

# **Inhaltsübersicht**

## **Einführung**

<b>Teil 1: Projektmanagement und Unternehmensführung .....</b>	<b>1</b>
<b>Teil 2: Management von Projekten.....</b>	<b>31</b>
<b>Teil 3: Management durch Projekte .....</b>	<b>463</b>
<b>Teil 4: Das projektorientierte Unternehmen.....</b>	<b>715</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>771</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>789</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil 1: Projektmanagement und Unternehmensführung .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Projektmanagement im Wandel .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Projektmanagement als Führungskonzeption .....</b>	<b>7</b>
2.1 Merkmale einer Führungskonzeption .....	7
2.2 Ziele des Projektmanagements .....	11
2.2.1 Strategische Unternehmensentwicklung .....	12
2.2.2 Steigerung des Unternehmenswertes .....	13
2.3 Aufgaben des Projektmanagements.....	16
2.4 Methodik des Projektmanagements.....	17
2.4.1 Aufgaben einer Methodik des Projektmanagements .....	18
2.4.2 Die Führungsregelkreise des Projektmanagements .....	19
<b>3 Das Entwicklungskontinuum des Projektmanagements.....</b>	<b>22</b>
<b>4 Aufbau des Buches .....</b>	<b>26</b>
<b>5 Zusammenfassung .....</b>	<b>28</b>
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	30
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	30
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	30
 <b>Teil 2: Management von Projekten .....</b>	 <b>31</b>
<b>1 Grundlagen des Managements von Projekten .....</b>	<b>32</b>
1.1 Begriff „Projekt“ .....	32
1.1.1 Merkmale von Projekten.....	32
1.1.2 Arten von Projekten .....	35
1.2 Aufgaben des Managements von Projekten.....	38
1.3 Phasen des Managements von Projekten.....	41
1.3.1 Vorteile der Phaseneinteilung.....	41
1.3.2 Die einzelnen Phasen.....	43

<b>2</b>	<b>Projektorganisation.....</b>	<b>49</b>
2.1	Grundlagen.....	49
2.1.1	Begriff der Projektorganisation.....	49
2.1.2	Ziele der Projektorganisation.....	51
2.2	Organisationseinheiten.....	53
2.2.1	Projektauftraggeber.....	55
2.2.2	Projektleiter.....	56
2.2.2.1	Rolle des Projektleiters.....	56
2.2.2.2	Führung in Projekten.....	57
2.2.3	Projektcontroller.....	60
2.2.4	Projektteam.....	61
2.2.4.1	Zusammenstellung des Projektteams.....	61
2.2.4.2	Probleme in Teams.....	63
2.3	Projektaufbauorganisation.....	64
2.3.1	Modelle der Projektaufbauorganisation.....	65
2.3.1.1	Stabs-Projektorganisation.....	66
2.3.1.2	Matrix-Projektorganisation.....	67
2.3.1.3	Reine Projektorganisation.....	69
2.3.2	Auswahl des passenden Organisationsmodells.....	71
2.4	Projektablauforganisation.....	72
2.4.1	Aufbau von Projektphasenplänen.....	73
2.4.2	Beispiele für Projektphasenpläne.....	76
2.4.3	Kritische Würdigung von Projektphasenplänen.....	80
2.5	Projektorganisation als Selbstorganisation.....	82
2.5.1	Projekte als selbstorganisierende Systeme.....	82
2.5.2	Die Bedeutung der Projektkultur.....	85
<b>3</b>	<b>Vorselektion von Projekten.....</b>	<b>89</b>
3.1	Notwendigkeit der Vorselektion.....	89
3.2	Machbarkeitsstudie.....	90
3.2.1	Aufgaben.....	90
3.2.2	Teilstudien.....	91

<b>4 Projektstart.....</b>	<b>95</b>
4.1 Projektvorbereitung.....	96
4.1.1 Vertragsverhandlungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.....	97
4.1.2 Der Projektauftrag .....	99
4.1.3 Projektumfeldanalyse.....	100
4.1.4 Planung des Projektmanagementsystems .....	105
4.2 Kick-Off-Meeting.....	108
<b>5 Zielpräzisierung.....</b>	<b>111</b>
5.1 Funktionen von Zielen .....	111
5.2 Anforderungen an Ziele .....	113
5.3 Formulierung von Zielen .....	115
5.4 Beziehungen zwischen Zielen.....	119
5.5 Prozess der Zielpräzisierung.....	120
5.5.1 Bedeutung der Ziele für die Projektauswahl.....	121
5.5.2 Zielpräzisierung in der Projektstartphase .....	122
5.5.3 Zielpräzisierung in der Projektplanungsphase.....	124
5.5.4 Umgang mit Zielen in der Projektumsetzungsphase.....	125
5.5.5 Bedeutung der Ziele in der Projektabschlussphase.....	127
<b>6 Projektplanung .....</b>	<b>129</b>
6.1 Aufgaben der Projektplanung.....	129
6.2 Planungstechniken.....	133
6.3 Teilprozesse der Projektplanung.....	134
6.4 Projektstrukturplanung.....	138
6.4.1 Arten von Projektstrukturplänen.....	138
6.4.2 Elemente des Projektstrukturplans.....	140
6.5 Arbeitsaufwandsplanung .....	142
6.5.1 Ermittlung des Arbeitsaufwands .....	142
6.5.2 Expertenschätzungen .....	146
6.5.2.1 Die Einzel- und Mehrfachbefragung.....	147
6.5.2.2 Die Delphi-Methode .....	148
6.5.2.3 Die Schätzklausur.....	148
6.5.3 Multiplikatormethode .....	149

6.5.4	Parametrische Methode.....	150
6.5.4.1	COCOMO .....	151
6.5.4.2	Function Point Analysis .....	155
6.6	Projektablaufplanung .....	157
6.6.1	Grundlegende Vorgehensweise.....	157
6.6.2	Die Netzplantechnik als Methode der Ablaufplanung.....	159
6.6.2.1	Grundbegriffe .....	159
6.6.2.2	Arten von Netzplänen.....	162
6.6.2.3	Die Arbeit mit einem Netzplan .....	167
6.6.2.3.1	Strukturanalyse und Entwurf des Netzplans .....	168
6.6.2.3.2	Zeitanalyse .....	168
6.6.2.3.3	Optimierung des Netzplans .....	173
6.6.2.3.4	Nutzung für die Projektsteuerung und -kontrolle .....	175
6.6.2.4	Kritische Würdigung.....	175
6.7	Projektterminplanung .....	177
6.7.1	Geschwindigkeitsdiagramm.....	178
6.7.2	Terminliste.....	178
6.7.3	Zeitfixierter Balkenplan.....	180
6.7.4	Vernetzter Balkenplan .....	182
6.7.5	Netzplan.....	182
6.8	Projektressourcenplanung.....	183
6.8.1	Personalplanung .....	184
6.8.1.1	Ermittlung des Ressourcenbedarfs .....	185
6.8.1.2	Ermittlung der verfügbaren Kapazität.....	187
6.8.1.3	Vergleich von Kapazität und Bedarf.....	188
6.8.1.4	Ressourcenoptimierung.....	189
6.8.2	Sachmittelplanung .....	192
6.8.3	Materialplanung .....	194
6.8.4	Finanzplanung.....	195
6.9	Projektkostenplanung .....	197
6.9.1	Aufgaben der Projektkostenplanung.....	197
6.9.2	Besonderheiten der Projektkostenplanung .....	199
6.9.2.1	Hohe Bedeutung indirekter Leistungsbereiche.....	201
6.9.2.2	Lebenszyklusorientierung .....	202
6.9.2.3	Kundenorientierung.....	204
6.9.3	Bausteine einer „Integrierten Projektkostenplanung“ .....	204
6.9.3.1	Prozesskostenrechnung.....	205
6.9.3.1.1	Ziele der Prozesskostenrechnung .....	205

6.9.3.1.2	Methodik der Prozesskostenrechnung .....	205
6.9.3.1.3	Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung .....	211
6.9.3.2	Life Cycle Costing.....	212
6.9.3.2.1	Ziele des Life Cycle Costing .....	212
6.9.3.2.2	Vorgehensweise des Life Cycle Costing.....	212
6.9.3.2.3	Kostenmanagement im Rahmen des Life Cycle Costing.....	214
6.9.3.3	Target Costing .....	215
6.9.3.3.1	Ziele des Target Costing.....	215
6.9.3.3.2	Vorgehensweise des Target Costing .....	216
6.9.3.4	Zusammenfassende Beurteilung der vorgestellten Bausteine.....	224
6.9.4	Integrierte Projektkostenplanung .....	224
6.9.4.1	Modell der integrierten Projektkostenplanung.....	224
6.9.4.2	Praktisches Beispiel.....	226
6.9.4.3	Die einzelnen Schritte der integrierten Projektkostenplanung.....	227
6.9.4.4	Kritische Würdigung des Modells der integrierten Projektkostenplanung.....	239
<b>7</b>	<b>Projektumsetzung.....</b>	<b>242</b>
7.1	Aufgaben der Projektumsetzung.....	242
7.2	Teilprozesse der Projektumsetzung.....	243
7.3	Projektinformationsmanagement.....	244
7.3.1	Aufgaben und Ziele .....	244
7.3.2	Mündliche Kommunikation .....	247
7.3.2.1	Formale Kommunikation .....	248
7.3.2.2	Informale Kommunikation .....	249
7.3.3	Schriftliche Kommunikation .....	250
7.3.3.1	Reporting.....	250
7.3.3.2	Dokumentation .....	253
7.3.3.3	IT-gestützter Datenaustausch und virtuelle Zusammenarbeit.....	255
7.3.4	Projektmarketing .....	256
7.4	Änderungs- und Konfigurationsmanagement.....	257
7.4.1	Änderungsmanagement.....	259
7.4.2	Konfigurationsmanagement .....	260
7.5	Vertrags- und Nachforderungsmanagement.....	264
7.5.1	Vertragsmanagement .....	264
7.5.2	Nachforderungsmanagement .....	266

<b>8</b>	<b>Projektkontrolle .....</b>	<b>269</b>
8.1	Aufgaben der Projektkontrolle .....	269
8.2	Kontrolle der einzelnen Zieldimensionen .....	273
8.2.1	Leistungskontrolle .....	275
8.2.1.1	Leistungsfortschritt .....	275
8.2.1.2	Subjektive Leistungsschätzung .....	278
8.2.1.3	Messung anhand einer quantitativen Größe .....	280
8.2.1.4	0/50/100%-Methode .....	280
8.2.1.5	Meilensteinmethode .....	281
8.2.2	Terminkontrolle .....	282
8.2.2.1	Zeitlicher Fortschritt .....	282
8.2.2.2	Terminliste .....	284
8.2.2.3	Balkenplan .....	284
8.2.2.4	Netzplan .....	286
8.2.2.5	Meilenstein-Trendanalyse .....	286
8.2.3	Kostenkontrolle .....	289
8.2.3.1	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit .....	289
8.2.3.2	Diagramm der kumulierten Ist- und Plankosten .....	290
8.2.3.3	Zeit-/Kosten-Trenddiagramm .....	293
8.2.3.4	Kosten-Trenddiagramm .....	293
8.2.3.5	Kontrolle in der „Integrierten Projektkostenrechnung“ .....	295
8.2.3.5.1	Charakter der Kostenkontrolle .....	296
8.2.3.5.2	Struktur und Vorgehensweise bei der Kostenkontrolle .....	299
8.3	Ganzheitliche Kontrolle mit Hilfe der Earned Value-Technik .....	302
8.3.1	Grundbegriffe der Earned Value-Technik .....	302
8.3.2	Vorgehensweise bei der Earned Value-Technik .....	303
8.3.3	Kritische Würdigung der Earned Value-Technik .....	309
<b>9</b>	<b>Projektabschluss .....</b>	<b>310</b>
9.1	Aufgaben des Projektabschlusses .....	310
9.2	Teilprozesse des Projektabschlusses .....	312
9.2.1	Überleitungs- und Erhaltungsplan .....	313
9.2.2	Endabnahme der Projektergebnisse .....	314
9.2.3	Projektauswertung .....	316
9.2.4	Projektinterne Abschlussbesprechung im Team .....	318
9.2.5	Abschlussgespräche mit den wichtigsten Stakeholdern .....	320
9.2.6	Abschlussbericht und Fertigstellung der Projektdokumentation .....	321

<b>10 Begleitende Prozesse des Managements von Projekten .....</b>	<b>324</b>
10.1 Qualitätsmanagement in Projekten .....	325
10.1.1 Grundlagen des Qualitätsmanagements .....	325
10.1.2 Ansätze des Qualitätsmanagements .....	328
10.1.3 Der Prozess des Qualitätsmanagements in Projekten .....	329
10.1.3.1 Qualitätsplanung.....	331
10.1.3.2 Qualitätslenkung.....	336
10.1.3.3 Qualitätssicherung.....	338
10.1.3.4 Qualitätsverbesserung .....	339
10.1.4 Total Quality Management in Projekten.....	340
10.2 Risiko- und Chancenmanagement .....	344
10.2.1 Begriffe „Risiko“ und „Chance“ .....	344
10.2.2 Arten von Risiken und Chancen.....	345
10.2.3 Der Prozess des Chancen- und Risikomanagements .....	348
10.2.3.1 Chancen- und Risikoidentifikation.....	352
10.2.3.2 Chancen- und Risikoanalyse.....	359
10.2.3.3 Chancen- und Risikobewertung.....	376
10.2.3.4 Chancen- und Risikogestaltung .....	377
10.2.3.4.1 Arten von Risikostrategien.....	377
10.2.3.4.2 Umsetzung der Risiko- und Chancenstrategien .....	384
10.2.3.5 Chancen- und Risikoüberwachung .....	385
10.2.4 Organisatorische Verankerung des Chancen- und Risikomanagements .....	386
<b>11 Professionalisierung und Weiterentwicklungen des Projektmanagements .....</b>	<b>388</b>
11.1 Projektmanagement-Assessment.....	390
11.1.1 Anforderungen an Projektmanagement-Assessments.....	391
11.1.2 Vergleich bestehender Projektmanagement- Assessmentmodelle .....	393
11.1.3 COACH PM – ein Beispiel für ein situationsbezogenes Projektmanagement-Assessmentmodell.....	394
11.2 Projektmanagementstandards .....	402
11.2.1 Funktionen von Standards.....	402
11.2.2 Ausgewählte Projektmanagementstandards .....	403
11.2.2.1 PMBOK-Guide .....	403
11.2.2.2 ICB .....	407
11.2.2.3 PRINCE2 .....	411



11.2.3	Verbreitung und Schwerpunkte der Standards.....	415
11.2.4	Unternehmenseigene Standards.....	418
11.3	Alternative Vorgehensmodelle .....	419
11.3.1	Critical Chain-Projektmanagement.....	420
11.3.1.1	Die „Theory of Constraints“ als Grundlage des Konzeptes.....	420
11.3.1.2	Definitionen und Ziele des Critical Chain- Projektmanagements .....	421
11.3.1.3	Grundsätze des Critical Chain-Projektmanagements.....	422
11.3.1.4	Implikationen für das Multiprojektmanagement .....	426
11.3.1.5	Kritische Würdigung des Konzeptes .....	427
11.3.2	Agiles Projektmanagement .....	429
11.3.2.1	Grundlagen agiler Entwicklungen.....	429
11.3.2.2	Das Agile Manifest und agile Grundprinzipien .....	430
11.3.2.3	„Scrum“ als Beispiel für ein agiles Modell.....	434
11.3.2.4	Kritische Würdigung agiler Projektmanagement-Ansätze ....	436
11.4	Professionalisierung des Projektmanagements durch das PMO.....	440
11.4.1	Der Aufbau organisationaler Kompetenzen im Projektmanagement .....	441
11.4.2	Die Aufgaben des PMO im Management von Projekten.....	444
<b>12</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>447</b>
	<i>* Fragen zur Wiederholung .....</i>	<i>451</i>
	<i>* Fragen zur Vertiefung.....</i>	<i>458</i>
	<i>* Literaturempfehlungen .....</i>	<i>462</i>
<b>Teil 3:</b>	<b>Management durch Projekte .....</b>	<b>463</b>
<b>1</b>	<b>Grundlagen des Managements durch Projekte .....</b>	<b>464</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmensentwicklung durch Projekte.....</b>	<b>466</b>
2.1	Theoretische Grundlagen der Unternehmensentwicklung .....	467
2.1.1	Wandel als Bedingung und Ziel der strategischen Unternehmensentwicklung.....	467
2.1.2	Modelle der Unternehmensentwicklung.....	468
2.1.2.1	Gestaltungsorientierte Modelle.....	469
2.1.2.1.1	Market-based View of Strategy.....	469
2.1.2.1.2	Resource-based View of Strategy.....	471

2.1.2.1.3	Kombinierte gestaltungsorientierte Ansätze.....	480
2.1.2.2	Evolutionäre Modelle .....	482
2.1.2.2.1	Grundaussagen .....	482
2.1.2.2.2	Die St. Galler Schule .....	484
2.1.2.2.3	Entwicklungsorientiertes Management von <i>Probst</i> , <i>Klimecki</i> und <i>Eberl</i> .....	491
2.2	Gestaltungsempfehlungen für ein Management durch Projekte.....	495
<b>3</b>	<b>Wertsteigerung durch Projekte.....</b>	<b>501</b>
3.1	Theoretische Grundlagen des Wertsteigerungsmanagements .....	502
3.1.1	Aufgaben des Wertsteigerungsmanagements.....	502
3.1.2	Investitionsrechenverfahren .....	502
3.2	Ermittlung von Entscheidungswerten auf Gesamtunter- nehmensebene.....	508
3.2.1	Der Zukunftserfolgswert .....	508
3.2.2	Varianten der wertorientierten Unternehmensführung.....	512
3.2.3	Das Shareholder-Value-Konzept nach <i>Rappaport</i> .....	513
3.2.4	Entscheidungswerte auf der Basis von Realoptionen.....	518
3.2.5	Der Economic Value Added-Ansatz nach <i>Stern/Stewart</i> .....	520
3.3	Ermittlung von Entscheidungswerten auf Projektebene .....	525
3.3.1	Überblick .....	525
3.3.2	Der Projektwertbeitrag als Entscheidungswert auf Projektebene.....	526
3.3.3	Übertragung der gesamtunternehmensbezogenen Ent- scheidungswerte auf die Projektebene .....	531
3.3.4	Grundstruktur einer wertorientierten Projektwirt- schaftlichkeitsrechnung .....	538
3.3.4.1	Bestimmung des Kalkulationszinsfusses.....	539
3.3.4.2	Ermittlung der Projekt-Free Cash-flows.....	540
3.3.4.2.1	Indirekte Cash-flow-Berechnung .....	541
3.3.4.2.2	Direkte Cash-flow-Berechnung.....	542
<b>4</b>	<b>Multiprojektmanagement.....</b>	<b>551</b>
4.1	Phasen des Multiprojektmanagements .....	551
4.2	Die Rolle des Projektmanagementoffice im Rahmen des Multiprojektmanagements.....	554
4.3	Multiprojektplanung.....	557

4.3.1	Strategische Multiprojektplanung .....	557
4.3.1.1	Vorgehensweise .....	557
4.3.1.2	Grundlagen der strategischen Multiprojektplanung.....	560
4.3.1.3	Analyse der strategischen Eignung von Projekten .....	563
4.3.1.3.1	Einordnung der strategischen Projekte in die Balanced Scorecard .....	563
4.3.1.3.2	Vorteile der Balanced Scorecard .....	566
4.3.1.4	Planung der Wertentwicklung von Projekten.....	567
4.3.1.4.1	Merkmale des Projektwertbeitrages .....	567
4.3.1.4.2	Interne Cash-flow-Rechnung.....	568
4.3.1.4.3	Ableitung der Planungsdaten aus einer Projekt- kostenrechnung.....	572
4.3.1.4.3.1	Vorgehensweise .....	572
4.3.1.4.3.2	Planung der Kosten.....	575
4.3.1.4.3.3	Zahlungswirksamkeit der Kosten.....	578
4.3.1.4.3.4	Berechnung der Operating Cash-flows .....	580
4.3.1.4.4	Einzelprojektwertbeitrag auf Basis des Discounted Free Cash-flow .....	582
4.3.1.4.5	Einzelprojektwertbeitrag auf Basis von Realloptionen .....	584
4.3.1.5	Vorauswahl und Kombination von Projekten .....	591
4.3.1.5.1	Grundlagen der Projektauswahl .....	591
4.3.1.5.2	Die Nutzwertanalyse als Methode der Projektauswahl.....	593
4.3.1.5.3	Strategische Projektnetze als Ergebnis der vorläufigen Projektauswahl .....	598
4.3.1.6	Bewertung der strategischen Projektnetze.....	599
4.3.1.6.1	Qualitative Bewertung durch die Portfoliomethode .....	600
4.3.1.6.2	Quantitative Bewertung durch den Projektnetzwerk- beitrag.....	606
4.3.1.7	Auswahl des strategischen Projektnetzes .....	611
4.3.2	Operative Multiprojektplanung.....	612
4.3.2.1	Aufgaben der operativen Multiprojektplanung.....	612
4.3.2.2	Multiprojektressourcenplanung .....	614
4.3.2.2.1	Aufgaben der Multiprojektressourcenplanung.....	615
4.3.2.2.2	Erfolgsbedingungen der Multiprojektressourcenplanung.....	617
4.3.2.2.3	Organisatorische Verankerung der Multiprojekt- ressourcenplanung.....	619
4.3.2.3	Multiprojektsynergieplanung.....	625
4.3.2.3.1	Arten von Abhängigkeiten .....	625
4.3.2.3.2	Planung von Synergieeffekten .....	627
4.3.3	Die Aufgaben des Projektmanagementoffice (PMO) im Rahmen der Multiprojektplanung.....	633

4.4	Multiprojektumsetzung.....	634
4.4.1	Organisation der Multiprojektumsetzung .....	634
4.4.1.1	Multiprojektlenkungsausschuss .....	634
4.4.1.2	Projektmanagementoffice (PMO) .....	637
4.4.1.3	Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten .....	638
4.4.2	Aufgaben der Multiprojektumsetzung.....	639
4.4.2.1	Entwicklung einheitlicher Projektmanagement- standards.....	640
4.4.2.2	Bereitstellung einer einheitlichen und aktuellen Datenbasis .....	641
4.4.2.3	Projektunterstützung und Projektkoordination .....	643
4.4.2.4	Aufbau von Projektmanagement-Know how .....	646
4.4.2.5	Multiprojektsynergie- und Multiprojektänderungs- management .....	650
4.4.2.6	Durchführung von Projektmanagement-Assessments .....	651
4.5	Multiprojektkontrolle .....	652
4.5.1	Der Kontrollgegenstand.....	652
4.5.2	Strategische Multiprojektkontrolle.....	655
4.5.2.1	Strategische Überwachung.....	656
4.5.2.2	Strategische Prämissenkontrolle .....	657
4.5.2.3	Strategische Durchführungskontrolle.....	658
4.5.3	Operative Multiprojektkontrolle .....	659
4.5.3.1	Aufgaben der operativen Multiprojektkontrolle .....	659
4.5.3.2	Multiprojektreporting .....	661
4.5.3.3	Multiprojektabweichungsanalyse .....	665
4.5.3.3.1	Aufgaben von Abweichungsanalysen .....	665
4.5.3.3.2	Projektstrukturanalysen .....	666
4.5.3.3.3	Ressourcenabweichungen.....	668
4.5.3.3.4	Leistungsabweichungen.....	672
4.5.3.3.5	Terminabweichungen.....	675
4.5.3.3.6	Kostenabweichungen.....	678
4.5.3.3.7	Wirtschaftlichkeitsabweichungen .....	683
4.5.3.4	Prozess und Instrumentarium der operativen Multiprojektkontrolle.....	692
4.5.3.4.1	Multiprojektsteuerung.....	692
4.5.3.4.2	Zusammenhang zwischen der strategischen und der operativen Multiprojektkontrolle .....	694
4.5.3.4.3	Organisation der Multiprojektkontrolle .....	695
4.5.3.4.3.1	Aufgaben der Organisationseinheiten .....	696

4.5.3.4.3.2 Die Aufgaben des Projektmanagementoffice im Rahmen der Multiprojektkontrolle.....	699
4.5.3.4.4 Multiprojektkontrollcockpit.....	701
<b>5 Zusammenfassung .....</b>	<b>705</b>
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	709
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	711
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	713
 <b>Teil 4: Das projektorientierte Unternehmen.....</b>	 <b>715</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>716</b>
<b>2 Neuausrichtung der Führungsfunktionen im projektorientierten Unternehmen.....</b>	<b>718</b>
2.1 Strategische Planung im projektorientierten Unternehmen.....	718
2.2 Strategische Kontrolle im projektorientierten Unternehmen .....	719
2.3 Organisation im projektorientierten Unternehmen.....	721
2.4 Unternehmenskultur im projektorientierten Unternehmen.....	723
<b>3 Aufbau organisationaler Projektmanagementkompetenz.....</b>	<b>726</b>
3.1 Das projektorientierte Unternehmen als lernende Organisation .....	726
3.2 Projekte als Bausteine des Wissensmanagements.....	730
3.3 Wissensmanagement in Projekten .....	731
<b>4 Aufbau persönlicher Projektmanagementkompetenz .....</b>	<b>736</b>
4.1 Anforderungen an Projektleiter.....	736
4.2 Die Bedeutung der Personalentwicklung.....	740
4.2.1 Kompetenzprofile .....	740
4.2.2 Entwicklung von Kompetenzen .....	744
<b>5 Die Aufgaben des PMO im Rahmen eines projektorientierten Unternehmens .....</b>	<b>749</b>
5.1 Schaffung von strukturellen Rahmenbedingungen .....	751
5.2 Stärkung des strategischen Denkens und Handelns in Projekten.....	752
5.3 Schaffung von sozialen Rahmenbedingungen .....	753
5.4 Schaffung von kulturellen Rahmenbedingungen.....	754

<b>6 Wettbewerbsvorteile eines projektorientierten Unternehmens .....</b>	<b>755</b>
6.1 Wettbewerbsvorteile durch Empowerment der Projektteams .....	756
6.2 Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau einer strategischen Kompetenz .....	760
<b>7 Zukunftsvision einer projektorientierten     Unternehmensentwicklung .....</b>	<b>761</b>
<b>8 Zusammenfassung .....</b>	<b>767</b>
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	769
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	769
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	770
 <b>Literaturverzeichnis .....</b>	 <b>771</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>789</b>