

# Inhalt

Dank.....	10
<b>1 Einführung.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Management Summary: Mehr Projekte in kürzerer Zeit... 15</b>	<b>15</b>
2.1 Ausgangssituation .....	15
2.2 Neue Wege im Multiprojekt-Business.....	20
2.3 Herausforderungen im Veränderungsprozess .....	25
<b>Teil 1 Die Realität in Multiprojektunternehmen .....</b>	<b>27</b>
<b>3 Unzuverlässigkeit und lange Lieferzeiten.....</b>	<b>29</b>
3.1 Schäden durch Unzuverlässigkeit im Projektgeschäft..	29
3.2 Implikationen langer Projektlaufzeiten.....	34
3.3 Schäden bei internen Projekten .....	34
3.4 Kosten / Spezifikationen „wichtiger“ als Zeit? .....	35
3.5 Chancen und Nutzen der Verbesserung.....	36
<b>4 Variabilität, Murphy’s Law und schädliche Managementmechanismen.....</b>	<b>39</b>
<b>5 WIP und Ressourcennutzung.....</b>	<b>43</b>
5.1 Die Matrix (Ressourcen / Projekte) .....	43
5.2 Knappe Ressourcen / effiziente Nutzung .....	44
5.3 Kampf um Ressourcen .....	51
5.4 Entscheidungsdruck der Ressourcenmanager .....	55
5.5 Schädliches Multitasking .....	55
5.6 Dünne Ressourcenverteilung .....	56
5.7 Desynchronisation .....	59
5.8 Fehlender Fokus und Multitasking bei Management- und Support-Funktionen .....	62
5.9 Hoher WIP erzeugt lange Projekte und hohe Kosten ...	64
5.10 Schneller Projektstart .....	66
5.11 WIP-Teufelskreis .....	67
5.12 Schlechte Vorbereitung und Fehler .....	69

5.13	Notleidende Projekte erhalten Vorfahrt.....	72
<b>6</b>	<b>Projektplanung und -steuerung.....</b>	<b>75</b>
6.1	Termine und Meilensteine .....	75
6.2	Sicherheiten im Projektplan.....	78
6.3	Parkinson's Law .....	82
6.4	Ressourcenzuteilung nach Plan.....	87
6.5	Studentensyndrom.....	89
6.6	Sicherheits-Teufelskreis.....	90
6.7	Verzögerung an Integrationspunkten .....	91
6.8	Verfrühungen? Verspätungen!.....	92
<b>7</b>	<b>Handlungs- und Entscheidungskonflikte .....</b>	<b>95</b>
<b>8</b>	<b>Arbeitsmaterialien.....</b>	<b>99</b>
8.1	Situation des Unternehmens.....	99
8.2	Zuverlässigkeit der Projekte .....	101
8.3	Implikationen: Schäden für Ihr Unternehmen .....	102
8.4	Potentieller Nutzen .....	103
8.5	Handlungsbedarf und Hinderungsgründe .....	105
8.6	Managementmechanismen .....	106
8.7	Handlungs- und Entscheidungskonflikte.....	117
8.8	Ursache & Wirkung .....	121
8.9	Fazit.....	131
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>133</b>
9.1	Variabilität.....	133
9.2	Projekte kämpfen um Ressourcen, WIP-Teufelskreis .	134
9.3	Effizienz vor Effektivität .....	135
9.4	Parkinson's Law .....	136
9.5	Fazit.....	137
9.6	Anforderungen an effektives Projekt- und Multiprojektmanagement .....	139
<b>Teil 2 Die Zukunft im Multiprojektmanagement .....</b>		<b>141</b>
<b>10</b>	<b>Kernproblem: lokale Optimierung .....</b>	<b>143</b>

<b>11</b>	<b>Lösung: höchste Priorität!?</b> .....	<b>151</b>
<b>12</b>	<b>Work in Process steuern</b> .....	<b>157</b>
	12.1 Projekte am Engpass staffeln.....	158
	12.2 Management als Engpass.....	162
	12.3 Virtual Drum .....	169
	12.4 Nutzen .....	174
	12.5 Zusammenfassung.....	178
<b>13</b>	<b>Explizite Sicherheiten planen</b> .....	<b>185</b>
	13.1 Sicherheiten bündeln.....	187
	13.2 Staffelläufer-Prinzip.....	188
	13.3 Größe der Sicherheit .....	189
	13.4 Projekt- und Integrationspuffer .....	190
	13.5 Exkurs: Kritischer Weg und kritische Kette .....	191
	13.6 Praktisches Vorgehen .....	192
	13.7 Zusammenfassung.....	193
<b>14</b>	<b>Operativ steuern mit robusten und synchronisierten taktischen Prioritäten</b> .....	<b>197</b>
	14.1 Notwendigkeit taktischer Prioritäten.....	197
	14.2 Anforderungen an taktische Prioritäten .....	200
	14.3 Identifikation taktischer Prioritäten .....	201
	14.4 Taskmanagement .....	208
	14.5 Projektmanagement.....	212
	14.6 Wirkung auf Klima und Zusammenarbeit .....	218
	14.7 Topmanagement-Intervention .....	219
	14.8 Projektstatus.....	221
	14.9 Warnungen und Hinweise.....	224
	14.10 Zusammenfassung.....	226
<b>15</b>	<b>ProjectsFlow® - Zusammenfassung</b> .....	<b>231</b>
<b>16</b>	<b>Arbeitsmaterialien</b> .....	<b>241</b>
	16.1 Ursache und Wirkung .....	241
	16.2 Aufgelöste Handlungs- und Entscheidungskonflikte.....	248
	16.3 Nutzen .....	258

16.4 Negative Nebeneffekte .....	259
16.5 Hindernisse / Stolpersteine für die Umsetzung.....	260
<b>Teil 3 Transformation .....</b>	<b>261</b>
<b>17 Einführung: Transformation .....</b>	<b>263</b>
<b>18 Von der traditionell geführten zur Hochleistungsorganisation.....</b>	<b>267</b>
<b>19 Phase 1: Work in Process (WIP) reduzieren.....</b>	<b>275</b>
19.1 Schritt 1.1: Projekte einfrieren.....	281
19.2 Schritt 1.2: Projekte beschleunigen.....	291
19.3 Schritt 1.3: Projekte auftauen .....	298
19.4 Schritt 1.4: Neue Projekte starten .....	303
19.5 Zusammenfassung Phase 1 .....	308
19.6 Fazit.....	312
<b>20 Phase 2: Gute Vorbereitung.....</b>	<b>315</b>
20.1 Schritt 2.1: Aktuelle Projekte gut vorbereiten.....	319
20.2 Schritt 2.2: Gute Vorbereitung definieren .....	327
20.3 Schritt 2.3: Umgang mit besorgten Kunden .....	329
20.4 Zusammenfassung Phase 2.....	332
20.5 Fazit.....	334
<b>21 Phase 3: Planung transformieren .....</b>	<b>335</b>
21.1 Schritt 3.1: Projektnetzpläne erstellen.....	339
21.2 Schritt 3.2: Explizite Sicherheiten, kritische Kette.....	350
21.3 Schritt 3.3: Projekte staffeln.....	356
21.4 Schritt 3.4: Neue Projekte integrieren.....	361
21.5 Zusammenfassung Phase 3.....	364
21.6 Fazit.....	366
<b>22 Phase 4: Steuerung transformieren.....</b>	<b>369</b>
22.1 Schritt 4.1: Rückmeldung zum Fortschritt .....	373
22.2 Schritt 4.2: Taskmanagement .....	380
22.3 Schritt 4.3: Projektmanagement.....	383
22.4 Schritt 4.4: Topmanagement .....	387

22.5	Schritt 4.5: Geschwindigkeit anpassen .....	393
22.6	Zusammenfassung Phase 4.....	396
22.7	Fazit.....	399
<b>23</b>	<b>Phase 5: Kunden und Lieferanten .....</b>	<b>401</b>
23.1	Schritt 5.1: Schädliche Einflüsse von Kunden abmildern und reduzieren .....	403
23.2	Schritt 5.2: Fremdvergebene Teilprojekte .....	406
23.3	Schritt 5.3: Schnelle und zuverlässige Lieferanten .....	410
23.4	Zusammenfassung Phase 5.....	412
23.5	Fazit.....	413
<b>24</b>	<b>Phase 6: Kapazität erweitern.....</b>	<b>415</b>
24.1	Schritt 6.1: Prozesse verbessern.....	421
24.2	Schritt 6.2: Ressourcen aufbauen.....	429
24.3	Schritt 6.3: Sprint .....	434
24.4	Zusammenfassung Phase 6.....	438
24.5	Fazit.....	439
<b>25</b>	<b>Veränderungsprozess Zusammenfassung.....</b>	<b>441</b>
<b>26</b>	<b>QuiStainable Change.....</b>	<b>444</b>
26.1	Widerstände gegen Veränderungen.....	444
26.2	Anforderungen an bedeutende Verbesserungsinitiativen 445	
26.3	Verbesserungs-WIP.....	447
26.4	Implementierung in Hochgeschwindigkeit.....	448
<b>27</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>451</b>
<b>28</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>455</b>
28.1	Literaturverzeichnis.....	455
28.2	Weiterführende Literatur .....	455
<b>29</b>	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>459</b>