

Volker Hische
Herausgeber

Wege zum projektorientierten Unternehmen

Wie eine effektive Projektkultur die Zukunft
Ihres Unternehmens sichert

4ü Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Teil 1

Grundlagen: Wege zum projektorientierten Unternehmen.....	1
1.1 Einführung.....	3
1.2 Ein wenig Theorie: Was heißt Projektorientierung?.....	7
1.2.1 Strategische und strukturelle Grundausrichtung.....	9
1.2.2 Projektmanagement-Kompetenz.....	11
1.2.3 Grundsätzliche Werthaltung.....	13
1.2.4 Projekt- und Projektmanagementkultur.....	16
1.3 Und nun zur Gretchenfrage: „Wie setze ich Projektorientierung um?“.....	19

Teil 2

Projektmanagement-Kompetenz in der Commerzbank AG.....	29
2.1 Ausgangssituation.....	31
2.2 Projektzielsetzung.....	33
2.3 Erfolgsfaktoren.....	35
2.4 Projektumfeld.....	38
2.5 Projektdurchführung.....	39
2.5.1 Projektstart.....	39
2.5.2 Anforderungsanalyse.....	39
2.5.3 Konzeption.....	42
2.5.4 Einführung.....	48
2.5.5 Betrieb und Ausblick.....	49
2.6 Erfahrungen aus dem Projekt.....	51

Teil 3

Projektmanagement in der ITERGO.....	53
3.1 Ausgangssituation.....	56
3.2 Strategische Neuausrichtung.....	57
3.3 Struktur.....	58
3.3.1 Projektmanagementrahmen.....	58
3.3.2 Auswahl.....	59
3.3.3 Kompetenzentwicklung.....	63
3.4 " Kulturelle Verankerung.....	66
3.4.1 Management.....	66
3.4.2 Mitbestimmung.....	67

3.4.3	Kommunikation.....	68
3.4.4	Projektleiterlaufbahn.....	69
3.5	Entwicklungen.....	70
3.5.1	Lessons Learned und Überarbeitungen.....	70
3.5.2	Von der ITERGO zur ERGO.....	71
3.5.3	Nachwuchssicherung.....	71
3.6	Empfehlungen.....	72

Teil 4

Transparenz und Optimierung des Vorgehens in IT-Projekten der ERGO.....77

4.1	Einleitung.....	79
4.2	Organisatorisches und strategisches Umfeld.....	80
4.2.1	Organisatorische Aufstellung der IT in der ERGO.....	80
4.2.2	Methoden und Standards in der Projektabwicklung.....	80
4.2.3	Projektmanagement-Kompetenz.....	82
4.3	Anforderungen an die Transparenz und Optimierung des Projektvorgehens... ..	83
4.3.1	Optimierungspotenzial im Projektvorgehen.....	83
4.3.2	Zielsetzung.....	84
4.3.3	Detailanalyse des Handlungsbedarfs durch Umfrageaktion.....	85
4.4	Umsetzung durch integrierte Maßnahmen.....	87
4.4.1	Anpassung und Erweiterung des IT-Vorgehensmodells.....	87
4.4.1.1	Leitlinie: Erfolgs Faktoren des Projektmanagements.....	87
4.4.1.2	Modernisierung der Online-Plattform zum Vorgehensmodell.....	88
4.4.2	WIR-Gedanke in der ERGO Projektkultur.....	89
4.4.3	Verankerung durch Change Management.....	91
4.4.3.1	Promotoren und Multiplikatoren.....	92
4.4.3.2	Qualifizierung.....	93
4.4.3.3	Kommunikation und Marketing.....	94
4.5	Ergebnisse und Zielerreichung.....	95
4.5.1	Verbindlichkeit durch Management Commitment.....	96
4.5.2	Akzeptanz und Nutzungsgrad des Vorgehensmodells.....	97
4.6	Nachhaltigkeit und kontinuierliche Verbesserung.....	99
4.7	Erfahrungen.....	100

Teil 5

Do you speak ZPMF?.....105

5.1	Do you speak ZPMF? Introducing Zurich's approach to implementing a common language in project management.....	107
5.2	" The Challenges - a multitude of voices.....	107
5.3	The Solution - Zurich's common language in project management.....	108
5.4	Learning to speak - how the language began to evolve.....	109

5.5 Introducing the ZPMF vocabulary.....113
 5.6 Speaking ONE language.....117
 5.7 Speaking with ONE voice.....119
 5.8 Speaking loud and clear.....121
 5.9 Making people understand.....123
 5.10 Enabling people to speak ZPMF.....124
 5.11 Speaking globally - Zurich's Project Management Community of Practice.....128
 5.12 The journey isn't over yet.....131

Teil6

Projekte als Geschäftsmodell: Projektmanagement bei CSC.....133

6.1 CSC: Wer wir sind.....135
 6.2 Verankerung in der Aufbauorganisation.....136
 6.3 Prozessmethodik CSC.....139
 6.3.1 CSCCatalyst™.....140
 6.3.2 GPMF.....142
 6.4 Werkzeuge CSC.....143
 "6.4.1 Risikomanagement.....143
 6.4.2 Enterprise Program Management.....143
 6.4.3 Projektplanung und -Steuerung.....144
 6.4.4 Mitarbeitereinsatzplanung.....145
 6.4.5 Controlling und Datenpflege.....145
 6.5 Karriere und Ausbildung bei CSC.....146
 6.5.1 Mitarbeiterbewertung.....146
 6.5.2 Global Roles.....146
 6.5.3 PMIO-Einstufung.....146
 6.5.4 PMAssessment Center.....146
 6.5.5 Mitarbeiterentwicklung und Karrierestufen.....147
 6.6 Ausbildung.....148
 6.7 Projektmanagement als Mehrwert.....149
 6.8 Lessons Learned.....150
 6.9 Fazit.....151

Teil 7

**Projektmanagement im Spannungsfeld zwischen Formalismus und Pragmatismus:
 Projektorientierung bei Aareon.....155**

7.1 Das Unternehmen.....157
 7.2 Ausgangssituation und Bedarf.....157
 7.3 " Das Projekt „Vereinheitlichung Projektmanagement".....158
 7.4 Erste Erfahrungen.....161
 7.5 Paradigmenwechsel durch neue Herausforderungen.....162

7.6	Ausgangssituation.....	163
7.7	Konkrete Herausforderungen.....	165
7.8	Lösungsansätze..... TM	167
7.9	Fazit.....	169

Teil 8

Struktur in der Dynamik.....171

8.1	Über die arvato AG und das IT Competence Center M-IT.....	173
8.2	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	175
8.3	Der Weg.....	177
8.4	Die Schwierigkeiten.....	178
8.5	Die Ergebnisse.....	182
8.6	Der Nutzen.....	184
8.7	Der Ausblick.....	185
8.8	Die Empfehlungen.....	187

Teil 9

Von Stolpersteinen und Erfolgsfaktoren.....191

9.1	Einleitung.....	193
9.1.1	Das Unternehmen ProSiebenSat.1.....	193
9.1.2	Projektorientierung als Herausforderung.....	193
9.2	Eine Wegbeschreibung in sieben Meilensteinen am Beispiel der ProSiebenSat.1 Group.....	194
9.2.1	Irritieren.....	194
9.2.2	Weniger ist mehr.....	196
9.2.3	Üben, üben, üben.....	197
9.2.4	Bieten Sie etwas.....	198
9.2.5	Durchhalten!.....	203
9.2.6	Erzählen Sie eine Erfolgsgeschichte.....	204
9.2.7	Wachsen.....	206
9.3	Zusammenfassung.....	208

Teil 10

Von Machern und Teamplayern.....211

10.1	Beschreibung Ehrmann AG.....	213
10.2	Ausgangssituation.....	214
10.3.	Zielsetzung.....	215
10.4	Vorgehen.....	216
10.5	Ergebnisse.....	220

10.6	Dos&Don'ts.....	222
10.7	Was würden wir im Nachhinein anders machen?.....	224

Teil 11

Projektorientierung als Voraussetzung für strategisches Krankenhausmanagement....227

11.1	Einleitung.....	229
11.1.1	Motivation.....	229
11.1.2	Begriffsbestimmung.....	231
11.2	Situationsbeschreibung.....	233
11.3	Erfolgsfaktor Partizipation.....	235
11.4	Etablierung von Projektorientierung im Krankenhaus.....	239
11.4.1	Projektorientierung am Beispiel des Managements eines strategischen Prozesses.....	239
11.4.2	Ausgestaltungsmöglichkeiten der vier Handlungsfelder zur Projektorientierung in Krankenhäusern.....	240
11.4.2.1	Strategische und strukturelle Grundausrichtung.....	241
11.4.2.2	Projektmanagement-Kompetenz.....	242
•11.4.2.3	Grundsätzliche Werthaltung.....	245
11.4.2.4	Projekt"- und Projektmanagementkultur.....	246
11.5	Fazit & Ausblick.....	247

Teil12

Projektmanagement-Kompetenz in projektorientierten Unternehmen.....251

12.1	Wozu Projektmanagement-Kompetenz?.....	253
12.2	Was ist PM-Kompetenz?.....	254
12.2.1	Begriffserklärung.....	254
12.3	Wie funktioniert Projektmanagementzertifizierung bei IPMA?.....	256
12.3.1	Ein CEO übernimmt ein Unternehmen und schafft Projektorientierung.....	256
12.3.2	Was ist das IPMA-Kompetenzmodell für Projektführungskräfte?.....	257
12.4	PM-Zertifizierung durch GPM in Deutschland.....	262
12.5	Wie geht's weiter? Ausblick.....	263
12.5.1	Der Schlüsselbegriff „PM-Kompetenz“.....	263
12.6	Grundsätzliche Fragen für künftige Entwicklungen.....	265