

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: Erfolgsfaktoren 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

Teil 6

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	CSC Catalyst™	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	Mitarbeiterinsatzplanung	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	PM10-Einstufung	146
6.5.4	PM Assessment 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.....	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

Teil 12

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

Wege zum projektorientierten Unternehmen
Wie eine effektive Projektkultur die Zukunft Ihres
Unternehmens sichert

Hische, V. (Hrsg.)

2012, XII, 268 S. 78 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-3244-0