

## **Welche strategischen Ziele verfolgt ein Unternehmen durch die Projektorientierung?**

Die strategischen Ziele sind:

- Schnelle Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Umweltanforderungen → Welche Veränderungen aus der Umwelt werden in Projekten bearbeitet, welche nicht?
- Delegation von Managementverantwortung in den Arbeitsprozess → Wie lange dauert es, bis projektrelevante Entscheidungen getroffen werden können? Welche Entscheidungen müssen in den vorhandenen Gremien, welche in projektspezifischen Gremien getroffen werden?
- Kunden- und Auftragsorientierung → Was muss unternommen werden, damit der gesamte Auftragsprozess (vom Kunden zum Kunden) projekthaft abgewickelt werden kann?
- Sicherung der Qualität der Ergebnisse und des Arbeitsprozesses durch eine ganzheitliche Projektdefinition → Wissen alle am Arbeitsprozess Beteiligten (incl. der Supportprozesse), dass sie Teil eines Projektes sind und kennen sie die konkreten Projektziele? Welche Prozessbereiche sind nicht in die Qualitätsbetrachtungen der Projekte mit eingeschlossen?
- Prozessorientierung vor organisatorischer Grenzsetzung (organisationsübergreifende Zusammenarbeit) → Welche organisationsinternen Grenzen behindern den Erfolg der Projekte? Welche organisationsübergreifenden Grenzen und Regeln behindern den Erfolg der Projekte?
- Sicherung des organisatorischen Lernens durch Projekte → Wie kann allen Organisationsmitgliedern und Kunden transparent gemacht werden, welche die erfolgreichen Projekte sind und warum diese erfolgreich sind.
- Wandlungsfähigkeit als organisatorisches Potenzial → Wie können Projektergebnisse erfolgreich in die Stammorganisation übergeben bzw. re-integriert werden.

### **Welche Erwartungen gehen mit der Einführung einer projektorientierten Unternehmenskultur einher?**

- Prozess- und Ergebnisorientierung.
- Teamwork.
- Fähigkeit zum Umgang mit Diskontinuitäten.
- Kunden- bzw. Auftragsorientierung.
- Boundary crossing, Netzwerk
- Offene Kommunikation

### **Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten charakterisieren Projektmanagement und Linienmanagement?**

Linie und Projekt als Organisation bestehen aus Prozessen. Beide unterscheiden sich allerdings im Kern dadurch, dass die Linie auf dauerhafte Organisation ausgelegt ist, Projekte aber zeitlich begrenzt sind (temporäre Organisation).

Die Linienorganisation ist darauf ausgelegt, möglichst effizient wiederkehrende Aufgaben zu bewältigen. Bei Projekten handelt es sich um einmalige Vorhaben. Bei der linearen Organisation geht man von planbaren und beherrschbaren Zusammenhängen aus, die wenig komplex sind. Projekte sind gedacht für komplexe Aufgabenstellungen. Komplex heißt hier

- Dynamik
- Hohe Vielfalt von Beziehungen im Projektgeschäft
- ausgeprägte Kommunikationsmechanismen

### **Aus welchen Prozessgebieten setzt sich ein Projekt zusammen?**

Ein Prozessgebiet sind die sogenannten Steuerungsprozesse, z.B.:

- Projektmanagement
- Risikomanagement
- Anforderungsmanagement

Dann gibt es das Gebiet der Wertschöpfungsprozesse:

- Leistungserstellung

Schließlich sind noch die Supportprozesse zu berücksichtigen:

- Ressourcenmanagement
- Finanzmanagement

### **Welche ICB Elemente ergänzen bzw. unterstützen durch ihre projektorientierten Inhalte den Aufbau und die Prozesse eines Unternehmens?**

Beispiele:

- Risiken und Chancen (1.04)
- Projektorganisation (1.06)
- Ressourcenmanagement (1.12)
- Controlling (1.13)
- Konfiguration und Änderungen (1.15)
- Programmorientierung (3.02)
- Portfolioorientierung (3.03)
- Stammorganisation (3.05)
- Personalmanagement (3.08)

**Welcher generelle Unterschied besteht zwischen Projektgesellschaften und projektbasierten Organisationen?**

Bei Projektgesellschaften handelt es sich um rechtlich selbstständige Organisationen zur Erreichung eines einmaligen Ziels.

Der Begriff „projektbasierte Organisationen“ bezieht sich auf den Leistungsprozess. Dieser wird in Projektform erbracht. Die Organisation an sich ist dauerhaft angelegt.

**Welche Prozessgebiete einer Organisation sollten in temporären Organisationsformen, welche innerhalb der permanenten Organisation umgesetzt werden?**

Temporäre Organisation:

- Transformationsmanagement

Permanente Organisation:

- Projektportfolio-Management
- Methoden & Training
- Ressourcen-Management

Es ist möglich, die folgenden Prozesse in temporären sowie permanenten Organisation unterzubringen:

- Wissensmanagement
- Qualitäts- und Risikomanagement

### **Welche 5 Stufen kennzeichnen das CMMI-Modell?**

Die Reifestufen sind:

1. Initial
2. Gemanagt
3. Definiert
4. Quantitativ gemanagt
5. Optimierend

### **Was unterscheidet die Reifegradmodelle CMMI und PMMM voneinander?**

Beim CMMI kann die nächsthöhere Stufe nicht erreicht werden, wenn auch nur ein Prozess der darunter liegenden Stufe nicht ausreichend implementiert und etabliert ist. Beim PMMM überlappen sich die Stufen. D.h. die Entwicklung der nächsthöheren Stufe kann schon begonnen werden, wenn die Entwicklung der anderen noch nicht vollkommen abgeschlossen sind.

Das PMMM ist als Selbsteinschätzung ausgelegt. Dazu stehen umfangreiche Fragenkataloge zur Verfügung. Die Stufen beim CMMI werden in Form von Assessments überprüft. Die offiziellen Assessments erfolgen unternehmensextern.

Dass PMMM basiert auf fallbasiertem Wissen während das CMMI auf methodisch-empirischem Wissen aufbaut.

### **Was ändert sich bei Projekten und Projektmitarbeitern mit zunehmendem Reifegrad der Projektorientierung?**

Die Orientierung an Reifegradmodellen führt zu einer Vergleichbarkeit von Organisationen. Dafür greift man auf Best Practice Prozesse zurück. Dadurch kommt es zu einer gewissen Standardisierung, die dem Individualismus von Projekten (Einzellösungen) entgegensteht.

Mit der Einführung von Reifegradmodellen liegen aber auch Kenngrößen für den Erfolg im Projektgeschäft vor. Ein Fortschritt kann dann fundiert nachgewiesen werden.