

Inhaltsübersicht

Einführung

Teil 1: Unternehmensführung mit Projektmanagement	25
Teil 2: Management von Projekten	51
Teil 3: Management durch Projekte	445
Teil 4: Das projektorientierte Unternehmen	653
 Literaturverzeichnis	 699
Stichwortverzeichnis	717

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Unternehmensführung mit Projektmanagement	25
1 Projektmanagement im Wandel	26
1.1 Ursachen des Wandels	26
1.2 Anforderungen an die Unternehmen.....	27
2 Projektmanagement als Führungskonzeption	31
2.1 Merkmale einer Führungskonzeption.....	31
2.2 Ziele des Projektmanagements.....	34
2.2.1 Strategische Unternehmensentwicklung	34
2.2.2 Steigerung des Unternehmenswertes	35
2.3 Aufgaben des Projektmanagements	38
2.4 Methodik des Projektmanagements	39
2.4.1 Aufgaben einer Methodik des Projektmanagements	40
2.4.2 Die Führungsregelkreise des Projektmanagements	40
3 Das Entwicklungskontinuum des Projektmanagements	43
4 Aufbau des Buches	47
5 Zusammenfassung.....	48
* Fragen zur Wiederholung.....	49
* Fragen zur Vertiefung.....	49
* Literaturempfehlungen	50
 Teil 2: Management von Projekten	 51
1 Grundlagen des Managements von Projekten	52
1.1 Begriff „Projekt“.....	52
1.1.1 Merkmale von Projekten	52
1.1.2 Arten von Projekten.....	54
1.2 Aufgaben des Managements von Projekten.....	57
1.3 Phasen des Managements von Projekten	60
1.3.1 Vorteile der Phaseneinteilung	60
1.3.2 Die einzelnen Phasen.....	61

2 Governance im Projektmanagement	67
2.1 Grundlagen	68
2.2 Governance auf der Einzelprojektebene	72
2.3 Governance auf der Multiprojektebene	74
2.3.1 Projektportfolioebene	74
2.3.2 Projektprogrammebene	77
3 Projektorganisation	79
3.1 Grundlagen	79
3.1.1 Begriff der Projektorganisation	80
3.1.2 Ziele der Projektorganisation	81
3.2 Organisationseinheiten	83
3.2.1 Projektauftraggeber	85
3.2.2 Projektleiter	85
3.2.2.1 Rolle des Projektleiters	85
3.2.2.2 Führung in Projekten	86
3.2.3 Projektcontroller	89
3.2.4 Projektteam	89
3.2.4.1 Zusammenstellung des Projektteams	89
3.2.4.2 Probleme in Teams	91
3.3 Projektaufbauorganisation	91
3.3.1 Modelle der Projektaufbauorganisation	92
3.3.1.1 Stabs-Projektorganisation	93
3.3.1.2 Matrix-Projektorganisation	94
3.3.1.3 Reine Projektorganisation	95
3.3.2 Auswahl des passenden Organisationsmodells	97
3.4 Projektablauforganisation	98
3.4.1 Aufbau von Projektphasenplänen	99
3.4.2 Beispiele für Projektphasenpläne	101
3.4.3 Kritische Würdigung von Projektphasenplänen	104
3.5 Projektorganisation als Selbstorganisation	106
3.6 Die Bedeutung der Projektkultur	108
4 Vorselektion von Projekten	112
4.1 Notwendigkeit der Vorselektion	112
4.2 Machbarkeitsstudie	113
4.2.1 Aufgaben	113
4.2.2 Teilstudien	113
5 Projektstart	117
5.1 Projektvorbereitung	118

5.1.1	Vertragsverhandlungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.....	118
5.1.2	Der Projektauftrag.....	120
5.1.3	Projektumfeldanalyse	122
5.1.4	Planung des Projektmanagementsystems	125
5.2	Kick-Off-Meeting.....	128
6	Zielpräzisierung.....	130
6.1	Funktionen von Zielen	130
6.2	Anforderungen an Ziele	132
6.3	Formulierung von Zielen	134
6.4	Beziehungen zwischen Zielen	137
6.5	Prozess der Zielpräzisierung.....	138
6.5.1	Bedeutung der Ziele für die Projektauswahl	139
6.5.2	Zielpräzisierung in der Projektstartphase	139
6.5.3	Zielpräzisierung in der Projektplanungsphase	141
6.5.4	Umgang mit Zielen in der Projektumsetzungsphase	142
6.5.5	Bedeutung der Ziele in der Projektabschlussphase	143
7	Projektplanung	145
7.1	Aufgaben der Projektplanung.....	145
7.2	Planungstechniken.....	148
7.3	Teilprozesse der Projektplanung.....	150
7.4	Projektstrukturplanung.....	152
7.4.1	Arten von Projektstrukturplänen.....	153
7.4.2	Elemente des Projektstrukturplans.....	155
7.5	Arbeitsaufwandsplanung	156
7.5.1	Ermittlung des Arbeitsaufwands.....	156
7.5.2	Expertenschätzungen.....	160
7.5.2.1	Die Einzel- und Mehrfachbefragung	160
7.5.2.2	Die Delphi-Methode.....	161
7.5.2.3	Die Schätzklausur.....	162
7.5.3	Multiplikatormethode	162
7.5.4	Parametrische Methode	163
7.5.4.1	Function Point Analysis	164
7.5.4.2	COCOMO	165
7.5.4.2.1	Der COCOMO-Ansatz	166
7.5.4.2.2	Kritische Würdigung	168
7.6	Projektablaufplanung.....	169
7.6.1	Grundlegende Vorgehensweise.....	170

7.6.2	Die Netzplantechnik als Methode der Ablaufplanung.....	171
7.6.2.1	Grundbegriffe	172
7.6.2.2	Arten von Netzplänen	174
7.6.2.3	Die Arbeit mit einem Netzplan	178
7.6.2.3.1	Strukturanalyse und Entwurf des Netzplans	178
7.6.2.3.2	Zeitanalyse	179
7.6.2.3.3	Optimierung des Netzplans	183
7.6.2.3.4	Nutzung für Projektsteuerung und -kontrolle.....	185
7.6.2.4	Kritische Würdigung	185
7.7	Projektterminplanung	187
7.7.1	Geschwindigkeitsdiagramm.....	187
7.7.2	Terminliste.....	188
7.7.3	Zeitfixierter Balkenplan.....	189
7.7.4	Vernetzter Balkenplan	191
7.7.5	Netzplan	191
7.8	Projektressourcenplanung	192
7.8.1	Personalplanung	193
7.8.1.1	Ermittlung des Ressourcenbedarfs	194
7.8.1.2	Ermittlung der verfügbaren Kapazität	196
7.8.1.3	Vergleich von Kapazität und Bedarf.....	196
7.8.1.4	Ressourcenoptimierung	197
7.8.2	Sachmittelpassung	200
7.8.3	Materialplanung.....	201
7.8.4	Finanzplanung	202
7.9	Projektkostenplanung.....	204
7.9.1	Aufgaben der Projektkostenplanung.....	204
7.9.2	Besonderheiten der Projektkostenplanung	206
7.9.2.1	Hohe Bedeutung indirekter Leistungsbereiche.....	207
7.9.2.2	Lebenszyklusorientierung.....	208
7.9.2.3	Kundenorientierung.....	210
7.9.3	Bausteine einer „Integrierten Projektkostenplanung“	210
7.9.3.1	Prozesskostenrechnung	211
7.9.3.1.1	Ziele der Prozesskostenrechnung.....	211
7.9.3.1.2	Methodik der Prozesskostenrechnung.....	212
7.9.3.1.3	Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung	216
7.9.3.2	Life Cycle Costing	216
7.9.3.2.1	Ziele des Life Cycle Costing	216
7.9.3.2.2	Vorgehensweise des Life Cycle Costing	217
7.9.3.2.3	Kostenmanagement im Rahmen des Life Cycle Costing	218
7.9.3.3	Target Costing.....	219
7.9.3.3.1	Ziele des Target Costing.....	219
7.9.3.3.2	Vorgehensweise des Target Costing.....	220

7.9.3.4	Zusammenfassende Beurteilung der vorgestellten Bausteine.....	227
7.9.4	Integrierte Projektkostenplanung.....	228
7.9.4.1	Modell der integrierten Projektkostenplanung.....	228
7.9.4.2	Praktisches Beispiel.....	229
7.9.4.3	Die einzelnen Schritte der integrierten Projektkostenplanung.....	230
7.9.4.4	Kritische Würdigung des Modells der integrierten Projektkostenplanung.....	242
8	Projektumsetzung.....	245
8.1	Aufgaben der Projektumsetzung	245
8.2	Teilprozesse der Projektumsetzung.....	246
8.3	Projektinformationsmanagement	247
8.3.1	Aufgaben und Ziele.....	247
8.3.2	Mündliche Kommunikation.....	249
8.3.2.1	Formale Kommunikation	250
8.3.2.2	Informale Kommunikation	251
8.3.3	Schriftliche Kommunikation.....	251
8.3.3.1	Reporting.....	251
8.3.3.2	Dokumentation	254
8.3.3.3	IT-gestützter Datenaustausch und virtuelle Zusammenarbeit.....	255
8.3.4	Projektmarketing.....	256
8.4	Änderungs- und Konfigurationsmanagement	258
8.4.1	Änderungsmanagement.....	259
8.4.2	Konfigurationsmanagement	260
8.5	Vertrags- und Nachforderungsmanagement.....	263
8.5.1	Vertragsmanagement.....	263
8.5.2	Nachforderungsmanagement	265
9	Projektkontrolle	268
9.1	Aufgaben der Projektkontrolle.....	268
9.2	Kontrolle der einzelnen Zieldimensionen.....	271
9.2.1	Leistungskontrolle	272
9.2.1.1	Leistungsfortschritt.....	272
9.2.1.2	Subjektive Leistungsschätzung.....	275
9.2.1.3	Messung anhand einer quantitativen Größe	276
9.2.1.4	0/50/100%-Methode	277
9.2.1.5	Meilensteinmethode.....	277
9.2.2	Terminkontrolle	278
9.2.2.1	Zeitlicher Fortschritt.....	278

9.2.2.2	Terminliste	280
9.2.2.3	Balkenplan.....	280
9.2.2.4	Netzplan.....	282
9.2.2.5	Meilenstein-Trendanalyse	282
9.2.3	Kostenkontrolle.....	284
9.2.3.1	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit	284
9.2.3.2	Diagramm der kumulierten Ist- und Plankosten.....	285
9.2.3.3	Zeit-/Kosten-Trenddiagramm	287
9.2.3.4	Kosten-Trenddiagramm	288
9.2.3.5	Kontrolle in der „Integrierten Projektkostenrechnung“	289
9.2.3.5.1	Charakter der Kostenkontrolle	290
9.2.3.5.2	Struktur und Vorgehensweise bei der Kosten- kontrolle	292
9.3	Ganzheitliche Kontrolle mit Hilfe der Earned Value-Technik.....	294
9.3.1	Grundbegriffe der Earned Value-Technik.....	295
9.3.2	Vorgehensweise bei der Earned Value-Technik	296
9.3.3	Kritische Würdigung der Earned Value-Technik.....	300
10	Projektabschluss	301
10.1	Aufgaben des Projektabschlusses.....	301
10.2	Teilprozesse des Projektabschlusses	303
10.2.1	Überleitungs- und Erhaltungsplan	303
10.2.2	Endabnahme der Projektergebnisse	304
10.2.3	Projektauswertung	306
10.2.4	Projektinterne Abschlussbesprechung im Team.....	308
10.2.5	Abschlussgespräche mit den wichtigsten Stakeholdern.....	310
10.2.6	Abschlussbericht und Fertigstellung der Projektdokumentation	311
11	Begleitende Prozesse des Managements von Projekten	313
11.1	Stakeholdermanagement.....	314
11.1.1	Die Bedeutung des Stakeholdermanagements	316
11.1.2	Der Prozess des Stakeholdermanagements	316
11.1.2.1	Stakeholderidentifikation.....	317
11.1.2.2	Stakeholderanalyse.....	317
11.1.2.3	Stakeholderstrategie und Maßnahmen	319
11.1.2.4	Überprüfung der Wirksamkeit	320
11.2	Qualitätsmanagement in Projekten.....	321
11.2.1	Grundlagen des Qualitätsmanagements.....	322
11.2.2	Der prozessorientierte Ansatz des Qualitätsmanagements.....	324
11.2.3	Der Prozess des Qualitätsmanagements in Projekten.....	325
11.2.3.1	Qualitätsplanung.....	327
11.2.3.2	Qualitätslenkung.....	331
11.2.3.3	Qualitätssicherung.....	333

11.2.3.4 Qualitätsverbesserung.....	334
11.2.4 Total Quality Management in Projekten	335
11.3 Risiko- und Chancenmanagement.....	338
11.3.1 Begriffe „Risiko“ und „Chance“.....	338
11.3.2 Arten von Risiken und von Chancen	338
11.3.3 Der Prozess des Chancen- und Risikomanagements.....	342
11.3.3.1 Chancen- und Risikoidentifikation	344
11.3.3.2 Chancen- und Risikoanalyse	350
11.3.3.3 Chancen- und Risikobewertung.....	364
11.3.3.4 Chancen- und Risikogestaltung.....	365
11.3.3.4.1 Arten von Risikostrategien.....	365
11.3.3.4.2 Umsetzung der Risiko- und Chancenstrategien.....	370
11.3.3.5 Chancen- und Risikoüberwachung.....	371
11.3.4 Organisatorische Verankerung des Chancen- und Risiko- managements.....	372
11.4 Projektcontrolling.....	373
11.4.1 Begriffsdefinition.....	374
11.4.2 Die Aufgaben des Projektcontrollings	375
11.4.3 Die organisatorische Verankerung des Projektcontrollings.....	375
12 Professionalisierung und Weiterentwicklungen des Projekt- managements.....	376
12.1 Projektmanagement-Assessment.....	378
12.1.1 Anforderungen an Projektmanagement-Assessments	379
12.1.2 Vergleich bestehender Projektmanagement-Assessmentmodelle.....	380
12.1.3 COACH PM – ein Beispiel für ein situationsbezogenes Projekt- management-Assessmentmodell.....	384
12.2 Projektmanagementstandards	388
12.2.1 Funktionen von Standards	388
12.2.2 Ausgewählte Projektmanagementstandards	389
12.2.2.1 PMBOK-Guide	389
12.2.2.2 ICB	393
12.2.2.3 PRINCE2.....	397
12.2.3 Verbreitung und Schwerpunkte der Standards	401
12.2.4 Unternehmenseigene Standards.....	403
12.3 Alternative Vorgehensmodelle	404
12.3.1 Critical Chain-Projektmanagement.....	404
12.3.1.1 Die „Theory of Constraints“ als Grundlage des Kon- zeptes.....	405
12.3.1.2 Definitionen und Ziele des Critical Chain-Projektmanage- ments	406
12.3.1.3 Grundsätze des Critical Chain-Projektmanagements.....	406

12.3.1.4 Implikationen für das Multiprojektmanagement.....	409
12.3.1.5 Kritische Würdigung des Konzeptes.....	411
12.3.2 Agiles Projektmanagement.....	412
12.3.2.1 Grundlagen agiler Entwicklungen.....	412
12.3.2.2 Das Agile Manifest und agile Grundprinzipien.....	413
12.3.2.3 Agile Methoden.....	415
12.3.2.4 “Scrum” als Beispiel für ein agiles Modell.....	416
12.3.3 Hybrides Projektmanagement.....	418
12.3.3.1 Projektdesign.....	419
12.3.3.2 Entscheidungskriterien.....	420
12.3.3.3 Zusammenstellung eines unternehmensindividuellen Vorgehensmodells.....	423
12.4 Professionalisierung des Projektmanagements durch das PMO.....	424
12.4.1 Der Aufbau organisationaler Kompetenzen im Projektmanage- ment.....	425
12.4.2 Die Aufgaben des PMO im Management von Projekten.....	428
13 Zusammenfassung.....	431
* Fragen zur Wiederholung.....	434
* Fragen zur Vertiefung.....	439
* Literaturempfehlungen.....	443
 Teil 3: Management durch Projekte	445
1 Grundlagen des Managements durch Projekte.....	446
2 Unternehmensentwicklung durch Projekte	448
2.1 Theoretische Grundlagen der Unternehmensentwicklung.....	448
2.1.1 Wandel als Bedingung und Ziel der strategischen Unternehmens- entwicklung.....	448
2.1.2 Modelle der Unternehmensentwicklung.....	450
2.1.2.1 Gestaltungsorientierte Modelle.....	450
2.1.2.1.1 Market-based View of Strategy.....	450
2.1.2.1.2 Resource-based View of Strategy.....	452
2.1.2.1.3 Kombinierte gestaltungsorientierte Ansätze.....	459
2.1.2.2 Evolutionäre Modelle.....	461
2.1.2.2.1 Grundaussagen.....	461
2.1.2.2.2 Die St. Galler Schule.....	462
2.1.2.2.3 Entwicklungsorientiertes Management von <i>Probst</i> , <i>Klimecki</i> und <i>Eberl</i>	469
2.2 Gestaltungsempfehlungen für ein Management durch Projekte.....	472

3 Wertsteigerung durch Projekte.....	477
3.1 Theoretische Grundlagen des Wertsteigerungsmanagements	477
3.1.1 Aufgaben des Wertsteigerungsmanagements.....	477
3.1.2 Investitionsrechenverfahren.....	478
3.2 Ermittlung von Entscheidungswerten auf Gesamtunternehmensebene.....	483
3.2.1 Der Zukunftserfolgswert.....	483
3.2.2 Varianten der wertorientierten Unternehmensführung.....	486
3.2.3 Das Shareholder-Value-Konzept nach <i>Rappaport</i>	486
3.2.4 Entscheidungswerte auf der Basis von Realoptionen	491
3.2.5 Der Economic Value Added-Ansatz nach <i>Stern/ Stewart</i>	493
3.3 Ermittlung von Entscheidungswerten auf Projektebene	496
3.3.1 Überblick.....	496
3.3.2 Der Projektwertbeitrag als Entscheidungswert auf Projektebene.....	498
3.3.3 Übertragung der gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungs- werte auf die Projektebene	502
3.3.4 Grundstruktur einer wertorientierten Projektwirtschaftlichkeits- rechnung.....	507
3.3.4.1 Bestimmung des Kalkulationszinsfußes	508
3.3.4.2 Ermittlung der Projekt-Free Cash-flows	509
3.3.4.2.1 Indirekte Cash-flow-Berechnung.....	510
3.3.4.2.2 Direkte Cash-flow-Berechnung.....	510
4 Multiprojektmanagement.....	518
4.1 Phasen des Multiprojektmanagements.....	518
4.2 Die Rolle des Projektmanagementoffice im Rahmen des Multiprojekt- managements.....	522
4.3 Multiprojektplanung.....	525
4.3.1 Strategische Multiprojektplanung.....	525
4.3.1.1 Auswahl von Projekten	525
4.3.1.2 Grundlagen der strategischen Multiprojektplanung	528
4.3.1.3 Analyse der strategischen Eignung von Projekten.....	530
4.3.1.3.1 Einordnung der strategischen Projekte in die Balanced Scorecard.....	530
4.3.1.3.2 Vorteile der Balanced Scorecard	532
4.3.1.4 Planung der Wertentwicklung von Projekten	533
4.3.1.4.1 Merkmale des Projektwertbeitrages	533
4.3.1.4.2 Interne Cash-flow-Rechnung.....	534
4.3.1.4.3 Ableitung der Planungsdaten aus einer Projekt- kostenrechnung.....	538
4.3.1.4.3.1 Vorgehensweise.....	538
4.3.1.4.3.2 Planung der Kosten	540
4.3.1.4.3.3 Zahlungswirksamkeit der Kosten	543
4.3.1.4.3.4 Berechnung der Operating Cash-flows....	545

4.3.1.4.4	Einzelprojektwertbeitrag auf der Basis des Discounted Free Cash-flow	546
4.3.1.4.5	Einzelprojektwertbeitrag auf Basis von Realoptionen	549
4.3.1.5	Vorauswahl und Kombination von Projekten	554
4.3.1.5.1	Grundlagen der Projektauswahl.....	554
4.3.1.5.2	Die Nutzwertanalyse als Methode der Projektauswahl.....	556
4.3.1.5.3	Strategische Projektnetze als Ergebnis der vorläufigen Projektauswahl.....	559
4.3.1.6	Bewertung der strategischen Projektnetze.....	561
4.3.1.6.1	Qualitative Bewertung durch die Portfoliomethode ..	561
4.3.1.6.2	Quantitative Bewertung durch den Projektnetzwertbeitrag	566
4.3.1.7	Auswahl des strategischen Projektnetzes	570
4.3.2	Operative Multiprojektplanung.....	571
4.3.2.1	Aufgaben der operativen Multiprojektplanung.....	571
4.3.2.2	Multiprojektressourcenplanung.....	573
4.3.2.2.1	Aufgaben der Multiprojektressourcenplanung.....	573
4.3.2.2.2	Erfolgsbedingungen der Multiprojektressourcenplanung.....	575
4.3.2.2.3	Organisatorische Verankerung der Multiprojektressourcenplanung	577
4.3.2.3	Multiprojektsynergieplanung	581
4.3.2.3.1	Arten von Abhängigkeiten.....	581
4.3.2.3.2	Planung von Synergieeffekten	583
4.3.3	Die Aufgaben des Projektmanagementoffice (PMO) im Rahmen der Multiprojektplanung	587
4.4	Multiprojektumsetzung.....	588
4.4.1	Organisation der Multiprojektumsetzung.....	588
4.4.1.1	Multiprojektlenkungsausschuss	590
4.4.1.2	Projektmanagementoffice (PMO).....	591
4.4.1.3	Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten	592
4.4.2	Aufgaben der Multiprojektumsetzung.....	593
4.4.2.1	Entwicklung einheitlicher Projektmanagementstandards	593
4.4.2.2	Bereitstellung einer einheitlichen und aktuellen Datenbasis ..	594
4.4.2.3	Projektunterstützung und Projektkoordination.....	596
4.4.2.4	Aufbau von Projektmanagement-Know how	598
4.4.2.5	Multiprojektsynergie- und Multiprojektänderungsmanagement	601
4.4.2.6	Durchführung von Projektmanagement-Assessments.....	602
4.5	Multiprojektkontrolle	603
4.5.1	Der Kontrollgegenstand	603

4.5.2	Strategische Multiprojektkontrolle.....	605
4.5.2.1	Strategische Überwachung.....	606
4.5.2.2	Strategische Prämissenkontrolle	607
4.5.2.3	Strategische Durchführungskontrolle	608
4.5.3	Operative Multiprojektkontrolle	609
4.5.3.1	Aufgaben der operativen Multiprojektkontrolle.....	609
4.5.3.2	Multiprojektreporting	610
4.5.3.3	Multiprojektabweichungsanalyse	614
4.5.3.3.1	Aufgaben von Abweichungsanalysen.....	614
4.5.3.3.2	Projektstrukturanalysen.....	615
4.5.3.3.3	Ressourcenabweichungen.....	617
4.5.3.3.4	Leistungsabweichungen	619
4.5.3.3.5	Terminabweichungen.....	622
4.5.3.3.6	Kostenabweichungen	624
4.5.3.3.7	Wirtschaftlichkeitsabweichungen.....	629
4.5.3.4	Prozess und Instrumentarium der operativen Multiprojekt- kontrolle.....	636
4.5.3.4.1	Multiprojektsteuerung	636
4.5.3.4.2	Zusammenhang zwischen der strategischen und der operativen Multiprojektkontrolle	637
4.5.3.4.3	Organisation der Multiprojektkontrolle	638
4.5.3.4.3.1	Aufgaben der Organisationseinheiten.....	639
4.5.3.4.3.2	Die Aufgaben des Projektmanagement- office im Rahmen der Multiprojekt- kontrolle	641
4.5.3.4.4	Multiprojektkontrollcockpit	643
5	Zusammenfassung.....	646
*	Fragen zur Wiederholung.....	649
*	Fragen zur Vertiefung.....	650
*	Literaturempfehlungen	652

Teil 4: Das projektorientierte Unternehmen653

1 Einführung 654

2 Neuausrichtung der Führungsfunktionen im projektorientierten Unternehmen 655

2.1 Strategische Planung im projektorientierten Unternehmen656

2.2 Strategische Kontrolle im projektorientierten Unternehmen657

2.3 Organisation im projektorientierten Unternehmen.....658

2.4 Unternehmenskultur im projektorientierten Unternehmen.....660

3	Aufbau organisationaler Projektmanagementkompetenzen	662
3.1	Das projektorientierte Unternehmen als lernende Organisation.....	662
3.2	Wissensmanagement in Projekten	666
3.2.1	Projekte als Bausteine des Wissensmanagements.....	666
3.2.2	Rahmenbedingungen und Prozesse des Wissensmanagements	667
4	Aufbau persönlicher Projektmanagementkompetenzen	670
4.1	Anforderungen an Projektleiter.....	670
4.2	Die Bedeutung der Personalentwicklung.....	675
4.2.1	Kompetenzprofile.....	675
4.2.2	Entwicklung von Kompetenzen.....	678
5	Die Aufgaben des PMO im Rahmen eines projektorientierten Unter-	
	nehmens	682
5.1	Schaffung von strukturellen Rahmenbedingungen	684
5.2	Stärkung des strategischen Denkens und Handelns in Projekten.....	684
5.3	Schaffung von sozialen Rahmenbedingungen	685
5.4	Schaffung von kulturellen Rahmenbedingungen.....	686
6	Wettbewerbsvorteile eines projektorientierten Unternehmens	687
6.1	Wettbewerbsvorteile durch Empowerment der Projektteams.....	688
6.2	Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau einer strategischen Kompetenz.....	690
7	Zukunftsvision einer projektorientierten Unternehmensentwicklung.....	691
8	Zusammenfassung.....	696
*	Fragen zur Wiederholung.....	698
*	Fragen zur Vertiefung	698
*	Literaturempfehlungen.....	698
	Literaturverzeichnis	699
	Stichwortverzeichnis	717