

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen	17
Abbildungsverzeichnis	19
A Projektorientierung als Managementstrategie	
A1 Projekte und Programme, Projekt- und Programmmanagement	35
A1.1 Geschichte des Projekt- und Programmmanagement	35
A1.2 Nutzen von Projekten und Programmen	37
A1.3 Nutzen des Projekt- und Programmmanagement	39
A2 Die projektorientierte Organisation	40
A2.1 Konstrukt „Projektorientierte Organisation“	40
A2.2 Management by Projects als Organisationsstrategie	42
A2.3 Aufbauorganisation der projektorientierten Organisation	43
A2.4 Ablauforganisation der projektorientierten Organisation	45
A2.5 Kulturen der projektorientierten Organisation	47
A3 Die projektorientierte Gesellschaft	48
A3.1 Projektorientierung als volkswirtschaftliches Phänomen	48
A3.2 Konstrukt „Projektorientierte Gesellschaft“	48
B Konstrukt „Projekt“ und Projektmanagement-Ansätze	
B1 Konstrukt „Projekt“	51
B1.1 Wahrnehmungen von Projekten	52
B1.2 Definition „Projekt“	55
B1.3 Differenzierung von Projekten und Kleinprojekten	56
B1.4 Organisation zur Erfüllung nicht-projektwürdiger Geschäftsprozesse	57
B1.5 Zusammenhänge zwischen Projekten, Geschäftsprozessen, Investitionen und Objekten	63
B1.6 Kontinuierliche und diskontinuierliche Entwicklungen von Projekten und Programmen	65
B2 Projektmanagement-Ansätze	68
B2.1 Traditionelles Projektmanagement	68
B2.2 ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®	69
B2.3 Definition: Projektmanagement	73
B2.4 Internationale Projektmanagement-Ansätze	75
B3 Management unterschiedlicher Projektarten	76
C Modelle der Projektorganisation und Projektrollen	
C1 Überblick: Projektorganisation	83
C2 Traditionelle Projektorganisationsmodelle	84
C2.1 Einfluss-Projektorganisation	85
C2.2 Reine Projektorganisation	86
C2.3 Matrix-Projektorganisation	87
C2.4 Traditionelle Projektorganisationsmodelle in der Praxis	88

C3	Projekttrollen und Projektorganigramm	90
C3.1	Individualrollen und Teamrollen in Projekten	90
C3.2	Rolle: Projektauftraggeberteam	91
C3.3	Rolle: Projektmanager	94
C3.4	Rollen: Projektteammitglied und Projektmitarbeiter	98
C3.5	Rollen: Projektteam und Subteam	102
C3.6	Rollenkonflikte und Rollenpotenziale im projektorientierten Unternehmen	105
C3.7	Projektorganigramm	107
C4	Projektorganisationsmodell	110
C4.1	Designelement „Empowerment“	110
C4.2	Designelement „Integration“	113
C4.3	Designelement „Partnering“	117
C4.4	Designelement „Virtuelle Projektorganisation“	119
C4.5	Kombination der Designelemente im Projektorganisationsmodell von <i>ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®</i>	124
 D Teams, Führung in Projekten und Projektkultur		
D1	Teams und Teamarbeit in Projekten (in Kooperation mit: Michael Stummer)	128
D1.1	Teams in Projekten	128
D1.2	Teamlebenszyklus in Projekten	130
D2	Führung in Projekten	132
D2.1	Führungsaufgaben und Führungsrollen in Projekten	132
D2.2	Führungsstile in Projekten	133
D2.3	Event-orientierte Führung in Projekten	134
D2.4	„Emotionales“ Projektmanagement	134
D2.5	Führungsmethoden in Projekten	140
D3	Projektkultur	144
D3.1	Entwicklung einer projektspezifischen Kultur	144
D3.2	Ziele des Symbolischen Projektmanagement	146
D3.3	Methoden des Symbolischen Projektmanagement	147
 E Projektmanagement		
E1	Projektmanagement und dessen Kontext	153
E1.1	Überblick: Projektmanagement	154
E1.2	Kontext des Projektmanagement	157
E1.3	Beschreibung des Projektstartprozesses	158
E1.4	Beschreibung des Projektkoordinationsprozesses	164
E1.5	Beschreibung des Projektcontrollingprozesses	166
E1.6	Beschreibung des Prozesses der Bewältigung einer Projektdiskontinuität	173
E1.7	Beschreibung des Projektabschlussprozesses	184
E1.8	Projektmarketing	191
E1.9	Projektadministration	202
E2	Gestaltung des Geschäftsprozesses: Projektmanagement	203
E2.1	Einsatz von Projektmanagement-Methoden	203

E2.2	Einsatz von Standardprojektplänen	207
E2.3	Einsatz adäquater Projekt-Kommunikationsformen	208
E2.4	Gestaltung der projektbezogenen Infrastruktur	211
E2.5	Einsatz von Projektmanagement-Consultants und Projektmanagement-Coaches	212
E2.6	Einsatz von Projektmanagement-Checklisten	212
F Methoden zum Projekt- und Programmmanagement		
F1	Methoden für den Start von Projekten und Programmen	216
F1.1	Übersicht über Methoden zum Start von Projekten und Programmen	216
F1.2	Betrachtungsobjekte- und Zieleplanung	218
F1.3	Leistungsplanung	224
F1.4	Terminplanung	231
F1.5	Budgetplanung	241
F1.6	Ressourcenplanung	251
F1.7	Gestaltung der Kontext-Beziehungen	256
F1.8	Organisatorisches Design	268
F1.9	Kulturentwicklung	281
F1.10	Risikomanagement	285
F1.11	Vermeidung bzw. Förderung von und Vorsorge für Diskontinuitäten	306
F2	Methoden für die Koordination von Projekten und Programmen	321
F2.1	Übersicht über Methoden zur Koordination	321
F2.2	Sitzungsprotokoll	322
F2.3	TO DO-Liste	323
F2.4	Abnahmeprotokoll für ein Arbeitspaket	324
F3	Methoden für das Controlling von Projekten und Programmen	326
F3.1	Übersicht über Methoden zum Controlling von Projekten und Programmen	326
F3.2	Methoden zur Kontrolle und Neuplanung	328
F3.3	Methoden zur Steuerung	352
F3.4	Berichte	353
F4	Methoden zur Bewältigung einer Diskontinuität von Projekten und Programmen	360
F4.1	Übersicht über Methoden zur Bewältigung einer Diskontinuität von Projekten und Programmen	360
F4.2	Definition einer Diskontinuität	361
F4.3	Planung von Sofortmaßnahmen und Zusatzmaßnahmen zur Bewältigung einer Diskontinuität	363
F4.4	Analyse der Ursachen einer Diskontinuität	364
F4.5	Planung alternativer Bewältigungsstrategien	365
F4.6	Beendigung einer Diskontinuität	367
F4.7	Organisation und Kommunikation zur Bewältigung einer Diskontinuität	368
F5	Methoden für den Abschluss von Projekten und Programmen	369
F5.1	Übersicht über Methoden zum Abschluss von Projekten und Programmen	369

F5.2	Maßnahmenplanung	370
F5.3	Know-how Transfer	373
F5.4	Leistungsbeurteilung	375
F5.5	Symbolische Handlungen zum Abschluss	379

G Programmmanagement

G1	Konstrukt „Programm“ und Programmmanagement-Prozess	383
G1.1	Konstrukt „Programm“	383
G1.2	Programmmanagement-Prozess	386
G1.3	Teilprozesse des Programmmanagement	387
G1.4	Gestaltung des Programmmanagement-Prozesses	398
G1.5	Kompetenzen zum Programmmanagement	401
G2	Fallstudien zum Programmmanagement	402
G2.1	Programm: LKS 2000	402
G2.2	Programm: Infrastrukturoffensive	406
G3	Spezifika des Programmmanagement	414
G3.1	Konzeptionsprojekte als Grundlagen von Programmen	414
G3.2	Definition von Programmzielen	415
G3.3	Programmorganigramm und Programmrollen	415
G3.4	Programmstrukturplan	421
G3.5	Risikomanagement in Programmen	425
G3.6	Programmstandards	427
G3.7	Programmmarketing	427
G3.8	Spezifika im Management von EU-Programmen	429

H Qualitätssicherung in Projekten und Programmen

H1	Consulting von Projekten und Programmen	437
H1.1	Überblick über die Arten des Consulting in Projekten und Programmen	440
H2	Management-Consulting von Projekten und Programmen	443
H2.1	Ziele und Leistungen des Management-Consulting von Projekten und Programmen	443
H2.2	Prozess des Management-Consulting und Methodeneinsatz	444
H2.3	Rollen beim Management-Consulting von Projekten und Programmen	446
H3	Management-Auditing von Projekten und Programmen (in Kooperation mit: Martina Huemann)	450
H3.1	Ziele und Leistungen des Management-Auditing von Projekten und Programmen	450
H3.2	Prozess des Management-Auditing und Methodeneinsatz	450
H3.3	Rollen beim Management-Auditing von Projekten und Programmen .	463
H4	Methoden zum Management-Consulting und Management-Auditing .	467
H4.1	Dokumentenanalyse	468
H4.2	Interview	469
H4.3	Beobachtungen von Sitzungen	471
H4.4	Berichte	472
H4.5	Präsentationen und Workshops	472

H5	Institutionalisierung des Management-Consulting und -Auditing	473
I	Projektportfolio-Management	
I1	Projekte-Cluster und Geschäftsprozesse zum Projektportfolio-Management	475
I1.1	Projekte-Cluster: Projektportfolio, Projekte-Netzwerk und Projekte-Kette	475
I1.2	Ziele des Projektportfolio-Management	477
I1.3	Geschäftsprozesse und Methoden zum Projektportfolio-Management	477
I2	Beauftragung eines Projekts bzw. Programms	478
I2.1	Beschreibung des Geschäftsprozesses zur Beauftragung eines Projekts bzw. Programms	478
I2.2	Investitionsantrag und Investment Portfolio Score Card	482
I2.3	Business Case Analyse	485
I2.4	Projektantrag	494
I2.5	Projektauftrag	497
I3	Projektportfolio-Koordination	499
I3.1	Beschreibung des Geschäftsprozesses: Projektportfolio-Koordination	499
I3.2	Projektportfolio-Datenbank	502
I3.3	Projektportfolio-Analysen und Projektportfolio-Berichte	505
I4	Netzwerken von Projekten	514
I4.1	Beschreibung des Geschäftsprozesses des Netzwerkens von Projekten	514
I4.2	Methoden zum Netzwerken von Projekten	519
I4.3	Management von Projekte-Ketten	523
I5	Investitionscontrolling	523
I5.1	Beschreibung des Geschäftsprozesses: Investitionscontrolling	523
I5.2	Methoden zum Investitionscontrolling	527
I6	Organisation und Personalmanagement zum Projektportfolio-Management	527
J	Organisatorisches Design der projektorientierten Organisation	
J1	Aufbauorganisation der projektorientierten Organisation	532
J1.1	Organisationsstrategie der projektorientierten Organisation	532
J1.2	Organigramme von projektorientierten Organisationen	532
J1.3	Expertenpools	534
J1.4	Projektportfolio Group	537
J1.5	PM Office	539
J2	Ablauforganisation der projektorientierten Organisation	547
J2.1	Spezifische Geschäftsprozesse der projektorientierten Organisation ...	547
J2.2	Generelle Geschäftsprozesse projektorientierter Organisationen	547
J2.3	Richtlinien, Formulare und Standards der projektorientierten Organisation	549
J2.4	Standard-Projektpläne	553

J3	Infrastruktur der projektorientierten Organisation	553
J3.1	IT-Infrastruktur der projektorientierten Organisation	553
J3.2	Telekommunikations-Infrastruktur der projektorientierten Organisation	555
J3.3	Raum-Infrastruktur der projektorientierten Organisation	556
J4	Kulturen in der projektorientierten Organisation	557
J4.1	Kultur der projektorientierten Organisation	557
J4.2	Sub-Kulturen in der projektorientierten Organisation	560
J5	Management von Diskontinuitäten in der projektorientierten Organisation	561
J5.1	Kontinuierliche und diskontinuierliche Entwicklungen von Organisationen	561
J5.2	Projekte und Programme zum Management von Diskontinuitäten	563
J5.3	Anforderungen an das Projektmanagement zur Bewältigung einer Diskontinuität	564
J5.4	Projekte zur Vermeidung von Krisen, zur Förderung von Chancen und zur Vorsorge für Diskontinuitäten	568
J6	Entwicklung projektorientierter Organisationen (in Kooperation mit: Michael Stummer)	570
J6.1	Ziele und Betrachtungsobjekte der Entwicklung einer projektorientierten Organisation	570
J6.2	Etablierung einer projektorientierten Organisation	572
J6.3	Weiterentwicklung einer projektorientierten Organisation	574
J6.4	Einführung von Projektmanagement in nicht-projektorientierten Organisationen	580
K	Personalmanagement in der projektorientierten Organisation (in Kooperation mit: Martina Huemann)	
K1	Rollen und Karriere in der projektorientierten Organisation	584
K1.1	Rollen in der projektorientierten Organisation	584
K1.2	Karrierpfade in der projektorientierten Organisation	585
K1.3	Kompetenzen des Projektmanager	588
K1.4	Berufsbild „Projektmanager“	589
K1.5	Projektmanagement-Zertifizierungen	592
K2	Geschäftsprozesse des Personalmanagement in der projektorientierten Organisation	594
K2.1	Geschäftsprozess: Rekrutierung von Projektmanagern	594
K2.2	Geschäftsprozess: Entwicklung von Projektmanagern	596
K2.3	Geschäftsprozess: Freisetzung von Projektmanagern	597
K3	Methoden zum Personalmanagement in der projektorientierten Organisation	597
K3.1	Methoden zur Beurteilung von Projektmanagement-Kompetenzen ...	598
K3.2	Aus- und Weiterbildung im Projektmanagement	602
K3.3	Coaching und Mentoring von Projektmanagern	602
K4	Anreizmodelle in der projektorientierten Organisation	603
K4.1	Gestaltung von Anreizmodellen	603

K4.2	Projektarbeit an sich als Anreiz	605
K4.3	Projektprämien	605
K4.4	Sonstige Anreize	606
K5	Organisation des Personalmanagement in der projektorientierten Organisation	606
L Die projektorientierte Gesellschaft		
L1	Modell der projektorientierten Gesellschaft	609
L1.1	Projektorientierung als ein volkswirtschaftliches Phänomen	609
L1.2	Konstrukt „Projektorientierte Gesellschaft“	610
L1.3	Anwendung des Modells der projektorientierten Gesellschaft auf Nationen, Regionen, Städte und Branchen	615
L2	Analyse und Benchmarking projektorientierter Nationen	617
L2.1	Analyse von Österreich als projektorientierte Nation	617
L2.2	Benchmarking projektorientierter Nationen und Regionen	620
L3	Nationale Projektmanagement-Initiativen	628
L3.1	„programm I austria“ – Die österreichische Projektmanagement- Initiative	628
L3.2	Sonstige nationale Projektmanagement-Initiativen	632
M Fallstudien zur Projektorientierung		
M1	Fallstudien: Projektorientierte Verwaltungen kleiner Gemeinden	640
M1.1	Vision der Projektorientierung in Verwaltungen kleiner Gemeinden ...	640
M1.2	Fallstudie: Errichtung einer Abwasserbeseitigungsanlage	644
M1.3	Fallstudie: KultURsprung	646
M1.4	Fallstudie: Organisation der Niederösterreichischen Landesausstellung 2003	648
M2	Fallstudien: Projektorientierte Vereine	650
M2.1	Vision der Projektorientierung in Vereinen	650
M2.2	Fallstudie: Organisation eines Tennisturniers	652
M3	Fallstudie: Projektorientierte Schulen	654
M3.1	Vision der Projektorientierung in Schulen	654
M3.2	Fallstudie: EDV in die Klassen	657
M3.3	Fallstudie: Organisation der Irlandreise	660
M4	Fallstudien: Projektorientierte Familien	663
M4.1	Vision der projektorientierten Familie	663
M4.2	Fallstudie: Neue Küche	669
M4.3	Fallstudie: Luisas Zukunft	672
M4.4	Fallstudie: Lorenz' Rückkehr	676
Literatur		681
Autoren		687

Abbildungsverzeichnis

A Projektorientierung als Managementstrategie

Abb. A1.1: Adäquate Organisationen zur Erfüllung unterschiedlicher Geschäftsprozesse	37
Abb. A1.2: Beispiele für die zunehmende Komplexität der Umwelt von Unternehmen	38
Abb. A1.3: Nutzen des Projektmanagement	39
Abb. A2.1: Bedarf nach einem „Organizational Fit“ in der projektorientierten Organisation	41
Abb. A2.2: Trend zur Projektarbeit	42
Abb. A2.3: Verflachung von Unternehmensorganisationen durch Projekte	44
Abb. A2.4: Organigramm der GORE GmbH	44
Abb. A2.5: Cluster von Projekten	45
Abb. A2.6: Organigramm des projektorientierten Unternehmens (entsprechend ROLAND GAREIS Management des projektorientierten Unternehmens®)	46
Abb. A2.7: Maturity-Modell der projektorientierten Organisation	47
Abb. A3.1: Maturity-Modell der projektorientierten Gesellschaft	49

B Konstrukt „Projekt“ und Projektmanagement-Ansätze

Abb. B1.1: Soziale Systeme	53
Abb. B1.2: Strukturen und Kontext eines sozialen Systems	54
Abb. B1.3: Projektdefinition einer österreichischen Großbank	56
Abb. B1.4: Auszug der Checkliste: Einsatz von Projektmanagement-Methoden in einer österreichischen Großbank	57
Abb. B1.5: Elemente von Prozessen	59
Abb. B1.6: Horizontaler Prozessablauf	59
Abb. B1.7: Prozesse-Kette	60
Abb. B1.8: Interne Strukturen und Umwelt einer Organisation	64
Abb. B1.9: Segmentierung von Investitionsprozessen durch Projekte	65
Abb. B1.10: First Order Change und Second Order Change nach Levy und Merry	66
Abb. B1.11: Diskontinuitäten als Bifurkation in der Entwicklung von Organisationen	66
Abb. B1.12: Kriterien zur Definition von Projektkrisen und Projektchancen (aus den Richtlinien zum Projekt- und Programmmanagement eines internationalen Chemieunternehmens mit Sitz in Österreich)	67
Abb. B2.1: Traditionelle Betrachtungsobjekte des Projektmanagement („Magisches Dreieck“)	69
Abb. B2.2: Zeitliche Projektgrenzen und zeitlicher Projektkontext	70
Abb. B2.3: Management der Dynamik in Projekten	72
Abb. B2.4: Geschäftsprozess „Projektmanagement“	74
Abb. B2.5: Betrachtungsobjekte des Projektmanagement	74
Abb. B2.6: ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement® im Vergleich zum PM BoK®	76
Abb. B3.1: Differenzierung von Projektarten	77

Abb. B3.2: Zusammenhang zwischen Kundenaufträgen und Projekten	79
--	----

C Modelle der Projektorganisation und Projektrollen

Abb. C2.1: Bei der Erfüllung eines Arbeitspakets beteiligte Rollenträger	84
Abb. C2.2: Die 6 W-Fragen – Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse in Projekten	85
Abb. C2.3: Einfluss-Projektorganisation	86
Abb. C2.4: Vor- und Nachteile der Einfluss-Projektorganisation	86
Abb. C2.5: Reine Projektorganisation	87
Abb. C2.6: Vor- und Nachteile der Reinen Projektorganisation	87
Abb. C2.7: Matrix-Projektorganisation	88
Abb. C2.8: Vor- und Nachteile der Matrix-Projektorganisation	88
Abb. C2.9: Kombination von Matrix- und Reiner Projektorganisation	89
Abb. C3.1: Merkmale der Rolle: Projektauftraggeberteam	92
Abb. C3.2: Rollenbeschreibung: Projektauftraggeberteam	94
Abb. C3.3: Merkmale der Rolle: Projektmanager	95
Abb. C3.4: Rollenbeschreibung: Projektmanager	97
Abb. C3.5: Merkmale der Rollen Projektteammitglied und Projektmitarbeiter	99
Abb. C3.6: Rollenbeschreibung: Projektteammitglied	101
Abb. C3.7: Rollenbeschreibung: Projektmitarbeiter	101
Abb. C3.8: Merkmale der Projektrollen: Projektteam und Subteam	103
Abb. C3.9: Rollenbeschreibung: Projektteam	104
Abb. C3.10: Rollenbeschreibung: Subteam	105
Abb. C3.11: Intra-Rollenkonflikt des Projektauftraggeberteams	106
Abb. C3.12: Herr Müller als Multi-Rollenträger in einem projektorientierten Unternehmen	106
Abb. C3.13: Rollenkombinationen einer Person in einem Projekt	107
Abb. C3.14: Anzahl Projektrollen je Person	107
Abb. C3.15: Projektorganigramm	108
Abb. C3.16: Projektorganigramm „Kundenauftrag“ (Anlagenbau)	109
Abb. C3.17: Projektorganigramm der Reorganisation der Swissair (1991)	109
Abb. C4.1: „Empowerment“ des Projektteammitglieds	111
Abb. C4.2: „Empowerment“ des Projektteams	112
Abb. C4.3: „Empowerment“ des Projekts	112
Abb. C4.4: Hierarchie von Projektorganisationen	113
Abb. C4.5: Parallele Projektorganisationen	116
Abb. C4.6: Integrierte Projektorganisationen	116
Abb. C4.7: Nutzen des Project-Partnering (aus Sicht von Ruhr Öl und Fluor Daniel)	119
Abb. C4.8: Kommunikationsformen in Abhängigkeit von Zeit und Ort	120
Abb. C4.9: Regeln der Kommunikation in virtuellen Projektorganisationen (Beispiele) ..	120
Abb. C4.10: Virtuelle Organisation	122
Abb. C4.11: Prozess des Netzwerkers und der Etablierung, Führung und Auflösung einer virtuellen Projektorganisation	122
Abb. C4.12: Projektorganigramm von einer „empowered“ und „integrated“ Projektorganisation	125

D Teams, Führung in Projekten und Projektkultur

Abb. D1.1: Arten von Teams und Anforderungen zu deren Führung	129
Abb. D1.2: Teams in der Typologie sozialer Systeme	129
Abb. D1.3: Einordnung des Teams als soziales System	130
Abb. D1.4: Teamlebenszyklus in Projekten	130
Abb. D1.5: Mögliche informelle Rollen in Teams	131
Abb. D2.1: Führungsaufgaben in Projekten	132
Abb. D2.2: Führungsrollen und Geführte in Projekten	133
Abb. D2.3: Kontinuum-Theorie von Tannenbaum/Schmidt	133
Abb. D2.4: Event-orientierte Führung in Projekten	134
Abb. D2.5: Motivation von Projektteammitgliedern in Abhängigkeit zur Über-, Unter- und Herausforderung	135
Abb. D2.6: Drei Ebenen der Kommunikation	139
Abb. D2.7: 360°- Feedback an einen Projektmanager	141
Abb. D2.8: Regeln für das Geben und das Nehmen von Feedback	142
Abb. D2.9: Reflexion mit Stimmungsbild	142
Abb. D2.10: „Reflecting-Team“ Situation	143
Abb. D3.1: Kulturebenen	145
Abb. D3.2: Methoden des Symbolischen Projektmanagement	147
Abb. D3.3: Verbale, interaktionale und objektivierte Symbole	149

E Projektmanagement

Abb. E1.1: Projektmanagement-Prozess	155
Abb. E1.2: Projektmanagement-Teilprozesse in einem Anlagebauprojekt	156
Abb. E1.3: Beschreibung des Projektstartprozesses	159
Abb. E1.4: Konkretisierung des Projektauftrags	161
Abb. E1.5: Formales Projektcontrolling zur Erhaltung der Projektmanagement- Qualität	162
Abb. E1.6: Beschreibung des Projektkoordinationsprozesses	165
Abb. E1.7: Beschreibung des Projektcontrollingprozesses	167
Abb. E1.8: Projektcontrolling-Zyklus	169
Abb. E1.9: Zusammenhang zwischen Bereichs- und Projektcontrolling im projektorientierten Unternehmen	170
Abb. E1.10: Projektstrukturplan des ABS Projekts	171
Abb. E1.11: Design des Projektcontrolling-Workshop mit dem Projektauftragerteam	172
Abb. E1.12: Beschreibung des Prozesses der Bewältigung einer Projektdiskontinuität	175
Abb. E1.13: Aufgaben des Diskontinuitätenmanagement in Projekten	176
Abb. E1.14: NO-NOs bei der Bewältigung von Projektkrisen	178
Abb. E1.15: Projektstrukturplan Projekt „Rauchzeichen“	179
Abb. E1.16: Projekt-Umwelt-Analyse	180
Abb. E1.17: Beschreibung der alternativen Bewältigungsstrategien	181
Abb. E1.18: Projektorganigramm des ABS-Projekts in der „Leitlinien-Phase“	182
Abb. E1.19: Projektorganigramm des ABS-Projekts in der „Umsetzungs-Phase“	183

Abb. E1.20: Beschreibung des Projektabschlussprozesses	185
Abb. E1.21: Zusammenhang zwischen Abschluss und Start	186
Abb. E1.22: NO-NOs beim Projektabschlussprozess	188
Abb. E1.23: Auszug aus dem Flipchart-Protokoll des Abschluss-Workshops	190
Abb. E1.24: Thesen zum Projektmarketing	192
Abb. E1.25: Schwerpunkte des Investitions- und Projektmarketing	192
Abb. E1.26: Regeln zum Nicht-Projektmarketing	194
Abb. E1.27: Gefahren beim Projektmarketing	195
Abb. E1.28: Projektorganisation	195
Abb. E1.29: Projektstrukturplan	196
Abb. E1.30: Projekt-Umwelt-Analyse	197
Abb. E1.31: Folder des Projekts „ABS Optimierung“ und ABS-Homepage	198
Abb. E1.32: Projektorganigramm „pm tage’03“	199
Abb. E1.33: Projektstrukturplan „pm tage’03“	200
Abb. E1.34: Projekt-Umwelt-Analyse „pm tage’03“	200
Abb. E1.35: Deckblatt des Final Announcement der pm tage’03	201
Abb. E1.36: Zuordnung von Projektadministrations-Aufgaben zu unterschiedlichen Rollenträgern	203
Abb. E2.1: Checkliste: Einsatz von Projektmanagement-Methoden (ist unternehmensspezifisch zu adaptieren)	206
Abb. E2.2: Kommunikationsformen im Projekt	208
Abb. E2.3: Einzelgespräche	208
Abb. E2.4: Kick-off Meeting	209
Abb. E2.5: Projekt-Workshop: Struktur	209
Abb. E2.6: Anti-Thesen zum Projekt-Workshop	210
Abb. E2.7: Checkliste: Design eines eintägigen Projektstart-Workshops	210
Abb. E2.8: Projektteam in Arbeit	210
Abb. E2.9: Checkliste zur Planung des ICT-Einsatz in Projekten	211
Abb. E2.10: Checkliste: Tagesordnung einer Projektauftraggeberteamsitzung	213
Abb. E2.11: Checkliste: Inhaltsverzeichnis der Projektmanagement-Dokumentation	213

F Methoden zum Projekt- und Programmmanagement

Abb. F1.1: Auswahl von im Projektstartprozess einzusetzenden Projektmanagement- Methoden	218
Abb. F1.2: Betrachtungsobjekteplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	219
Abb. F1.3: Auszug aus der Spezifikation der Betrachtungsobjekte (Projekt: Realisierung eApplikation)	220
Abb. F1.4: Zusammenhänge zwischen Betrachtungsobjekten und sonstigen Projektplänen	221
Abb. F1.5: Projektzieleplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	222
Abb. F1.6: Grober Projektstrukturplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	225
Abb. F1.7: Mögliche Gliederungsschemen zur Projektstrukturplanung	227
Abb. F1.8: Horizontale und vertikale Gliederungsschritte in der Projektstrukturplanung	227

Abb. F1.9: Beispiele von AP-Spezifikationen des Projekts „Realisierung eApplikation“	230
Abb. F1.10: Zusammenhang zwischen Projektstrukturplan und Detailterminplan	232
Abb. F1.11: Einsatz von Terminplanungsmethoden in Abhängigkeit von der Projektkomplexität	233
Abb. F1.12: Informationsbedarf je Terminplanungsmethode	233
Abb. F1.13: Meilensteinplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	234
Abb. F1.14: Formular einer Terminliste	235
Abb. F1.15: Grober Balkenplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	236
Abb. F1.16: Analytische Dauerschätzung für das Arbeitspaket „Erarbeitung Content-Seminar 1 – 3“	237
Abb. F1.17: Darstellung von Netzplanelementen	238
Abb. F1.18: Mögliche Anordnungsbeziehungen zwischen Vorgängen	238
Abb. F1.19: Ausschnitt des Netzplans des Projekts „Realisierung eApplikation“	239
Abb. F1.20: Vernetzter Balkenplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	239
Abb. F1.21: Strukturelle Zusammenhänge der Projektkostenplanung	243
Abb. F1.22: Ausschnitt des Kostenplans des Projekts „Realisierung eApplikation“	243
Abb. F1.23: Projektkostenhistogramm	245
Abb. F1.24: Kumulierte Projektkosten	245
Abb. F1.25: Erträgeplan des Projekts „pm tage'03“	247
Abb. F1.26: Projekterfolgsrechnung des Projekts „pm tage'03“	248
Abb. F1.27: Gleich bleibender Ressourcenbedarf eines Arbeitspaketes je Periode	252
Abb. F1.28: Ressourcenhistogramm	253
Abb. F1.29: Über- und Unterdeckung der verfügbaren Engpassressource	253
Abb. F1.30: Abgrenzung von Kosten und Auszahlungen	254
Abb. F1.31: Kumulierte Kosten und Auszahlungen im Zeitablauf	254
Abb. F1.32: Planung eines Einzahlungsstroms bei einem Auftragsabwicklungsprojekt eines Anlagenbauunternehmens	255
Abb. F1.33: Zusammenhang zwischen einem Projekt und den Unternehmensstrategien ...	257
Abb. F1.34: Projekt-Unternehmensstrategien-Analyse des Projekts „Realisierung eApplikation“	258
Abb. F 1.35: Beziehungen des Projekts „Realisierung eApplikation“ zu anderen Projekten der RGC	259
Abb. F 1.36: Analyse der Beziehungen des Projekts „Realisierung eApplikation“ zu anderen aktuellen Projekten	259
Abb. F1.37: Zeitlicher Projektkontext	260
Abb. F1.38: Analyse der Vorprojekt- und Nachprojektphase des Projekts „Realisierung eApplikation“	261
Abb. F1.39: Projekt-Umwelt-Analyse für das Projekt „Realisierung eApplikation“ (Wolken-Grafik)	263
Abb. F1.40: Projekt-Umwelt-Analyse für das Projekt „Realisierung eApplikation“ (Segment-Grafik)	264
Abb. F1.41: Projekt-Umwelt- Beziehungen für das Projekt „Realisierung eApplikation“	264
Abb. F1.42: Analyse der Bedeutung und der Interaktion mit relevanten Projektumwelten	265

Abb. F1.43: Grafische Darstellungselemente der Projekt-Umwelt-Analyse	266
Abb. F1.44: Analyse einer Projekt-Umwelt-Beziehung	267
Abb. F1.45: Formular Projektauftrag	270
Abb. F1.46: Ein Projektteilauftrag des Projekts „Realisierung eApplikation“	272
Abb. F1.47: Standard-Projektorganigramm	273
Abb. F1.48: Projektorganigramm des Projekts „Realisierung eApplikation“	274
Abb. F1.49: Projektrollen und Projektrollenträger des Projekts „Realisierung eApplikation“	275
Abb. F1.50: Ausschnitt des Funktionendiagramms des Projekts „Realisierung eApplikation“	277
Abb. F1.51: Kommunikationsplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	279
Abb. F1.52: Ausschnitt der Projektregeln des Projekts „Realisierung eApplikation“	281
Abb. F1.53: Leitlinien zur Weiterentwicklung der AB-Kultur in österreichischen Krankenanstalten (Auflage 1 als ein Ergebnis des Projekts „ABS“, Auflage 2 als ein Ergebnis des Projekts „ABS-Optimierung“)	283
Abb. F1.54: Werte des Projekts „Realisierung eApplikation“	284
Abb. F1.55: Leitbild des Projekts „IPMA`90“	284
Abb. F1.56: Slogans des Projekts „IPMA`90“	285
Abb. F1.57: Differenzierung von Risiken von Anlagenbauprojekten	286
Abb. F1.58: Aufgaben des Projektrisikomanagement	287
Abb. F1.59: Risikoanalyse und Planung risikopolitischer Maßnahmen beim Projekt „eApplikation“	288
Abb. F1.60: Formen des Projektrisikomanagement	289
Abb. F1.61: Auszug aus einer Risiko-Checkliste eines Anlagenbauunternehmens	291
Abb. F1.62: Beispiel eines Risikoverbunds	291
Abb. F1.63: Ausschnitt einer Risikobewertung eines Organisationsentwicklungs- projekts (Quantitative Risikobewertung mittels einer Skala von -2 bis +2; Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit mit niedrig, mittel, hoch)	292
Abb. F1.64: Anlagenbau: Risikoanalyse und risikopolitische Maßnahmen	293
Abb. F1.65: Erwartungswerte und Varianzen von Standardverteilungen	294
Abb. F1.66: Standardnormalverteilung	295
Abb. F1.67: Projektrisiko-Matrix mit Standard-Handlungsanweisungen	296
Abb. F1.68: Beispiele für präventive und korrektive risikopolitische Maßnahmen	296
Abb. F1.69: Projektstrukturplan	298
Abb. F1.70: Risikomanagement für ein Anlagenbauprojekt im Projekts tartprozess	299
Abb. F1.71: Stärken und Schwächen des Projektrisikomanagement des Projektstartprozesses	300
Abb. F1.72: Identifikation der Projektrisiken und Beschreibung risikopolitischer Maßnahmen	301
Abb. F1.73: Quantitative Bewertung der Risiken	302
Abb. F1.74: Projektrisiken vor und nach risikopolitischen Maßnahmen	303
Abb. F1.75: Teilnehmer einer Projektrisikomanagement-Workshops eines österreichischen Anlagenbauunternehmens	304

Abb. F1.76: Screenshot: Definition der Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Dauer eines Arbeitspakets	304
Abb. F1.77: Screenshot: Wahrscheinlichkeitsverteilung des Projektendtermins	305
Abb. F1.78: Ausgewählte Risikomanagement-Software	305
Abb. F1.79: Beispiele für Diskontinuitäten in Projekten	307
Abb. F1.80: Betrachtungsobjekte des Projektrisikomanagement und des Management von Projektdiskontinuitäten	308
Abb. F1.81: Die Logik des Misslingens	308
Abb. F1.82: Früherkennungsmethoden zur Identifikation von Potenzialen von Projektdiskontinuitäten	310
Abb. F1.83: Traditionelle Früherkennung versus neue Ansätze der Früherkennung	311
Abb. F1.84: Szenariotrichter	311
Abb. F1.85: Szenarien des Projekts „Realisierung eApplikation“	313
Abb. F1.86: Alternative Bewältigungsstrategien für das Projekt „Realisierung eApplikation“	313
Abb. F1.87: Projekt-Umwelt-Analyse des Projekts „Krisenmanagement Konferenz“	315
Abb. F1.88: Projektszenarien „Krisenmanagement-Konferenz“	316
Abb. F1.89: Alternativpläne für die Krisenmanagement-Konferenz	316
Abb. F1.90: Entscheidungskriterien	317
Abb. F1.91: Projektstrukturplan mit alternativen Leistungsumfängen	318
Abb. F1.92: Alternative Projektbudgets für das Projekt pm tage'03	319
Abb. F2.1: Checkliste: Einsatz von Projektmanagement-Methoden	321
Abb. F2.2: Sitzungsprotokoll einer Subteamsitzung des Projekts „Realisierung eApplikation“	322
Abb. F2.3: TO DO-Liste des Projekts „Realisierung eApplikation“	324
Abb. F2.4: Abnahmeprotokoll eines Arbeitspakets des Projekts „Realisierung eApplikation“	325
Abb. F3.1: Auswahl einzusetzender Projektcontrollingmethoden	327
Abb. F3.2: Neuplanung der Projektziele des Projekts „Realisierung eApplikation“	329
Abb. F3.3: Neuplanung der Betrachtungsobjekte des Projekts „Realisierung eApplikation“	331
Abb. F3.4: Beispiele von Maßgrößen zur Leistungsfortschrittmessung auf Grundlage der „Outputmessung“	332
Abb. F3.5: Leistungsmeilensteine des Arbeitspakets „Erstellung der Baupläne“	332
Abb. F3.6: Leistungsfortschritt im Zeitablauf auf Vorgangsebene	332
Abb. F3.7: Leistungsfortschritt im Zeitablauf beim Arbeitspaket: Erstellung der Baupläne	333
Abb. F3.8: Leistungsfortschritt im Projekt „Realisierung eApplikation“	333
Abb. F3.9: Dokumentation des Leistungsfortschritts von Vorgängen im Netzplan	334
Abb. F3.10: Relevanzbaum (generell)	335
Abb. F3.11: Relevanzbaum des Projekts „Realisierung eApplikation“	335
Abb. F3.12: Adaptierter Projektstrukturplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	336
Abb. F3.13: Terminkontrolle in der Terminliste des Projekts „Realisierung eApplikation“	337

Abb. F3.14: Analyse von Abweichungen bei Vorgangsdauern des Projekts „Realisierung eApplikation“	338
Abb. F3.15: Adaptierter Meilensteinplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	339
Abb. F3.16: Adaptierter Balkenplan des Projekts „Realisierung eApplikation“	339
Abb. F3.17: Weiterverrechnung bei Veränderungen des Leistungsumfanges bei Kundenauftragsprojekten	340
Abb. F3.18: Erfassung der Arbeitsstunden eines Mitarbeiters	341
Abb. F3.19: Neuplanung der Kosten für das Projekt „Realisierung eApplikation“	343
Abb. F3.20: Darstellung der Earned Value Analyse	344
Abb. F3.21: Ermittlung des Earned Value je Arbeitspaket	345
Abb. F3.22: Earned Value Analyse auf AP-Ebene für das Projekt „Realisierung eApplikation“	346
Abb. F3.23: Differenzierung der Kostenabweichung eines Arbeitspakets	347
Abb. F3.24: Risiken-Trendanalyse	348
Abb. F3.25: Adaptiertes Projektorganigramm des Projekts „Realisierung eApplikation“	349
Abb. F3.26: Adaptierte Kommunikationsstrukturen des Projekts „Realisierung eApplikation“	350
Abb. F3.27: Controlling der Projekt-Umwelt-Beziehungen des Projekts „Realisierung eApplikation“	351
Abb. F3.28: TO DO-Liste zur Projektsteuerung (Projekt „Realisierung eApplikation“) ...	353
Abb. F3.29: Project Score Card des Projekts „Realisierung eApplikation“	354
Abb. F3.30: Balance Score Card Modell	356
Abb. F3.31: Ausschnitt des Projektfortschrittberichts des Projekts „Realisierung eApplikation“	358
Abb. F3.32: Abweichungstrendanalyse für den Projektendtermin	359
Abb. F4.1: Auswahl einzusetzender Methoden zur Bewältigung einer Projektdiskontinuität	361
Abb. F4.2: Checkliste zur Definition von Projektkrisen und Projektchancen	362
Abb. F4.3: Definition einer Projektchance	362
Abb. F4.4: TO DO-Liste: Sofortmaßnahmen (Projektchance: Realisierung eApplikation)	363
Abb. F4.5: TO DO-Liste: Zusatzmaßnahmen (Projektchance: Realisierung eApplikation)	364
Abb. F4.6: Auszug der Ursachenanalyse einer Projektchance (Projekt: Realisierung eApplikation)	365
Abb. F4.7: Planung alternativer Bewältigungsstrategien (Projektchance des Projekts: Realisierung eApplikation)	366
Abb. F4.8: Vereinbarungen für die Phase nach der Projektdiskontinuität (Projektchance „Realisierung eApplikation“)	367
Abb. F4.9: Organisatorische Regeln zur Bewältigung der Projektchance (Projekt: Realisierung eApplikation)	368
Abb. F5.1: Checkliste zur Auswahl der Projektmanagement-Methoden zum Projektabschluss	370
Abb. F5.2: TO DO-Liste „Restarbeiten“ des Projekts „Realisierung eApplikation“	371
Abb. F5.3: Planung der Umweltbeziehungen im Projektabschlussprozess des Projekts „Realisierung eApplikation“	372

Abb. F5.4: TO DO-Liste „Nachprojektphase“ des Projekts „Realisierung eApplikation“	373
Abb. F5.5: Auszug aus dem Projektabschlussberichts des Projekts „Realisierung eApplikation“	375
Abb. F5.6: Ausschnitt der Kosten-Nutzen-Analyse der Investition „eApplikation“	377
Abb. F5.7: Projekterfolgsmatrix	378
Abb. F5.8: Beurteilung des Projektmanagers	378
Abb. F5.9: Ergebnisse der Beurteilung des Projektmanagers durch unterschiedliche Umwelten	379
Abb. F5.10: Projektabnahme durch einen Abnahmevermerk am Projektauftrag des Projekts „Realisierung eApplikation“	381

G Programmmanagement

Abb. G1.1: Charakteristika von Geschäftsprozessen, die als Programm organisiert werden	384
Abb. G1.2: Beispiele für Programme	384
Abb. G1.3: Hierarchische Organisationsstruktur von „Großprojekten“ (Projekt und Subprojekte)	385
Abb. G1.4: Flache Programmorganisation (Standard-Organigramm)	386
Abb. G1.5: Programmmanagement-Prozess	387
Abb. G1.6: Beschreibung des Programmstartprozesses	389
Abb. G1.7: Beschreibung des Programmkoordinationsprozesses	390
Abb. G1.8: Beschreibung des Programmmarketingprozesses	392
Abb. G1.9: Beschreibung des Programmcontrollingprozesses	393
Abb. G1.10: Beschreibung des Prozesses zur Bewältigung einer Programmdiskontinuität	396
Abb. G1.11: Beschreibung des Programmabschlussprozesses	397
Abb. G1.12: Programmmanagement-Methoden	401
Abb. G1.13: Modell der Programmmanagement-Maturity von EDS	402
Abb. G2.1: Programmstrukturplan des Programms „LKS 2000“	403
Abb. G2.2: Betrachtungsobjekte des Programms „LKS 2000“	404
Abb. G2.3: Programm-Umwelt-Analyse des Programms „LKS 2000“	405
Abb. G2.4: Organigramm des Programms „LKS 2000“	406
Abb. G2.5: Betrachtungsobjekteplan des Programms „Infrastrukturoffensive“	407
Abb. G2.6: Programmstrukturplan des Programms „Infrastrukturoffensive“	408
Abb. G2.7: Umwelt-Analyse des Programms „Infrastrukturoffensive“	409
Abb. G2.8: Organigramm des Programm Office des Programms „Infrastrukturoffensive“	410
Abb. G2.9: Projektstrukturplan des Projekts „Doku-Management“	411
Abb. G2.10: Integrierte Organisation des Projekts „Doku-Management“	412
Abb. G2.11: Beispiel eines Standardprojektplans (Projektstrukturplan „Realisierungsprojekt“)	413
Abb. G2.12: Beispiel für Ergebnisstandard (Spezifikation „Verwertungsplan“)	413
Abb. G2.13: Beispiel für Ergebnisstandard (Formular „Verwertungsplan“)	414

Abb. G3.1: Kette: Konzeptionsprojekt und Programm	414
Abb. G3.2: Standard-Programmorganigramm von ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®	416
Abb. G3.3: Rollenbeschreibung: Programmauftraggeber	417
Abb. G3.4: Rollenbeschreibung: Programmmanager	419
Abb. G3.5: Rollenbeschreibung: Programm Office	420
Abb. G3.6: Rollenbeschreibung: Prozessmanager	420
Abb. G3.7: Rollenbeschreibung: Programmteam	421
Abb. G3.8: Organization Chart of ABN AMRO	422
Abb. G3.9: Overall structure of the Programme: eBanking&eBrokerage „Geographic Pioneer“	423
Abb. G3.10: Overall structure of the Programme: eBanking&eBrokerage „Products and Services“	424
Abb. G3.11: Overall structure of the Programme: eBanking&eBrokerage „Market Segments“	424
Abb. G3.12: Newsletter „LKS 2000“	428
Abb. G3.13: Symposium „Projektmanagement in Krankenhäusern“	428
Abb. G3.14: Ausschnitt des Programmmarketingplans „Infrastrukturoffensive“	429
Abb. G3.15: Beschreibung der Rollen: Monitoring Committee, Steering Committee und Common Secretariat	432
Abb. G3.16: Standard-Programmorganigramm für Interreg-Programme	433
Abb. G3.17: Programmmanagement in EU-Programmen	434
Abb. G3.18: Beschreibung des Programmmonitoringprozesses	435

H Qualitätssicherung in Projekten und Programmen

Abb. H1.1: PDCA Zyklus von Deming	439
Abb. H2.1: Prozess des Management-Consulting von Projekten und Programmen	444
Abb. H2.2: Beratungsbudgets für unterschiedliche Leistungen des Management- Consulting von Projekten	445
Abb. H2.3: Consulting-Auftraggeber für unterschiedliche Klienten	445
Abb. H2.4: Makro-Design „Projektstart-Consulting“	446
Abb. H2.5: Management-Consulting-System als Teil der Projektorganisation	447
Abb. H2.6: Rolle des Management-Consultant eines Projekts bzw. Programms	448
Abb. H2.7: Werte des Management-Consultant eines Projekts	448
Abb. H2.8: Unterschiede zwischen Management-Consultant und Führungskräften im Projekt	448
Abb. H2.9: Unterschiede zwischen Management-Consultant und Management-Trainer ...	449
Abb. H3.1: Beschreibung des Management-Auditing-Prozesses	452
Abb. H3.2: Auszug Fragebogen zur Management-Kompetenz eines Projekts	454
Abb. H3.3: Inhaltsverzeichnis des Auditberichts	455
Abb. H3.4: Management-Auditing-Auftrag (Projekt „Kundenauftrag: Implementierung ERP System“)	456
Abb. H3.5: Management-Auditplan des Projekts „Kundenauftrag: Implementierung ERP-System“	458

Abb. H3.6: Analyse der organisatorischen Projektmanagement-Kompetenz des Projekts „Kundenauftrag: Implementierung ERP-System“ (Musterantwort)	459
Abb. H3.7: Analyse der Qualität des PSP des Projekts „Kundenauftrag: Implementierung ERP-System“	460
Abb. H3.8: Self-Assessment Projektmanagement-Kompetenz des Projektteams	461
Abb. H3.9: Auszug eines Interviewprotokoll eines Gruppeninterviews	462
Abb. H3.10: Auszug aus der Management-Auditing Follow-up Vereinbarung der Fallstudie	463
Abb. H3.11: Management-Auditing-System	464
Abb. H3.12: Rolle: Auftraggeber des Management-Auditing	465
Abb. H3.13: Rolle: Vertreter des Projekts im Management-Auditing	465
Abb. H3.14: Rolle: Management-Auditor	466
Abb. H4.1 Interventionsbaum	467
Abb. H4.2: Checkliste zur Beurteilung der Qualität eines Projektstrukturplans.	469
Abb. H4.3: Inhaltsverzeichnis: Richtlinien zum Management-Auditing von Projekten und Programmen	474

I Projektportfolio-Management

Abb. I1.1: Cluster von Projekten	476
Abb. I1.2: Methoden zum Projektportfolio-Management	478
Abb. I2.1: Funktionendiagramm zur Beschreibung der Beauftragung eines Projekts bzw. Programms	481
Abb. I2.2: Project Portfolio Selection Framework von Archer und Ghasemzadeh	482
Abb. I2.3: Formular „Investitionsantrag“	483
Abb. I2.4: Tabelle zum Scoring von Investitionen (Beispiel der ABN AMRO-Bank)	484
Abb. I2.5: Investment Portfolio Score Card	485
Abb. I2.6: Formular zur Dokumentation der Ergebnisse der Business Case Analyse	486
Abb. I2.7: Business Case Analyse im Produktinnovationsprozess	487
Abb. I2.8: Zusammenhang zwischen Projekt und Investitionslebenszyklus	488
Abb. I2.9: Grundsätzliche Differenzierung von Kosten- und Nutzenarten	489
Abb. I2.10: Beispiele für unterschiedliche Kosten- und Nutzenarten	489
Abb. I2.11: Nutzen und Kosten „Weiterentwicklung der Projektkostenrechnung“ in einem Anlagenbauunternehmen	490
Abb. I2.12: Beispiel einer Business Case Analyse eines Telekommunikationsunternehmens	492
Abb. I2.13: Formular „Projektantrag“	496
Abb. I2.14: Formular „Projektauftrag“	498
Abb. I3.1: Funktionendiagramm zur Beschreibung der Projektportfolio-Koordination	501
Abb. I3.2: Projektportfolio Score Card	502
Abb. I3.3: Projektportfolio-Datenbank einer regionalen Krankenversicherung	504
Abb. I3.4: Eingabemaske des RGC projektportfolio manager	505
Abb. I3.5: Projektportfolio-Balkenplan der regionalen Krankenversicherung	506
Abb. I3.6: Deckungsbeitrag – Risiko – Matrix des Projektportfolios der Kundenauftragsprojekte	508

Abbildungsverzeichnis

Abb. I3.7: Projektportfolio-Leistungsfortschrittsbericht für Kundenauftragsprojekte	509
Abb. I3.8: Akquisitionspotenzial-Bericht	509
Abb. I3.9: Deckungsbeitrag – Risiko – Matrizen der Kundenauftragsprojekte zu verschiedenen Stichtagen	511
Abb. I3.10: Leistungsfortschritte der Kundenauftragsprojekte zu verschiedenen Stichtagen	511
Abb. I3.11 Projektportfolio-Balkenplan	512
Abb. I3.12: Projektportfolio-Datenbank der Kundenauftragsprojekte eines Anlagenbauunternehmens	513
Abb. I3.13: Projektportfolio-Leistungsfortschrittsbericht	514
Abb. I4.1: Beschreibung des Geschäftsprozesses „Netzwerken von Projekten“	519
Abb. I4.2: Symbolik und Interpretationen in Projekte-Netzwerk-Grafiken	520
Abb. I4.3: Netzwerk von Rohrturbinenprojekten	521
Abb. I4.4: Wirkungsmatrix der Rohrturbinenprojekte	522
Abb. I5.1: Investitionscontrolling, Projektevaluierung und Investitionsevaluierung im Zeitablauf	525
Abb. I5.2: Beschreibung des Geschäftsprozesses „Investitionscontrolling“	526
Abb. I5.3: Inhaltsverzeichnis eines Investitionscontrollingberichts	527

J Organisatorisches Design der projektorientierten Organisation

Abb. J1.1: Organigramm des projektorientierten Unternehmens (entsprechend <i>ROLAND GAREIS Management des Projektorientierten Unternehmens®</i>)	533
Abb. J1.2: Variante zur Gestaltung des Organigramms eines projektorientierten Unternehmens	534
Abb. J1.3: Organigramm einer Landesorganisation von Ericsson	534
Abb. J1.4: Beschreibung der Rolle: Manager eines Expertenpool	537
Abb. J1.5: Beschreibung der Rolle: Projektportfolio Group	539
Abb. J1.6: Katalog möglicher Dienstleistungen des PM Office	541
Abb. J1.7: Homepages der PM Offices von Motorola Österreich und von der Rail Cargo Austria	542
Abb. J1.8: Mögliche Hilfsmittel des PM Office	542
Abb. J1.9: Unterschiede zwischen PM Office und Project Office bzw. Programme Office	543
Abb. J1.10: Standard-Organigramm eines PM Office	543
Abb. J1.11: Beschreibung der Rolle: Manager des PM Office	545
Abb. J1.12: Organigramm des PM Office der ABN AMRO Bank	545
Abb. J1.13: Möglichkeiten der organisatorischen Eingliederung des PM Office	546
Abb. J1.14: Ericsson Project Networking 2000	546
Abb. J2.1: Maturity-Modell der projektorientierten Organisation	547
Abb. J2.2: Prozessorientiertes Organigramm von Telia	548
Abb. J2.3: Projekte im Geschäftsprozess „Product Development“ von Telia	548
Abb. J2.4: Ausschnitt des Inhaltsverzeichnisses der Richtlinien zum Projekt- und Programmmanagement einer öffentlichen Verwaltungsorganisation	550
Abb. J2.5: Differenzierung von Richtlinien nach Einsatzmöglichkeiten (Anzahl Projektarten und Anzahl Unternehmen)	551

Abb. J2.6: Inhaltsverzeichnis der Richtlinien zum Projektportfolio-Management	552
Abb. J3.1: Schalenmodell der Netzwerkarchitekturen	554
Abb. J4.1: Absatz aus einem Unternehmensleitbild eines projektorientierten Unternehmens	558
Abb. J4.2: Merkmale einer nicht-projektorientierten Organisation	558
Abb. J4.3: Einflüsse auf das „Neue Managementparadigma“	559
Abb. J4.4: Zusammenhang zwischen Managementparadigma und Projektmanagement-Ansatz	560
Abb. J5.1: Mögliche Anlässe zur Definition einer Unternehmenskrise	562
Abb. J5.2: Dynamische Grenzen projektorientierter Organisationen	563
Abb. J5.3: Programme zur Bewältigung von Unternehmenschancen	564
Abb. J5.4: Strukturplan des Projekts „PMA-Krise“	567
Abb. J5.5: Zieleplan des Projekts SAVE	569
Abb. J5.6: Betrachtungsobjekte des Projekts SAVE	569
Abb. J5.7: Projektstrukturplan SAVE	570
Abb. J6.1: Betrachtungsobjekte im Entwicklungsprozess der projektorientierten Organisation	571
Abb. J6.2: Prozess der Etablierung einer projektorientierten Organisation	572
Abb. J6.3: Spinnennetzmodell zur Darstellung der „Maturity einer projektorientierten Organisation“	575
Abb. J6.4: Frage zum Projektmanagement aus dem Fragebogen „Maturity der projektorientierten Organisation“	576
Abb. J6.5: Frage zum Projektportfolio-Management aus dem Fragebogen „Maturity der projektorientierten Organisation“	576
Abb. J6.6: Inhalte des Self-Assessment-Workshops	577
Abb. J6.7: Maturity als projektorientierte Organisation als Fläche im Spinnennetz und als Maturity-Kennzahl	578
Abb. J6.8: Beispiel einer Auswertungstabelle des Benchmarking projektorientierter Organisationen (betrachtete Organisation: P7)	579
Abb. J6.9: Seminareinladung	581

K Personalmanagement in der projektorientierten Organisation

Abb. K1.1: Organigramm des projektorientierten Unternehmens (entsprechend <i>ROLAND GAREIS Management des Projektorientierten Unternehmens®</i>)	584
Abb. K1.2: Projektmanagement-Karrierpfad	586
Abb. K1.3: Zusammenhang der Projektmanagement-Karrierestufen und möglichen Rollen in der projektorientierten Organisation	587
Abb. K1.4: Schnittstellen zwischen den Karrierepfaden in der projektorientierten Organisation	588
Abb. K1.5: Mindestausprägung der Projektmanagement-Kompetenzen von Projektmanagern und von Senior Projektmanagern	589
Abb. K1.6: Code of Ethics für Projektmanager	591
Abb. K1.7: Projektmanagement-Karrierpfad nach PMA	593
Abb. K1.8: Projektmanagement-Karrierpfad eines IT Unternehmens	593

Abb. K2.1: Geschäftsprozesse des Personalmanagement	594
Abb. K2.2: Geschäftsprozess: Rekrutierung eines Projektmanagers vom externen Beschaffungsmarkt	595
Abb. K2.3: Geschäftsprozess: Entwicklung von Projektmanagern	596
Abb. K2.4: Geschäftsprozess: Freisetzung von Projektmanagern	597
Abb. K3.1: Eine Frage des „pm test“	598
Abb. K3.2: Ausschnitt des Fragebogens zum Self-Assessment individueller Projektmanagement-Kompetenzen	600
Abb. K3.3: Zusammenfassende Ergebnisse des Assessment der individuellen Projektmanagement-Kompetenzen der Projektmanager eines projektorientierten Unternehmens	601
Abb. K.3.4: Methoden für das Projektmanagement-Assessment Center	602

L Die projektorientierte Gesellschaft

Abb. L1.1: Maturity-Modell der projektorientierten Gesellschaft	611
Abb. L1.2: Ausgewählte Fragen des Fragebogens zur Analyse der projektorientierten Gesellschaft	614
Abb. L1.3: Die projektorientierte Stadt Wien als soziales System	616
Abb. L2.1: Maturity von Österreich als projektorientierte Organisation	620
Abb. L2.2: Projektmanagement-Praktiken der unterschiedlichen Nationen	622
Abb. L2.3: Programmmanagement-Praktiken der unterschiedlichen Nationen	623
Abb. L2.4: Praktiken im Projektportfolio-Management der unterschiedlichen Nationen ..	623
Abb. L2.5: Praktiken des Personalmanagement der unterschiedlichen Nationen	624
Abb. L2.6: Praktiken des organisatorischen Designs der unterschiedlichen Nationen	625
Abb. L2.7: Ausschnitte der Ergebnisse projektmanagement-bezogener Dienstleistungen projektorientierter Nationen	627
Abb. L2.8: Vergleich der „Maturities“ der projektorientierten Gesellschaften	628
Abb. L3.1: Balkenplan von „programm I austria“	629
Abb. L3.2 Programm-Umwelt-Analyse von „programm I austria“	630
Abb. L3.3: Programmorganigramm von „programm I austria“ per 5. 1. 2002	631
Abb. L3.4: „Project 2000“	634
Abb. L3.5: Forschungsthemen des Norwegian Center of Project Management	635
Abb. L3.6: Organisation des NSP	636
In Zukunft werden internationale Kooperationen mit Forschern angestrebt.	636

M Fallstudien zur Projektorientierung

Abb. M1.1: Arten von Projekten der Gemeindeverwaltung	641
Abb. M1.2: Ausschnitt des Projektportfolios der Gemeindeverwaltung Reichenau an der Rax (Status: Sommer 2001)	642
Abb. M1.3: Entwicklung der Projektmanagement-Kompetenzen in Gemeindeverwaltungen	643
Abb. M1.4: Projektstrukturplan „Abwasserbeseitigungsanlage“	644
Abb. M1.5: Projektzieleplan „Abwasserbeseitigungsanlage“	645

Abb. M1.6: Projekt-Umwelt-Analyse „Abwasserbeseitigungsanlage“	645
Abb. M1.7: Projektstrukturplan „KultURsprung“	646
Abb. M1.8: Projektstrukturplan „KultURsprung“	647
Abb. M1.9: Projektbalkenplan „KultURsprung“	647
Abb. M1.10: Projektorganigramm „KultURsprung“	648
Abb. M1.11: Programmstrukturplan „Landesausstellung 2003“	649
Abb. M1.12: Betrachtungsobjekteplan „Landesausstellung 2003“	649
Abb. M1.13: Programm-Umwelt-Analyse „Landesausstellung 2003“	650
Abb. M2.1: Arten von Vereinsprojekten	651
Abb. M2.2: Projektzieleplan „Organisation eines Tennisturnier“	652
Abb. M2.3: Projektstrukturplan „Tennisturnier“	653
Abb. M2.4: Projekt-Umwelt-Analyse „Tennisturnier“	653
Abb. M3.1: Arten von Schulprojekten	655
Abb. M3.2: Projektportfolio des Akademischen Gymnasiums Wien	656
Abb. M3.3: „Maturity“ einer projektorientierten Schule	656
Abb. M3.4: Projektzieleplan „EDV in die Klassen“	657
Abb. M3.5: Projektstrukturplan „EDV in die Klassen“	658
Abb. M3.6: Projekt-Umwelt-Analyse „EDV in die Klassen“	658
Abb. M3.7: Projekttrisikooanalyse „EDV in die Klassen“	659
Abb. M3.8: Project Score Card „EDV in die Klassen“	659
Abb. M3.9: Projektzieleplan „Irlandreise“	660
Abb. M3.10: Projektstrukturplan „Irlandreise“	661
Abb. M3.11: Projekt-Umwelt-Analyse „Irlandreise“	661
Abb. M3.12: Meilensteinplan „Schulball“	662
Abb. M3.13: Projekt-Umwelt-Analyse „Schulball“	662
Abb. M3.14: Analyse der Projekt-Umwelt-Beziehungen „Schulball“	663
Abb. M4.1: Balkenplan zur Vorbereitung und Absolvierung der Matura durch Luisa Gareis	665
Abb. M4.2: Arten von Familienprojekten	665
Abb. M4.3: Projekte in den Phasen des Familienlebenszyklus	666
Abb. M4.4: Familie Gareis	667
Abb. M4.5: Profil der Familie Gareis	668
Abb. M4.6: Projektportfolio der Familie Gareis am 31. 7. 2001	668
Abb. M4.7: Projektzieleplan „Neue Küche“	670
Abb. M4.8: Projektstrukturplan „Neue Küche“	670
Abb. M4.9: Projektorganigramm „Neue Küche“	671
Abb. M4.10: Leistungsfortschritt „Neue Küche“	671
Abb. M4.11: Beschreibung Vor- und Nachprojektphase „Luisas Zukunft“	673
Abb. M4.12: Foto Luisa und Jim	673
Abb. M4.13: Projektstrukturplan „Luisas Zukunft“	674
Abb. M4.14: Projekttrisikooanalyse „Luisas Zukunft“	674
Abb. M4.15: Projektzieleplan „Lorenz` Rückkehr“	677
Abb. M4.16: Projektstrukturplan „Lorenz` Rückkehr“	677
Abb. M4.17: Projekt-Umwelt-Analyse „Lorenz` Rückkehr“	678
Abb. M4.18: AP-Spezifikation „Lorenz` Rückkehr“	679