

# Prozess-, Projekt- und Multiprojektmanagement in Unternehmen - Ein Überblick -

# 0. Inhaltsverzeichnis

---

1. Vorbemerkungen
2. Organisationsproblem
3. Prozess- und Qualitätsmanagement
4. Projektmanagement
5. Multiprojektmanagement
6. Literatur
7. Normen
8. Anhang, Projekt-Checkliste

# 1. Vorbemerkungen

---

## Vita:

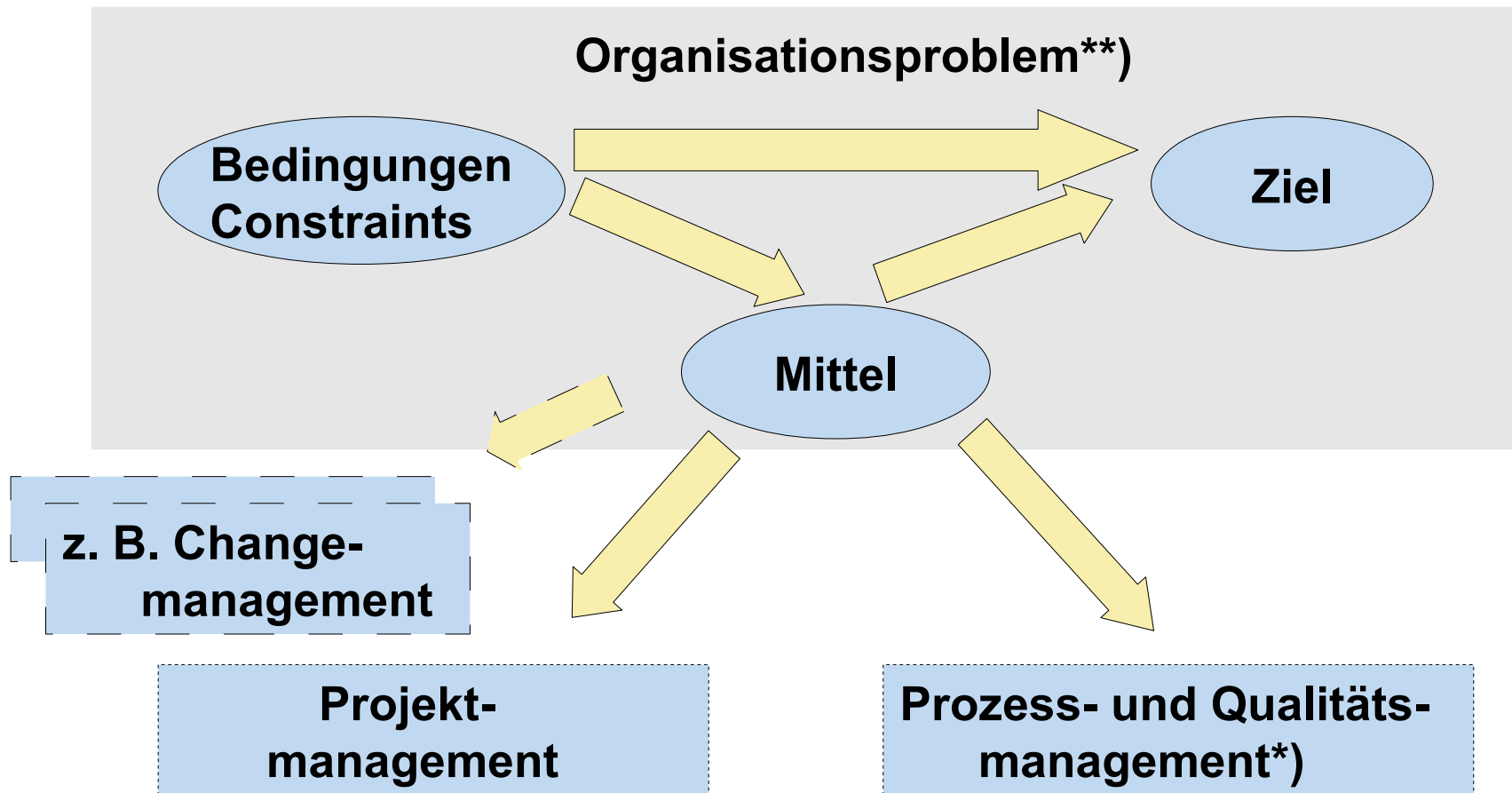
### Studium:

- Bauingenieurwesen: TU Braunschweig, Dipl.-Ing.
- Wirtschaftsingenieurwesen: TU Braunschweig, Dipl.-Wirtsch.-Ing.
- Weiterbildungsstudium Numerische Verfahren im Ingenieurwesen, TU Hannover und Dortmund

### Berufsweg:

- 1978 bis 1988 Tragwerksplanung, Bodengutachten, Bauleitung
- 1989 bis 2013 Senior Manager in einem DAX-Unternehmen
  - Experte für Projektmanagement,
  - Leitung Technische Revision
  - Senior Manager für Health, Safety und Environment (HSE)
  - Referent für Projektmanagement bei konzerninterner Academy und bei der GPM
- seit 2014 ATZ und freiberuflicher Ingenieur

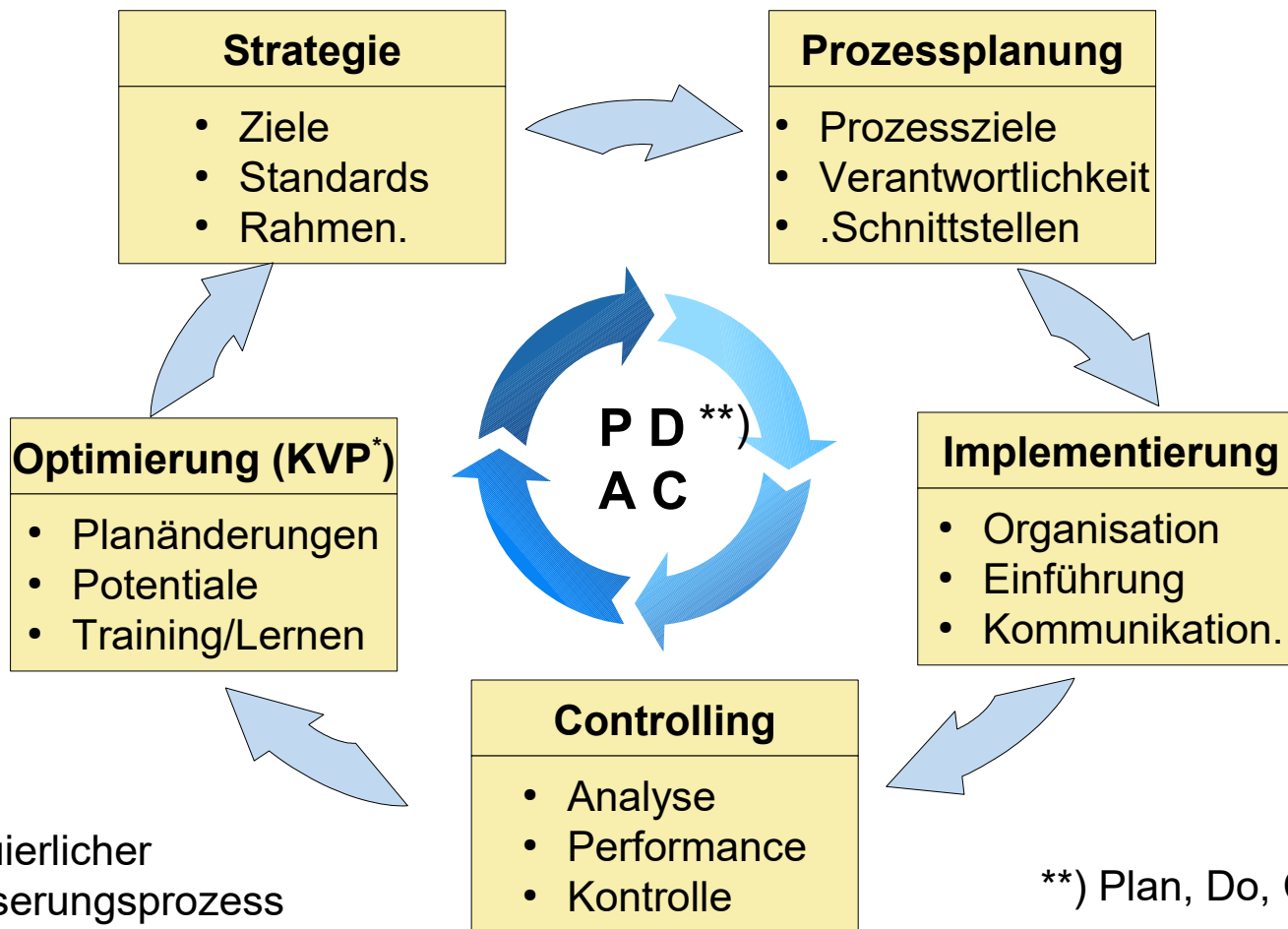
## 2. Organisationsproblem Managementansätze



\*) ISO 9000 ff.

\*\*\*) Organisationslehre 1 und 2; W.Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrichff.

# 3. Prozess-und Qualitätsmanagement



\*) Kontinuierlicher  
Verbesserungsprozess

\*\*\*) Plan, Do, Check, Act

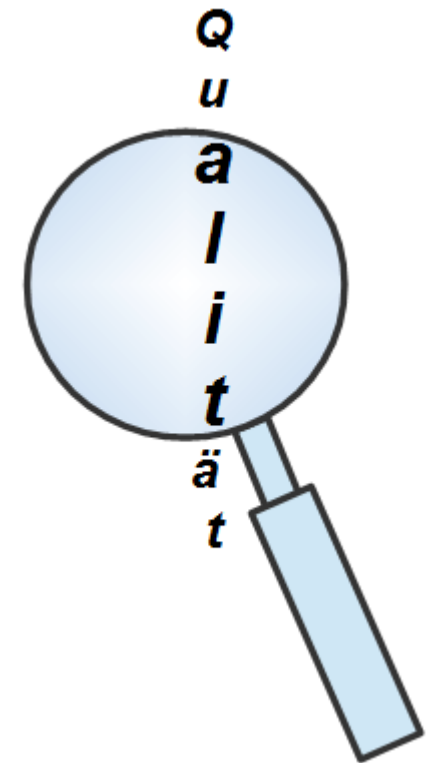
# 3. Prozess- und Qualitätsmanagement

## Grundsätze eines Qualitätsmanagementsystems

---

- Kundenorientierung
- Führung/Leadership
- Einbeziehung aller betroffenen Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Prozessorientierter Managementansatz
- Ständiger Verbesserung
- Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Siehe ISO 9000



# 4. Projektmanagement

## Projektdefinition

### Ein Projekt ist definiert durch

- Zielvorgabe
- Einmaligkeit, Neuartigkeit
- definierten Anfang
- definiertes Ende
- begrenzte Mittel

### Prägende Merkmale sind

- Vielschichtigkeit und Komplexität
- mehrere Organisationsbereiche
- rechtlich-organisatorische Zuordnung (Projektorganisation)



Keine Projekte  
ohne Risiken




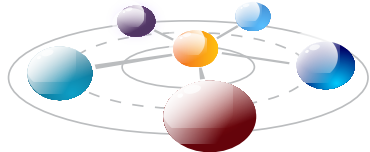


Ziel ist es,  
die Risiken  
zu bewerten,  
zu senken und  
zu kontrollieren



Es sind bewusste  
Entscheidungen  
herbeizuführen

# 4. Projektmanagement

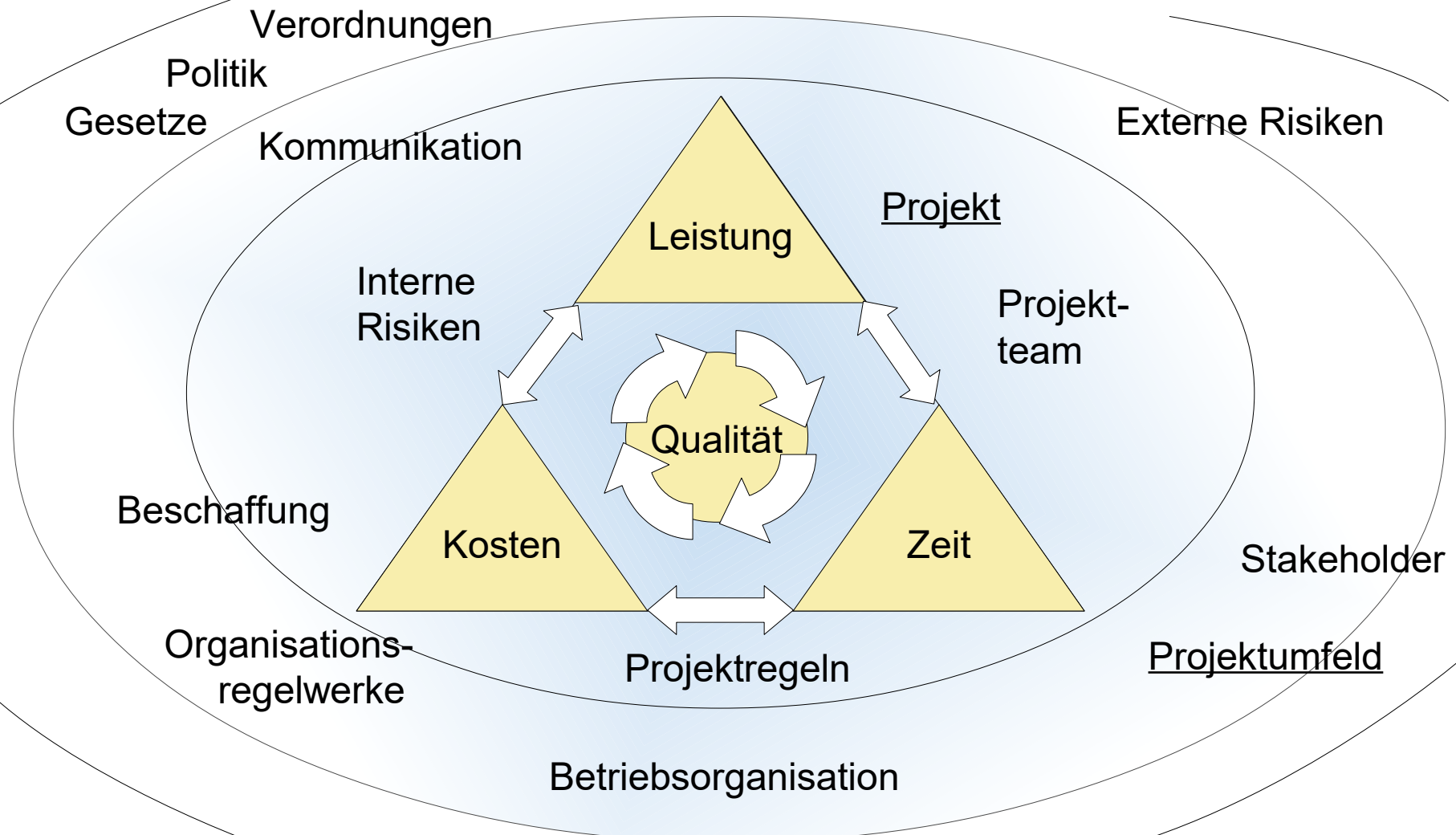
## Projekttypen

Projekttypen	Beschreibung/Beispiele	
Investitions- und Instandhaltungsprojekte	Neubau, umfangreiche Instandhaltung, Abbruch, technische Anlagen	
Organisationsprojekte	Optimierung von Prozessen in einzelnen oder vielen Geschäftsbereichen, Veranstaltungsprojekte	
IT-Projekte	IT-Projekte mit weitreichenden Veränderungen, z. B. Einführung einer neuen Software	
F&E-Projekte	Entwicklung neuer technischer und wirtschaftlicher Produkte o. Dienste	



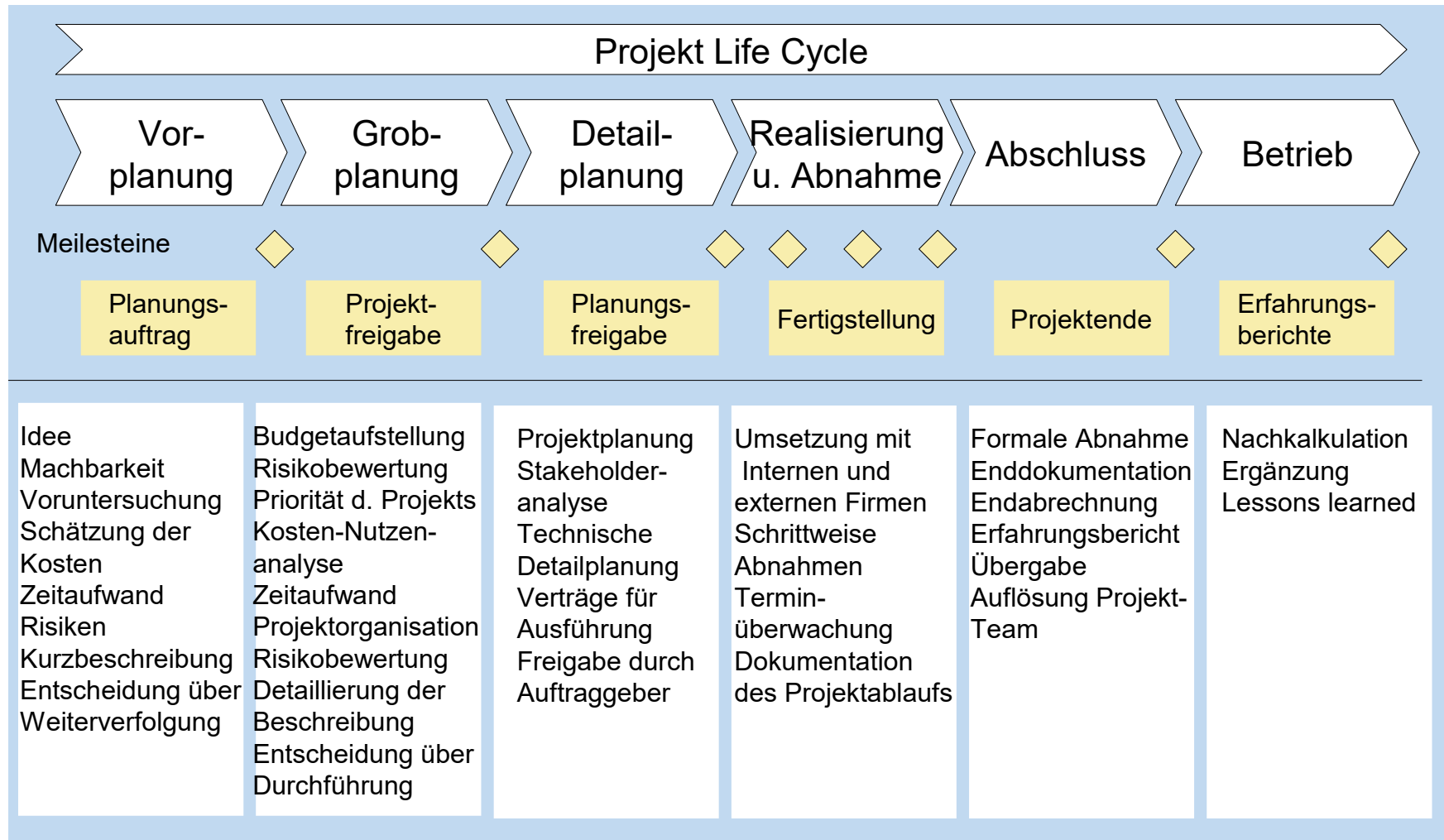
# 4. Projektmanagement

## Magisches Dreieck im Projektmanagement



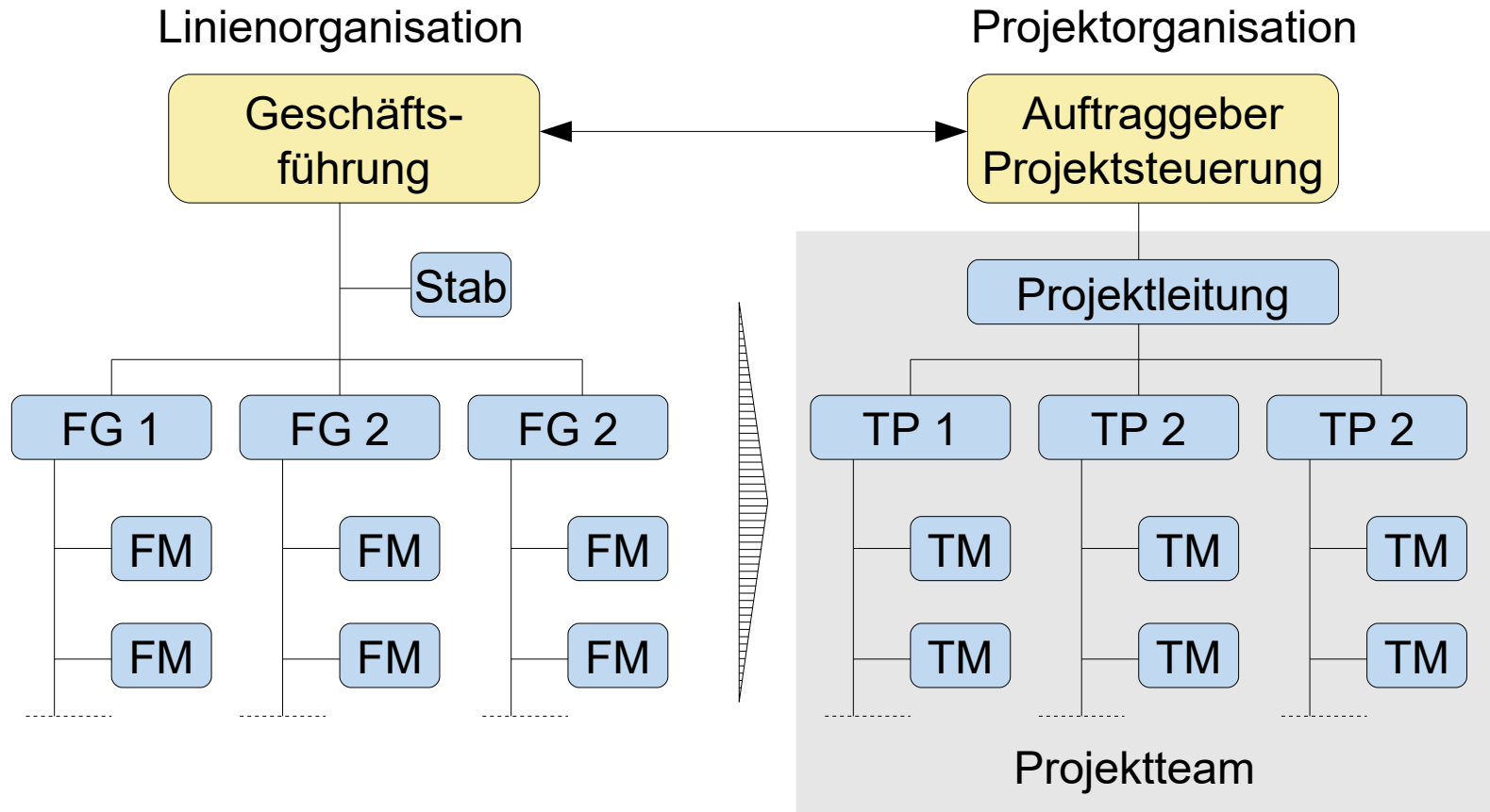
# 4. Projektmanagement

## Standardisierte Projektphasen (Projekt Life Cycle)



# 4. Projektorganisation

## Linien- und Matrixorganisation



FG: Fachgebietsleiter  
FM: Fachmitarbeiter

TP: Teilprojektleiter  
TM: Teammitarbeiter

# 4. Projektmanagement

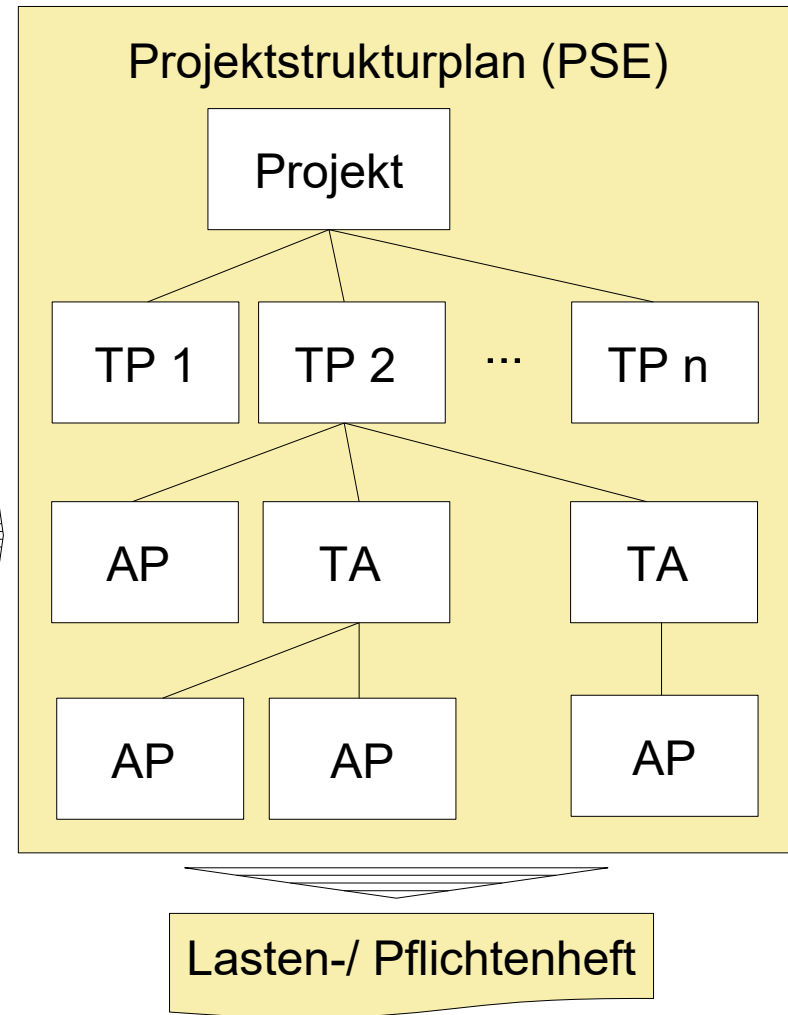
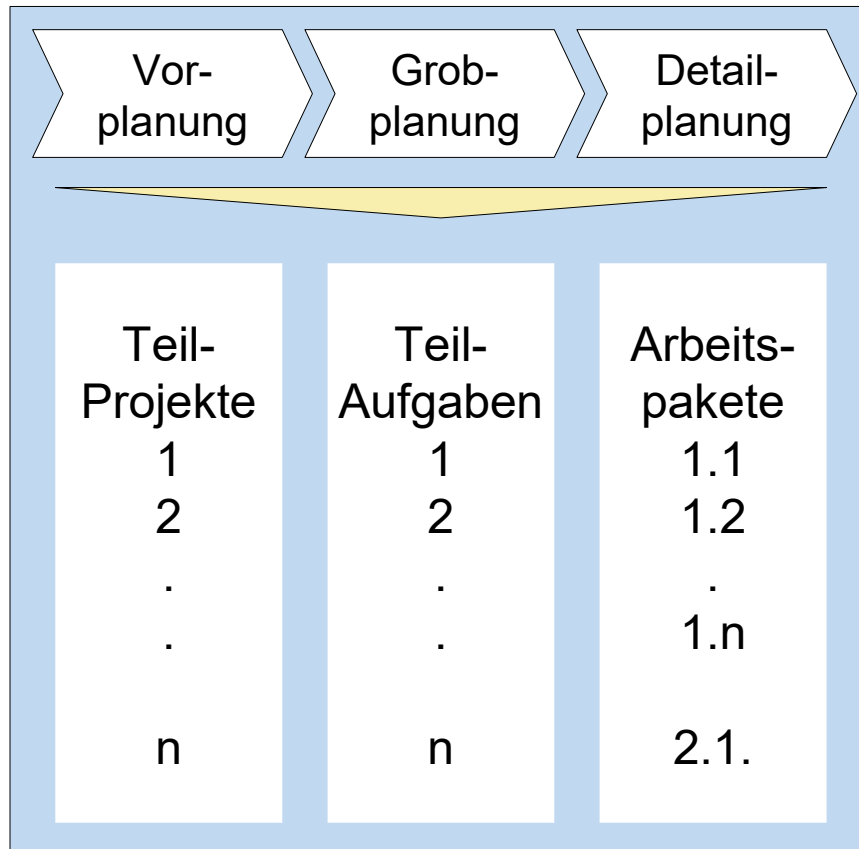
## Projektauftrag/Zielsetzung

---

<b>S</b>	<b>pezifisch</b>
<b>M</b>	<b>essbar</b>
<b>A</b>	<b>ttraktiv / anspruchsvoll</b>
<b>R</b>	<b>ealistisch</b>
<b>T</b>	<b>erminiert</b>

# 4. Projektmanagement

## Leistungsmanagement / Projektstrukturplan



TP Teilprojekt  
 TA Teilaufgabe  
 AP Arbeitspakete, nicht weiter aufgegliedert

# 4. Projektmanagement Kreativitätstechniken

## ruhige Techniken

Kreatives Schreiben

**Brainwriting**

Collective-Notebook

**6-3-5 Methode**

Brainwriting Pool

ABC-Liste

**Mind Mapping**

**C-Map**

KJ-Methode

NM-Methode

Cluster (Kreatives Schreiben)

Edison-Prinzip

Ideen-Marathon

Progressive Abstraktion

**Morphologischer Kasten**

5-Warum-Technik

## laute Techniken

**Brainstorming**

Negativkonferenz

Kopfstandtechnik

Provokationstechnik

Bisoziation, Bionik

Analogietechnik

Zufallstechniken

Superposition

Semantische Intuition

Synektik

Tilmag-Methode

CATWOE

Force-Fit-Spiel

6 Denkhüte von De Bono

## bewegte Techniken

Galeriemethode

Kartenabfrage

**Pinnwandmoderation  
(Metaplan-Technik)**

Quelle: Wikipedia, Juli 2015; [www.Kreativitätstechniken.info](http://www.Kreativitätstechniken.info)

11. September 2015

Prozess-, Projekt- und  
Multiprojektmanagement

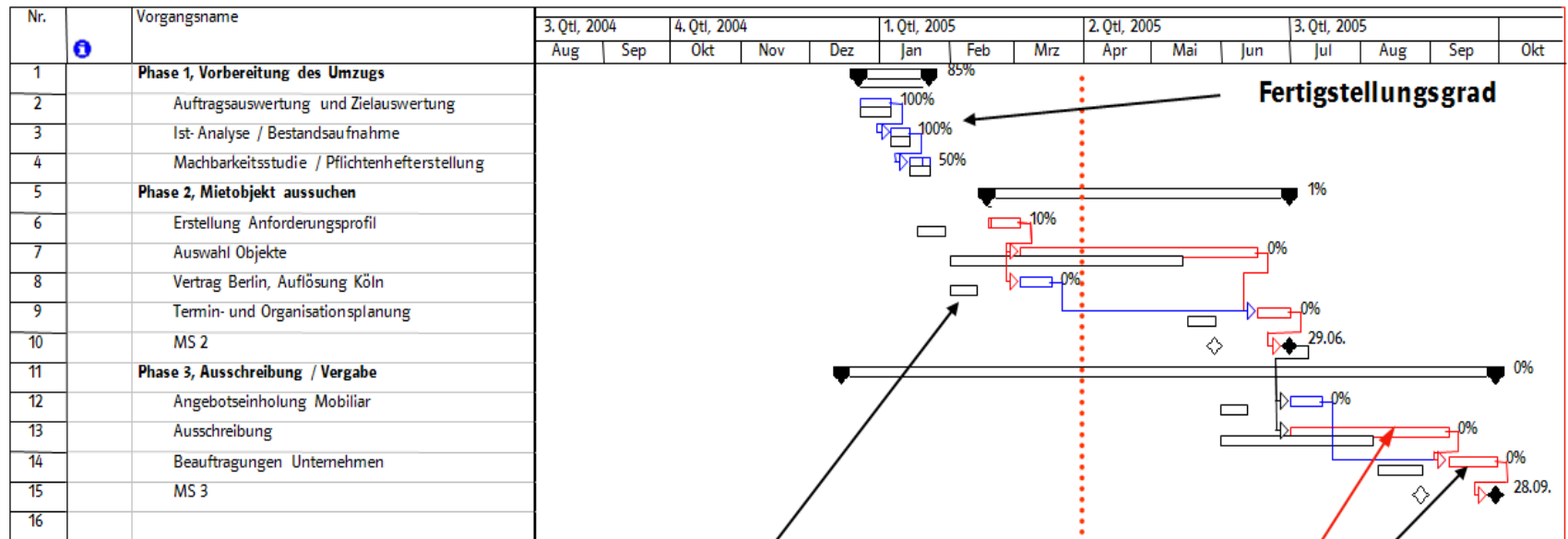
# 4. Projektmanagement

## Arbeitspakete

---

Projektname: Arbeitspaket:	Projekt-Nr.: AP-Nr.:
Projektleiter:	AP-Verantwortlicher
Beschreibung AP:	
Materialaufwand: ..... €	Personentage:
Externer Aufwand: ..... €	
Beginnt am:	
Endet am:	
Unterschrift Projektleiter/in	Unterschrift Arbeitspaket- Verantwortliche/r

# 4. Projektmanagement Zeitmanagement



**Software**  
z. B. MS-Project  
oder MS Excel  
sowie  
Spezialsysteme

Basisplan

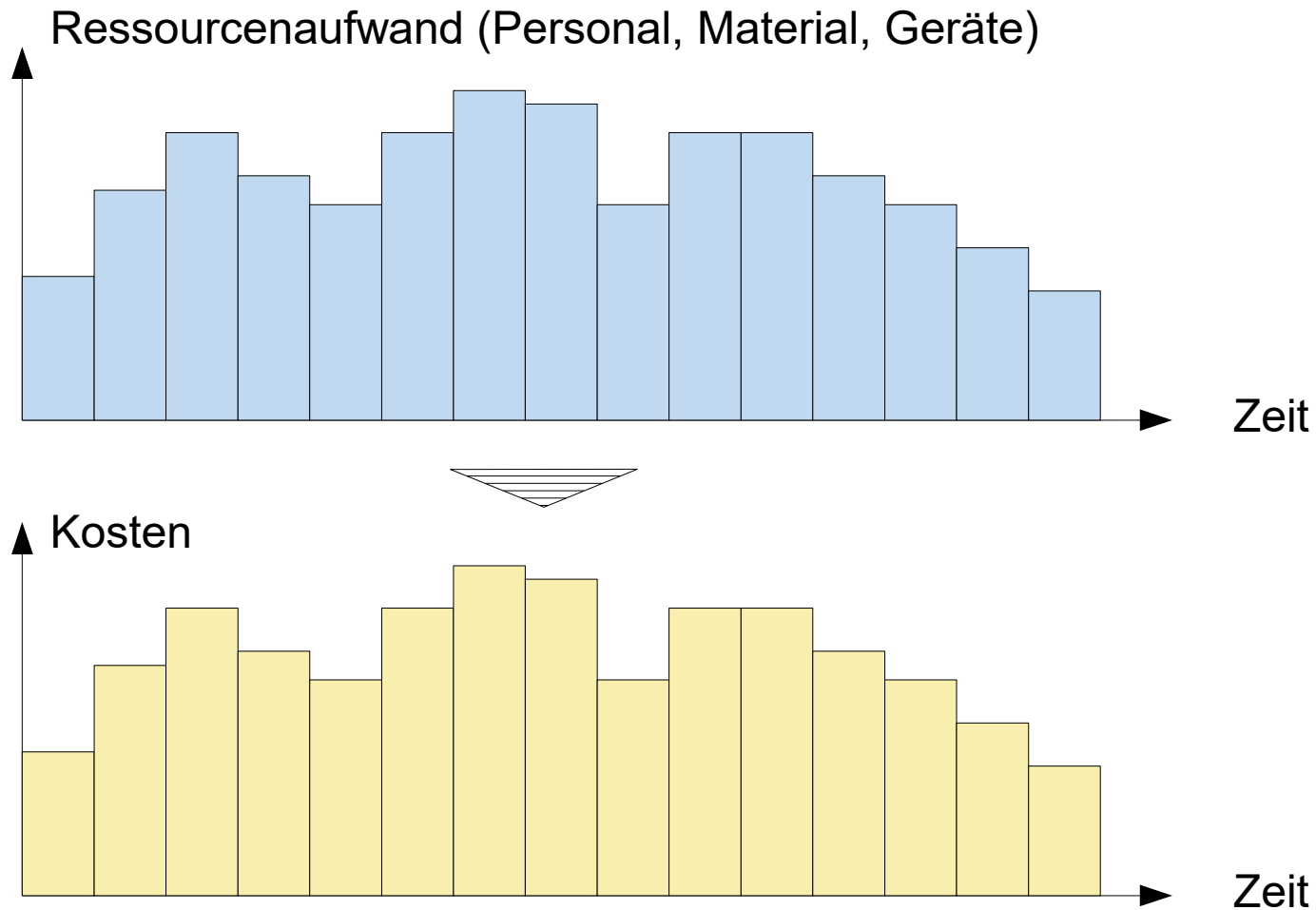
Aktuelles Datum

Kritischer Pfad

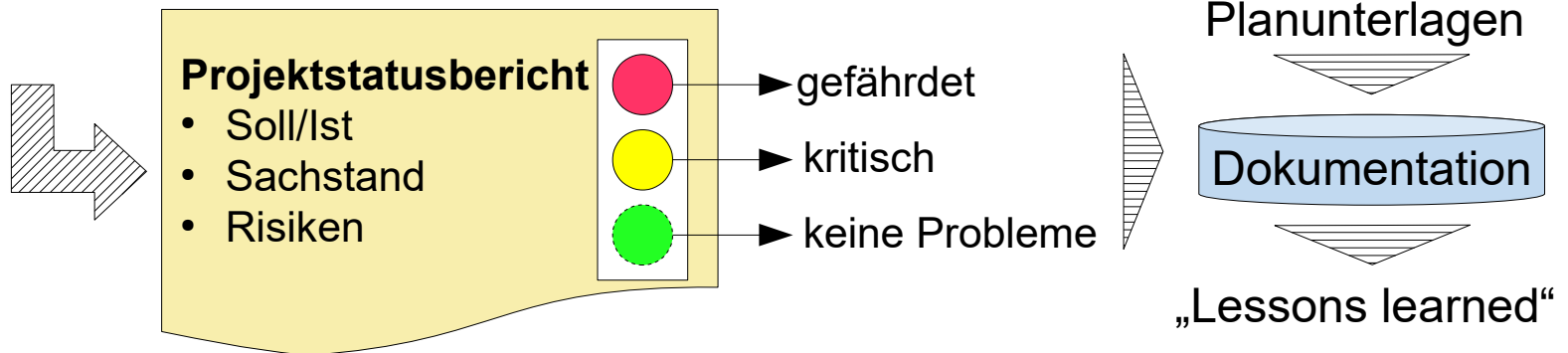
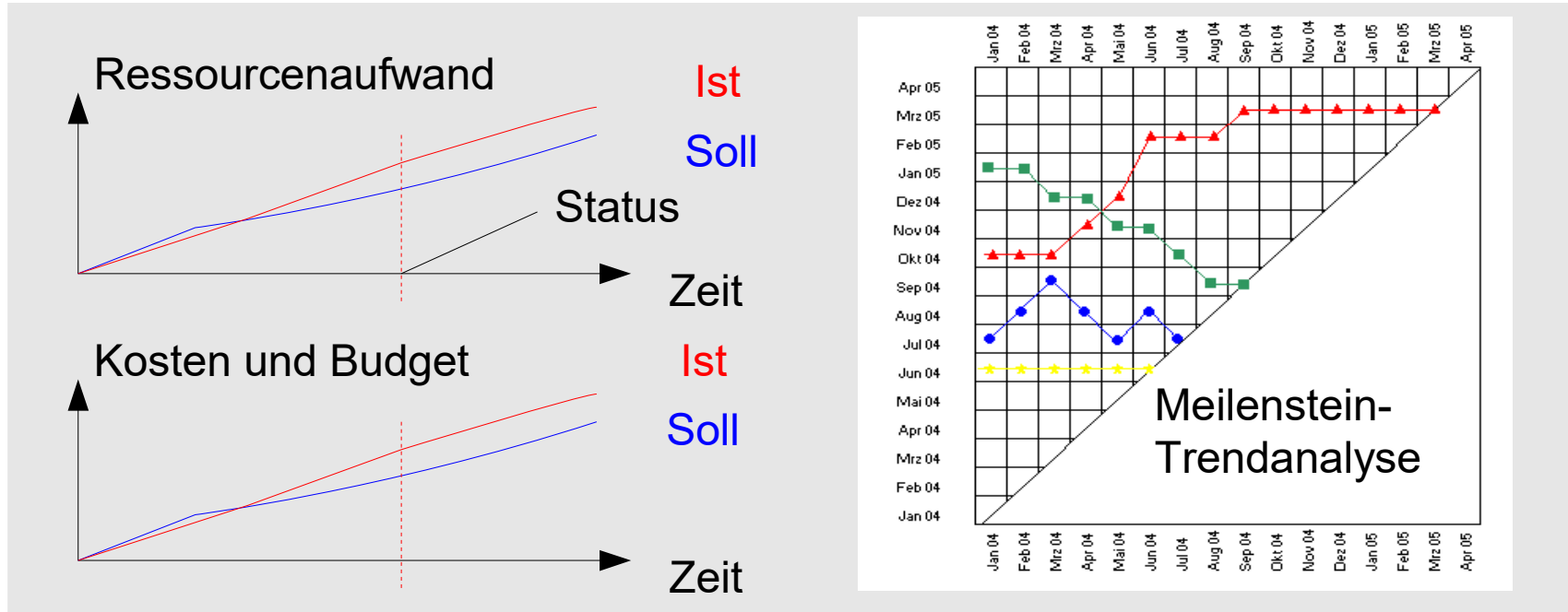
Aktueller Plan



# 4. Projektmanagement Ressourcen – und Kostenmanagement



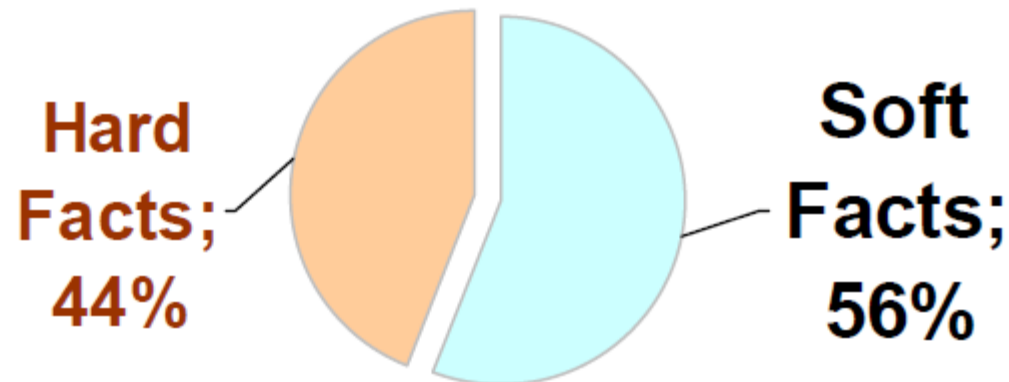
# 4. Projektmanagement Projektcontrolling



## 4. Projektmanagement, Erfolgsfaktoren Projektmanagementatlas

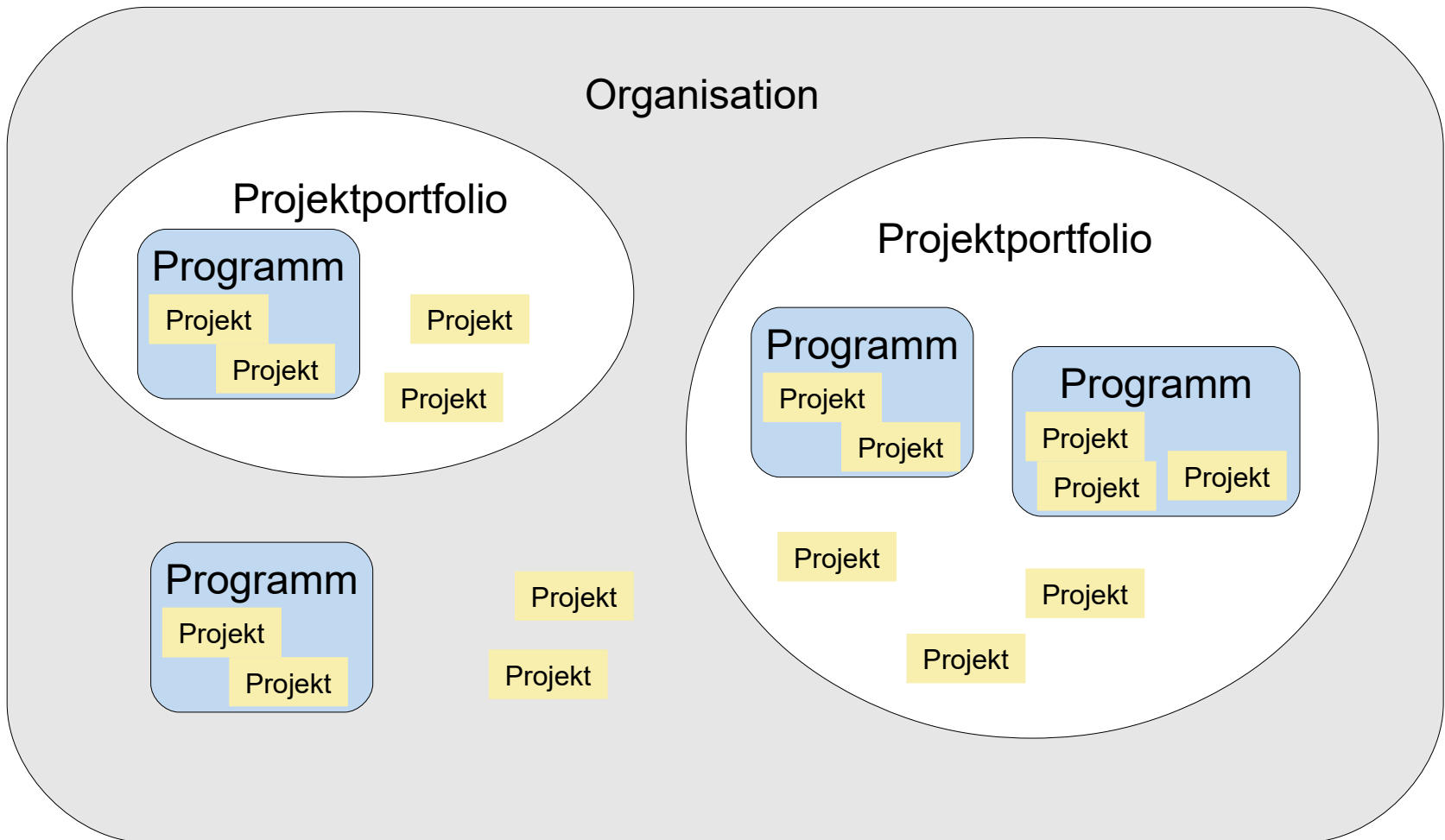
---

- Projektmanagementatlas
  - Praktiker
  - Experte
- Erfolgsfaktoren in der Projektarbeit

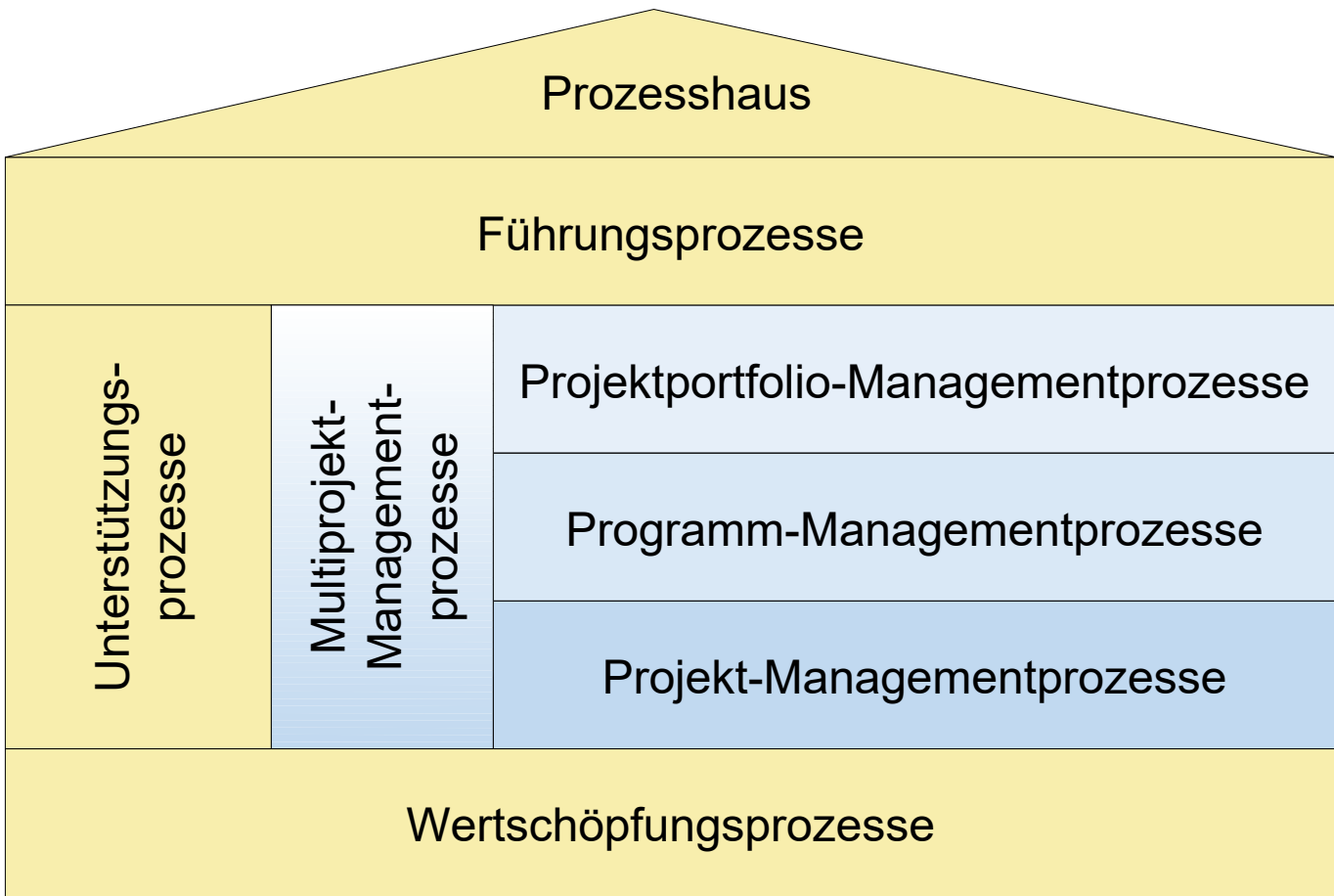


# 5. Multiprojektmanagement

## Projekte, Programme und Portfolios



# 5. Multiprojektmanagement Prozesshaus



## 5. Aufgaben eines Multiprojektmanagements (1)

---

- **Schaffung von Transparenz über die Projektlandschaft**
- **Umsetzung von Visionen/Strategien** in operative Projekte
- Neuausrichtung der Projektlandschaft nach strategischen Zielen und Zieländerungen
- Kommunikation von Unternehmenszielen
- **Unternehmensweite Koordination** der Aktivitäten zwischen Projekten und zwischen Projekten und der Linie
- **Identifikation von Synergie-Potentialen**
- Vermittlung zwischen Projekten um Synergien nutzbar zu machen
- **Konsolidierung vorhandener Ressourcenkapazitäten**
- Optimieren von Projekt übergreifenden Ressourcenauslastungen
- **Projektbegleitende Überwachung von Projektfortschritten**

## 5. Aufgaben eines Multiprojektmanagements (2)

---

- **Coach in Projektmanagement-Fragen**
- Regulierer bei Konflikten zwischen Projekten und zwischen Projekt und Linie
- **Standardisierer von Projektmanagementansätzen**
- Unterstützung bei Einführung einer **Projektmanagement Kultur**
- Früherkennung von Engpässen & Problemen, aktives Risikomanagement
- „**Das Setzen der richtigen Leute auf die richtigen Projekte.**“
- **Abgleich der zukünftig benötigten Kompetenzen in Projekten mit der Personal-Strategie**
- Training und Weiterbildung von Mitarbeitern im PM
- **Beurteilung von Projekterfolgen.**
- **Aufbau einer Wissensdatenbank** über beendete Projekte