

# 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
11	Projekt starten: Ziele und Ablauf . . . . .	250
12	Projekt starten: Organisation und Qualität. . . . .	254
13	Methoden: Betrachtungsobjekte planen, Projektziele planen, Projektstrategien planen, Projektstruktur planen, Arbeitspaket spezifizieren. . . . .	255
13.1	Betrachtungsobjekte planen. . . . .	255
13.2	Projektziele planen. . . . .	258
13.3	Projektstrategien planen . . . . .	260
13.4	Projektstruktur planen. . . . .	263
13.5	Arbeitspaket spezifizieren . . . . .	269
14	Methoden: Projekttermine planen, Projektbudget planen, Projektressourcen planen. . . . .	272
14.1	Projekttermine planen . . . . .	272
14.2	Projektbudget planen . . . . .	285
14.3	Projektressourcen planen . . . . .	290
15	Methoden: Projektkontext analysieren . . . . .	294
15.1	Kontext „Strategische Ziele der Organisation“ analysieren . . . . .	294
15.2	Kontext „Andere Projekte“ analysieren . . . . .	296
15.3	Kontext „Vor- und Nachprojektphase“ analysieren . . . . .	298
15.4	Kontext „Projektstakeholder“ analysieren . . . . .	300
16	Methoden: Projektorganisation designen, Projektkultur entwickeln, Projektpersonal im Projekt managen . . . . .	309
16.1	Projektorganisation designen . . . . .	309
16.2	Projektkultur entwickeln . . . . .	320
16.3	Projektpersonal im Projekt managen. . . . .	323
17	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
03.1	Flache Struktur der projektorientierten Organisation	535
03.2	Organigramm der projektorientierten Organisation .	536
03.3	Spezifische Organisationseinheiten der projektorientierten Organisation . . . . .	537
O4	Kulturen der projektorientierten Organisation . . . . .	547
04.1	Organisationskultur und Managementparadigma . .	547
04.2	Agilität und Resilienz der projektorientierten Organisation . . . . .	548
04.3	Subkulturen in der projektorientierten Organisation	552
O5	Corporate Governance und Entwicklung der projektorientierten Organisation . . . . .	553
05.1	Corporate Governance: Definition . . . . .	553
05.2	Corporate Governance der projektorientierten Organisation . . . . .	554
05.3	Richtlinien und Standards der projektorientierten Organisation . . . . .	555
05.4	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
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