

Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling

Projekte erfolgreich strukturieren und steuern

Herausgegeben von

Prof. Dr. Claus Steinle, Dr. Verena Eßeling, Dr. Timm Eichenberg

Mit Beiträgen von

**Dr. Friedel Ahlers, Mirjam Barnert, Dr. Helmut Bell, Dr. Christophe Campana,
Dr. Henning Dammer, Prof. Dr. Andreas Daum, Dr. André Dechange,
Marc Dominick, Simone Eberhardt, PD Dr. Bernd Eggers, Dr. Timm Eichenberg,
Tobias Eikelmann, Dr. Verena Eßeling, Prof. Dr. Hans Georg Gemünden,
Dr. Stephan Glaschak, Dr. Claus Herbolzheimer, Raimo Hübner, Daniel Jonas,
Frank Kahmann, Armin Knapp, Thomas Krahn, Prof. Dr. Wilfried Krüger,
Dr. Dietmar Lange, Marc Lappe, Dr. Carsten Lau, Ingo Lederer, Kristina Mach,
Wolfram Müller, Dr. Bernd Rettberg, Carlo de Rooij, Dr. Jochen Schauenburg,
Lutz Schmidt, Dr. Eric Schott, Günter Schuppert, Dr. Jörg Seidl,
Prof. Dr. Claus Steinle, Volker Voigt, Angela Werner, Peter Wollmann,
Thorsten Ziegler**

Unter Mitarbeit von

Mirjam Barnert

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/ISBN 978 3 503 12447 3](http://ESV.info/ISBN%20978%203%20503%2012447%203)

1. Auflage 2008

ISBN 978 3 503 12447 3

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort zur zweiten Auflage

Unsere Vorstellung von einem ganzheitlichen Management und Controlling der Projektlandschaft hat eine sehr erfreuliche Aufnahme im Buchmarkt gefunden: Bereits nach 15 Monaten war die erste Auflage nahezu vergriffen.

Zu einer tief greifenden Veränderung sahen wir keine Notwendigkeit. Mit der weiteren Entwicklung und Institutionalisierung der Steuerung von Projekten galt es jedoch zwei Sachverhalten Rechnung zu tragen – zum einen der Gestaltung und Einführung von Projekt Management Offices und zum zweiten der zunehmend professionalisierten Ressourcensteuerung in der Multi-Projektarbeit. Dies findet seinen Ausdruck in den beiden neu aufgenommenen Beiträgen zu den Themen „Effiziente und erfolgreiche Implementierung von Projekt Management Offices“ sowie „Aktive Ressourcensteuerung in einem projektorientierten Unternehmen“.

Dank gebührt im Zusammenhang mit der zweiten Auflage allen unseren Autoren, die eine intensive Durchsicht und Aktualisierung Ihrer Beiträge vorgenommen haben.

Die erforderliche Koordination zwischen Herausgebern, Autoren, studentischen Kräften und Verlag wurde von Mirjam Barnert mit großer Umsicht geleistet. Auch ihr gilt unser Dank.

Für das nachhaltige Engagement im Rahmen der redaktionellen Betreuung danken wir unseren studentischen Kräften, Özlem Evin und Julija Rumma.

Wir freuen uns auf Hinweise und Anregungen und bedanken uns dafür im Voraus.

Hannover,
im Mai 2010

Claus Steinle claus.steinle@ufo.uni-hannover.de
Verena Eßeling
Timm Eichenberg

Vorwort zur ersten Auflage

Projekte nahmen und nehmen im Wandlungsgeschehen von Unternehmungen eine zentrale Rolle ein. Mit der zunehmenden Beschleunigung und Veränderung marktlicher Anforderungen sowie darauf gerichteter interner Prozesse wird es immer schwieriger, eine erfolgreiche Entwicklung der Unternehmung herbeizusteuern. Projekte und ihr Management zeigen sich dabei als kritischer Erfolgsbereich für Unternehmungen und als Herausforderung für Wissenschaft und Beratung. Erfolgreicher Wandel und eine daraus entstehende nachhaltige Entwicklung können nicht mehr über einzelne, nebeneinander stehende und (teil-)optimierte Projekte induziert werden – vielmehr ist ein ganzheitliches Management und Controlling der Projektlandschaft erforderlich.

Genau hier setzt unser Buch an, das zunächst die Konzeption und Portfoliogestaltung, dann die Implementation und Synergienutzung sowie schließlich die Entwicklung und Nutzensicherung der Projektlandschaft unter Management- und Controllingperspektive charakterisiert. Dabei werden konzeptionell begründete und zugleich anwendungsorientierte Lösungen generiert und vorgestellt.

Wir danken unseren Autoren, die mit ihren Konzepten und Erfahrungen unser Buch attraktiv, innovativ und informationsmächtig machen. Ihre Beiträge stellen nicht nur bedeutsame Schritte sowie Ebenen des Multiprojektgeschehens dar, sondern repräsentieren auch unterschiedliche Praxis- und Wissenschaftsperspektiven.

Unsere studentischen Kräfte, Bianca Färber und Dorothee Riechert, haben mit großer Umsicht und nachhaltigem Engagement die redaktionelle Betreuung übernommen – dafür ein herzliches Dankeschön.

Wir freuen uns auf Hinweise und Anregungen und bedanken uns dafür im Voraus.

Hannover,
im Mai 2008

Claus Steinle
Verena Eßeling
Timm Eichenberg

claus.steinle@ufo.uni-hannover.de

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Einleitung sowie Aufbau einer Multiprojektmanagement- und Multiprojektcontrollingkonzeption

Claus Steinle/Verena Eßeling/Timm Eichenberg
Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling –
Standortbestimmung und Konzept..... 3

Carlo de Rooij
Organisation des Multiprojektmanagement und -controlling:
Praktische Erfahrungen aus einem Rückversicherungs-Unternehmen 17

Hans Georg Gemünden/Henning Dammer/Daniel Jonas
Die Zusammenarbeit der Akteure im Multiprojektmanagement:
Empirische Untersuchungsergebnisse..... 33

Günter Schuppert
Internationales Multi-Produkt- und Projektmanagement
am Beispiel eines Joint Ventures in China: ein Erfahrungsbericht..... 51

Carsten Lau/André Dechange
Effiziente und erfolgreiche Implementierung von Projekt Management
Offices 69

Teil 2: Multiprojektkonzeption und Portfoliogestaltung

Peter Wollmann
Strategische Planung und Projektportfoliomanagement 89

Dietmar Lange
Mitwirkung und Funktionen des Controlling bei der Konzeption des
Projektportfolios 101

Jörg Seidl/Thorsten Ziegler
Management von Projektabhängigkeiten..... 115

<i>Verena Eßeling</i> Die Projektbewertung als Grundlage der strategischen Effektivität von Unternehmungen	131
<i>Angela Werner</i> Risikoorientierte Planung und Steuerung des Projektportfolios.....	141
<i>Claus Steinle/Verena Eßeling/Kristina Mach</i> Entwicklung einer Konzeption zur Priorisierung und Selektion von Projekten im Rahmen des Projektportfolio-Managements	159
<i>Marc Lappe/Tobias Eikelmann/Christophe Campana/Eric Schott</i> Praxiserfahrungen und Best Practice zur Projektpriorisierung und -selektion	173
<i>Volker Voigt</i> Ausgestaltung der Projektpriorisierung – ein engpassorientierter Ansatz	187
 Teil 3: Multiprojektimplementation und Synergienutzung	
<i>Wolfram Müller</i> Ressourcenmanagement im strategischen und operativen Multiprojektmanagement	209
<i>Simone Eberhardt/Marc Dominick</i> Aktive Ressourcensteuerung in einem projektorientierten Unternehmen	227
<i>Bernd Eggers/Friedel Ahlers</i> Konzeptionelle Überlegungen zur Handhabung des Konflikts zwischen Linienaufgaben und Projektaufgaben bei Mitarbeitern	241
<i>Mirjam Barnert</i> Mitarbeiterführung als Kernaufgabe im Projektportfoliomanagement.....	251
<i>Claus Herbolzheimer</i> Kompetenzen von Führungskräften im Projektportfoliomanagement.....	263
<i>Armin Knapp/Ingo Lederer</i> Instrumente des Controlling bei der Steuerung von Projektportfolios	277

Thomas Krahn/Lutz Schmidt
Strategische Steuerung von Projektportfolios am Beispiel der FinanzIT 291

Wilfried Krüger
Ansatzpunkte für ein flexibles Multiprojektmanagement..... 305

Helmut Bell/Frank Kahmann/Raimo Hübner
Konflikt- und Krisenbewältigung als Aufgabe im Projektmanagement..... 319

Teil 4: Multiprojektentwicklung und Nutzensicherung

Stephan Glaschak/Claus Steinle
Strategieorientierte Weiterentwicklung des Projektportfolios..... 339

Timm Eichenberg
Impulse aus dem Projektportfolio für die Strategieentwicklung 355

Andreas Daum
Aufgaben des Controlling im Rahmen der Nutzensicherung
und Entwicklung der Projektlandschaft 365

Jochen Schauenburg
Konzepte sowie Tools zur Nutzenplanung und -kontrolle
des Projektportfolios 379

Bernd Rettberg
Sicherung sowie Weitergabe von Projektwissen und
-erfahrungen auf Folgeprojekte..... 397

Claus Steinle/Verena Eßeling/Timm Eichenberg
Trends für die Konzeption und Umsetzung eines effizienten
Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling 413

Literaturverzeichnis..... 419

Index 431

Die Autorinnen und Autoren..... 441