

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	11
1 Einführung	13
1.1 Risikofaktoren des Projektmanagements	13
1.1.1 Das „magische Dreieck“	14
1.1.2 Stolperfallen im Projekt	15
1.1.3 Critical-Chain-Projektmanagement	16
1.2 Toggotec GmbH & Co. KG – die „Musterfirma“	17
1.3 Die Kapitel im Überblick: Toggotecs Weg zum Erfolg	20
2 Welches Projekt lohnt sich?	23
2.1 Prioritäten setzen	23
2.2 Abschied von der Projektkostenrechnung	28
2.3 Anfrage- und Angebotsteam	30
3 Wenn sich Projekte im Weg stehen	33
3.1 Suche nach der Ursache	33
3.1.1 Gegenwartsbäume	35
3.1.2 Die Matrixorganisation	35
3.1.3 Abschaffung lokaler Messgrößen	38
3.2 Schädliches Multitasking	41
3.2.1 Unerwünschte Effekte aufgrund von Multitasking	43
3.2.2 Je später angefangen wird, desto besser!	47
3.2.3 Ohne Verantwortung keine Schuldigen	48
3.2.4 Keine Zeit für strategische Aufgaben	50
3.3 Paradigmenwechsel	51
3.3.1 Führungskräfte müssen mitziehen	52
3.3.2 Lokale Messgrößen contra Projekterfolg	54
3.4 Projektportfolio steuern	59
3.4.1 Engpass gibt den Takt an	60
3.4.2 Puffer werden eingeplant	63
3.4.3 Den Engpass erweitern	65
3.4.4 Ohne Kommunikation keine Projektsteuerung	65
3.4.5 Zwischenbericht des Toggotec-Analyseteams	67

3.5	Risiken bei der Implementierung von Critical-Chain-Multiprojektmanagement	72
3.5.1	Gefahr: Pilotprojekt	72
3.5.2	Gefahr: Fehlende Rückendeckung	73
3.5.3	Gefahr: Aufwändige Engpassermittlung	73
3.5.4	Gefahr: Die Bedeutung der Engpassressource wird unterschätzt	75
3.5.5	Gefahr: Zeitpuffer nicht richtig dimensioniert	76
3.5.6	Gefahr: Prioritäten müssen verändert werden	77
3.5.7	Gefahr: Engpass nicht genügend geschützt	77
3.5.8	Gefahr: Fertige Critical-Chain-Multiprojektmanagementlösung präsentieren	79
4	Ergebnisorientierte Projektplanung	81
4.1	Projektkultur verhindert den realistischen Projektplan	81
4.2	Projektplanung nach dem „Pull-Prinzip“	90
4.2.1	Schritt 1: Das Projektziel verstehen und konkretisieren	90
4.2.2	Schritt 2: Stolpersteine identifizieren	91
4.2.3	Schritt 3: Engpassfaktoren/begrenzende Faktoren	91
4.2.4	Schritt 4: Zwischenergebnisse	91
4.2.5	Schritt 5: Stolpersteine bilden das Rückgrat des Projektes	92
4.2.6	Schritt 6: Aktivitäten	94
5	Das Critical-Chain-Projekt	95
5.1	Konflikte der Projektleiter	95
5.1.1	Konflikt 1: Es gibt zu viele Änderungen	96
5.1.2	Konflikt 2: Meilensteine werden nicht eingehalten, Ressourcen stehen nicht wie geplant zur Verfügung	97
5.1.3	Enthalten die Projektpläne Sicherheiten?	101
5.1.4	Warum werden Projekte nicht früher fertig?	106
5.1.5	Parkinson's Law	107
5.1.6	Das Studentensyndrom	110
5.1.7	Die Verkettung von Aufgaben und Ressourcen	111
5.1.8	Bei Toggotec werden die Projektlaufzeiten immer länger – statt kürzer	113
5.2	Lösung: Critical-Chain-Projektmanagement	115
5.3	Staffelläuferprinzip	122
6	Projekte sinnvoll steuern mit neuen Kennzahlen	125
6.1	Außer Kraft: Das „magische Dreieck“	126
6.2	Steuerung des zeitlichen und inhaltlichen Fortschritts	129
6.2.1	Messgröße Projektfortschritt	130
6.2.2	Messgröße Pufferverbrauch	132
6.2.3	Messgröße Projektstatus	133
6.2.4	Multiprojektcontrolling	135
6.3	Sicherstellung des inhaltlichen Ergebnisses	136

6.4	Critical Chain und die Kosten	139
6.4.1	Kostenpuffer	140
6.4.2	Finanzstatus des Projektes	143
6.4.3	Critical-Chain-Statusbericht	143
6.4.4	Die Kultur der Mitarbeiterorientierung	145
7	Critical Supply Chain – unternehmensübergreifende Partnerschaft	147
7.1	Unerwünschte Effekte in Großprojekten	148
7.2	Umgang mit den Sicherheiten in der Supply Chain	154
7.3	Zusammenarbeit fördern	155
7.3.1	Ein Fehler ist erlaubt	156
7.3.2	Kultur des Zusammenhalts	156
8	„Unwiderstehliche“ Projektangebote entwickeln	159
8.1	Marketing und Vertrieb	160
8.1.1	Marketingkonflikt	160
8.1.2	Erfolgsfaktoren durch Critical Chain	163
8.2	Probleme des Marktes lösen	164
9	Mitwirkung für Critical Chain erzeugen – ein Paradigmenwechsel	169
9.1	Überwindung der Widerstände	170
9.2	Einigkeit über das Problem erzielen	171
9.3	Konsens über die richtigen Lösungsansätze	172
9.4	Konsens über die Qualität der Lösung	173
9.5	Passt die Critical-Chain-Lösung zu uns?	174
9.6	Stolpersteine überwinden	175
9.7	Was passiert, wenn nichts passiert?	176
10	Erfolgsfaktoren von Togotec	179
11	Erfahrungen aus der Praxis	183
11.1	Einigkeit im Topmanagement	184
11.2	Schnelle Erfolge erzielen	184
11.3	Schädliches Multitasking	184
11.3.1	Schritt 1: Projekte einfrieren	188
11.3.2	Schritt 2: Projekte beschleunigen	188
11.3.3	Schritt 3: Projekte wieder aufnehmen	189
11.3.4	Gute Vorbereitung: Sinnvoll starten, anstatt zu früh beginnen	189
11.4	Der Start- oder Full-Kit-Manager	191
11.4.1	Prioritäten einhalten	192
11.4.2	Projektvorbereitung und Startpunkt festlegen	193
11.4.3	Planung der Projekte und des Projekt-Portfolios	194
11.5	Rollen und Funktionen im Multiprojektmanagement	200

Inhaltsverzeichnis

12	Praxisbeispiel 1: Werkzeug- und Formenbau	205
13	Praxisbeispiel 2: Softwareentwicklung	213
	Glossar: Fachbegriffe und Methoden	219
	Die Autoren	233
	Abbildungsverzeichnis	235
	Stichwortverzeichnis	237