

# PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE

Lehr- und Handbuch für Intrapreneure  
projektorientierter Organisationen

von  
Roland Gareis  
und  
Lorenz Gareis



Stämpfli Verlag



MANZ 

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	19
A Projekte & Programme .....	27
A1 Wahrnehmung von Projekten und Programmen .....	29
A2 Projekt- und Programmdefinition .....	33
A3 Kategorisierung: Kleinprojekt, Projekt und Programm, Nicht-Projekt .....	37
A4 Projekte und Programme: Kontexte .....	39
A5 Projekte und Programme: Nutzen .....	40
B Projektmanagementansätze und neue Werte .....	43
B1 Mechanistisches vs. systemisches Managementparadigma ..	45
B2 Mechanistisches Projektmanagement .....	47
B3 Systemisches Projektmanagement .....	49
B4 Neue Werte im Management .....	54
C Strategisches Managen und Investieren .....	61
C1 Strategisches Managen einer Organisation .....	65
C2 Investitionsdefinition und Investitionsarten .....	73
C3 Investitionsobjekt planen .....	75
C4 Nutzenrealisierung kontrollen .....	90
D Anforderungen managen & Projekte .....	99
D1 Anforderungen und Projekte: Kritische Sicht aus der Praxis .....	102

D2	Anforderungsdefinition und Anforderungsarten . . . . .	104
D3	Managen von Anforderungen auf Grundlage sequenzieller Vorgehensweisen. . . . .	107
D4	Managen von Anforderungen auf Grundlage des Scrum- Modells . . . . .	109
D5	Stärken und Schwächen der Modelle bezüglich des Managens von Anforderungen . . . . .	113
D6	Anforderungen managen: Teilprozesse . . . . .	115
E	Projekt initiieren . . . . .	125
E1	Projekt initiieren: Ziele. . . . .	128
E2	Projekt initiieren: Ablauf . . . . .	129
E3	Einsatz agiler Methoden: Eine mögliche Projektstrategie. .	134
E4	Projekt initiieren: Methoden. . . . .	139
E5	Projekt initiieren: Organisation . . . . .	142
F	Geschäftsprozess: Projekt managen . . . . .	145
F1	Projekt managen: Ziele . . . . .	148
F2	Projekt managen: Ablauf. . . . .	152
F3	Projekt managen: Kontexte . . . . .	156
F4	Projekt managen: Designen des Geschäftsprozesses. . . . .	157
F5	Projekt initiieren und Projekt managen: Werte . . . . .	163
F6	Managen unterschiedlicher Projektarten . . . . .	169
F7	Projekt managen: Nutzen . . . . .	173
G	Projektorganisation und Projektkultur. . . . .	177
G1	Projekttrollen . . . . .	180
G1.1	Individualrollen in Projekten . . . . .	180
G1.2	Teamrollen in Projekten. . . . .	190

G1.3 Rollenkonflikte in Projekten .....	194
G2 Projektorganigramme .....	197
G2.1 Traditionelle Modelle der Projektorganisation .....	199
G2.2 Systemisches Modell der Projektorganisation .....	205
G2.3 Empowerment als Designelement von Projektorganisa- tionen .....	207
G2.4 Integration als Designelement von Projektorgani- sationen .....	210
G2.5 Virtualität als Designelement von Projektorganisa- tionen .....	215
G2.6 Projektorganisation beim Einsatz von Scrum .....	216
G3 Projektkultur .....	218
G3.1 Entwickeln einer projektspezifischen Kultur .....	218
G3.2 Elemente einer Projektkultur .....	219
H Teams und Führen in Projekten, Kompetenzen für Projekte ..	225
H1 Teams in Projekten .....	227
H1.1 Team: Definition .....	227
H1.2 Lebenszyklus von Teams in Projekten .....	230
H2 Führen in Projekten .....	234
H2.1 Führungsaufgaben und Führungsstile in Projekten ..	234
H2.2 Führen in Projekten als Managementaufgabe .....	236
H3 Kompetenzen für Projekte .....	240
H3.1 Projektmanagementkompetenz .....	241
H3.2 Sozialkompetenz für Projekte .....	242
H3.3 Selbstkompetenz für Projekte .....	243
H3.4 Selbstverständnis als Projektmanager .....	244

I	Teilprozess: Projekt starten. . . . .	247
I1	Projekt starten: Ziele und Ablauf . . . . .	250
I2	Projekt starten: Organisation und Qualität. . . . .	254
I3	Methoden: Betrachtungsobjekte planen, Projektziele planen, Projektstrategien planen, Projektstruktur planen, Arbeitspaket spezifizieren. . . . .	255
I3.1	Betrachtungsobjekte planen. . . . .	255
I3.2	Projektziele planen. . . . .	258
I3.3	Projektstrategien planen . . . . .	260
I3.4	Projektstruktur planen. . . . .	263
I3.5	Arbeitspaket spezifizieren . . . . .	269
I4	Methoden: Projekttermine planen, Projektbudget planen, Projektressourcen planen. . . . .	272
I4.1	Projekttermine planen. . . . .	272
I4.2	Projektbudget planen . . . . .	285
I4.3	Projektressourcen planen . . . . .	290
I5	Methoden: Projektkontext analysieren . . . . .	294
I5.1	Kontext „Strategische Ziele der Organisation“ analysieren . . . . .	294
I5.2	Kontext „Andere Projekte“ analysieren . . . . .	296
I5.3	Kontext „Vor- und Nachprojektphase“ analysieren . . .	298
I5.4	Kontext „Projektstakeholder“ analysieren . . . . .	300
I6	Methoden: Projektorganisation designen, Projektkultur entwickeln, Projektpersonal im Projekt managen . . . . .	309
I6.1	Projektorganisation designen. . . . .	309
I6.2	Projektkultur entwickeln . . . . .	320
I6.3	Projektpersonal im Projekt managen. . . . .	323
I7	Methode: Projektrisiko managen. . . . .	327

J	Teilprozesse: Projekt koordinieren und Projekt kontrollieren. . . .	339
J1	Teilprozess: Projekt koordinieren . . . . .	342
J1.1	Projekt koordinieren: Ziele und Ablauf . . . . .	342
J1.2	Projekt koordinieren: Organisation und Qualität . . . . .	344
J1.3	Methoden: Mit Projektplänen kommunizieren, Sitzungsprotokoll erstellen, To-do-Liste führen, Abnahmeprotokoll für ein Arbeitspaket erstellen . . . . .	345
J2	Teilprozess: Projekt kontrollieren. . . . .	348
J2.1	Projekt kontrollieren: Ziele und Ablauf . . . . .	348
J2.2	Projekt kontrollieren: Organisation und Qualität . . . . .	351
J2.3	Methoden: Projekt kontrollieren, steuern und neuplanen . . . . .	353
J2.4	Methoden: Projektcontrollingberichte erstellen. . . . .	372
K	Teilprozesse: Projekt transformieren und Projekt neupositionieren . . . . .	379
K1	Projektchanges. . . . .	382
K1.1	Kontinuierliche und diskontinuierliche Entwicklungen von Projekten. . . . .	382
K1.2	Projekte als Changeobjekte, Arten von Projektchanges . . . . .	385
K2	Managen kontinuierlicher Entwicklungen von Projekten . .	389
K2.1	Managen des Changes: Lernen eines Projekts . . . . .	389
K2.2	Managen des Changes: Projekt weiterentwickeln. . . .	389
K3	Managen diskontinuierlicher Entwicklungen von Projekten. . . . .	392
K3.1	Vermeiden von Projektkrisen bzw. Fördern von Projektchancen . . . . .	392
K3.2	Vorsorgen für Projektkrisen bzw. Projektchancen . . .	393

K3.3 Vermeiden bzw. Fördern von sowie Vorsorgen für Projektdiskontinuitäten: Methoden .....	394
K3.4 Bewältigen einer Projektkrise bzw. Projektchance: Optionen .....	395
K4 Managen des Changes: Projekt transformieren. ....	397
K4.1 Projekt transformieren: Ziele und Ablauf. ....	397
K4.2 Projekt transformieren: Organisation und Qualität ..	399
K5 Managen des Changes: Projekt neupositionieren. ....	401
K5.1 Projekt neupositionieren: Ziele und Ablauf. ....	401
K5.2 Projekt neupositionieren: Organisation und Qualität.	405
K6 Projekt transformieren und Projekt neupositionieren: Methoden .....	406
K7 Projekt transformieren: Fallstudie „Krankenhaus etab- lieren“ .....	407
L Teilprozess: Projekt abschließen .....	413
L1 Projekt abschließen: Ziele und Ablauf. ....	417
L2 Projekt abschließen: Organisation und Qualität .....	422
L3 Methoden: Nachprojektphase planen, Projektleistungen beurteilen, Know-how transferieren, symbolisches Handeln .....	424
M Programm initiieren und Programm managen. ....	433
M1 Programm initiieren. ....	436
M2 Programm managen: Überblick und Designen des Geschäftsprozesses. ....	440
M3 Programm managen: Teilprozesse .....	445
M4 Programm managen: Spezifika beim Methodeneinsatz ...	449
M5 Programm organisieren .....	454
M6 Programm initiieren und Programm managen: Werte ....	463

M7 Programm managen: Nutzen . . . . .	467
M8 Programm managen: Fallstudie eines Energieversorgungs- unternehmens . . . . .	468
N Change initiieren und Change managen . . . . .	477
N1 Changeobjekte, Changedefinition, Changearten . . . . .	480
N2 Changearchitektur und Changerollen . . . . .	483
N3 Change initiieren . . . . .	490
N4 Change managen: Geschäftsprozess . . . . .	494
N5 Change managen: Designen des Geschäftsprozesses . . . . .	498
N6 Change initiieren und Change managen: Werte . . . . .	503
N7 Change managen: Nutzen. . . . .	509
N8 Zusammenhänge: Changemanagen und Projekt- bzw. Programmmanagen . . . . .	510
N9 Change initiieren und managen: Fallstudie „Values4Business Value“ der RGC. . . . .	513
O Strategien, Strukturen und Kulturen der projektorientierten Organisation . . . . .	523
O1 Projektorientierte Organisation: Überblick. . . . .	527
O1.1 Projektorientierte Organisation: Definition . . . . .	527
O1.2 Dynamik der projektorientierten Organisation. . . . .	530
O1.3 Projektorientierte Organisation: Betrachtungsobjekte des Managens. . . . .	531
O2 Ziele, Strategien und Geschäftsprozesse der projekt- orientierten Organisation . . . . .	533
O2.1 Ziele und Strategien der projektorientierten Organi- sation . . . . .	533
O2.2 Geschäftsprozesse der projektorientierten Organisation . . . . .	533



O3	Strukturen der projektorientierten Organisation managen . . . . .	535
O3.1	Flache Struktur der projektorientierten Organisation	535
O3.2	Organigramm der projektorientierten Organisation .	536
O3.3	Spezifische Organisationseinheiten der projektorientierten Organisation . . . . .	537
O4	Kulturen der projektorientierten Organisation . . . . .	547
O4.1	Organisationskultur und Managementparadigma . .	547
O4.2	Agilität und Resilienz der projektorientierten Organisation . . . . .	548
O4.3	Subkulturen in der projektorientierten Organisation	552
O5	Corporate Governance und Entwicklung der projektorientierten Organisation . . . . .	553
O5.1	Corporate Governance: Definition . . . . .	553
O5.2	Corporate Governance der projektorientierten Organisation . . . . .	554
O5.3	Richtlinien und Standards der projektorientierten Organisation . . . . .	555
O5.4	Entwickeln als projektorientierte Organisation . . . . .	558
O6	Weiterentwickeln als projektorientierte Organisation: Fallstudie RGC . . . . .	564
P	Geschäftsprozesse der projektorientierten Organisation. . . . .	571
P1	Strukturen von Projektportfolios . . . . .	575
P2	Geschäftsprozess: Projektportfolio managen . . . . .	576
P2.1	Projektportfolio managen: Ziele . . . . .	576
P2.2	Projektportfolio managen: Ablauf . . . . .	576
P2.3	Projektportfolio managen: Methoden . . . . .	581
P2.4	Projektportfolio managen: Organisation . . . . .	592

P3	Geschäftsprozess: Projekte netzwerken . . . . .	593
P3.1	Projekt Netzwerk und Projektekette: Definition . . . . .	593
P3.2	Projekte netzwerken: Ziele und Ablauf . . . . .	596
P3.3	Projekte netzwerken: Methoden . . . . .	598
P3.4	Projektekette managen . . . . .	600
P4	Projektportfolio managen und Projekte netzwerken: Werte . .	601
P5	Managementqualität eines Projekts bzw. Programms durch Consulting sichern . . . . .	608
P5.1	Consulting beim Projektinitiieren . . . . .	611
P5.2	Consulting eines Projekts beim Durchführen eines Projekt managementteilprozesses . . . . .	612
P5.3	Managementconsulting eines Programms. . . . .	614
P5.4	Managementauditing eines Projekts bzw. eines Programms. . . . .	614
P5.5	Kurzinterventionen in ein Projekt bzw. Programm . . .	618
P5.6	Institutionalisierung des Managementconsultings von-Projekten bzw. Programmen . . . . .	618
P6	Projektpersonal der projektorientierten Organisation managen . . . . .	620
P6.1	Rollen und Karrieren in der projektorientierten Organisation. . . . .	620
P6.2	Geschäftsprozesse zum Managen des Projekt- personals . . . . .	622
P6.3	Methoden zum Managen des Projektpersonals . . . . .	625
P6.4	Organisation zum Managen des Projektpersonals . . .	629
)	Message und Vision . . . . .	631
Q1	Message von PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE. . . . .	633
Q2	Vision der projektorientierten Gesellschaft . . . . .	635

Die Autoren .....	641
Literatur .....	645
Stichwortverzeichnis.....	653