

Michael Lang  
Reinhard Wagner

# **Der Weg zum projektorientierten Unternehmen – Wissen für Entscheider**

HANSER

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Vom Handwerk über die Industrialisierung zur Projektorientierung</b> .....	<b>1</b>
	<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
<b>2</b>	<b>Aktuelle Herausforderungen der Projektarbeit für Unternehmen</b> .....	<b>15</b>
	<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
<b>3</b>	<b>Projektmanagement: traditionell, agil oder hybrid? .....</b>	<b>33</b>
	<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
<b>4</b>	<b>Grundlegendes zum projektorientierten Unternehmen .....</b>	<b>57</b>
	<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

<b>5</b>	<b>Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen</b> .....	<b>79</b>
	<i>Gabriele Hannibal, Prof. Dr. Martina Peuser</i>	
5.1	Einleitung .....	79
5.2	Unternehmererfolg 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
<b>6</b>	<b>Wandel zum projektorientierten Unternehmen – ein Reality Check</b> .....	<b>99</b>
	<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

<b>7</b>	<b>Die Rolle des Top-Managements im Projektmanagement</b> . . . . .	<b>121</b>
	<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
<b>8</b>	<b>Das Projektmanagement Office (PMO) – Befähiger der Organisation</b> . . . . .	<b>139</b>
	<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

<b>9</b>	<b>Alles „multi“ oder was? Der Umgang mit einer Vielzahl an Projekten</b> .....	<b>167</b>
	<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	Programmmanagement .....	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	Programmmanager .....	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

<b>10 Kennzahlensysteme zur Steuerung projektorientierter Unternehmen</b> .....	<b>189</b>
<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
<b>11 Prozess- und Projektorientierung geschickt miteinander verbinden</b> .....	<b>209</b>
<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
<b>12 Wie der Konflikt zwischen Projekt und Linie beendet werden kann</b> .....	<b>231</b>
<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
<b>13</b>	<b>Projektmanagementkompetenzen wirksam werden lassen durch ein gelungenes Personalmanagement .....</b>	<b>251</b>
	<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
<b>14</b>	<b>Projektmanagementstandards für projektorientierte Unternehmen .....</b>	<b>267</b>
	<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
<b>15</b>	<b>Projektmanagement-Tools der nächsten Generation .....</b>	<b>289</b>
	<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 Revisionsicherheit .....	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
<b>16 Die Herausgeber und Autoren .....</b>	<b>309</b>
16.1 Die Herausgeber .....	309
16.2 Die Autoren .....	310
<b>Index .....</b>	<b>315</b>