

Inhalt

Dank	10
1 Einführung	11
2 Management Summary: Mehr Projekte in kürzerer Zeit ...	15
2.1 Ausgangssituation	15
2.2 Neue Wege im Multiprojekt-Business.....	20
2.3 Herausforderungen im Veränderungsprozess	25
Teil 1 Die Realität in Multiprojektunternehmen	27
3 Unzuverlässigkeit und lange Lieferzeiten	29
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
4 Variabilität, Murphy’s Law und schädliche Managementmechanismen	39
5 WIP und Ressourcennutzung	43
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

PROJECTS that FLOW

5.13	Notleidende Projekte erhalten Vorfahrt.....	72
6	Projektplanung und -steuerung.....	75
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
7	Handlungs- und Entscheidungskonflikte	95
8	Arbeitsmaterialien.....	99
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
9	Zusammenfassung und Ausblick.....	133
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
Teil 2 Die Zukunft im Multiprojektmanagement		141
10	Kernproblem: lokale Optimierung	143

11	Lösung: höchste Priorität!?	151
12	Work in Process steuern	157
	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
13	Explizite Sicherheiten planen	185
	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
14	Operativ steuern mit robusten und synchronisierten taktischen Prioritäten	197
	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
15	ProjectsFlow® - Zusammenfassung	231
16	Arbeitsmaterialien	241
	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
Teil 3 Transformation	261
17 Einführung: Transformation	263
18 Von der traditionell geführten zur Hochleistungsorganisation	267
19 Phase 1: Work in Process (WIP) reduzieren.....	275
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
20 Phase 2: Gute Vorbereitung.....	315
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
21 Phase 3: Planung transformieren	335
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
22 Phase 4: Steuerung transformieren.....	369
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
23	Phase 5: Kunden und Lieferanten	401
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
24	Phase 6: Kapazität erweitern.....	415
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
25	Veränderungsprozess Zusammenfassung.....	441
26	QuiStainable Change.....	444
26.1	Widerstände gegen Veränderungen.....	444
26.2	Anforderungen an bedeutende Verbesserungsinitiativen 445	
26.3	Verbesserungs-WIP.....	447
26.4	Implementierung in Hochgeschwindigkeit.....	448
27	Zusammenfassung und Ausblick.....	451
28	Literatur.....	455
28.1	Literaturverzeichnis.....	455
28.2	Weiterführende Literatur	455
29	Stichwortverzeichnis.....	459