

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	Projektrollen	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 etablieren“	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	Projektnetzwerk 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