

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 Projektorganisations- isationen	207
G2.4 Integration als Designelement von Projektorganisations- isationen	210
G2.5 Virtualität als Designelement von Projektorganisations- isationen	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 kontrollen. . . .	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, Sitzungs- protokoll erstellen, To-do-Liste führen, Abnahmeprotokoll für ein Arbeitspaket erstellen	345
J2	Teilprozess: Projekt kontrollen.	348
J2.1	Projekt kontrollen: Ziele und Ablauf	348
J2.2	Projekt kontrollen: 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 neuposi- tionieren	379
K1	Projektchanges.	382
K1.1	Kontinuierliche und diskontinuierliche Entwicklungen von Projekten.	382
K1.2	Projekte als Changeobjekte, Arten von Projekt- changes	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 projektorien-
 tierten 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 projektorien-
 tierten Organisation 553
 - O5.1 Corporate Governance: Definition 553
 - O5.2 Corporate Governance der projektorientierten Orga-
 nisation 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 Projektenetzwerk 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
Q Message und Vision	631
Q1 Message von PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE.	633
Q2 Vision der projektorientierten Gesellschaft	635

Die Autoren 641

Literatur 645

Stichwortverzeichnis..... 653