeiden zu können?

In Kapitel 4 wird der Fokus nicht auf das Multiprojekt gelegt, sondern eine multiprojektübergreifende und ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens angestrebt. Multiprojektmanagement ist zwar der Schwerpunkt der Arbeit, für deren Integration und der Abwicklung von Multiprojekten ist jedoch die Betrachtung aus Unternehmenssicht eine notwendige Voraussetzung.⁶⁵ Es wird gezeigt, wie die Integration des Multiprojekts in das Unternehmen („horizontal nach außen und vertikal nach oben“) erfolgt, um zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen.

Die Forderung zur ganzheitlichen Einbindung stößt in der Praxis oft auf Grenzen, wenn die Wertigkeit von Multiprojekten unterschätzt wird und sie nicht ausreichend in die Unternehmensstrategien eingebunden werden. Zudem sind auch Abhängigkeiten zu anderen parallelen Multiprojekten zu beachten. Die Anforderung besteht darin, für Transparenz zu sorgen und die Komplexität zu beherrschen, um das sehr umfangreiche Aufgabengebilde steuern und auf Veränderungen flexibel reagieren zu können.

Des Weiteren wird die Entscheidungsfindung zur Auswahl des geeigneten Managements zur Lösung einer bestehenden Aufgabenstellung untersucht. Es wird aufgezeigt, ob das Multiprojektmanagement oder eher ein anderer Managementtyp der jeweils richtige ist. Dazu wird dessen Bedeutung und Relevanz im Unternehmen analysiert, um ggf. notwendige Anpassungen vornehmen zu können. Hauptsächlich klärt Kap. 4 den wichtigen Bereich der Abhängigkeiten sowie Wirkungszusammenhänge und beantwortet die nachstehenden Fragen:

- Kap. 4.1: Wie wird ein Unternehmen strukturiert und modelliert und wie lassen sich Abhängigkeiten und Einflüsse darstellen?
- Kap. 4.2: Welche Projekt- und Managementtypen sind für welche Projektaufgaben vorhanden und wie werden diese klassifiziert?
- Kap. 4.3: Wie ist der geeignete Managementtyp festzustellen? Für welche Unternehmensaufgaben ist welcher Managementtyp bzw. für welche Aufgabe ist ein Multiprojektmanagement einzurichten?
- Kap. 4.4: Wie lässt sich die Bedeutung des Multiprojektmanagements im Unternehmen feststellen?
- Kap. 4.5: Wie wird der Reifegrad eines Multiprojektmanagements gemessen? Welche Maßnahmen sind anzuwenden, um den Reifegrad anzupassen, falls er nicht den Anforderungen entspricht?

⁶⁵ Vgl. Kap. 2.5.

- Kap. 4.6: Wie wird daraufhin ein Multiprojektmanagement strukturiert und modelliert? Wie lassen sich Abhängigkeiten und Einflüsse darstellen? Wie wird in Multiprojekten mit Veränderungen und der Dynamik von Objekten, Aufgaben und Projekten umgegangen?
- Kap. 4.7: Wo ist das Multiprojektmanagement im Unternehmen organisatorisch angesiedelt und wie erfolgt dessen ganzheitliche Integration?

In Kapitel 5 wird eine praxisnahe Übersicht der Aufgaben erstellt, die notwendig sind, um ein Multiprojekt zielgerichtet durchzuführen. Die Managementaufgaben werden systematisiert, strukturiert und konkretisiert. Die Aufgaben werden detailliert dargestellt, um Multiprojektteams zu unterstützen, für eine ausreichende interdisziplinäre Ausrichtung zu sorgen und alle wichtigen Bereiche wie z. B. ein Change-, Risiko-, Qualifizierungs- oder Qualitätsmanagement zu berücksichtigen. Dabei ist es erforderlich, die Praktikabilität des Vorgehens zu prüfen und den Sinn zu quantifizieren.

Der Betrachtungsschwerpunkt liegt nicht in der operativen Abwicklung eines einzelnen Projekts - dazu wird auf die umfangreich vorhandene Literatur zum Thema Projektmanagement verwiesen⁶⁶ -, sondern in dessen übergreifende Planung, Organisation, Führung, Überwachung und Steuerung:

- Kap. 5.1: Wie wird ein Multiprojekt geplant und realisiert? Wie lässt sich ein Vorgehen erstellen, das in dem jeweiligen Multiprojekt anwendbar ist? Wann fallen welche Managementaufgaben an, wie lassen sich diese strukturieren und welchen Regelkreis gibt es zur Umsetzung?
- Kap. 5.2: Welche planerischen Aufgaben sind zu erledigen? Wer sind Auftraggeber und Entscheidungsträger, wie sind die Verantwortungsbereiche aufgeteilt, was sind die Erfolgsfaktoren eines Multiprojekts und wie wird den Risiken begegnet? Wie geschieht die Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Multiprojektmanagement? Wie wird ein Multiprojektplan erstellt und welche Anforderungen muss eine unterstützende Software erfüllen?
- Kap. 5.3: Welche organisatorischen Aufgaben zum Aufbau der Multiprojektstruktur und -abläufe sind zu erledigen? Welche Anforderungen haben Personalmanagement, Führungskräfte - im Besonderen Multiprojektleiter - und Teammitglieder zu erfüllen? Welche Gremien sind zu installieren? Welche Methoden des Prozess-, Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements sind zu integrieren?
- Kap. 5.4: Welche Aufgaben der Führung und Leitung gibt es, um ein Multiprojekt durchzuführen? Welche Entscheidungsprozesse bestehen und wie sind diese zu beeinflussen? Welche Arten der Führung gibt es?
- Kap. 5.5: Wie wird ein Multiprojekt überwacht? Welche Methoden und Messtechniken sind anzuwenden? Wie wird der Multiprojektstatus und -fortschritt gemessen, welche Auswirkungen haben Planabweichungen und wie können diese prognostiziert werden? Wo sind die Schwachstellen und wo besteht Optimierungsbedarf? Wie sind

⁶⁶ Literaturhinweise finden sich in dem jeweiligen Abschnitt, insbesondere in Kap. 2.4.

Projekte übergreifend zu vergleichen und wie werden sie bewertet, um eine Priorisierung vornehmen zu können? Wie wird die Komplexität, Wirtschaftlichkeit und der Strategiebeitrag von Projekten gemessen und wie wird deren Erfolgskontrolle durchgeführt?

- Kap. 5.6: Welche Steuerungsaufgaben sind zu erledigen? Wie werden Projekte ausgewählt und priorisiert? Warum werden Multiprojekte z. T. nicht erfolgreich gemanagt bzw. was sind typische Fehler? Welche Maßnahmen können eingesetzt werden, um die Wirtschaftlichkeit von Projekten zu beeinflussen? Welche Maßnahmen gibt es bei Widerständen und Konflikten?
- Kap. 5.7: Was ist zu berücksichtigen, um ein Multiprojekt erfolgreich abzuschließen und wie wird verhindert, dass das Ende unnötig hinausgezögert wird? Was muss dokumentiert werden, damit andere Multi- und Einzelprojekte aus den Erfahrungen lernen können?

In Kapitel 6 wurden die Ergebnisse dieser Arbeit zur Umsetzung des ganzheitlichen Konzepts, zur empirischen Überprüfung und zur Validierung der Ergebnisse in einem Multiprojekt eines Industriekonzerns, der Bosch-Gruppe, angewendet. Bei dieser Fallstudie handelt es sich um ein Multiprojekt zur Geschäftsprozessoptimierung und der Weiterentwicklung sowie Einführung einer Standardsoftware. Die Teilkapitel und Praxisfragen orientieren sich dabei an den vorherigen Aufzählungen.

In Kapitel 7 erfolgt eine Zusammenfassung und kritische Diskussion der Ergebnisse. Es wird eine Bewertung vorgenommen, indem überprüft wird, inwieweit die Forschungsfragen beantwortet und gelöst werden konnten und welche von ihnen noch offen sind. Am Ende wird ein Ausblick auf mögliche künftige Forschungsaufgaben gegeben, die als Weiterführung der Ergebnisse denkbar sind.

Die nächsten Abbildungen stellen den Aufbau dieser Arbeit noch einmal zusammenfassend dar. Abb. 1-1 zeigt die 1. Ebene der Gliederung und die Zusammenhänge zu der Fallstudie. In Abb. 1-2 werden die Abhängigkeiten der 2. Ebene ersichtlich.

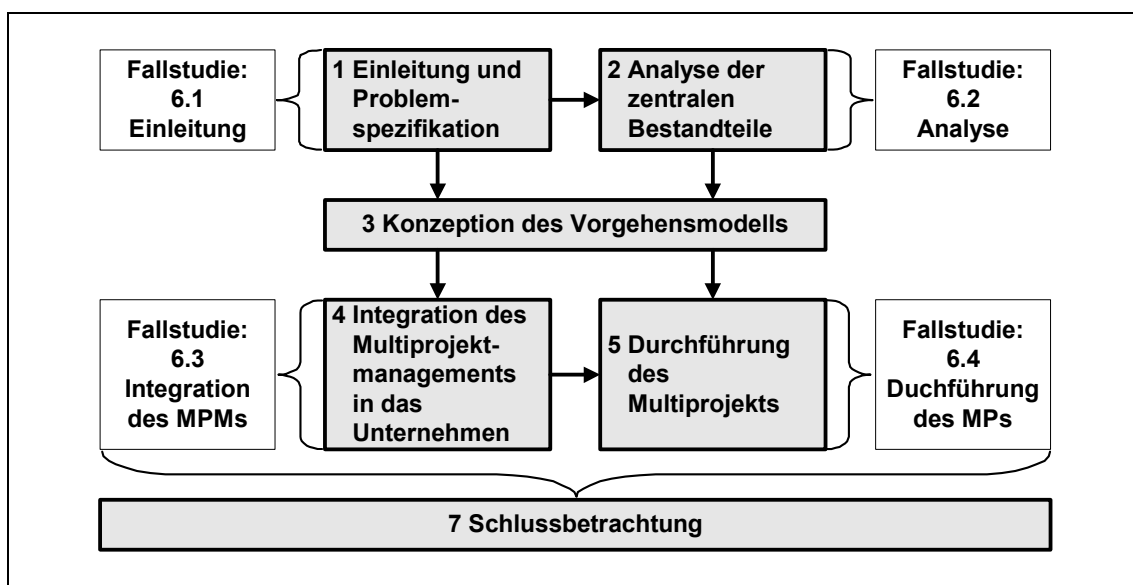


Abb. 1-1: Gliederung der Arbeit „Ganzheitliches Multiprojektmanagement“ (1. Ebene)

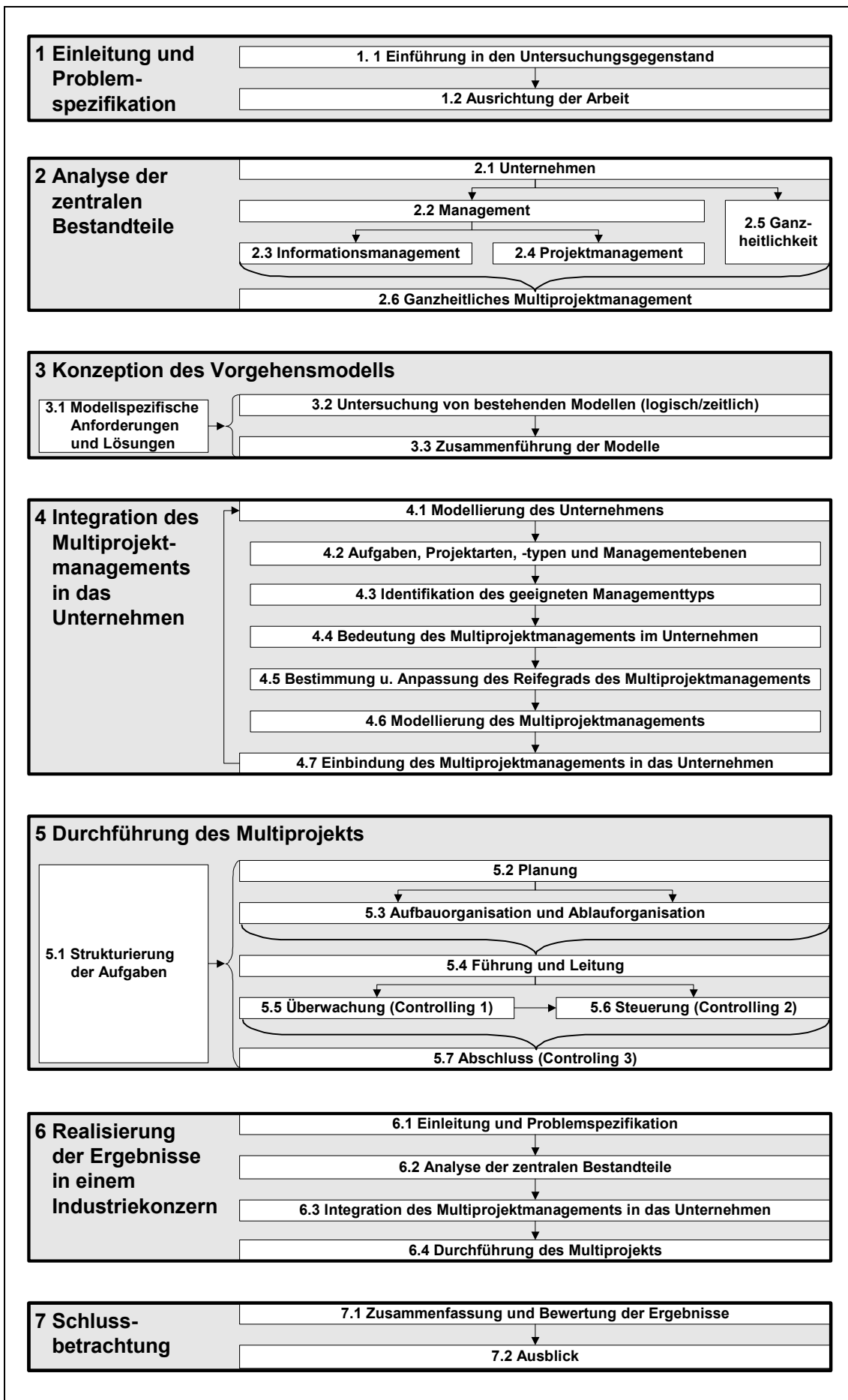


Abb. 1-2: Gliederung der Arbeit „Ganzheitliches Multiprojektmanagement“ (2. Ebene)