

Management Crossing

First-Rate Moves. To Work the Challenges.™

Programm-Beschreibung

Multi-Project >Crossing

Viele Projekte mit den richtigen Prioritäten realisieren: strategisch, kapazitativ, wissenssteigernd.

Im Anhang: Project Case-Liste / Tool zum Eigen-Review

<http://www.projectcrossing.de> * <http://www.managementcrossing.de>

Multi-Project >Crossing

... it moves beyond Multi-Project Management !!!

1. Ziele und Anspruch

- **Multi-Project >Crossing** definiert und schärft Management-Aufgaben und -Prozesse, damit viele Projekte mit den richtigen Zielen sicher realisiert werden können.
- Dazu kombiniert **Multi-Project >Crossing** verschiedenste Management-Techniken, wie z.B. Projekt-Programm-Management, Kapazitäts-Management, Realisieren von Synergien und Projektoptimierung.
- Anstrengungen werden auf die für den Erfolg **kritischen Multi-Projekt-Situationen** fokussiert, z.B. den strategischen Projekt-Wert bestimmen, Abgleich- und Optimierungsprozesse organisieren, Prioritätsentscheidungen treffen und effizient mit
- Multi-Project >Crossing deckt mit **drei unabhängigen Management-Modulen** die gesamte Breite der Multi-Projekt-Betrachtung ab: strategische Ausrichtung, kapazitative Optimierung, wissenssteigernde Strukturen
- **Fünf >Crossing-Treiber** machen Methoden, Know How und Best Practices **verfügbar und aktiv**.
- Verbesserungen werden auf **vier >Crossing-Ergebnisebenen** erreicht: persönlich, projektorientiert, geschäftlich, garantiert.

Multi-Project >Crossing

... it moves beyond Multi Project Management !!!

2. Multi-Project >Crossing: Mehr als nur Multi-Projekt-Management

Wenn mehrere komplexe Projekte gleichzeitig aktiv sind und bedeutende Teile der Leistungserstellung in Projekten erfolgen, entstehen **wichtige Managementaufgaben**: die Verbindung und übergreifende Steuerung der Projekte hinsichtlich ihrer Ziele, Inhalte, Zeitabläufe, Kapazitätsbelastungen und Wissensproduktionen.

Diese Aufgaben werden heute meist nebenbei erfüllt. Das ist in Ordnung, sofern sich das Unternehmen nicht einem stärker werdenden Druck ausgesetzt sieht: klarere strategische Zielorientierung, bessere Marktorientierung, Effizienz- und Beschleunigungsnotwendigkeiten, Qualität und Flexibilität. Und der Anforderung, eine höhere Anzahl und/oder höhere Komplexität von Projekten unter einen Hut kriegen zu müssen.

Spätestens dann sind zusätzliche Strukturen und Prozesse zu etablieren oder bestehende Multi-Projekt-Procedere zu schärfen. Die Fähigkeiten dazu entwickeln wir mit unserem Leistungsangebot **Multi-Project >Crossing**. Auf drei Ebenen - **strategisch, operativ und wissenssteigernd** - werden zahlreiche Nutzenwerte geschaffen:

Nutzen für Geschäftverantwortliche, Steuerungs- und Abstimmkreise

- Ausrichtung von Projekten und Projekt-Programmen auf maximalen Output, geringsten Einsatz und geringstes Risiko
- Aufsetzen der richtigen Projekte, Verbindung von Projekten
- Bessere Beeinfluss- und Steuerbarkeit von Projekt-Programmen
- Mehr Wissen darüber, was mit bestehenden Kapazitäten möglich ist
- Optimalere Kapazitäts- und Prioritätsentscheidungen
- Klar geregelte Zuständigkeiten und Kompetenzen für Multi-Projekte
- Mehr Projektintegration und Verantwortungsdelegation.

Nutzen für Linien- und Kapazitätsverantwortliche

- Früheres Erkennen von Kapazitäts- und Qualifikationserfordernissen
- Bessere Abschätzung von Auswirkungen neuer Projekte
- Strukturierte Erfassung und Nutzung von Projekt-Fach-Know How.

Nutzen für Projektleiter und Projektteams

- Bessere Projekt-Unterstützung, weniger Krisenmanagement
- Realistischere Projektpläne, mehr Simulationsmöglichkeiten
- Umgang mit Projektveränderungen auf abgestimmter Basis
- Weniger Einfluss-Management und subjektive Einschätzungen
- Weniger Verzettelung und Doppelarbeiten.

Nutzen für Koordinationsstellen

- Reduzierter Koordinationsaufwand, einheitliche Strukturen und Daten
- Aktuellere Projektstatus, bessere Grundlagen für Entscheidungen
- Geregelte und verbindende Informationsflüsse zwischen Beteiligten
- Simulations-Möglichkeiten für Gesamtprogramme und Einzelprojekte.

3. Lösungen für Multi-Project Cases

Je nach Geschäftssituation, Komplexität und Rahmenbedingungen hängt der Multi-Projekt-Erfolg von der Beherrschung bestimmter **Multi-Project Cases** ab. Beispiele dafür sind: den strategischen Projekt-Wert bestimmen, Abgleich- und Optimierungsprozesse organisieren, Prioritätsentscheidungen treffen und effizient mit oft wechselnden Prioritäten umgehen etc.

Multi-Project >Crossing analysiert, bewertet und löst die für das Geschäft entscheidenden Multi-Project Cases in diesen Bereichen (Details dazu sind im Anhang zu finden):

A. Strategische Multi-Project Cases: Projekte bewerten, gruppieren und auf Geschäftsziele ausrichten

- A.1 Prozedere für die strategische Projekt-Optimierung
- A.2 Voraussetzungen schaffen
- A.3 Projekte strategisch ausrichten
- A.4 Aufgaben und Verantwortungen zuordnen
- A.5 Kommunikation realisieren
- A.6 Software einsetzen
- A.7 Strategische Multi-Projekt-Steuerung einführen

B. Operative Multi-Project Cases: Projekte kapazitativ optimieren und sicher zum Ziel steuern

- B.1 Prozedere für die kapazitative Projekt-Optimierung
- B.2 Voraussetzungen schaffen
- B.3 Prioritäten setzen, Kapazitätsengpässe lösen
- B.4 Aufgaben und Verantwortungen zuordnen
- B.5 Kommunikation realisieren
- B.6 Software einsetzen
- B.7 Operative Multi-Projekt-Steuerung einführen

C. Wissenssteigernde Multi-Project Cases: Das Projekt-Know How strukturieren, zusammenfassen und verfügbar machen

- C.1 Prozedere für die Wissenssteigerung
- C.2 Voraussetzungen schaffen
- C.3 Die Wissenssteigerung organisieren
- C.4 Aufgaben und Verantwortungen zuordnen
- C.5 Kommunikation und Handling realisieren
- C.6 Software einsetzen

Im Anhang ist eine detaillierte Liste der Multi-Project Cases beigelegt. Sie eignet sich auch zum Eigen-Review.

4. Drei Kernkompetenzen

Die Basis von **Multi-Project >Crossing** ist die **>Crossing Methode**, die eine große Zahl von Best Practices, Prozeduren und Werkzeugen integriert, um bessere Ergebnisse zu erreichen. Die Methode schafft Bedingungen und Fähigkeiten, um den Erfolg von Multi-Project >Crossing praktisch zu erzwingen.

Der Kern von Multi-Project >Crossing besteht aus drei Kompetenzen, die in diesem **Credo** zusammengefasst sind:

Merge Forces to Drive Excellent Results.™

Merge Forces to Drive Excellent Results.™

In allen Multi-Projekt-Situationen

1. Kernkompetenz Merge Forces ..	2. Kernkompetenz .. to Drive ..	3. Kernkompetenz .. Excellent Results.
<p><u>Multi-Project >Crossing Forces integrieren.</u></p> <p>Die besten Verfahren, Praktiken und Stärken erkennen und zusammenführen.</p>	<p><u>Multi-Project >Crossing Drivers anwenden.</u></p> <p>Mit fünf Treibern entscheidende Project Cases feststellen und dafür relevante Inputs und Lösungsansätze aktiv machen.</p>	<p><u>Multi-Project >Crossing Results erreichen.</u></p> <p>Die Nutzwerte auf bis zu vier Ebenen umsetzen.</p>
<p><u>Forces sind:</u></p> <p>Projektmanagement: Projektziele, Risiko-Betrachtung, Projekt-Steuerung, Projekt-Systeme, Projektrealisierungsstrategien, Projektoptimierung, Projekt-Standardisierung, Matrix-Projektmanagement, Multi-Projekt-Software</p> <p>Zusätzliche Denkweisen und Ansätze aus: Projekt-Programm-Management, Projektportfolio, Projekt-Pipeline-Management, Scorecard-Techniken, Business Case-Management, Projektnetzwerke, Kapazitäts-Management, Geschäftsstrategie, Prioritätenmanagement, Change Management, Management-Simulation, Informationsstrukturierung, Produktivitätssteigerung, Sub-Contracting, Planungssysteme, Barrieren-Management</p> <p>Zusätzlich das Managen von Management-Entscheidungen, Synergien, Unternehmenskultur, Organisation, Führungsteams, Abteilungskapazitäten, Partnern, Konflikten, Networks.</p>	<p><u>Drivers sind:</u></p> <p>1. Erste Erfolgsschritte Anforderungen genau erkunden, bisherige Erfahrung und Ideen verfügbar machen, schnelle Lösungen umsetzen.</p> <p>2. Lernen von Best Practices Beste Ansätze (intern und extern) analysieren, Erfolgsfaktoren daraus ableiten und übertragen.</p> <p>3. Multi-Project Case-Lösungen Mit dem >Crossing Case Solution Finder die besten Lösungsansätze und Konzepte finden.</p> <p>4. Scorecard Messgrößen Messgrößen zur Bewertung des späteren Umsetzungserfolgs festlegen.</p> <p>5. Produktiv-Schalter Trainings, individuelle Umsetzungswerkzeuge, Etablieren von Routineaufgaben, Einbetten in vorhandene Verfahrenslandschaften.</p>	<p><u>Results sind:</u></p> <p>1. Persönliches Wachstum für alle Beteiligten Höhere Motivation, neue Stärken, bessere Nutzung vorhandener Stärken, mehr persönliche Kompetenz, eigene Roadmaps.</p> <p>2. Multi-Projekt-Qualität Höhere Effektivität und Effizienz in den tangierten Multi-Projekt-Aufgaben und -Prozessen und Projekten, höhere Sicherheit für die Erreichung der Gesamt- und Einzelprojektziele.</p> <p>3. Geschäftlicher Erfolg Multi-Projekt-Prozesse werden zu Best Practices im Unternehmen und setzen damit einen neuen, internen Standard.</p> <p>4. Ergebnis-Garantie Neu im Management und in der Geschäftsverbesserung ist die vierte Ergebnisebene: die >Crossing-Garantie. Sie bietet Sicherheit für das investierte Geld.</p>

5. Vielfältige Anwendung

Multi-Project >Crossing ist anwendbar ...

- für alle Projekttypen und Projektgrößen sowie in allen Geschäftssituationen, so z.B. für Industrial Engineering Projekte, Produktentwicklung, Kundenprojekte, Technologie-Einführung, IT- und Systemprojekte, Software-Entwicklung, Markt-Projekte, Vertriebs-Projekte, Strategie-Projekte, Aufbau von Unternehmenskooperation, Organisationsveränderung, Prozessoptimierung,
- für die Neu-Organisation bzw. Verbesserung der Multi-Projekt-Handhabung im Unternehmen,
- im Rahmen einzelner Module mit jeweils eigenen Zielsetzungen:
 - **Strategisch:** Projekte bewerten, gruppieren und auf Geschäftsziele ausrichten
 - **Operativ:** Projekte kapazitativ optimieren und sicher zum Ziel steuern
 - **Wissenssteigernd:** Projekt-Know How strukturieren, zusammenfassen und verfügbar machen.

Multi-Project >Crossing kann auf verschiedene Weisen umgesetzt werden:

Multi-Project >Crossing Pathways

Multi-Project >Crossing Framework Project

Dauerhafte Realisierung vorhandener Verbesserungspotentiale. Etablierung neuer Strukturen, Aufbau neuen Könnens, Effizienzsteigerung.

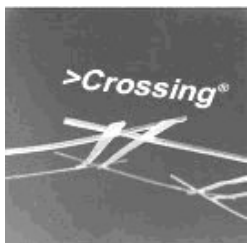
Multi-Project >Crossing Seminar/Training/Workshop

Interne Veranstaltungen für das Entwickeln von Einsichten, Fähigkeiten und Umsetzungskonzepten.

Multi-Project >Crossing Audit

Analysen, Vorschläge, Erkennen und Erschließen von Verbesserungspotentialen.

Andere Schwerpunktsetzungen sind individuell nach Absprache möglich.



Multi-Project >Crossing ist eines der **zielorientierten Programme** in Project >Crossing. Hier der Überblick aller Programme:

Project >Crossing Moves

s/w = Seminar/Workshop

Topic-Driven Moves

sind auf den Kern des Managens mit Projekten in spezifischen Geschäftssituationen gerichtet.

Project >Crossing Program
IT Project >Crossing Program
Multi-Project >Crossing Program
Customer Project >Crossing Program
Intercultural Project >Crossing s/w

Role-Driven Moves

greifen verschiedene Rollen auf, die beim Managen von Projekten wahrzunehmen sind.

Project Manager >Crossing s/w
Project Team Crossing s/w

Power-Driven Moves

helfen, um Top-Ergebnisse durch eine Super-Konzentration von Wissen, Methoden und Praktiken zu erzeugen.

Power Project Case >Crossing s/w

MEMCO Mempel Management Consulting

Dipl.-Wirt.Ing Günter Mempel

Burgunderstrasse 20 * D-64668 Rimbach (bei Heidelberg) * Germany

<http://www.managementcrossing.com> * info@managementcrossing.com * Tel +49 (0) 6253 990 577 * Fax +49 (0) 6253 990 579

Anhang: Multi-Project Case-Liste / Tool für Eigen-Review

Das Beherrschen von **Multi-Project Cases** ist entscheidend für den Erfolg von Multi-Projekt-Betrachtungen. **Multi-Project >Crossing** bietet für jeden Case Lösungen an. Sie können die folgende Liste als Information und Tool für einen **Eigen-Review** (Dauer ca. 15-20 min) zum Feststellen der Multi-Projekt-Management-Qualität nutzen (entweder vollständig oder nur jeweils in den Teilen strategisch, kapazitativ oder wissenssteigernd).

+ = ist in meinem Bereich OK -- = ist in meinem Bereich nicht OK ?? = ist unklar, weiß nicht genau // = ist nicht relevant

A. Strategische Multi-Project Cases: Projekte bewerten, gruppieren und auf Geschäftsziele ausrichten

A.1 Procedere für die strategische Projekt-Optimierung kennen	+	--	??	//
A.1.1 Projekt-Programm-Management: Wie verbundene Projekte ausgerichtet und realisiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.1.2 Projektportfolios: Die Ausgewogenheit von Projektmengen erreichen und steuern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.1.3 Projekt-Pipeline-Management: Eine richtige, zeitlich gestaffelte Projekt-Strukturen herstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.1.4 Projekt-Synergien: Auf verschiedenen Ebenen synchronisieren (Projektkunden, Projektinhalte, Ressourcen, Stakeholders).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.1.5 Multi-Projekt-Scorecard Wie Projekte über Kennzahlen an die Business-Strategie gekoppelt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.1.6 Querstandardisierung: Die Suche nach Vereinfachung und gemeinsamen Potentialen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.1.7 Business Cases: Das bewährte Instrument in die Projektlandschaft tragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.1.8 Kultur: Das Unternehmen zum Führen Multi-Projekt-Betrachtungen fit machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.2 Voraussetzungen schaffen	+	--	??	//
A.2.1 Strategische Richtlinien, Ziele und Anforderungen transparent machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.2.2 Abhängige und unabhängige Projekte identifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.2.3 Projektziele eindeutig festlegen, ganzheitliche Projektdefinitionen anfertigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.2.4 Hohe Transparenz von Einzelprojekten schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.2.5 Projektbewertungen regelmäßig durchführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.2.6 Zusammenspiel zwischen Projekten und Fachabteilungen regeln (Matrix-Projektmanagement).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.2.7 Strategische Richtlinien, Ziele und Anforderungen transparent machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+ = ist in meinem Bereich OK -- = ist in meinem Bereich nicht OK ?? = ist unklar, weiß nicht genau // = ist nicht relevant

	+	--	??	//
A.3 Projekte strategisch ausrichten				
A.3.1 Die stufenweise Konkretisierung von Projekten einrichten: von der Projektidee/der Auftragschance bis zum Projektabschluss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.2 Von Anfang an die richtigen Projekte auswählen: Kriterien für Projektbewertungen definieren (Budget, Risiko, Kapazitätsnutzung, Strategie-Fit, Attraktivität.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.3 Die Überprüfung der Projektabgrenzungen und Verbindungsmöglichkeiten vornehmen: Projektabhängigkeiten, Projektnetzwerke, Projektcluster, Projektkunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.4 Den strategischen Wert von Projekten bestimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.5 Klären, inwieweit das Projekt-Programm und Einzel-Projekte zum Geschäft passen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.6 Optimierungsziele definieren: Budgets, Grad der Strategieunterstützung, maximale Kapazitätsbelastungen, kürzeste Projektzeiten, schnelle Break-Evens, höchster Gewinne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.7 Den Abgleich- und Optimierungsprozess organisieren: Erstmalige Initiierung, Planung und Steuerung von Neuausrichtungen und Veränderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.8 Bewertungs- und Prioritätsentscheidungen praktisch treffen: Vorfahrtsregelung, Projektabbruch, Veränderung von Projektziele und Projektabgrenzungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.9 Entscheidungen transparent machen und in die operative Arbeit einfließen lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.10 Special: Umgang mit Projektideen und Auftragschancen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.11 Special: Managen häufiger Änderungen von Rahmenbedingungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.12 Special: Strategische und operative Ziele abgeleitet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.4 Aufgaben und Verantwortungen zuordnen				
A.4.1 Für Projektleiter, Steuerungs/Abstimmungsgremien, Linienleiter, Projektkoordination, Projekt-Controller, Portfolio- bzw. Programm-Team und das Project Office.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.5. Kommunikation realisieren				
A.5.1 Multi-Projekt-Auswertungen entscheidungsgerecht spezifizieren: Wer braucht was für welche Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.5.2 Formen der Koordination und Information entscheiden: Projektkreise, Steuerungsgremien, Koordinationsstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.6 Software einsetzen				
A.6.1 Was Software-Systeme leisten müssen: Datenbasis, Änderungen, Simulationen, Auswertungen, Flexibilität, Entscheidungsvorlagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.6.2 Verbindung mit Systemen des Unternehmensmanagements durchführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.7 Strategische Multi-Projekt-Steuerung einführen bzw. verbessern				
A.7.1 Pilot-Bereiche auswählen (für welche Projektklassen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.7.2 Ist-Situation feststellen: Projektlandschaft unter verschiedenen Blickwinkeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.7.3 Lücken identifizieren, Anforderungen festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.7.4 Software einrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.7.5 Gesamtbetrachtungen und Simulationen durchführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.7.6 Den zukünftigen Prozess der strategischen Steuerung einrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.7.7 Pilotanwendung auf weitere Bereiche übertragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+ = ist in meinem Bereich OK -- = ist in meinem Bereich nicht OK ?? = ist unklar, weiß nicht genau // = ist nicht relevant

B. Operative Multi-Project Cases: Projekte kapazitativ optimieren und sicher zum Ziel steuern

B.1 Procedere für die kapazitative Projekt-Optimierung kennen	+	--	??	//
B.1.1 Engpass-, Schlüsselkapazitäten: Zunächst die relevanten Situationen beherrschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1.2 Kapazitätsstrategien: Welche es gibt, wie sie wirken, welche Situationen Strategien erforderlich machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1.3 "Habe immer die richtige Kapazität": Wie der Anspruch erfüllt werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1.4 Projektrealisierungsstrategien: Welche es gibt, wie die Wirkung auf Kapazitäten ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1.5 Projektoptimierung: Durch projektinterne Prioritätensetzung, Produktivitätssteigerung und Beschleunigung und Einzelarbeits-Optimierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1.6 Fachbereichsoptimierung: Erschließen von Leistungsreserven, Kapazitätsflexibilisierung und abteilungs/gruppeninterne Optimierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1.7 Sub-Contracting: Wie es zur Kapazitäts-Optimierung beiträgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2 Voraussetzungen schaffen	+	--	??	//
B.2.1 Die Projektlandschaft transparent machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.2 Ganzheitliche, realistische und Einzel-Projektpläne anfertigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.3 Kapazitätsanforderungen von Projektarbeiten feststellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.4 Einzel-Projektfortschritte regelmäßig transparent machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.5 Die Möglichkeiten für vorausschauende Engpass-Erkennung schaffen (Planabweichungen, Kapazitätsprobleme, fachliche Schwierigkeiten in der Projektarbeit, Entscheidungsbedarfe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.6 Verfügbare und beanspruchte Kapazitäten der Fachabteilungen feststellen: Struktur, Quantität, Produktivität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.7 Aktualisierungszyklen für Kapazitäten festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.8 Engpass- und Schlüsselkapazitäten identifizieren, Gründe und Kriterien dafür erkunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.9 Zusammenspiel zwischen Projekten und Fachabteilungen klar regeln (Matrix-Projektmanagement).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.10 Planungshorizonte der tangierten Projekte und Linienkapazitäten angleichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3 Prioritäten setzen, Kapazitätsengpässe lösen	+	--	??	//
B.3.1 Prioritäts-Klassen und -Vergabe Kriterien für Projektprioritäten schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.2 Wer welche Prioritätsentscheidungen treffen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.3 In welchen Fällen Prioritäten zentral und vor Ort zu setzen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.4 Prioritätensetzung im Planungsfall und im Ad-hoc-Fall unterscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.5 Regeln für den Umgang mit Prioritäten schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.6 Prioritäten bekannt machen, für die Einhaltung von Prioritätssetzungen sorgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.7 Den abgestuften Prioritätensetzungs- und Optimierungsprozess in Gang setzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.8 Steuerung nach Zeit, Priorität oder Kapazität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.9 Das Engpass-Management praktizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+ = ist in meinem Bereich OK -- = ist in meinem Bereich nicht OK ?? = ist unklar, weiß nicht genau // = ist nicht relevant

B.3.10 Integration vergleichbarer Arbeiten aus verschiedenen Projekten durchführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.11 Special: Umgang mit oft wechselnden Prioritäten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3.12 Special: Lösen von Konflikten, Erreichen von Kompromissen, Umgang mit Widerständen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.4 Aufgaben und Verantwortungen zuordnen	+	--	??	//
B.4.1 Welche Aufgaben für Projektleiter, Projektleute, Steuerungs/Abstimmungsgremien, Linienleiter und Projektkoordination, Projekt-Controller und das Project Office entstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.4.1 Wie Aufgaben der Multi-Projektsteuerung praktisch umsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.5 Kommunikation realisieren	+	--	??	//
B.5.1 Multi-Projekt-Auswertungen entscheidungsgerecht spezifizieren: Wer braucht was.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.5.2 Formen der Koordination und Information zwischen Projekten entscheiden: Projektkreise, Steuerungsgremien, Koordinationsstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.5.3 Den Informationsfluss zwischen Projekten einfacher gestalten, automatisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.6 Software einsetzen	+	--	??	//
B.6.1 Was Software-Systeme leisten müssen: Ressourcenstruktur und -kalender, Reporting, Standardisierung, interner Support, Schnittstellen, Nummernsystematik, History-Tracking, komfortable Simulation, einfach Aktualisierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.6.2 Realisierung auf Basis von Standard-Systemen, z.B. MS-Project.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.6.3 Software-Unterstützung auf Basis integrierter Systeme , z.B. Artemis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.6.4 Verbindung mit Systemen des Unternehmensmanagements durchführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7 Operative Multi-Projekt-Steuerung einführen bzw. verbessern	+	--	??	//
B.7.1 Top-Down-Unterstützung erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7.2 Pilot-Anwendung auswählen (für welche Projektklasse, für welche Kapazitäten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7.3 Einzel-Projektqualität herstellen: Projektplanung, Kapazitätsanforderungen Projektorganisation, Projekt-Controlling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7.4 Vorhandene Kapazität festlegen und bewerten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7.5 Software einrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7.6 Gesamtbetrachtungen durchführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7.7 System und Prozess der Prioritätenvergabe konzipieren und entscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7.8 Optimierungsrechnungen durchführen, Prozess des Multi-Projekt-Betrachtung in Gang setzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7.9 Pilotanwendung auf weitere Bereiche übertragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7.10 Regelmäßige Aktualisierung der Projekte und Kapazitäten vornehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+ = ist in meinem Bereich OK -- = ist in meinem Bereich nicht OK ?? = ist unklar, weiß nicht genau // = ist nicht relevant

C. Wissenssteigernde Multi-Project Cases: Projekt-Know How strukturieren, integrieren und verfügbar machen

C.1 Procedere für die Wissenssteigerung	+	--	??	//
C.1.1 Wissenssteigerung, strategische Ziele und Organisationsmodelle: Sie müssen zusammenpassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.2 Unternehmenskultur: Den Willen zur Wissenssteigerung in Wünsche, Werte und Verhalten umsetzen, die negativen Seiten (Macht, Missbrauch) beherrschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.3 Wissens-Strategie-Orientierungen: kodiziert personalisiert, potentialorientiert, zeitorientiert, rollenorientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.4 Wissens-Datenbanken: Archivierung von Berichten und Profilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.5 Standardisierung: Referenzen, Methoden, Arbeitsinhalte und Prozesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.6 Operative Einheiten als Know How Center: Fachabteilungen, Fachkreise, Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.7 Woran sich das Projektwissens-Management orientieren kann: Prozesse, Strukturen, Arbeitsebene, Führungsebene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.8 Integrierter Methoden und Werkzeuge: Von Anfang an mit Mehrfachnutzen entwerfen und einsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.9 Einfachheit als grundlegende Bedingung, z.B. damit später auch einfach zugegriffen werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.10 Warum 80%-Lösungen besser sind als 100%-Lösungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.11 Qualitätsmanagement: Welche Teile für die Wissenssteigerung relevant sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.12 Know How Management: Was davon in der Projektmanagement-Situation realisiert werden muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.13 Konfigurations-Management: Wie die Genehmigungsprozesse genutzt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.14 Lessons-Learned-Praxis: Die Erfahrung strukturieren und verfügbar machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.15 Knowledge-Networks, Wissenskreisläufe, Wissensgemeinschaften: Die eher informale Art des Know How Managements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.16 Checklisten-Tools: Uralte, effektive Hilfestellungen zum Know How-Übertrag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.17 Projektrealisierungsstrategien: Unterschiedliche Grade und Kosten für den Wissenserwerb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.18 Wissens-Jahrmärkte, Wissens-Messen, Cafeterias, Inofmationsveranstaltungen: Ungezwungene Wege zum Know How.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.19 Knowledge Life Cycles: Kreation, Mobilisierung, Diffusion und Anwendung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.20 Wissensmanagement-Initiativen: Eine differenzierte Landschaft, in der sich der Anwender wohl fühlt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.21 Wissensbilanzen: Vom der Erfassung in den Geschäftsprozessen hin zur Beurteilung des Wissensstandes .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.20 Business- Intelligence: Was Data Warehouses, Data Mining und Text Mining für die Wissenssteigerung in Projekten bringt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.1.21 Scorecards für das Wissensmanagement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+ = ist in meinem Bereich OK -- = ist in meinem Bereich nicht OK ?? = ist unklar, weiß nicht genau // = ist nicht relevant

C.2 Voraussetzungen schaffen	+	--	??	//
C.2.1 Die Wissensebenen festlegen: Fachwissen, Projektmanagementwissen, Situationswissen (Projektstart, Projektende, kritische Situationen), Prozesswissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.2.2 Motivation für Wissens-Sammlung und Wissens-Anwendung schaffen, Barrieren identifizieren und beseitigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.2.3 Evtl. neue Kapazitäten für die Wissenssteigerung einsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.2.4 Die Art des Wissensmanagement (siehe C.1, entweder einzelne Verfahren oder Kombinationen von Verfahren) , die praktiziert werden soll, wählen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.2.5 Wissenssicherung und Wissensnutzung in der Projektarbeit einrichten: auf dem Bestehenden aufbauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.2.6 Methoden, Arbeitswerkzeuge, Strukturen und Prozesse in Abteilungen, Projekten, beim Mitarbeiter an die Anforderungen der Wissenssteigerung anpassen ("aufpeppen").	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3. Die Wissenssteigerung organisieren	+	--	??	//
C.3.1 Feststellen und entscheiden, welches Wissen relevant ist: Externes, internes, hartes, weiches, prozessorientiertes, ergebnisorientiertes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.2 Die Anforderungen an den Wissenstransfer zwischen aktuell laufenden Projekten feststellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.3 Die Anforderungen an die Wissensarchivierung feststellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.4 Den Ansätze wählen, die Grundlage der Wissenshandhabung sein sollen, z.B. Standardisierung, bestimmte Ablaufprozesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.5 Beteiligte identifizieren und einbinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.6 Schlüsselwerkzeuge (z.B. zentrale Dokumente oder Prozesse) konzipieren, die sowohl der Wissensstrukturierung wie auch der Wissenskommunikation dienen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.7 Spezielle Organisationselemente zum Wissenserwerb und Wissenstransfer einführen bzw. intensivieren: Start-Meeting, Close-Out- bzw. Debriefing-Meetings, Review-Meetings, Änderungs/Eskalationsprozesse etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.8 Für die Wissenssteigerung spezielle Instrumente und Prozesse einführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.9 Den personellen Wissenstransfer auf ein neues Niveau heben, Fähigkeiten dazu aufbauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.10 Wissens-Kennzahlen entwerfen und umsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.11 Individuelle und aufgabenabhängige Wissens-Handling-Prozesse definieren, unter Einsatz vorhandener und neuer Möglichkeiten (Mikro-Denkweisen, -Prozesse, -Tools).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.12 Fähigkeiten zur Wissensweitergabe aufbauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.13 Die Wissensnutzung fördern bzw. erzwingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.14 Special: Management der Projektdokumentation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.15 Special: Projekt-Werkzeuge als Kommunikations-Instrumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.16 Special: Eine aktive Projektorganisation als Basis für die Wissenssteigerung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.4 Aufgaben und Verantwortungen zuordnen	+	--	??	//
C.4.1 Welche zusätzlichen Aufgaben für Projektleiter, Projektleute, Steuerungs/Abstimmungsgremien, Linienleiter und Projektkoordination, Projekt-Controller und das Project Office entstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.4.2 Neu Aufgaben-Rollen einrichten: Wissensmanager, Wissenskreise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+ = ist in meinem Bereich OK -- = ist in meinem Bereich nicht OK ?? = ist unklar, weiß nicht genau // = ist nicht relevant

C.5 Kommunikation und Handling realisieren

+ -- ? //

C.5.1 Immer: Das personelle Kommunikationsverhalten verbessern.

C.5.2 Meist: Zusätzlich Informations- und Kommunikationswege schaffen.

C.5.3 Immer: Den persönlichen Umgang mit dem Wissen kennen und können.

C.6 Software einsetzen

+ -- ? //

C.6.1 Was Software-Systeme leisten müssen: Dokumenten-Management-Strukturen abdecken, Kommunikations-Unterstützung, Betrachtung von Wissen unter verschiedenen Perspektiven.

C.6.2 Realisierung auf Basis von Standard-Systemen, z.B. MS-Project.

C.6.3 Software-Unterstützung auf Basis integrierter Systeme , z.B. Datenbank und Workflow-Systeme.

C.6.4 Verbindung mit Systemen des Unternehmensmanagements durchführen.

C.6.5 Komfort- und Kostenaspekte.

MEMCO Mempel Management Consulting

Dipl.-Wirt.Ing Günter Mempel

Burgunderstrasse 20 * D-64668 Rimbach (bei Heidelberg) * Germany

<http://www.managementcrossing.com> * info@managementcrossing.com * Tel +49 (0) 6253 990 577 * Fax +49 (0) 6253 990 579