

Inhaltsverzeichnis

A Organisation und Management

A 1 Organisationsverständnis	19
A 1.1 Organisation als Institution und als Funktion	19
A 1.2 Aufbau- und Ablauforganisation	19
A 1.3 Differenzierende und integrierende Organisationsstrukturen	24
A 1.4 Organisation als soziales System	25
A 1.5 Identität der Organisation	27
A 1.6 Organisationsstrukturen	31
A 1.7 Fallbeispiel: Identität der RGC	34
A 2 Managementverständnis	40
A 2.1 Managementbegriff	40
A 2.2 Moderne Managementansätze	41
A 2.3 Organisations- und Managementverständnis der Autoren	45

B Prozess- und Projektorientierung als Organisationsstrategien von Unternehmen

B 1 Prozess: Definition und Nutzen	53
B 1.1 Prozess	53
B 1.2 Prozessarten	55
B 2 Projekt: Definition und Nutzen	58
B 2.1 Projekt und Programm	59
B 2.2 Projektarten	61
B 2.3 Cluster von Projekten	63
B 3 Strategien und Kulturen des prozess- und projektorientierten Unternehmens	65
B 3.1 Organizational Fit des prozess- und projektorientierten Unternehmens	65
B 3.2 Strategien des prozess- und projektorientierten Unternehmens	65
B 3.3 Kulturen des prozess- und projektorientierten Unternehmens	67

C Ziele und Aufgaben des Prozessmanagement

C 1 Ziele des Prozessmanagement	73
C 1.1 Sicherung der organisatorischen Effizienz	74
C 1.2 Organisation des organisatorischen Lernens	74
C 1.3 Organisation des individuellen Lernens	74
C 2 Aufgaben des Prozessmanagement	75
C 2.1 Überblick über das Makro- und Mikro-Prozessmanagement	75
C 2.2 Gestaltung des Makro-Prozessmanagement	78
C 2.3 Gestaltung des Mikro-Prozessmanagement	80

D Methoden des Makro-Prozessmanagement

D 1	Übersicht: Methoden des Makro-Prozessmanagement	87
D 2	Prozessliste zur Prozessidentifikation	87
D 2.1	Prozessliste: Definition und Beispiel	87
D 2.2	Prozessliste: Anwendung	89
D 3	Prozesslandkarte	92
D 3.1	Prozesslandkarte: Definition und Beispiel	92
D 3.2	Prozesslandkarte: Anwendung	93
D 4	Prozesse-Netzwerk	94
D 4.1	Prozesse-Netzwerk: Definition und Beispiel	94
D 4.2	Prozesse-Netzwerk: Anwendung	96
D 5	Prozessmanager-Liste	96
D 5.1	Prozessmanager-Liste: Definition und Beispiel	96
D 5.2	Prozessmanager-Liste: Anwendung	97
D 6	Prozessportfolio-Berichte	98
D 6.1	Prozessportfolio-Berichte: Definition und Beispiele	98
D 6.2	Prozessportfolio-Berichte: Anwendung	98
D 7	Standards für das Mikro-Prozessmanagement	100
D 7.1	Definition der im Mikro-Prozessmanagement einzusetzenden Methoden	101
D 7.2	Regeln und Hilfsmittel zum Einsatz einzelner Methoden des Mikro- Prozessmanagement	102
D 7.3	Software-Einsatz zum Prozessmanagement	103
D 8	Fallstudie: Identifikation der Prozesse der Abteilung „Kundenberatung“	107
D 8.1	Die Abteilung „Kundenberatung“	107
D 8.2	Bedarf nach Prozessmanagement der Abteilung „Kundenbe- ratung“	108
D 8.3	Einführung des Prozessmanagement: Vorgehensweise	108
D 8.4	Makro-Prozessmanagement: Ausgewählte Ergebnisse	110
D 8.5	Resumée	112

E Methoden des Mikro-Prozessmanagement

E 1	Übersicht: Methoden des Mikro-Prozessmanagement	115
E 2	Prozessabgrenzung	115
E 2.1	Prozessabgrenzung: Definition und Beispiel	115
E 2.2	Prozessabgrenzung: Anwendung	116
E 3	Prozessstrukturplan	117
E 3.1	Prozessstrukturplan: Definition und Beispiel	117
E 3.2	Prozessstrukturplan: Anwendung	120
E 4	Prozessablaufplan	121
E 4.1	Prozessablaufplan: Definition und Beispiele	121
E 4.2	Prozessablaufplan: Anwendung	125
E 5	Prozessaufgabenplan	129
E 5.1	Prozessaufgabenplan: Definition und Beispiel	129
E 5.2	Prozessaufgabenplan: Anwendung	129

E 6	Prozessorganisationsplan	130
E 6.1	Prozessorganisationsplan: Definition und Beispiel	130
E 6.2	Prozessorganisationsplan: Anwendung	134
E 7	Prozesskennzahlen	134
E 7.1	Prozesskennzahlen: Definition und Beispiele	134
E 7.2	Prozesskennzahlen: Anwendung	138
E 8	Prozessbericht	142
E 8.1	Prozessbericht: Definition und Beispiele	142
E 8.2	Prozessbericht: Anwendung	145
E 9	Prozessbenchmarking	146
E 9.1	Prozessbenchmarking: Definition und Beispiel	146
E 9.2	Prozessbenchmarking: Anwendung	147
E 10	Fallstudie: Mikro-Prozessmanagement für den Geschäftsbereich „Telekommunikation“	147
E 10.1	Der Geschäftsbereich „Telekommunikation“	147
E 10.2	Ausgangssituation: Bedarf nach Prozessmanagement im Geschäftsbereich	148
E 10.3	Ergebnisse des Makro-Prozessmanagement	149
E 10.4	Erstellung des Flussdiagramms und der Aufgabenplanung für den Prozess „Abwicklung Auftrag“	149
E 10.5	Resumée zur Fallstudie	151

F Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement im prozess- und projektorientierten Unternehmen

F 1	Prozess: Projektmanagement	155
F 1.1	Ziele und Struktur des Prozesses: Projektmanagement	155
F 1.2	Teilprozesse des Projektmanagement	156
F 1.3	Design des Prozesses: Projektmanagement	162
F 2	Prozess: Programmmanagement	167
F 2.1	Programme als temporäre Organisationen	167
F 2.2	Ziele und Struktur des Prozesses: Programmmanagement	169
F 2.3	Design des Prozesses: Programmmanagement	173
F 3	Prozesse des Projektportfolio-Management	176
F 3.1	Prozess: Beauftragung eines Projekts bzw. Programms	176
F 3.2	Prozess: Projektportfolio-Koordination	180
F 3.3	Prozess: Netzwerken von Projekten	184
F 3.4	Design der Projektportfoliomanagement-Prozesse	188

G Zusammenhänge zwischen Prozessmanagement und Projekt-, Programm- bzw. Projektportfolio-Management

G 1	Zusammenhänge zwischen Prozessmanagement und Projektmanagement	191
G 1.1	Erfüllung von Hauptprozessen durch Projekte	191
G 1.2	Prozesse als Grundlage für die Phasenorientierung des Projekt- strukturplans	191
G 1.3	Projektmanagement als Prozess	192

G 1.4	Einheitliche Methoden zum Prozess- und Projektmanagement	193
G 1.5	Standard-Projektpläne auf Basis von Prozessbeschreibungen	193
G 1.6	Prozesse als Betrachtungsobjekte in Projekten	197
G 2	Zusammenhänge zwischen Prozessmanagement und Programm- management	198
G 2.1	Programmmanagement als Prozess	198
G 2.2	Prozessmanagement in Programmen	198
G 2.3	Fallstudie: Prozessmanagement im Programm „Infrastruktur- offensive“	199
G 3	Zusammenhänge zwischen Prozessmanagement und Projektportfolio- Management	202
G 3.1	Prozesse-Netzwerk: Projektportfolio-Management	202
G 3.2	Beschreibung der Prozesse des Projektportfolio-Management	202
G 3.3	Prozesse als Betrachtungsobjekte der Projektportfolio- Koordination	203

H Organisationsstrukturen des prozess- und projektorientierten Unternehmens

H 1	Organisationsstrukturen zur Umsetzung der Prozessorientierung	207
H 1.1	Formen der prozessorientierten Organisation	207
H 1.2	Rollen zur Umsetzung der Prozessorientierung	213
H 1.3	Organigramm zur Darstellung der Prozessorientierung	219
H 1.4	Kommunikationsstrukturen zur Umsetzung der Prozess- orientierung	222
H 2	Organisationsstrukturen zur Umsetzung der Projektorientierung	222
H 2.1	Differenzierung und Integration im prozess- und projekt- orientierten Unternehmen	222
H 2.2	Temporäre Rollen zur Umsetzung der Projektorientierung	223
H 2.3	Permanente Rollen zur Umsetzung der Projektorientierung	225
H 2.4	Organigramm zur Darstellung der Projektorientierung	232
H 2.5	Kommunikationsstrukturen zur Umsetzung der Projekt- orientierung	234
H 3	Integration prozess- und projektorientierter Organisationsstrukturen	235
H 3.1	Integration von Rollen	235
H 3.2	Organigramm des prozess- und projektorientierten Unternehmens ...	236
H 3.3	Integration von Kommunikationsstrukturen	238
H 3.4	Integration von Methoden und Hilfsmitteln	238

I Personalmanagement im prozess- und projektorientierten Unternehmen

I 1	Karriere im prozess- und projektorientierten Unternehmen	243
I 1.1	Rollen im prozess- und projektorientierten Unternehmen	243
I 1.2	Karrierepfade im prozess- und projektorientierten Unternehmen ...	243
I 1.3	Prozessmanagement- und Projektmanagement-Zertifizierungen	247

I 1.4	Personaldisposition im prozess- und projektorientierten Unternehmen	248
I 2	Kompetenzen zur Erfüllung von Rollen des prozess- und projektorientierten Unternehmens	249
I 2.1	Prozessmanagement-Kompetenzen	249
I 2.2	Projektmanagement-Kompetenzen	250
I 2.3	Methoden zur Beurteilung der Kompetenzen	252
I 2.4	Methoden zur Personalentwicklung	255
J	Maturity des prozess- und projektorientierten Unternehmens	
J 1	Maturity Modelle in der Literatur	259
J 2	Maturity Modelle von Gareis	261
J 2.1	Maturity Modell: Projektmanagement	261
J 2.2	Maturity Modell: Management des projektorientierten Unternehmens	262
J 2.3	Anwendung des Maturity Modells: Management des projektorientierten Unternehmens	264
J 3	Maturity Modell: Management des prozess- und projektorientierten Unternehmens	268
J 3.1	Struktur des Maturity Modells	268
J 3.2	Beschreibung der Dimensionen des Maturity Modells	269
J 3.3	Anwendung des Maturity Modells	275
K	Fallstudien prozess- und projektorientierter Unternehmen	
K 1	Fallstudie: Prozessmanagement bei One (von Mag. Dr. Stefan Fiedler, Corporate Development bei One GmbH)	279
K 1.1	Das Unternehmen One GmbH	279
K 1.2	Überblick: Prozessmanagement bei One	280
K 1.3	Kundenorientierung im Prozessmanagement	282
K 1.4	Verankerung des Prozessmanagement durch Rollen	284
K 1.5	Verankerung des Prozessmanagement durch Kommunikationsstrukturen	286
K 1.6	Zusammenhänge zwischen Prozessmanagement und Projektmanagement	288
K 1.7	Prozessmanagement Office und Standardisierung des Prozessmanagement	289
K 1.8	Resümée	289
K 2	Fallstudie: Prozesscontrolling bei der LINZ AG (von Mag. Dr. Dagmar Zuchi, Beraterin der ROLAND GAREIS CONSULTING)	290
K 2.1	Das Unternehmen LINZ AG	290
K 2.2	Prozess „Beschwerdemanagement“: Ausgangssituation und Entstehung	291
K 2.3	Prozess „Beschwerdemanagement“: Ziele und Ablauf	292
K 2.4	Prozess „Beschwerdemanagement“: Rollen	295
K 2.5	Prozess „Beschwerdemanagement“: Prozesskennzahlen	296

K 2.6 Prozess „Beschwerdemanagement“: Prozesscontrolling	297
K 2.7 Resümée	299
K 3 Fallstudie: Prozess- und Projektorientierung durch das PM Office (von DI Wolfgang Vrzal, Berater der ROLAND GAREIS CONSULTING)	300
K 3.1 Organisation des Unternehmens	300
K 3.2 Etablierung des Projektmanagement	301
K 3.3 Das PM Office	302
K 3.4 Prozessmanagement durch das PM Office	304
K 3.5 Prozessmanagement im Unternehmen	309
K 3.6 Resümée	309
Literaturverzeichnis	311
Abbildungsverzeichnis	315
Stichwortverzeichnis	323
Die Autoren und die Fallstudienautoren	329

Abbildungen

A Organisation und Management

Abb. A1.1: Zusammenhang zwischen Aufbauorganisation und Prozessen	21
Abb. A1.2: Matrixorganisation eines Produktionsunternehmens (Ausschnitt)	22
Abb. A1.3: Funktionale Stablinienorganisation des Bereichs „Produktion und Instandhaltung“ eines Chemieunternehmens	23
Abb. A1.4: Kriterien zur Strukturierung eines internationalen Konzerns	23
Abb. A1.5: Divisionale Stablinienorganisation eines Utility Unternehmens	24
Abb. A1.6: Gestaltungselemente der Differenzierung und Integration	25
Abb. A1.7: Systemtypen nach Luhmann	26
Abb. A1.8: Identitätsmodell der Organisation	28
Abb. A1.9: Rollenbeschreibung des Leiters der Abteilung Kundenberatung	32
Abb. A1.10: Organigramm der Gore GmbH	33
Abb. A1.11: Kommunikationsstrukturen der Abteilung Kundenberatung	33
Abb. A1.12: Organisatorische Regeln der Abteilung Kundenberatung (Auszug)	34
Abb. A1.13: RGC Leitbild	35
Abb. A1.14: RGC Jahresziele	36
Abb. A1.15: RGC Dienstleistungen (Ausschnitt)	37
Abb. A1.16: RGC Organigramm	37
Abb. A1.17: Rollenbeschreibung „Senior RGC Trainer und Berater“	38
Abb. A1.18: RGC Kommunikationsstrukturen	39
Abb. A1.19: RGC Infrastruktur	39
Abb. A1.20: RGC Umwelten	40
Abb. A2.1: Wahrnehmung von Organisationen als triviale oder als soziale Systeme	41
Abb. A2.2: Deming-Zyklus	43
Abb. A2.3: Unterschiede zwischen traditionellen Prozessmanagement-Ansätzen und dem Prozessmanagement-Ansatz der Autoren	48

B Prozess- und Projektorientierung als Organisationsstrategien von Unternehmen

Abb. B1.1: Prozess als horizontale Organisationsstruktur	53
Abb. B1.2: Prozessdefinitionen	54
Abb. B1.3: Prozessarten unterschiedlicher Autoren	55
Abb. B1.4: Wertkette von Porter	56
Abb. B1.5: Relevante Prozessarten	56
Abb. B2.1: Adäquate Organisationen zur Erfüllung unterschiedlicher Prozesse	59
Abb. B2.2: Projektdefinition einer österreichischen Großbank	60
Abb. B2.3: Differenzierung von Projektarten	61
Abb. B2.4: Cluster von Projekten	64

Abb. B3.1: Organizational Fit im prozess- und projektorientierten Unternehmen	65
Abb. B3.2: Auszug aus einem Unternehmensleitbild eines prozess- und projekt-orientierten Unternehmens	68
Abb. B3.3: Merkmale eines „nicht“ prozess- und projektorientierten Unternehmens	69

C Ziele und Aufgaben des Prozessmanagement

Abb. C2.1: Ergebnisse des Makro- und Mikro-Prozessmanagement	75
Abb. C2.2: Prozesse-Kette bei der Etablierung des prozessorientierten Unternehmens	77
Abb. C2.3: Prozesse-Ketten bei der Weiterentwicklung des prozessorientierten Unternehmens	77
Abb. C2.4: Überblick über die Methoden des Makro-Prozessmanagement	78
Abb. C2.5: Einladung zu einem Workshop zum Makro-Prozessmanagement	79
Abb. C2.6: Überblick über die Methoden des Mikro-Prozessmanagement	80
Abb. C2.7: Einsatz von Moderationstechniken im Mikro-Prozessmanagement	81
Abb. C2.8: Möglichkeiten zur Optimierung von Prozessen	82
Abb. C2.9: Mögliche Konsequenzen von Prozessoptimierungen (Beispiele)	83

D Methoden des Makro-Prozessmanagement

Abb. D1.1: Überblick über die Methoden des Makro-Prozessmanagement	87
Abb. D2.1: Prozessliste der RGC (Auszug)	89
Abb. D2.2: Struktur des eTOM-Modells	90
Abb. D2.3: Tipps zur Prozessidentifikation	91
Abb. D3.1: Prozesslandkarte der RGC	92
Abb. D3.2: Prozesse je Prozessgruppe	93
Abb. D4.1: Prozesse-Netzwerk der RGC	94
Abb. D4.2: Prozesse-Kette	95
Abb. D5.1: Prozessmanager-Liste der RGC (Ausschnitt)	97
Abb. D6.1: Score Card der Primärprozesse der RGC per 10.04.	98
Abb. D6.2: Prozessportfolio-Matrix	99
Abb. D6.3: Prozess-Erfolgsfaktoren-Analyse	100
Abb. D7.1: Einzusetzende Methoden zum Mikro-Prozessmanagement	101
Abb. D7.2: Standardisierung der Prozessmanagement-Methoden einer Verwaltungsorganisation	102
Abb. D7.3: Formulare zur Prozessdokumentation (Auszug)	103
Abb. D7.4: Kategorien von Prozessmanagement-Software	103
Abb. D7.5: Flussdiagramm mit MS Visio	104
Abb. D7.6: Funktionendiagramm mit MS Excel	105
Abb. D7.7: Prozessstrukturplan mit MS Project und WBS Chart Pro	105
Abb. D7.8: Makro- und Mikroprozessmanagement mit Adonis	106
Abb. D8.1: Organigramm der Abteilung „Kundenberatung“	107

Abb. D8.2: Projektstrukturplan des Projekts „Einführung Prozessmanagement“	109
Abb. D8.3: Design des Workshops „Grundlagen“	110
Abb. D8.4: Design des Workshops „Makro-Prozessmanagement“	110
Abb. D8.5: Zusammenhang zwischen den Dienstleistungen und den Primär- prozessen der Abteilung „Kundenberatung“ (Ausschnitt)	111
Abb. D8.6: Prozesse-Kette der Abteilung „Kundenberatung“	111
Abb. D8.7: Inhaltsverzeichnis des Organisationshandbuchs der Abteilung „Kundenberatung“	112

E Methoden des Mikro-Prozessmanagement

Abb. E1.1: Überblick über die Methoden des Mikro-Prozessmanagement	115
Abb. E2.1: Abgrenzung des Prozesses „Abwicklung Seminar überbetrieblich“ Prozessabgrenzung: Anwendung	116
Abb. E3.1: Ebenen der Prozessstruktur	117
Abb. E3.2: Ebenen des Prozessstrukturplans	118
Abb. E3.3: Prozessstrukturplan des Prozesses „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	119
Abb. E3.4: Gliederung der Aufgabe „Festlegung Seminarort/Catering“ in Teilaufgaben	120
Abb. E4.1: Flussdiagramm	122
Abb. E4.2: Ausschnitt: Ereignisgesteuerte Prozesskette für den Prozess „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	123
Abb. E4.3: Ausschnitt: Wertschöpfungskettendiagramm für den Prozess „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	124
Abb. E4.4: Ausschnitt: Netzplan für den Prozess „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	125
Abb. E4.5: In der Ablaufplanung zu vermittelnde Informationen (Prozess: Abwicklung Seminar überbetrieblich)	125
Abb. E4.6: Elemente des Flussdiagramms	126
Abb. E4.7: Typische Abfolgen von Aufgaben	126
Abb. E4.8: Elemente zur Ablaufplanung mit der ePK	127
Abb. E4.9: Elemente zur Erstellung eines Wertschöpfungskettendiagramms	127
Abb. E4.10: Elemente zur Darstellung von Netzplänen	128
Abb. E4.11: Mögliche Anordnungsbeziehungen zwischen Vorgängen des Netzplans	128
Abb. E5.1: Aufgabenplan für den Prozess „Abwicklung Seminar überbetrieblich“ ...	129
Abb. E5.2: Checkliste für die Aufgabe „Aufbau Seminarinfrastruktur vor Ort“	130
Abb. E6.1: Funktionendiagramm des Prozesses „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	132
Abb. E6.2: Flussdiagramm mit Schwimmbahnen des Prozesses „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	132
Abb. E6.3: Kombination von Flussdiagramm und Funktionendiagramm des Prozesses „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	133

Abb. E7.1: Prozesskennzahlen des Prozesses „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	135
Abb. E7.2: Ausschnitt aus einem Formular zur Erfassung der Kundenzufriedenheit für das Seminar „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	136
Abb. E7.3: Planung der Prozessdauer	136
Abb. E7.4: Prozesskostenrechnung	138
Abb. E7.5: Beispiel für Zielvorgaben für den Prozess „Abwicklung Seminar überbetrieblich“	139
Abb. E7.6: Formular zur Erfassung von Prozessdaten	140
Abb. E7.7: Auszug eines Fragebogens zum Controlling des Engineering-Prozesses	141
Abb. E8.1: Muster eines Prozessstatusberichts	143
Abb. E8.2: Process Score Card der Prozessgruppe „Abwicklung Seminar, Lehrgang, Coaching“	144
Abb. E8.3: Prozesstrendanalyse	145
Abb. E9.1: Möglichkeiten des Benchmarking	146
Abb. E9.2: Struktur eines Benchmarkingberichts	147
Abb. E10.1: Organigramm des Geschäftsbereichs „Telekommunikation“	148
Abb. E10.2: Phasen des Konzeptionsprojekts „Workflowmanagement“	148
Abb. E10.3: Prozess „Abwicklung Auftrag“ als Teil der Prozesse-Kette „Kundenbeziehung“	149
Abb. E10.4: Flussdiagramm für den Prozess „Abwicklung Auftrag“ sowie Detailflussdiagramm für den Teilprozess „Errichtung Infrastruktur“	150
Abb. E10.5: Ausschnitt des Aufgabenplans des Prozesses „Abwicklung Auftrag“	150

F Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement im prozess- und projektorientierten Unternehmen

Abb. F1.1: Beschreibung des Prozesses „Projektmanagement“	156
Abb. F1.2: Beschreibung des Projektstartprozesses	159
Abb. F1.3: Checkliste: Einsatz von Projektmanagement-Methoden	165
Abb. F2.1: Beispiele für Programme	168
Abb. F2.2: Hierarchische Organisationsstruktur von „Großprojekten“ (Projekt und Subprojekte)	168
Abb. F2.3: Flache Programmorganisation (Standard-Programmorganigramm)	169
Abb. F2.4: Struktur des Prozesses „Programmmanagement“	170
Abb. F2.5: Beschreibung des Programmstartprozesses	173
Abb. F2.6: Programmmanagement-Methoden	176
Abb. F3.1: Beschreibung des Prozesses „Beauftragung eines Projekts bzw. Programms“	179
Abb. F3.2: Beschreibung des Prozesses „Projektportfolio-Koordination“	183
Abb. F3.3: Beschreibung des Prozesses „Netzwerken von Projekten“	187
Abb. F3.4: Methoden zum Projektportfolio-Management	188

G Zusammenhänge zwischen Prozessmanagement und Projekt-, Programm- bzw. Projektportfolio-Management

Abb. G1.1: Phasenorientierter Balkenplan des Projekts „Realisierung IT-Applikation“	192
Abb. G1.2: Standard-Projektstrukturplan eines Projekts „Abwicklung Anlagenbauauftrag“	194
Abb. G1.3: Standard-Meilensteinplan eines Projekts „Abwicklung Anlagenbauauftrag“	194
Abb. G1.4: Standard-Funktionendiagramm eines Projekts „Abwicklung Anlagenbauauftrag“ (Ausschnitt)	195
Abb. G1.5: Standard-Organigramm eines Projekts „Abwicklung Anlagenbauauftrag“	196
Abb. G1.6: Standard-Betrachtungsobjekteplan eines Projekts „Abwicklung Anlagenbauauftrag“	197
Abb. G2.1: Prozessmanager als Mitglieder des Programmteams	199
Abb. G2.2: Programmstrukturplan des Programms „Infrastrukturoffensive“	200
Abb. G2.3: Ergebnisse des Projekts „Doku Management“	201
Abb. G3.1: Prozesse-Netzwerk „Projektportfolio-Management“	202
Abb. G3.2: Modell der Project Portfolio Score Card von Jankulik und Piff	203

H Organisationsstrukturen des prozess- und projektorientierten Unternehmens

Abb. H1.1: Matrixprozessorganisation (schematisch)	208
Abb. H1.2: Ausschnitt: Matrixprozessorganisation eines Non-profit Unternehmens	209
Abb. H1.3: Matrixprozessorganisation eines Anlagenbauunternehmens (mit dargestellten Prozessen)	210
Abb. H1.4: Reine Prozessorganisation	211
Abb. H1.5: Organigramm eines Anlagenbauunternehmens (Reine Prozessorganisation).....	212
Abb. H1.6: Rollenbeschreibung „Prozessmanager“	214
Abb. H1.7: Rollenbeschreibung „Prozessmanagement-Team“	216
Abb. H1.8: Rollenbeschreibung „Prozessmanagement Office“	217
Abb. H1.9: Organisatorische Eingliederung des PzM Office eines österreichischen Telekommunikationsunternehmens	218
Abb. H1.10: Alternative Organigramme zur Darstellung der Prozessorientierung eines Unternehmens	221
Abb. H1.11: Kommunikationsstrukturen zur Umsetzung der Prozessorientierung	222
Abb. H2.1: Beschreibung der Rolle: Expertenpool Manager	227
Abb. H2.2: Beschreibung der Rolle: Projektportfolio Group	230
Abb. H2.3: Standard-Organigramm eines PM Office	231
Abb. H2.4: Beschreibung der Rolle: PM Office Manager	232
Abb. H2.5: Organigramm zur Darstellung der Projektorientierung (Alternative A) ...	233

Abb. H2.6: Organigramm zur Darstellung der Projektorientierung (Alternative B) ...	233
Abb. H2.7: Projektkommunikationsstrukturen	234
Abb. H3.1: Corporate Project and Process Management Office der AUA	236
Abb. H3.2: Generelles Organigramm des prozess- und projektorientierten Unternehmens	237
Abb. H3.3: Organigramm einer Landesorganisation von Ericsson	238
Abb. H3.4: Erweiterte Project Score Card	239

I Personalmanagement im prozess- und projektorientierten Unternehmen

Abb. I1.1: Informeller Karrierepfad im Prozessmanagement	245
Abb. I1.2: Projektmanagement-Karrierestufen und Rollen im prozess- und projektorientierten Unternehmen	246
Abb. I1.3: Beziehungen zwischen den Karrierepfaden des prozess- und projektorientierten Unternehmens	247
Abb. I1.4: Prozessmanagement-Kompetenzen von Mitgliedern von Prozessmanagement-Teams und von Prozessmanagern	250
Abb. I1.5: Mindestausprägung der Projektmanagement-Kompetenzen von Projektmanagern und von Senior Projektmanagern	251
Abb. I1.6: pm test zur Beurteilung des Prozess- und Projektmanagement-Wissens.....	252
Abb. I1.7: Fragebogen zur Selbst-Analyse der Kompetenzen als Projektmanager ...	254

J Maturity des prozess- und projektorientierten Unternehmens

Abb. J1.1: Stufen des Capability Maturity Model	259
Abb. J1.2: Maturity Modell: Programmmanagement von EDS	260
Abb. J2.1: Maturity Modell: Projektmanagement	261
Abb. J2.2: Maturity Modell: Management des projektorientierten Unternehmens ...	262
Abb. J2.3: Frage aus dem Fragebogen des Maturity Modells: Management des projektorientierten Unternehmens.....	263
Abb. J2.4: Adaptiertes Maturity Modell: Management des projektorientierten Unternehmens	264
Abb. J2.5: Durchschnittliche Maturity der 60 POO	265
Abb. J2.6: Durchschnittliche Maturities von Unternehmen unterschiedlicher Branchen	266
Abb. J2.7: Projektmanagement-Methoden im Projektstartprozess	267
Abb. J3.1: Maturity Modell: Management des prozess- und projektorientierten Unternehmens	268
Abb. J3.2: Fragen zu den betrachteten Prozessarten	269
Abb. J3.3: Frage zu Methoden zum Makro-Prozessmanagement	269
Abb. J3.4: Frage zur Prozessabgrenzung und zu Zusammenhängen zu anderen Prozessen	270
Abb. J3.5: Frage zu Methoden zum Mikro-Prozessmanagement	270

Abb. J3.6: Frage zur Qualität der Primärprozesse	270
Abb. J3.7: Frage zur Qualität der Projektergebnisse	271
Abb. J3.8: Frage zum Programmcontrolling	271
Abb. J3.9: Frage zur Gestaltung des Management-Auditing für Projekte und Programme	272
Abb. J3.10: Frage zur Gestaltung der Beauftragung eines Projekts oder Programms	272
Abb. J3.11: Frage zu Methoden zur Projektportfolio-Koordination und zum Projekte-Netzwerken	273
Abb. J3.12: Frage zur Aufbauorganisation	273
Abb. J3.13: Frage zur Ablauforganisation	273
Abb. J3.14: Fragen zur Entwicklung von Projektpersonal	274
Abb. J3.15: Fragen zur Entwicklung von Prozessmanagementpersonal	274
Abb. J3.16: Weiterentwicklung der Maturity als prozess- und projektorientiertes Unternehmen	275

K Fallstudien prozess- und projektorientierter Unternehmen

Abb. K1.1: Schematisches Organigramm von One	280
Abb. K1.2: Phasen der Implementierung des Prozessmanagement	281
Abb. K1.3: Kennzahlen der Prozess- und Projektorientierung	282
Abb. K1.4: One-Prozesslandkarte	283
Abb. K1.5: Prozessorganisation	286
Abb. K1.6: Zusammenhänge zwischen den Kommunikationsstrukturen	287
Abb. K2.1: Aufbauorganisation LINZ AG	291
Abb. K2.2: Ablaufplanung des Prozesses „Beschwerdemanagement“ (Ausschnitt)	294
Abb. K2.3: Liste der Prozessmanager (Ausschnitt)	296
Abb. K2.4: Kennzahlen des Prozesses „Beschwerdemanagement“ und deren Ausprägungen	296
Abb. K2.5: Auswertung „Beschwerdeführer“ (Ausschnitt)	298
Abb. K2.6: Auswertung „Verhaltenskonsequenzen“ (Ausschnitt)	298
Abb. K3.1: Aufbauorganisation mit permanenten und temporären Strukturen	300
Abb. K3.2: Beispiel Projekte-Ketten im Investitionslebenszyklus	301
Abb. K3.3: Prozessstrukturplan des PM Office (Ausschnitt)	303
Abb. K3.4: Prozessbeschreibung „Projekt starten unterstützen“ (Ausschnitt)	304
Abb. K3.5: Prozesslandkarte der Prozesse, für die das PM Office Eigentümer ist	305
Abb. K3.6: Schema des Masterplans	306
Abb. K3.7: Umsetzung von Unternehmensstrategien in Projekten	306
Abb. K3.8: Zusammenhang zwischen Investitionen, Projekten und Projektportfolio	307
Abb. K3.9: Prozess „Projektportfolio-Group Sitzung koordinieren“	308
Abb. K3.10: „Projekt abwickeln“	309