

1	Vom Handwerk über die Industrialisierung zur Projektorientierung	1
	<i>Reinhard Wagner</i>	
1.1	Einleitung	1
1.2	Kurze Geschichte der Projekte – von der Frühzeit über das Handwerk bis zur Industrialisierung	2
1.3	Die Anfänge des Projektmanagements	5
1.4	Auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen	8
1.5	Ausblick auf wichtige Trends und Entwicklungen	11
1.6	Die wichtigsten Punkte in Kürze	13
2	Aktuelle Herausforderungen der Projektarbeit für Unternehmen	15
	<i>Michael Horlebein, Reinhard Wagner</i>	
2.1	Einleitung	15
2.2	Ausgewählte Trends mit Auswirkungen auf die Projektarbeit	16
2.2.1	Von der Massenproduktion über „mass customization“ zu kundenindividuellen Leistungsbündeln	16
2.2.2	Automatisierung, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz	18
2.2.3	Von stabilen Organisationsstrukturen zur Vernetzung und kontinuierlichen Transformation	20
2.2.4	„Der Mensch ist Mittelpunkt“ statt „Der Mensch ist Mittel. Punkt“	22
2.3	Wesentliche Anforderungen an projektorientierte Unternehmen	24
2.3.1	Übergreifende Steuerung der vielen Projekte	24
2.3.2	Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Dynamik	25
2.3.3	Vom magischen Dreieck zur nachhaltigen Entwicklung	26
2.3.4	Verbesserung der Agilität und Anpassungsfähigkeit	28

2.4	Wesentliche Anforderungen an Entscheider	29
2.5	Die wichtigsten Punkte in Kürze	30
3	Projektmanagement: traditionell, agil oder hybrid?	33
	<i>Dietmar Gamm</i>	
3.1	Einleitung	33
3.2	Traditionelles Projektmanagement	34
3.2.1	Voraussetzungen für traditionell-planungsorientiertes Projektmanagement	36
3.2.2	Notwendigkeit traditionellen Projektmanagements	37
3.3	Ad-hoc-Projektmanagement	37
3.4	Agiles Projektmanagement	38
3.4.1	Agilität liegt in unserer Natur	38
3.4.2	Agilität im Projektmanagement	39
3.5	Scrum	40
3.5.1	Anforderungsmanagement in Scrum	41
3.5.2	Arbeitsorganisation in Scrum	42
3.5.3	Vorteile und Voraussetzungen	45
3.6	Kanban	46
3.7	Hybrides PM	49
3.8	Agiles oder hybrides PM einführen	50
3.8.1	Problem verstehen	50
3.8.2	Entscheidung treffen	51
3.8.3	Entscheidung umsetzen – Agile einführen	51
3.8.4	Vom agilen Projektmanagement zur agilen Organisation	52
3.9	Die wichtigsten Punkte in Kürze	53
4	Grundlegendes zum projektorientierten Unternehmen	57
	<i>Reinhard Wagner</i>	
4.1	Einleitung	57
4.2	Projektorientiertes Unternehmen – Definition und Abgrenzung	58
4.3	Ausgewählte Ansätze zur Gestaltung projektorientierter Unternehmen	61
4.3.1	Multiprojektmanagement (MPM)	61
4.3.2	Organisationales Projektmanagement (OPM)	64
4.3.3	Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten	66
4.3.4	Das agile Unternehmen	68
4.4	Entwicklung projektorientierter Unternehmen	71
4.5	Die wichtigsten Punkte in Kürze	75

5	Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen	79
	<i>Gabriele Hannibal, Prof. Dr. Martina Peuser</i>	
5.1	Einleitung	79
5.2	Unternehmenserfolg in projektorientierten Unternehmen	80
5.2.1	Was ist unternehmerischer Erfolg?	80
5.2.2	Was ist Projekterfolg?	82
5.2.3	Was ist Erfolg für ein projektorientiertes Unternehmen?	83
5.3	Erfolgsfaktoren von projektorientierten Unternehmen	84
5.3.1	Modelle für den Unternehmenserfolg	84
5.3.2	Modell für Erfolgsfaktoren von projektorientierten Unternehmen	86
5.4	Vertiefte Betrachtung der Erfolgsfaktoren von projektorientierten Unternehmen	86
5.4.1	Unternehmensstrategie	87
5.4.2	Organisation	88
5.4.3	Unternehmensverantwortung und -ethik	91
5.4.4	Unternehmenskultur	93
5.4.5	Personal	94
5.4.6	Kernkompetenzen	95
5.5	Die wichtigsten Punkte in Kürze	96
6	Wandel zum projektorientierten Unternehmen – ein Reality Check	99
	<i>Sebastian Scheibner, Cornelia Zimmer-Reps</i>	
6.1	Beweggründe für einen Bottom-up-Ansatz	100
6.2	Handlungsdruck erzeugen und eine kraftvolle Vision definieren	100
6.3	Ein Netzwerk aufbauen und Verbündete finden	105
6.4	Den Status quo ermitteln und den Zielzustand definieren	107
6.5	Unterstützer und Sponsoren im Management gewinnen	109
6.6	Ein Transformationsteam bilden und mit Ressourcen ausstatten	112
6.7	Die Veränderungen mit Methode implementieren	113
6.7.1	Verständnis erzeugen	113
6.7.2	Vorbilder sicherstellen	115
6.7.3	Systeme anpassen	116
6.7.4	Kompetenzen schaffen	117
6.8	Die wichtigsten Punkte in Kürze	118

7	Die Rolle des Top-Managements im Projektmanagement	121
	<i>Andreas Iffländer</i>	
7.1	Rolle des Managements in einem Unternehmen	122
7.2	Besonderheiten der Rolle des Top-Managements in einem projektorientierten Unternehmen	123
7.3	Beeinflussung der Unternehmensziele und Unternehmensstrategie durch Projektmanagement	126
7.4	Change Management im Unternehmen	126
7.5	Projektcontrolling	128
7.6	Prozesse, Methoden und Tools in einem projektorientierten Unternehmen	129
7.7	Projektmanagement-Methoden	133
7.8	Juristische Folgen für Top-Management und Projektleiter durch Projekte	136
7.9	Die wichtigsten Punkte in Kürze	136
8	Das Projektmanagement Office (PMO) – Befähiger der Organisation	139
	<i>Marcus Paulus</i>	
8.1	Einleitung	139
8.2	Charakteristik eines Projektmanagement Office	141
8.2.1	Rechtfertigung eines Projektmanagement Office	141
8.2.2	Unterschiedliche Projektmanagement-Office-Typen	142
8.2.3	Organisatorische Positionierung eines PMO	144
8.3	Mehrwert und Nutzen eines Projektmanagement Office	147
8.3.1	Zusammenspiel Reifegrad im Projektmanagement und PMO einer Organisation	148
8.3.2	Checkfragen zum PMO-Bedarf einer Organisation	152
8.3.3	Strategischer und operativer Nutzen eines PMO	154
8.4	Aufgaben und Funktionen eines PMO	156
8.4.1	Unterschiedliche Anspruchsgruppen eines PMO	158
8.4.2	Potenzielle Aufgaben eines PMO	159
8.4.3	Künftige Entwicklung und Trends im Aufgabenbereich der PMOs	163
8.5	Die wichtigsten Punkte in Kürze	164

9	Alles „multi“ oder was? Der Umgang mit einer Vielzahl an Projekten	167
	<i>Knut Kämpfert, Michael Kohler</i>	
9.1	Einleitung	168
9.2	Die Elemente des Multiprojektmanagements	169
9.2.1	Ideen	169
9.2.2	Potenzielle Portfolioelemente	170
9.2.3	Projekte	170
9.2.4	Programme	170
9.2.5	Portfolio/Subprojektportfolios	171
9.3	Unterschied zwischen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement ..	172
9.3.1	Projektmanagement	172
9.3.2	Programmanagement	172
9.3.3	Portfoliomanagement	173
9.3.4	Übersicht: Portfolio, Programme und Projekte	175
9.4	Der Projektportfolioprozess	176
9.4.1	Strategie der Organisation	176
9.4.2	Projektideen sammeln	176
9.4.3	Projektvorhaben bewerten	176
9.4.4	Projektvorhaben priorisieren und entscheiden	177
9.4.5	Portfolio steuern	178
9.4.6	Ergebnisse des Portfolios bewerten	178
9.5	Rollen im Portfoliomanagement	179
9.5.1	Strategiegeber	179
9.5.2	Portfolioentscheider	179
9.5.3	Portfoliomanager	180
9.5.4	Programmanager	180
9.5.5	Projektmanager	181
9.5.6	Projektsteuerkreis	181
9.5.7	Fachbereich/Linie	181
9.5.8	Projekt Management Office (PMO)	181
9.6	Einführung des Multiprojektmanagements	182
9.7	Multiprojektmanagement in globalen Projekten und Organisationen ..	182
9.8	Multiprojektmanagement im agilen Umfeld	183
9.8.1	Projekte: agil, hybrid und klassisch	183
9.8.2	Agil und Multiprojektmanagement	184
9.8.3	Agile Skalierungsansätze	185
9.9	Die wichtigsten Punkte in Kürze	186

10 Kennzahlensysteme zur Steuerung projektorientierter Unternehmen	189
<i>Martin Kütz</i>	
10.1 Vorteile einer kennzahlenbasierten Steuerung	189
10.2 Begriffliche Grundlagen	190
10.3 Steuerung eines Projekts	194
10.4 Steuerung eines Projektportfolios	198
10.5 Herausforderungen für das agile Management	201
10.6 Vermessung der Projektorientierung	203
10.7 Einführung einer kennzahlenbasierten Steuerung	204
10.8 Fazit und Ausblick	206
10.9 Die wichtigsten Punkte in Kürze	206
11 Prozess- und Projektorientierung geschickt miteinander verbinden	209
<i>Jens Erasmus, Reinhard Wagner</i>	
11.1 Einleitung	209
11.2 Ursachen und Wirkung der Prozessorientierung	210
11.3 Prozessorientierung im Projektmanagement	213
11.3.1 Abgrenzung von „Projekt“ und „Prozess“	213
11.3.2 Einordnung von Prozessen	215
11.3.3 Projektmanagementprozesse	217
11.4 Das Beispiel der prozessorientierten DIN 69901	218
11.4.1 Prozessmodell der DIN 69901	218
11.4.2 Projektmanagementprozesse der DIN 69901	222
11.4.3 Prozessbeschreibungen der DIN 69901	223
11.4.4 Praktische Umsetzung des Prozessmodells	224
11.5 Gestaltung prozessorientierter PM-Systeme	227
11.6 Die wichtigsten Punkte in Kürze	229
12 Wie der Konflikt zwischen Projekt und Linie beendet werden kann	231
<i>Michael Bergau</i>	
12.1 Einleitung	231
12.2 Organisation als Maschine	233
12.3 Organisation als Organismus	236

12.4 Zum Begriff der Kultur	238
12.5 Kultur im Projekt, Kultur in der Linie	241
12.6 Unternehmenskultur gestalten	245
12.7 Konflikte bearbeiten und lösen	246
12.8 Die wichtigsten Punkte in Kürze	249
13 Projektmanagementkompetenzen wirksam werden lassen durch ein gelungenes Personalmanagement	251
<i>Sigrid Pander</i>	
13.1 Günstige Voraussetzungen schaffen	251
13.2 Der strukturelle Rahmen gibt den Weg für die Kompetenzentwicklung vor	254
13.3 Personalmanagement wirkungsvoll verankern	258
13.4 Der Projektmanager als Unternehmer seiner Potenziale	262
13.5 Die wichtigsten Punkte in Kürze	265
14 Projektmanagementstandards für projektorientierte Unternehmen	267
<i>Steffen Rietz</i>	
14.1 Einleitung	267
14.2 Orientierung in den verfügbaren Projektmanagementstandards	270
14.2.1 Internationale Projektmanagementnormen	275
14.2.2 Nationale Projektmanagementnormen	278
14.2.3 Projektmanagementstandards	281
14.3 Auswahl der richtigen Norm und Implementierung	283
14.4 Die wichtigsten Punkte in Kürze	287
15 Projektmanagement-Tools der nächsten Generation	289
<i>Dr. Rupert Stuffer</i>	
15.1 Einleitung	289
15.2 Ein Paradigmenwechsel	290
15.3 Bisherige Ansätze	292
15.3.1 Die Mathematik soll es richten	293
15.3.2 Die Excel-Falle	294
15.4 Forderungen an moderne PM-Software	296
15.4.1 Schlanke Architektur durch „Appifizierung“	297
15.4.2 Das Nutzererlebnis	298

15.4.3 Flexibilität und Sicherheit im Projekt-Ökosystem	301
15.4.4 Datensicherheit, Datenschutz und Revisionssicherheit	302
15.4.5 Aktiv kuratierte Datenmodelle	302
15.4.6 Eine Frage der Kultur	304
15.4.7 Trends und Perspektiven	305
15.5 Der Einstieg	306
15.6 Die wichtigsten Punkte in Kürze	307
16 Die Herausgeber und Autoren	309
16.1 Die Herausgeber	309
16.2 Die Autoren	310
Index	315