

## Literaturverzeichnis

Andler, N. (2008): Tools für Projektmanagement Workshops und Consulting - Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. Erlangen, Publicis

APQP (1994): Advanced Product Quality Planning And Control Plan, Reference Manual, AIAG

Balck, H. (1996): Projektorientierung und Routine-Welt im neuen Wirtschaftsleitbild. In: Balck, H. (Hrsg.): Networking und Projektorientierung. Berlin, Springer

Bea, F.X., Hass, J. (2005): Strategisches Management. 4. Auflage. Stuttgart, Lucius & Lucius

Bea, F.X., Scheurer, S. (2009): Neue Herausforderungen für Unternehmen – Mit Projektmanagement in die Zukunft. In: Wagner, R. (Hrsg.): Projekt als Strategie - Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven. Nürnberg, GPM

Bea, F.X., Scheurer, S., Hesselmann, S. (2008): Projektmanagement. Stuttgart, Lucius & Lucius

Becker, W. (2003): The Network of Automotive Excellence as a Potential Response to Change in Development / Production and Brand Policy. In: Sachsenmeier, P.; Schottenloher, M.: Challenges between Competition and Collaboration. Berlin, Springer

Becker, H. (2007a): Auf Crashkurs – Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb. 2. Auflage. Berlin/Heidelberg, Springer

Becker, H. (2007b): Ausgebremst – Wie die Autoindustrie Deutschland in die Krise fährt. Berlin, Econ

Blazek, A.; Zillmer, D. (2001): Projekt-Controlling – Das Projekt als Unternehmen in der Unternehmung. Offenburg, VCW

Böhle, F.; Bolte, A. (2002): Die Entdeckung des Informellen – Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. München, ISF

Böhle, F.; Meil, P. (2003): Das Unplanbare bewältigen – Erfahrungsgeleitetes Handeln im Projektmanagement. In: Butz, C.; Papesch, G.; Wilhelms, G.: 2. Fachtagung Projektmanagement an der Universität Augsburg, Projektmanagement in Zeiten des Wandels. Augsburg, Universität Augsburg

Büchel, B. et al (1997): Joint Venture-Management – Aus Kooperationen lernen. Bern, Haupt

- Bullinger, H.-J.; Warschat, J. (Hrsg.) (1997): Forschungs- und Entwicklungsmanagement. Stuttgart, Teubner
- Bullinger, H.-J.; Kiss-Preußinger, E.; Spath, D. (Hrsg.) (2003): Automobilentwicklung in Deutschland – wie sicher in die Zukunft? Chancen, Potenziale und Handlungsempfehlungen für 30 Prozent mehr Effizienz. Stuttgart, Fraunhofer IRB
- Burghardt, M. (2002): Projektmanagement – Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 6. Auflage. Erlangen, Publicis
- Crawford, J.K. (2002): The Strategic Project Office – A Guide to Improving Organizational Performance, Marcel Dekker Inc., New York
- Cron, D. et al (2010): Organisationale Kompetenz – Eine neue Perspektive für die Projektarbeit. In: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.), Projekt MANAGEMENT aktuell 2/2010. Köln, TÜV
- DIN (2005): DIN EN ISO 9000: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Berlin, Beuth
- DIN (2009a): DIN 69901-2:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell. Berlin, Beuth
- DIN (2009b): DIN 69901-5:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe. Berlin, Beuth
- Dixius, D. (1998): Simultane Projektorganisation – Ein Leitfaden für die Projektarbeit im Simultaneous Engineering. Berlin, Springer
- Ebel, B.; Hofer, M. B.; Al-Sibai, J. (Hrsg.) (2004): Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft. Berlin, Springer
- Edenhofer, B. et al (2002): Richtig smart erst gemeinsam. In: QZ, Jahrgang 47
- Eigner, M.; Stelzer, R. (2001): Produktdatenmanagement-Systeme – Ein Leitfaden für Product Development und Life Cycle Management. Berlin, Springer
- Fiedler, R. (2003): Controlling von Projekten. 2. Auflage. Wiesbaden, Vieweg
- Fischer, W.; Dangelmaier, W. (2000): Produkt- und Anlagenoptimierung – Effiziente Produktentwicklung und Systemauslegung. Berlin, Springer
- Gareis, R. (2000): Der professionelle Projektstart. In: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.), Projekt MANAGEMENT aktuell 3/2000. Köln, TÜV
- Gareis, R. (2001a) (Hrsg.): pm baseline. Wien, PMA
- Gareis, R. (2001b): Programmmanagement und Projektportfolio-Management. In: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.), Projekt Management 1/2001. Köln, TÜV

- Gausemeier, J. et al (2001): Produktinnovation – Strategische Planung und Entwicklung der Produkte von morgen. München, Hanser
- Gessler, M. (Hrsg.) (2009): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung. Band 1. Nürnberg, GPM
- Gessner, C. (2001): Package Features für die Kommunikation in den frühen Phasen der Automobilentwicklung. Dissertation, TU-Berlin
- Gleich, R.; Gschwendtner, M.; Lindner, F.; Mayer, T.-L.; Wald, A. (2008): Status-quo und Gestaltungsfaktoren im Projektwissensmanagement – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.), Projekt MANAGEMENT aktuell 5/2008. Köln, TÜV
- Goleman, D. (1999): EQ2 – Der Erfolgsquotient. München, Hanser
- Herbst, D. (2000): Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Berlin, Cornelsen
- Hessenberger, M.; Späth, Chr. (1998): Serienreifegrad im Fokus der Entwicklung. In: Horváth, P.; Fleig, G.(Hrsg.): Integrationsmanagement für neue Produkte. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Hoffmann, H.-E.; Schoper, Y.-G.; Fitzsimons, C. J. (Hrsg.) (2004): Internationales Projektmanagement – Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis. München, Beck
- Hofmann, J.; Rollwagen, I.; Schneider, S. (2007): Deutschland im Jahr 2020 - Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Frankfurt am Main, DB Research
- Hofstede, G. (2001): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 2. Auflage. München, DTV
- IPMA (2006): IPMA Competence Baseline Version 3.0. Nijkerk, IPMA
- Kerzner, H. (2003): Projektmanagement – Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung. Bonn, mitp
- Killich, St. (2002a): Grundlagen der Unternehmenskooperation In: Luczak, H.: Unternehmenskooperation in Theorie und Praxis. VDI Fortschrittsberichte, Reihe 16, Nr. 144. Düsseldorf, VDI
- Killich, S.; Fahrenkrug, C. (2002b): Zwischenbetriebliche Kooperationen Kleiner und Mittlerer Unternehmen (KMU) der Automobilzulieferindustrie. In: Luczak, H.: Unternehmenskooperation in Theorie und Praxis. VDI-Fortschrittsberichte, Reihe 16, Nr. 144. Düsseldorf, VDI
- Kostner, J. (1998): König Artus und die virtuelle Tafelrunde – Wie Sie Teams aus der Ferne zu Höchstleistungen führen. Wien, Signum
- Kühl, St.; Schnelle, Th.; Schnelle, W. (2004): Führung ohne Führung. In: Harvard Business Manager, Ausgabe Januar 2004

- Künkel, P. (2004): das dialogische Prinzip als Führungsmodell in der Praxis. In: OrganisationsEntwicklung, Ausgabe 01/2004
- Kurek, R.; Schindler, S. (2002): Gewinner von morgen handeln heute – Erfolgsstrategien von Zulieferunternehmen. DVA, München
- Kurek, R. (2004): Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer – Wirksames Management in einem dynamischen Umfeld. Berlin, Springer
- Leitl, M.; Sackmann, S. (2010): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. In: Harvard Business Manager, Januar 2010, S. 36-45
- Liker, J.K. (2006): Der Toyota-Weg. München, FinanzBuch-Verlag
- Lindemann, U.; Reichwald, R. (Hrsg.) (1998): Integriertes Änderungsmanagement. Berlin, Springer
- Linß, G. (2002): Qualitätsmanagement für Ingenieure. München, Hanser
- Lomnitz, G. (2001): Multiprojektmanagement – Projekte planen, vernetzen und steuern. Landsberg/Lech, mi
- Mayershofer, D. (1999) und Kröger, H.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Hamburg, Windmühle
- Motzel, E. (2006): Projektmanagement Lexikon. Weinheim, WILEY-VCH
- Nalebuff, B.J.; Brandenburger, A.M. (1996): Coopetition – kooperativ konkurrieren. Frankfurt, Campus
- Nerdinger, F. W. (Hrsg.) (2007): Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. Universität Rostock
- Niebecker, K.; Plischke, D.; Wagner, R. (2008): Die Collaborative Project Scorecard – Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit verbessern. In: Projektmagazin, Ausgabe 18/2008
- Pander, S.; Wagner, R. (2005): Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in der Automobilindustrie. Mering, Hampp
- Pander, S. (2007): Der Resident Engineer: Wanderer zwischen den Welten. In: Projektmagazin, Ausgabe 16/2007
- Patzak, G.; Rattay, G. (1998): Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. Wien, Linde
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg/Lech, mi

- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management. 2. Auflage. Wiesbaden, Gabler
- Porschen, St. (2002): Erfahrungsgelieferte Kooperation im Arbeitsalltag – Neue Anforderungen an Ingenieure. München, ISF
- ProSTEP iViP (2007): Recommendation „Collaborative Project Management (CPM)“ Reference Model PSI 1-1, Version 2.0. Darmstadt, ProSTEP iViP e.V.
- Rietiker, S. (2006): Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management. Bern, Haupt
- Rietiker, S. (2009): Strategien wirksam und nachhaltig umsetzen – Erfolg bedingt ein Zusammenführen der strategischen und operativen Welten. In: Wagner, R. (Hrsg.): Projekt als Strategie - Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven. Nürnberg, GPM
- Rose, B. (2003): Bis an die Grenzen gefordert. In: Automobil Industrie 11/2003
- Rosenstiel, L.v. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. 3. Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Rump, J., Schabel, F., Alich, D., Groh, S. (2010): Betriebliche Projektwirtschaft. Eine Vermessung. Mannheim, Hays
- Saynisch, M. (1995): Das projektorientierte Unternehmen – Management by Projects. In: Lange, D. (Hrsg.): Management von Projekten – Know-how aus der Beraterpraxis. Stuttgart, Schäffer Poeschel
- Saynisch, M. (1999): Intensivseminar „Was ist Konfigurationsmanagement“. In: Dokumentationsband zur 3. Fachtagung Konfigurationsmanagement der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. vom 22.-23. Juni 1999 in Stuttgart
- Saynisch, M. (2000): Konfigurationsmanagement (KM) – Die Schlüsselrolle bei der Entwicklung von marktgerechten Produkten. In: VDI Berichte 1558: Erfolgreiche Produktentwicklung. Düsseldorf, VDI
- Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. Bergisch Gladbach, EHP
- Schindler, M. (2001): Wissensmanagement in der Projektabwicklung. 2. Auflage. Köln, Eul
- Scholz, Chr. (2001): Überleben im Netz. In: McK Wissen 01
- Schuh, G. (2000): Leitfaden kooperative Modulentwicklung – Abschlussdokumentation im Projekt VIA-OK. Aachen, WZL/RWTH Aachen
- Schulz von Thun, F. (1983): Miteinander reden 1-3 – Störungen und Klärungen. Hamburg, Rowohlt

- Stein, F. (2004): Projektmanagement für die Produktentwicklung. Renningen, Expert
- Sydow, J. et al (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken – Eine typologische Studie. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
- Unger, H. (2002): Organisationales Lernen durch Teams. 2. Auflage. Mering, Hampp
- VDA (2001): Materialien zur Automobilindustrie, Heft 26: Erfolgsstrategien in der mittelständischen Automobilzulieferindustrie, Frankfurt a.M., VDA
- VDA (2003a): Materialien zur Automobilindustrie. Heft 30: HAWK 2015 – Wissensbasierte Veränderung der automobilen Wertschöpfungskette. Frankfurt a.M., VDA
- VDA (2003b), Band 4.3, Sicherung der Qualität vor Serieneinsatz. Frankfurt a.M., VDA
- Wagner, R. (2003a): Productivity of “Knowledge” Work or the New Role of Men at Work. In: Sachsenmeier, P.; Schottenloher, M. (Editors): Challenges between Competition and Collaboration. Berlin, Springer
- Wagner, R. (2003b): Personalmanagement in projektorientierten Unternehmen. In: Beck, A. (Hrsg.): Fachtagung Personalmanagement. Esslingen, Technische Akademie Esslingen
- Wagner, R. (2008a): Lieferanten managen wie Toyota. 2. Auflage. Schriftlicher Lehrgang „Lieferantenmanagement“ (Lektion 10). Eschborn, Management Circle Verlag
- Wagner, R. (2008b): Collaborative Automotive Project Management – Übergreifende Planung und Steuerung von Automotive Projekten. In: Mayer, T.; Wald, A.; Gleich, R.; Wagner, R. (Hrsg.): Advanced Project Management. Band 1. Münster, LIT Verlag, 2008, S. 257-278
- Wagner, R. (2008c): Prozessorientiertes Projektmanagement. In: Gessler, M.; Campana, C.; Gemünden, H. G.; Lange, D.; Mayer, P.E. (Hrsg.): Projekte erfolgreich managen. 32. Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung. Köln, TÜV Media, 2008
- Wagner, R. (2009): DIN 69900 und DIN 69901 – Das ist neu in den deutschen PM-Normen. In: Projekt Magazin, Ausgabe 03/2009, S. 1-8
- Wagner, R. (2010): Assessments im Projektmanagement – Die Reifeprüfung für projektorientierte Organisationen. In: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.), Projekt MANAGEMENT aktuell 2/2010. Köln, TÜV
- Wagner, R.; Niebecker, K. (2008): die Collaborative Project Scorecard (CPS) als zentrales Tool zur Steuerung unternehmensübergreifender Projekte. In: projektMANAGEMENT aktuell, Ausgabe 2/2008
- Wald, A. (2008): Projektwissensmanagement: Status Quo, Gestaltungsfaktoren, Erfolgsdeterminanten. Göttingen, Cuvillier Verlag

Wildemann, H. (2004a): Entwicklungstrends in der Automobil- und Zulieferindustrie - Empirische Studie. München, TCW

Wildemann, H. (2004b): Entwicklungszeitreduzierung: Lösungsansätze zur Beschleunigung von Entwicklungsprozessen. München, TCW

Wolf, M.; Mlekusch, R.; Hab, G. (2006): PM-Live – Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs. 6. Auflage, Renningen, Expert

Zell, H. (2009): Testverfahren zur empirischen Erfassung der Projektkultur. In: Dorn, K.-H. et al (Hrsg.): Projekte als Kulturerlebnis – Beiträge zur Konferenz >>interPM<< Heidelberg, dpunkt

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Fahrzeugbestand in Deutschland (in Mio.)	1
Abb. 1-2:	Wertschöpfungsentwicklung in der Automobilindustrie	4
Abb. 1-3:	Veränderungen bei Pkw-Neuzulassungen nach Segmenten	6
Abb. 1-4:	Wachstum und Absatz nach Regionen	7
Abb. 1-5:	Produktportfolio der BMW Group	8
Abb. 1-6:	Neue Formen der Zusammenarbeit in der Automobilindustrie	9
Abb. 1-7:	Vom „magischen“ zum „teuflischen“ Dreieck	10
Abb. 1-8:	Anforderungen an das Projektmanagement in der Automobilindustrie	12
Abb. 1-9:	Praktizierte Formen der Zusammenarbeit	13
Abb. 1-10:	Voraussetzungen für die Zusammenarbeit im Netzwerk	14
Abb. 1-11:	Ergebnisse einer Expertenbefragung in der Fahrzeugentwicklung	15
Abb. 1-12:	Notwendige Veränderungen im Netzwerk	16
Abb. 1-13:	Vier Schlüssel zum Erfolg („KI <sup>4</sup> -Success“)	18
Abb. 1-14:	Projektmanagement und Produktintegration	21
Abb. 2-1:	Aufgabenfelder im Projektablauf der Automobilindustrie	24
Abb. 2-2:	Projektmanagement als ganzheitliches Führungssystem für Projekte	25
Abb. 2-3:	Erklärungsmodell zum Automotive Projektmanagement-Prozess	27
Abb. 2-4:	Projektmanagement-Prozess und Fahrzeugentwicklungsprozess in Anlehnung an VDA	28
Abb. 2-5:	Parallelität von Produkt- und Produktionsanlagenentwicklung	29
Abb. 2-6:	Gesamtfahrzeugentwicklungsprozess	30



Abb. 2-7:	Wesentliche Methoden und Ereignisse im Projektmanagement-Prozess	31
Abb. 2-8:	Weniger Probleme zum Serienstart durch Projektmanagement	32
Abb. 2-9:	Projektleiter-Kompetenzprofil	33
Abb. 2-10:	Projektleitungs-Positionen in der Automobilindustrie	34
Abb. 2-11:	Beispiel: Projektleiter – Funktionsbeschreibung	35
Abb. 2-12:	Projektteam-Struktur auf 2 Ebenen, schematische Darstellung	36
Abb. 2-13:	Beispiel: Projektrahmenorganisation Systemlieferant	37
Abb. 2-14:	Beispiel: Projektorganigramm Gesamtfahrzeugentwicklung	38
Abb. 2-15:	Beispiel: Projektorganigramm Hersteller	39
Abb. 2-16:	Beispiel: Projektorganigramm Produktionsanlagen (fiktiv)	40
Abb. 2-17:	Projektorientierte Matrixorganisation, schematisch	42
Abb. 2-18:	Beispiel: Matrixorganisation eines Gesamtfahrzeugentwicklers	43
Abb. 2-19:	Funktionendiagramm, schematische Darstellung	44
Abb. 2-20:	Beispiel eines Funktionendiagramms	45
Abb. 2-21:	Beispiel: SE-Teamstruktur Gesamtfahrzeugentwicklung	47
Abb. 2-22:	Erfolgsfaktoren von Projektteams	48
Abb. 2-23:	Beispiel: Agenda Teamentwicklungs-Workshop	50
Abb. 2-24:	Beispiel: Spielregeln im Projektteam Teil 1	50
Abb. 2-25:	Beispiel: Spielregeln im Projektteam Teil 2	51
Abb. 2-26:	Entwicklungsprozess für virtuelle Teams, Vorgehensmodell	52
Abb. 2-27:	Kommunikationsmöglichkeiten nach Raum und Zeit	53
Abb. 2-28:	Persönliche Kommunikationsformen im Projekt	54
Abb. 2-29:	Regelbesprechungen im Projekt	55
Abb. 2-30:	Negativ-Kreislauf der „operativen Hektik“ in der Projektdefinitionsphase	63
Abb. 2-31:	Projektdefinition als Prozess	64
Abb. 2-32:	Beispiel: Checkliste Projektdefinitionsphase	65
Abb. 2-33:	Frontloading als Projektmanagement-Strategie	66

Abb. 2-34:	Fragenkatalog zur Auftragsklärung bei der Projektdefinition	68
Abb. 2-35:	Einflussgrößen der Projektumfeldanalyse	69
Abb. 2-36:	Beispiel: Agenda Projektübergabegespräch	70
Abb. 2-37:	Beispiel: Checkliste zur Projektübergabe	71
Abb. 2-38:	Beispiel: Agenda für Projektstartklausur	72
Abb. 2-39:	Beispiel: Workshop-Konzept eines Systemlieferanten	73
Abb. 2-40:	Frühzeitige Lastenheftabsicherung und reduzierter Änderungs- aufwand	75
Abb. 2-41:	Zielkategorien im Projekt	77
Abb. 2-42:	Anforderung an die Formulierung von Projektzielen	77
Abb. 2-43:	Beispiele für operative Zielkriterien in der Fahrzeugentwicklung	78
Abb. 2-44:	Beispiel: Zielkatalog eines Betriebsmittelprojekts (fiktiv)	80
Abb. 2-45:	Methodeneinsatz in der Prozesskette der Fahrzeugentwicklung	81
Abb. 2-46:	House of Quality, schematische Darstellung	82
Abb. 2-47:	Hierarchische Gliederung der spezifischen Projektziele	83
Abb. 2-48:	Beispiel Rahmenbedingungen eines OEM	84
Abb. 2-49:	Von den Zielen zur Projektergebnisstruktur	85
Abb. 2-50:	Beispiel: Projektergebnisstruktur eines Systemlieferanten	86
Abb. 2-51:	Produktstruktur Gesamtfahrzeugentwicklung	87
Abb. 2-52:	Beispiel Projektergebnisstruktur Produktionsanlage	88
Abb. 2-53:	Quality Gates und Synchronisationspunkte im Produkt- entwicklungsprozess (PEP)	89
Abb. 2-54:	Meilensteindefinition auf Basis der Phasen des Produkt- entwicklungsprozesses (PEP)	90
Abb. 2-55:	Phasengliederung eines Systemlieferanten	91
Abb. 2-56:	Mögliche Meilensteinergebnisse in Fahrzeugentwicklungs- projekten	93
Abb. 2-57:	Beispiel: Meilensteinplan Projekt „Roboterzelle mit Laser“	94
Abb. 2-58:	Detail-Meilensteine im Fahrzeugentwicklungsprojekt	95

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-59:	Synchronisationspunkte im Fahrzeugprojekt, Screenshot	96
Abb. 2-60:	Kostenermittlung bei der Fahrzeugentwicklung in 2 Phasen	97
Abb. 2-61:	Schema zur Kostenermittlung und -verteilung	98
Abb. 2-62:	Prinzipieller Aufbau eines Kalkulationsschemas	99
Abb. 2-63:	Struktur des Entwicklungskosten-Kalkulationsblattes	100
Abb. 2-64:	Struktur des Entwicklungskosten-Kalkulationsblattes	101
Abb. 2-65:	Beispiel: Businessplan für ein Projekt beim Systemlieferanten	102
Abb. 2-66:	Beispiel: Projektwirtschaftlichkeit grafisch	103
Abb. 2-67:	Beispiel: Projektauftrag	106
Abb. 2-68:	Beispiel: Agenda Kick-Off Meeting intern	107
Abb. 2-69:	Wichtigste Gründe für das Nichterreichen von Projektzielen	108
Abb. 2-70:	Spannungsfeld Planungstiefe	110
Abb. 2-71:	Planungssystematik	111
Abb. 2-72:	Inhalte und Ablauf einer Projektplanungsklausur	112
Abb. 2-73:	Projektstruktur als Matrix, schematisch	113
Abb. 2-74:	Beispiel: Projektstrukturplan Produktionsanlage (fiktiv)	114
Abb. 2-75:	Die wesentlichen Merkmale eines Arbeitspakets	115
Abb. 2-76:	Beispiel: Arbeitspaket in einem Produktionsanlagenprojekt	117
Abb. 2-77:	Zuordnung der Arbeitspakete zu den Phasen/Meilensteinen	118
Abb. 2-78:	Beispiel: Balkenterminplan eines Systemlieferanten, Screenshot	119
Abb. 2-79:	Beispiel: Vernetzter Balkenterminplan Produktionsanlage, Screenshot	120
Abb. 2-80:	Ebenen von Terminplänen in größeren Projekten (schematisch)	121
Abb. 2-81:	Ebenen der Terminplanung im Fahrzeugprojekt eines OEM	122
Abb. 2-82:	Bildschirmdarstellung eines vernetzten Fahrzeugterminplans	123
Abb. 2-83:	Beispiel: Feinterminplan-Liste Produktionsanlage	123
Abb. 2-84:	Ermittlung des Ressourcenbedarfs auf Basis der Arbeitspakete	124
Abb. 2-85:	Ressourcenbedarf, abgeleitet aus Terminplan und Arbeitspaketen	127
Abb. 2-86:	Kostenzuordnung auf Meilensteine und Arbeitspakete	128

Abb. 2-87:	Entwicklung der Projektkosten im Zeitverlauf (fiktiv)	129
Abb. 2-88:	Beispiel: Projektkalkulation Produktionsanlage	130
Abb. 2-89:	Stadien der Projektkalkulation in Fahrzeugprojekten	131
Abb. 2-90:	Generelle Risikoarten im Projektverlauf	134
Abb. 2-91:	Elemente des Risikomanagements in Fahrzeugprojekten	135
Abb. 2-92:	Risikomanagement-Prozess	136
Abb. 2-93:	Risikomanagement und FMEA in den Prozessen und Strukturen der Fahrzeugentwicklung	137
Abb. 2-94:	Entwicklungsprozess-FMEA als Instrument des Risiko- managements	138
Abb. 2-95:	Beispiel: Projektrisiko-Checkliste	139
Abb. 2-96:	Beispiel: Projekt-Risikotabelle	141
Abb. 2-97:	Klassifizierung von Projektrisiken	142
Abb. 2-98:	Projektsteuerung als Regelkreis-Modell	145
Abb. 2-99:	Systematik der Projektsteuerung	146
Abb. 2-100:	Statusinformationen und Soll-Ist-Vergleiche im Fahrzeugprojekt	147
Abb. 2-101:	Kriterien für die Ampelbewertung von Meilenstein-Messgrößen	148
Abb. 2-102:	Überschrift der Grafik	150
Abb. 2-103:	Termin- und Fortschrittskontrolle visualisiert im Balkenplan	151
Abb. 2-104:	Termin- und Fortschrittskontrolle visualisiert, MS Project Druckausgabe	152
Abb. 2-105:	Beispiel: Tabelle zur Feintermin- und Fortschrittskontrolle	153
Abb. 2-106:	Meilensteintrendanalyse, schematische Darstellung	154
Abb. 2-107:	Bildschirmdarstellung Meilensteintrendanalyse	156
Abb. 2-108:	Zusammenhang Soll-Ist-Kosten mit Hochrechnung und Sach- fortschritt	157
Abb. 2-109:	Beispiel-Tabelle: Mitkalkulation für ein Arbeitspaket	158
Abb. 2-110:	Reifegradverlauf in Fahrzeugentwicklungsprojekten	159
Abb. 2-111:	Reifegradindikatoren in Fahrzeugprojekten	160

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-112:	Zeitliche Relevanz von Reifegradindikatoren im Projektverlauf	161
Abb. 2-113:	Beispiel: Reifegradcontrolling mit "Anzahl der Problempunkte"	161
Abb. 2-114:	Datentabelle zur Berechnung eines Gesamtreifegrades (fiktiv)	162
Abb. 2-115:	Beispiel-Tabelle zur Abweichungsanalyse (fiktiv)	163
Abb. 2-116:	Stufen der 8D-Methode	167
Abb. 2-117:	Formular 8D-Report	168
Abb. 2-118:	Anlässe für Projektstatusbesprechungen	169
Abb. 2-119:	Informationsfluss und Dokumente in der Projektstatus- besprechung	172
Abb. 2-120:	Informationen zum Projektreview und Entscheidungsprozess	173
Abb. 2-121:	Beispiel einer Aktivitätenliste	175
Abb. 2-122:	Reporting-Elemente bei einem Systemlieferanten	175
Abb. 2-123:	Beispiel: Integrierter Management-Bericht: Technik-Ziele, Kosten, Termin	176
Abb. 2-124:	Reporting-Inhalte eines Systemlieferanten	177
Abb. 2-125:	Meilensteinorientierter Statusbericht	177
Abb. 2-126:	Beispiel: Projekt-Info-Board als Online-Reporting-Instrument	178
Abb. 2-127:	Beispiel: Projekt-Cockpit	179
Abb. 2-128:	Dimensionen einer Projekt-Scorecard als Reportinginstrument	180
Abb. 2-129:	Änderungsprozessmodell	181
Abb. 2-130:	Pro-aktive Änderungskultur durch Frontloading	183
Abb. 2-131:	Beispiel für einen Standard-Änderungsprozess	184
Abb. 2-132:	Beispiel: Formular Änderungsantrag	185
Abb. 2-133:	Beispiel: Formular Änderungsliste	186
Abb. 2-134:	Formular zur Claimerfassung	187
Abb. 2-135:	Überblick Projektabschluss	189
Abb. 2-136:	Beispiele für die Nutzung von Projekterfahrung	191
Abb. 2-137:	Vorbereitung der Projektabschlussbesprechung	192
Abb. 2-138:	Beispiel: Agenda Projektabschlussgespräch	192

Abb. 2-139:	Inhalte des Projektabschlussberichts	193
Abb. 2-140:	Beispiel: Formular Projektabschlussbericht	194
Abb. 3-1:	Die Multi-Projekt-Realität und ihre Ursachen	195
Abb. 3-2:	Erfolgswahrscheinlichkeiten von F+E-Projekten	196
Abb. 3-3:	Einflussgrößen und Restriktionen im Multi-PM	197
Abb. 3-4:	Erklärungsmodell des Multi-Projektmanagements	199
Abb. 3-5:	Projektportfoliodarstellung als Management-Summary	202
Abb. 3-6:	Organisatorische Einbindung des Multi-Projektmanagers	208
Abb. 3-7:	Organisatorische Anbindung von PM-Offices im Unternehmen	209
Abb. 3-8:	Organisatorische Einordnung des strategischen PM-Office	210
Abb. 3-9:	Projekt-Management-Office-Aufgaben auf verschiedenen Ebenen der Unternehmenshierarchie	211
Abb. 3-10:	Beispiel Projektgremienstruktur beim Automobilzulieferer	212
Abb. 3-11:	Projektausschuss: Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen	213
Abb. 3-12:	Informationsbasis für den strategischen Projektausschuss	214
Abb. 3-13:	Aufgaben und Kompetenzen von Projektsteuerkreisen	216
Abb. 3-14:	Beispiel einer Steuerkreis-Funktionsbeschreibung	217
Abb. 3-15:	Beispiel: Standard-Agenda PL-Runde	218
Abb. 3-16:	Beispiel: Funktionsbeschreibung PL-Runde	219
Abb. 3-17:	Beispiel: Regelkommunikationsplan Automobilzulieferer	220
Abb. 3-18:	Beispiel: Rollenverteilung Projektorganisation und Linien- organisation	221
Abb. 3-19:	Beispiel für generelle Spielregeln in einer Multiprojektumgebung	222
Abb. 3-20:	Zyklischer Projektportfolio-Management-Prozess	224
Abb. 3-21:	Trichtermodell zur Selektion der „richtigen“ Projekte	225
Abb. 3-22:	Kriterien bei der Bildung des Projektportfolios	225
Abb. 3-23:	Beispiel: Multi-Projekt-Liste eines Systemlieferanten	226
Abb. 3-24:	Beispiel Projektantrag	227
Abb. 3-25:	Systematik der Portfolioplanung	228

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 3-26:	Beispiel Projektauftrag als Entscheidungsvorlage	229
Abb. 3-27:	Strategische Projektübersicht eines Automobilzulieferers	229
Abb. 3-28:	Beispiel für eine Systematik zur strategischen Bewertung von Projekten	230
Abb. 3-29:	Portfoliodarstellung der strategischen Bewertung der Projekte	230
Abb. 3-30:	Aufspaltung des Gesamtprojektportfolios nach Projektarten	231
Abb. 3-31:	Beispiel: Planungskalender strategische Projekt-/Programmplanung	232
Abb. 3-32:	Zusammenspiel der PM-Ebenen im Portfoliocontrolling	233
Abb. 3-33:	Ebenen des Multiprojekt-Reporting	234
Abb. 3-34:	Beispiel Multiprojektliste mit Ampelbewertung	234
Abb. 3-35:	Terminplanstruktur für einen Systemlieferanten	235
Abb. 3-36:	Multiprojekt-Cockpit als Berichtsinstrument	236
Abb. 3-37:	DV-Werkzeuge für das Multiprojektcontrolling	237
Abb. 3-38:	Programmstruktur bei einem Automobilzulieferer	239
Abb. 3-39:	Programmorganisation	240
Abb. 3-40:	Programm-Management-Prozess schematisch	241
Abb. 3-41:	Terminplanungs- und -controllingstruktur von Programmen	243
Abb. 3-42:	Screenshot eines vernetzten Programmmasterplanes	244
Abb. 3-43:	Organisation des Ressourcenmanagements	246
Abb. 3-44:	Beispiel: Ressourcenplanung der Abteilung Konstruktion	247
Abb. 3-45:	Informationsfluss im zentralen Ressourcenmanagement	248
Abb. 3-46:	Vernetzung von Terminplänen an Engpassressourcen	250
Abb. 3-47:	Screenshot: Dezentrale, abteilungsbezogene Ressourcenplanung	251
Abb. 3-48:	Ressourcenszenario aus Sicht der zentralen Ressourcenplanung	252
Abb. 4-1:	Wertschöpfungsmuster in 2020	253
Abb. 4-2:	Projektarbeit zwischen Hierarchie und Netzwerk	255
Abb. 4-3:	Die „Emanzipation“ des Projektmanagements	257
Abb. 4-4:	Daten- und Informationsmanagement im Projekthaus	260

Abb. 4-5:	Systemarchitektur zur Unterstützung virtueller Projektarbeit	261
Abb. 4-6:	Beispiel für ein Dashboard	262
Abb. 4-7:	Beispiel für eine Gremienlandschaft zur übergeordneten Projektsteuerung	264
Abb. 4-8:	Ergebnisse einer Expertenbefragung zum C3PM	267
Abb. 4-9:	Ergebnisse einer Benchmarking-Studie	269
Abb. 4-10:	Unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit	270
Abb. 4-11:	Vergabeprozess eines Automobilherstellers	279
Abb. 4-12:	Mehrstufige QFD	280
Abb. 4-13:	Klassische Darstellung der Balanced Scorecard	282
Abb. 4-14:	Herleitung der Project Scorecard	283
Abb. 4-15:	(Strategic) Collaborative Project Scorecard	284
Abb. 4-16:	Möglichkeiten zur Zielabstimmung	286
Abb. 4-17:	Referenzmodell für Collaborative Project Management	289
Abb. 4-18:	Interaktion zwischen Projektpartnern	290
Abb. 4-19:	Ausschnitt aus einem Synchronisationsplan in der Serienentwicklung	291
Abb. 4-20:	Verbreitung der Planungsergebnisse	292
Abb. 4-21:	Kommunikation/Interaktion statt Algorithmierung	293
Abb. 4-22:	Iterative Zielkostenermittlung zwischen Hersteller und Zulieferern	294
Abb. 4-23:	Vorgehen im Target Costing	295
Abb. 4-24:	Beispiel für eine Qualitätssicherungs-Klausel	297
Abb. 4-25:	Qualitätswerkzeuge im Produktentstehungsprozess	298
Abb. 4-26:	Projekthierarchie im C3PM	300
Abb. 4-27:	Schematischer Ablauf der Reifegradmessung	301
Abb. 4-28:	Mittlerfunktion des Konfigurationsmanagements	304
Abb. 4-29:	Allgemeine Beschreibung von Konfigurationsmanagement	304
Abb. 4-30:	Zweck und Inhalt der Teilgebiete des KM	305



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 4-31:	Änderungsaktivitäten ohne/mit Synchronisation der Partner	307
Abb. 4-32:	Berichtswesen in der kooperativen Modulentwicklung	309
Abb. 4-33:	Beispiel: Ablauf eines meilensteinorientierten Berichtswesens	310
Abb. 5-1:	Organisationale PM-Kompetenz	318
Abb. 5-2:	Auswahl des Analyse-/Betrachtungsbereichs	321
Abb. 5-3:	Ziele eines Projektmanagement-Assessments	322
Abb. 5-4:	Aufbau des IPMA Assessment of Organisations	324
Abb. 5-5:	Dimensionen des IPMA Assessment of Organisations	325
Abb. 5-6:	Entwicklungspfad im Projektmanagement	326
Abb. 5-7:	Steuerkreis für Gestaltungsprojekt	327
Abb. 5-8:	Einflussfaktoren für die Projektarbeit	330
Abb. 5-9:	Beispiel: Ergebnisse eines PM-Quick-Checks	333
Abb. 5-10:	Unterschiede zwischen Strategie- und Projektarbeit	334
Abb. 5-11:	Strategischer Fit des Projektmanagements	336
Abb. 5-12:	Verzahnung von Strategie und Projekten über die Balanced Scorecard	337
Abb. 5-13:	Prozessmodell der DIN 69901-2	339
Abb. 5-14:	Die drei Ebenen der Unternehmenskultur	341
Abb. 5-15:	Beispiel: Veränderungsprozess	344
Abb. 5-16:	Beispiel: Umsetzungskonzept	347
Abb. 5-17:	Wissensarten und -flüsse	341
Abb. 5-18:	Project Excellence Model	351
Abb. 6-1:	Wichtige Problemfelder internationaler Projektarbeit	358
Abb. 6-2:	Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner	359

Tabelle 2-1:	Ziele, Meilensteine und Inhalte des Phasenkonzepts eines Systemlieferanten	91
Tabelle 2-2:	Reifegradindikatoren für Fahrzeugentwicklungsprojekte	160
Tabelle 2-3:	Steuerungsmaßnahmen zur Reduzierung der Kosten	164
Tabelle 2-4:	Steuerungsmaßnahmen zur Produktivitätssteigerung	164
Tabelle 2-5:	Steuerungsmaßnahmen zur Terminverkürzung	165
Tabelle 2-6:	Beispiel: Tagesordnung Projektstatusbesprechung	171
Tabelle 3-1:	Multi-Projektmanagement-Aufgabenfelder, Gegenüberstellung	200
Tabelle 4-1:	Chancen und Risiken der Coopetition	272
Tabelle 4-2:	Bewertungsziffern	302
Tabelle 4-3:	Problemfelder und Aktionsfelder des Änderungsmanagements	306
Tabelle 5-1:	Einige Unterschiede zwischen Projekt- und Linienkultur	342

# Stichwortverzeichnis

## 8

8D-Methode 166

## A

Ablauforganisation 340  
Ablaufplanung 293  
Abnahme 215  
Abweichung 215  
Abweichungsanalys 166  
Abwrackprämie 2  
Action Item List 173  
Aktivitäten 115  
Aktivitätenliste 152, 169, 173, 193  
Amortisation 102  
Ampel 302  
Ampel-Bewertung 148  
Analyse 321, 333, 334, 345  
Änderung 180, 303, 305  
Änderungsantrag 185  
Änderungsauftrag 181  
Änderungskosten 182  
Änderungskultur 182  
Änderungsliste 185  
Änderungsmanagement 11, 20, 146, 181, 183, 186, 233, 284, 303  
Änderungsprozess 183  
Änderungsumsetzung 182  
Anforderungen 75, 78, 278  
Anordnungsbeziehungen 290  
APQP 27, 261, 296  
Arbeitspaket 112, 115  
Audit 322, 351  
Aufbauorganisation 340  
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) 43, 66, 266  
Aufworkshop 103  
Auftragsklärung 68, 346

Aufwandsermittlung 248  
Aufwandsschätzung 126  
Automobilentwicklung 10  
Automobilindustrie 1, 3, 17  
Automotive SPICE 331

## B

Balanced Scorecard 179, 281, 336  
Balkenterminplan 119, 151  
Befugnisse 34  
Benchmarking 323, 350, 356  
Berichtswesen 175, 223, 309, 311  
Best practices 323, 333, 350  
Bestandsaufnahme 330  
Break-Even-Point 102  
BRIC-Staaten 2, 7  
Budget 128  
Businessplan 102, 228

## C

Capability Maturity Model Integrated (CMMI) 323  
Change-Board 182, 183  
Claim 186  
Claimliste 187  
Claimmanagement 146, 186, 187  
Coaching 74, 210, 212, 277, 346, 363  
Collaborative Project Management 289  
Collaborative Project Scorecard (CPS) 283  
Commitment 49, 273  
Computer Supported Cooperative Work (CSCW) 308  
Coopetition 272  
Cross Company Planning (CCP) 288  
Cross-Company-Collaboration Projektmanagement (C3PM) 15, 253

## D

Dashboard 261  
Daten 61  
Datenbank 61  
Differenzierungsmerkmale 13  
DIN 69901 338  
Dokumentation 60, 191, 308, 350  
Dokumentenmanagement 60  
Durchlaufzeit 124, 356  
DV-Tool 61

## E

Effektivität 10, 17, 26, 76, 149, 331  
Effizienz 10, 11, 17, 26, 256, 331, 353,  
356  
Einmaligkeit 23  
Einsatzmittel 250  
Elektroauto 5  
Empathie 277  
Engineering Data Management (EDM)  
261, 308  
Engpassressourcen 249  
Erfahrungsaustausch 206, 218, 312, 313  
Erfahrungssicherung 188, 346  
Erfahrungswissen 361  
Erfolgskontrolle 346  
ERP-System 60  
Eskalation 251, 265, 328  
Explizites Wissen 312

## F

Fahrzeugbestand 1  
Fahrzeugdichte 1  
Fehlerkultur 149, 275, 348  
Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse  
(FMEA) 82  
Feinterminplan 124, 153  
Forming 48  
Fortschritt 215  
Fortschrittsgrad 156  
Fortschrittskontrolle 147  
Freigabe 215

Frontloading 11, 66, 306  
Führungsaufgabe 25  
Führungsfunktion 34  
Führungsgrundsätze 319  
Führungskonzeption 335  
Funktionendiagramm 43, 44, 45, 266  
Funktionsbeschreibung 34, 291  
Funktionsgruppe 46

## G

Gesamtfahrzeugentwicklung 29, 38  
Gesamtprojektleiter 37  
GPM Deutsche Gesellschaft für  
Projektmanagement e.V. 15, 267

## I

Implementierung 334, 343, 345, 346  
Implizites Wissen 312  
Informations- und Kommunikations-  
Technologien 22, 260, 332  
Informationsmanagement 60  
informelle Kommunikation 276  
Innovation 19, 269, 349  
Interkulturelle Kompetenz 58  
internationale Projekte 59  
Internationalisierung 357, 359, 362  
IPMA Competence Baseline (ICB) 323  
ISO 16949 27  
IST-Analyse 332

## J

Joint Venture 257

## K

Kalkulation 127, 130, 294  
Kalkulationsblatt 99  
Kennzahlen 179  
Kernkompetenzen 5, 14, 254, 314  
Kernteam 37, 40  
Key Performance Indicators 281  
KI<sup>4</sup>-Success 18, 22

Kick-Off 67, 107  
 Kommunikation 22, 48, 53, 220, 258, 259,  
 274, 276, 282, 285, 288, 313, 316, 329,  
 333, 348, 362  
 Kommunikationsformen 54  
 Kommunikationsmatrix 291  
 Kompetenz 317  
 Kompetenzentwicklung 313  
 Kompetenzprofil 33  
 Komplexität 11, 20, 29, 41, 196, 221, 235,  
 238, 255, 256, 291, 296, 303, 310, 320,  
 340, 352, 355, 357, 360  
 Konfiguration 304  
 Konfigurationsmanagement 60, 303, 304  
 Konflikt 220, 274, 285, 328, 342, 346  
 Konfliktmanagement 362  
 Konfliktprävention 285  
 Konfliktvermeidung 222  
 kontinuierliche Verbesserung 188, 347,  
 356  
 Konzentration 19  
 Konzeptwettbewerb 279  
 Kooperation 13, 15, 22, 218, 253, 254,  
 272, 274, 276, 277, 285, 288, 311, 316,  
 333, 362  
 Koordination 46, 201, 210, 213, 233, 264,  
 296, 339, 340, 360  
 Korrekturmaßnahmen 145, 146  
 Kostenarten 100, 130  
 Kostenermittlung 96  
 Kostenkontrolle 156  
 Kostenplan 127, 294  
 Kostenschätzung 130  
 Kostenverlauf 156  
 kritischer Pfad 124  
 Kultur 17, 21, 273, 319, 340, 341, 358  
 Kulturdimensionen 358  
 Kundennutzen 19

## L

Lastenheft 75, 76, 78, 278, 279  
 Leitbild 319, 337  
 Lenkungskreis 265  
 Lernen 311, 316

Lernende Organisation 170  
 Lernziele 314  
 Lessons learned 315, 350  
 Liefer- und Leistungsumfang 85  
 Lieferantenmanagement 270  
 Linienkultur 341  
 Linienmanagement 216  
 Linienmanager 343  
 Linienorganisation 36, 41, 42, 221, 320,  
 339  
 Liste offener Punkte (LOP) 173

## M

Macht 342  
 magische Dreieck 10  
 Maßnahmenplan 215  
 Master-Plan 290, 291  
 Master-Terminplan 235  
 Matrixorganisation 41, 42  
 Mediation 287  
 Meilenstein 88, 118, 291, 339  
 Meilensteinergebnisse 92  
 Meilensteinfreigabe 175  
 Meilensteinplan 88, 90, 293  
 Meilenstein-Review 148, 153  
 Meilensteintrendanalyse 153, 155  
 Messgröße 158  
 Mikropolitik 340  
 Mission 319, 337  
 Mitkalkulation 130, 156, 157  
 Modellpolitik 8, 13  
 Modellvielfalt 355  
 Moderation 63, 104, 112, 170, 191, 210,  
 211, 221, 223, 233, 247, 251  
 Multiprojekt-Cockpit 235, 237  
 Multi-Projektcontrolling 196, 211  
 Multiprojektliste 234  
 Multi-Projektmanagement 12, 196, 198,  
 200, 202, 203, 209, 212, 220, 223, 224,  
 228, 233, 248, 359

## N

Nachforderung 75

Netzwerk 14, 16, 19, 254, 274, 276, 313,  
316  
Netzwerkmanager 255  
Norming 48

## O

Obligo 157  
Open Issue List 173  
Organisation 340, 343  
Organisationale Kompetenz 318  
Organisationsentwicklung 327, 328  
Outsourcing 4

## P

Parallelisierung 132, 360  
Partnerschaft 16, 21, 268  
Performance 350  
Performing 48  
Personalentwicklung 206, 324, 343, 349  
Planabweichung 145  
Planungskalender 231  
Planungsklausur 67  
Planungsszenarien 120  
Planungsworkshop 111, 112  
PM-Audits 211  
PM-Netzwerk 206  
PM-Office (PMO) 41, 42, 193, 208  
PM-Quick-Check 332  
PM-Software 95  
PM-Standards 218, 289, 354  
PM-Tafelrunde 218  
Priorisierung 196, 215, 223, 230, 237,  
245, 249, 287  
Product Data Management (PDM) 261,  
308  
Product Lifecycle Management (PLM) 308  
Produktionsanlagen 39  
Produktstruktur 85, 86  
Professionalisierung 256  
Programm 196, 202, 238  
Programm Manager 37, 242  
Programm-Abschluss 240  
Programm-Controlling 240, 242

Programm-Initiierung 240  
Programm-Management 199, 200, 209,  
240, 244  
Programm-Management-Office 203  
Programm-Manager 202  
Programm-Organisation 240, 242  
Programmplanung 202  
Programm-Planung 240, 242  
Programm-Reporting 242  
Programm-Ziele 242  
Project Excellence Model 323, 351  
Project Office 340  
Project Scorecard (PSC) 282  
Projekt 23, 320  
Projektabschluss 188, 190  
Projektabschlussbericht 188, 190, 191,  
193  
Projektabschlussgespräch 190, 191  
Projektakte 61  
Projektantrag 214, 225, 227  
Projektarten 338  
Projektauftrag 105, 328, 329  
Projektausschuss 214, 215, 224, 232  
Projekt-Cockpit 179  
Projektcontroller 37, 145  
Projektcontrolling 144  
Projektdefinition 62, 64, 72  
Projektstruktur 85, 87  
Projektfortschritt 146, 151, 346  
Projekthandbuch 266, 291, 293  
Projekthaus 258, 340  
Projektkontext 330  
Projektkrise 169  
Projektkultur 149, 333  
Projektlandschaft 198, 360  
Projektleiter 33, 36  
Projektleiter-Runde 218  
Projektmanagement 10, 18, 23, 25, 28,  
256, 320, 335, 338, 352, 354  
Projektmanagement-Assessment 322,  
323, 350  
Projektmanagement-Laufbahn 328  
Projektmanagement-Office (PMO) 335,  
340

Projektmanagement-Prozess 26, 28, 31, 338  
 Projektmanagementsystem 321, 327  
 Projektmarketing 329  
 Projektorganigramm 34, 36, 39  
 Projektorganisation 34, 41, 42, 320, 340, 341  
 Projektorientierung 353, 354  
 Projektplan 131  
 Projektplanung 108, 109, 290  
 Projektportal 56  
 Projektportfolio 12, 196, 200, 201, 203, 205, 211, 213, 214, 215, 226, 232, 360  
 Projektportfolio-Ausschuss 228  
 Projektportfolio-Balkenplan 201  
 Projektportfolio-Bereinigung 223  
 Projektportfolio-Bericht 201  
 Projektportfolio-Board 198, 207, 212  
 Projektportfolio-Controlling 223  
 Projektportfolio-Datenbank 201  
 Projektportfolio-Initiierung 223, 224  
 Projektportfolio-Management 198, 201, 204, 205, 207, 209, 236  
 Projektportfolio-Management-Prozess 223  
 Projektportfolio-Manager 202  
 Projektportfolio-Planung 223, 227  
 Projektreview 172, 198, 351  
 Projektselektion 226  
 Projektstart 63  
 Projektstartworkshop 346  
 Projektstatus 146, 176, 205  
 Projektstatusbesprechung 169, 170, 172  
 Projektsteuerkreis 172, 215, 216  
 Projektsteuerung 109, 144, 145, 146, 151, 158, 298, 300  
 Projektstrukturplan 113, 293  
 Projektübergabe 69, 70, 71  
 Projektumfeld 69  
 Projektumfeldanalyse 68  
 Projektwirtschaft 253, 254  
 Projektwissensmanagement 347  
 Projektziele 76, 78, 278  
 Prozess 17, 319, 338  
 Prozesslandschaft 339

Prozessmanagement 328  
 Prozessmodell 338  
 Prozessorientierung 338

## Q

QS 9000 27, 29  
 Qualifizierung 218, 317, 363  
 Qualitätsmanagement 27, 158, 188, 193, 328  
 Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV) 297  
 Quality Function Deployment (QFD) 81, 280  
 Quality Gates 29, 89, 148, 339  
 Quality-Gate-Review 172

## R

Realisierungsplanung 333  
 Regelkommunikation 220  
 Regelkreise 344  
 Reife 325, 340  
 Reifegrad 158, 176, 215, 301, 303, 347, 352  
 Reifegradcontrolling 159  
 Reifegradindikatoren 161, 301  
 Reine Projektorganisation 41  
 Reporting 213, 233, 282  
 Requirements-Management 75  
 Resident Engineer 263  
 Resident Engineering 263  
 Ressourcen 250  
 Ressourcenangebot 245  
 Ressourcenbedarf 125, 225, 245  
 Ressourcenmanagement 210, 245, 248, 252  
 Ressourcenplan 125  
 Ressourcenplanung 203, 246, 249, 251  
 Ressourcensteuerung 245  
 Ressourcenszenario 252  
 Restkostenabschätzung 157  
 Review 207, 211, 213, 215, 315, 322  
 Risiko 133, 296  
 Risikoanalyse 134, 135, 138

Risiko-Checkliste 138  
Risikokennzahl 140  
Risikokontrolle 134  
Risikomanagement 134, 136, 142, 296  
Risikopolitik 134  
Risikotabelle 140  
Rolle 44, 340  
Rollenbeschreibung 340

## S

Schätzpreis 99  
Schiedsgericht 287  
Schnittstellen 14, 20, 258, 263, 293, 305  
Scorecard 179  
Selbst-Assessment 323  
Selbstorganisation 342  
Selektion 196, 249  
SE-Team 46  
Simultaneous Engineering 258, 360  
Soft skills 362  
Soll-Ist-Vergleich 153, 156  
Soll-Konzeption 333, 334  
Spezifikation 75, 76  
Spielregeln 49, 50, 67, 221, 222, 265, 287, 302  
Sponsor 265  
Stabsorganisation 41  
Stakeholder 69, 319, 321, 330, 343, 345, 362  
Stakeholderanalyse 327  
Standard 26, 325  
Standardisierung 258, 356  
Standortbestimmung 330, 334  
Startworkshop 72  
Statusbericht 176, 214, 237  
Statusbesprechung 149, 175  
Steuerkreis 149, 175, 265, 328, 346, 360  
Steuerungsmaßnahmen 157, 159, 162, 164  
Storming 48  
Strategic Collaborative Scorecard 284  
Strategie 17, 319, 334, 335  
Strategieentwicklung 337  
Strategieumsetzung 202

strategisches Projektmanagement 196  
Struktur 17, 319  
Synchronisation 289, 339  
Synchronisationspunkte 89, 95, 290, 339

## T

Tailoring 338  
Target Costing 97, 295  
Team 47  
Teamarbeit 74  
Teambesprechung 174  
Teambildung 22, 277, 314, 346  
Teamentwicklung 48, 67, 358  
Teilprojektleiter 36, 37  
Temporäre Organisation 340  
Terminplan 118  
Time-to-market 10, 355  
Training 212, 277, 346  
Triade 6, 7, 357

## U

Unternehmenscontrolling 144  
Unternehmenskultur 219, 255, 275, 342, 354  
Unternehmensplanung 231  
Unternehmensstrategie 319  
Unternehmensübergreifende Projekte 257  
Unternehmensziele 231  
Unwägbarkeiten 361

## V

VDA 24, 27  
Veränderung 343  
Veränderungsprozess 343, 344, 345  
Verantwortung 34  
Verdrängungswettbewerb 12, 19, 273, 294, 355  
Verfahrensanweisung 27, 341  
Vermögenswerte 319  
Vernetzung 360  
Verständigung 275



Vertrauen 15, 268, 273, 274, 316  
Vertrauenskultur 275, 311, 348  
Virtualisierung 260  
Virtuelle Teams 49  
Virtueller Projektraum 56  
Vision 319, 336, 343  
V-Modell XT 331  
Vorkalkulation 98

## W

Weisungsbefugnisse 36  
Wertanalyse 132  
Werte 340, 343  
Wertschöpfung 9, 13, 14, 255, 320, 338  
Wertschöpfungsanteil 4  
Wertschöpfungskette 256, 271, 291, 299  
Wertschöpfungsnetz 16, 20  
Wettbewerbsfähigkeit 11  
Win-Win 286  
Wirksamkeit 331  
Wirtschaftlichkeit 96, 102, 128, 214, 235,  
331  
Wissen 312, 313, 347, 351

Wissenscontrolling 348  
Wissensdatenbank 206  
Wissensmanagement 188, 313, 348  
Wissenstransfer 210, 233, 236  
Wissensziele 350  
Workflow 237  
Workflow Manager 261

## Z

Zertifizierung 322  
Zieldefinition 285  
Zielkatalog 79  
Zielklärung 68  
Zielkonflikt 285  
Zielvereinbarung 105, 115  
Zielverträglichkeit 285  
Zielvision 278  
Zuliefernetzwerk 13  
Zusammenarbeit 19, 21, 48, 220, 254,  
268, 269, 270, 272, 273, 275, 277, 278,  
283, 298, 303, 308, 309, 312, 313, 319,  
320, 342, 348