

Einleitung

So kam es zum Buch PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE

In den letzten Jahren haben Projekte als temporäre Organisationen und die Anwendung von Projektmanagement in der Industrie und der öffentlichen Verwaltung stark an Bedeutung gewonnen.

Aktuell ertönt aber auch Kritik am Projektmanagement: Der Einsatz von Projektmanagementmethoden sei zu bürokratisch, es bestehe zu wenig Kunden- und Stakeholderorientierung, die Prozesse dauerten zu lange, auf Veränderungen im Geschäftsumfeld würde nicht entsprechend reagiert etc. Agile Ansätze, die Flexibilität, Empowerment und Kundenorientierung fördern, werden z. B. als Alternativen angeboten, häufige und rasche Kommunikation durch den Einsatz digitaler Medien wird gefordert.

Wir haben in den letzten Jahren die von uns vertreten Ansätze zum Projekt-, Programm- und Changemanagen laufend weiterentwickelt: Konzepte der nachhaltigen Entwicklung, des Empowerments, des Stakeholdermanagements und agiler Organisationen wurden integriert, Zusammenhänge zum Anforderungsmanagement, zur Business Analyse und zum Benefits Realization Management wurden berücksichtigt. Die den Managementansätzen zugrundeliegenden Werte wurden definiert und für die einzelnen Managementansätze interpretiert. Diese Weiterentwicklungen haben wir aber noch nicht entsprechend kommuniziert!

Um die Beobachtungen aus unserer Management- und Consultingpraxis darzustellen, um neue Zusammenhänge zwischen Managementansätzen sichtbar zu machen und auch, um diesbezügliche Klärungen vorzunehmen, haben wir uns entschieden, PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE zu publizieren. Dieses Buch stellt die Weiterentwicklung des Buchs „Happy Projects!“ dar, das zum ersten Mal im Jahr 2003 erschien. Wir wollen damit den Lesern den Weg von „Happy Projects!“ zu „Values for Business Value“ anbieten.

Die Leser von PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE

Das vorliegende Buch soll einerseits ein Handbuch für „Intrapreneure“ projekt-orientierter Organisationen, d. h. für Projektmanager, Programmmanager, Change-manager und deren Auftraggeber, sein. Andererseits soll es auch Lehrbuch für Managementtrainer und Consultants, für Forscher und Lehrer von Universitäten und Fachhochschulen sowie für Studierende darstellen.

Zielgruppe von PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE sind, obwohl wir nur männliche Ausdrucksformen verwendet haben, natürlich Frauen und Männer. Wir bitten dies zur Steigerung der Lesefreundlichkeit zu akzeptieren.

Information als Unterschied, der einen Unterschied macht

(Gregory Bateson)

Das Buch PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE stellt Informationen für die Management-Community bereit. Ein adäquater Umgang mit Dynamik und Komplexität in projektorientierten Organisationen, das Sichern von Quick Wins in Changes, das Nutzen von Synergien in Programmen, das frühzeitige Einbeziehen von Stakeholdern im Management, der konsistente Einsatz von Methoden, die Bereitstellung von Kontextinformationen zur Sinnstiftung sind Beispiele für ein mögliches „unterschiedliches“ Verhalten von Lesern nach der Verarbeitung der im Buch bereitgestellten Informationen.

Im Kapitel A werden mögliche Wahrnehmungen von Projekten und Programmen dargestellt, Kleinprojekte, Projekte und Programme von Nicht-Projekten unterschieden und Kontexte sowie Nutzen von Projekten und Programmen analysiert. Das schafft die Grundlage zur Unterscheidung zwischen einem mechanistischen und einem systemischen Projektmanagementansatz im Kapitel B. In den Kapiteln C und D werden die Voraussetzungen für das Managen von Projekten beschrieben, nämlich das strategische Managen und das Investieren sowie das Managen von Anforderungen bei sequenzieller und bei iterativer Vorgehensweise.

Als Grundlage für ein effizientes und effektives Projektmanagen sind Projekte professionell zu initiieren. Die Ziele, der Ablauf, die Rollen und die Methoden des Geschäftsprozesses „Projekt initiieren“ sind im Kapitel E beschrieben. Die Ziele, der Ablauf, die Kontexte, die Werte und der Nutzen des Geschäftsprozesses „Projekt managen“ sind im Kapitel F dargestellt. Die Teilprozesse des Projektmanagens, nämlich Projekt starten, Projekt koordinieren, Projekt kontrollen, Projekt transformieren bzw. Projekt neupositionieren sowie Projekt abschließen, und die dafür einzusetzenden Methoden werden in den Kapiteln I bis L operativ beschrieben. Davor werden in den Kapiteln G und H Modelle zum Designen von Projektorganisationen und zum Entwickeln projektspezifischer Kulturen, zur Teamarbeit und zum Führen in Projekten behandelt. Praktische Beispiele zum Einsatz von Projektmanagementmethoden werden in der begleitenden Fallstudie für das Projekt „Values4Business Value entwickeln“ gezeigt.

Die Geschäftsprozesse Programm initiieren, Programm managen, Change initiieren und Change managen sind in den Kapiteln M und N behandelt. Die Ziele, Abläufe, Rollen und die zur Durchführung der Prozesse einzusetzenden Methoden sind beschrieben. Zum Programmmanagen wird eine Fallstudie eines Energieversorgungsunternehmens behandelt. Wichtig ist dabei die integrative Betrachtung des Projekt-, Programm- und Changemanagens.

Dem Managen der projektorientierten Organisation sind die Kapitel O und P gewidmet. Es werden die Strategien, Strukturen und Kulturen der projektorientierten Organisation dargestellt. Spezifische Geschäftsprozesse der projektorientierten Organisation, nämlich das Projektportfoliomanagen, das Sichern der Managementqualität von Projekten und Programmen und das Managen von Projektpersonal, werden einer vertiefenden Betrachtung unterzogen. Die projektorientierte Gesellschaft wird im Kapitel Q als Vision verstanden.

Durch die begleitende Fallstudie „Values4Business Value“ der RGC soll gezeigt werden, dass die dargestellten Managementansätze auch für Klein- und Mittelunternehmen relevant sind. Ergänzend finden sich auch Fallstudien von österreichischen Großunternehmen.

Lesen des Buchs

PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE liest man nicht notwendigerweise chronologisch von der ersten bis zur letzten Seite. Unterschiedlichen Lesergruppen wollen wir daher Ratschläge zum effizienten Lesen geben.

Ratschläge für Einsteiger ins Projektmanagement

- > Einsteiger in das Thema, wie z. B. Projektmanagementstudierende oder Personen, die sich auf eine grundlegende Projektmanagement-Zertifizierung vorbereiten, können sich auf die Kapitel A sowie E bis L konzentrieren. Dadurch werden grundlegende Begriffe, Prozesse und Methoden sowie die Rollen, Organisationsformen, Kommunikationsformate und Führungsstile für Projekte abgedeckt.
- > Die anderen Kapitel können vorerst übersprungen werden, diese dienen einer späteren Vertiefung.
- > Ratschläge für Manager projektorientierter Organisationen
- > Manager, die als Projekt-, Programm- und Changemanager, aber auch als deren Auftraggeber bzw. Manager von Management Offices oder Expert Pools tätig sind, sollten alles lesen.
- > Sorry, aber es zählt sich aus ...

Ratschläge für theoretisch Interessierte

- > Theoretisch Interessierte, wie z. B. gut vorinformierte Manager projektorientierter Unternehmen, Forscher, Lehrer, Berater und Trainer, können sich beim Lesen auf die neuen Entwicklungen und neu hergestellte Zusammenhänge konzentrieren.
- > Diesbezüglich bieten sich z. B. im Kapitel B die Projektmanagementansätze und neue Werte, im Kapitel C das strategische Managen und Investieren und im Kapitel D die unterschiedlichen Möglichkeiten zum Managen von Anforderungen an.
- > Im Kapitel F sollte die Interpretation von Werten für das Projektinitiieren und das Projektmanagen, im Kapitel G der Einsatz von Scrumsubteams in Projekten und im Kapitel M und N der Zusammenhang von Projekt-, Programm- und Changemanagen besonders interessant sein.
- > Auch die Interpretation von Werten für das Projektportfoliomanagen im Kapitel P sollte Neugierige zufriedenstellen ...

Bitte an unsere Fans

- > Unsere Fans finden in jedem Kapitel Weiterentwicklungen und vor allem Versuche, die Werte des systemischen Managementparadigmas umzusetzen.
- > Für diesbezüglich weiterführende Ideen und Feedbacks sind wir sehr dankbar!

Unique Selling Proposition des Buchs

Das Buch PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE informiert über ...

- > die soziale Systemtheorie und den radikalen Konstruktivismus als erkenntnistheoretischen Kontext des Projekt-, Programm- und Changemanagens,
- > den Einsatz von Projekten, Programmen und Changes zum Umsetzen von Organisationsstrategien und zum Implementieren von Investitionen,
- > die Bedeutung des Initiierens von Projekten, Programmen und Changes für deren erfolgreiche Durchführung,
- > das Managen von Anforderungen bei sequenzieller und bei iterativer Vorgehensweise,
- > das Umsetzen von Lösungsanforderungen „by Projects“,
- > die Wahrnehmung des Projekt-, Programm- und Changemanagens als Geschäftsprozesse der projektorientierten Organisation,
- > Ziele, Methoden und Rollen der Geschäftsprozesse „Projekt managen“, „Programm managen“ und „Change managen“,
- > die den Managementansätzen zugrundeliegenden Werte, wie z. B. nachhaltig Entwickeln, Agilität, Empowerment und Resilienz,
- > den Unterschied zwischen der Abwicklung von Change Requests und dem Changemanagen,
- > die Strategien, Strukturen und Kulturen der projektorientierten Organisation und
- > die Neupositionierung von Projekt-, Programm- und Changemanagern als „Intrapreneure“ projektorientierter Organisationen.

Im Buch PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE werden ausgewählte Begriffe und Modelle aus der Literatur, aber vor allem Beobachtungen und Erfahrungen der Autoren als Manager und Berater dargestellt. Der hohe Praxisbezug wurde auch durch Reflexionen und Diskussionen mit der für die Bucherstellung etablierten Peer Review Group gesichert.

Erstellungsprozess des Buchs

Die Buchpublikation war ein wesentliches Ziel des Projekts „Values4Business Value entwickeln“, das die Weiterentwicklung und Kommunikation der RGC Managementansätze zum Ziel hatte. Die Weiterentwicklung der Ansätze erfolgte durch Literaturstudium, Dokumentenanalysen, Interviews, Brainstormingworkshops, Prototyping, Präsentationen, Reflexionsworkshops und durch Selbstbeobachtung.

Wie immer war auch die Erstellung dieses Buchs einerseits mühsam und anstrengend, andererseits jedoch auch schön und erfüllend. Es war mühsam und anstrengend, weil ...

- > das Schreiben viel Disziplin verlangte. Das Starten jedes neuen Kapitels setzte einen Akt der Überwindung voraus.
- > die Feedbacks der Peer Review Group natürlich ernstgenommen werden mussten und daher auch umfangreiche Veränderungen notwendig machten.
- > Kundenaufträge der RGC für uns immer Vorrang vor internen Innovationsprojekten haben. Es gab daher erfreulicherweise viele „Störungen“, die den Schreibrhythmus unterbrachen.
- > es Bedarf gab, zu lernen. Um ein Thema oder eine Methode authentisch in Trainings und Consultingssituationen behandeln, aber auch publizieren zu können, wenden wir neue Methoden immer zuerst selbst in der RGC an. Diese Reflexionsmöglichkeiten, z. B. aufgrund des Einsatzes eines iterativen Vorgehensmodells im Projekt „Values4Business Value entwickeln“, sicherten wertvolle Erfahrungen. Dieses Lernen führte zu Veränderungen der Zielsetzungen und zu einer wesentlichen Verlängerung der Projektdauer.

Die Erstellung des Buchs war gleichzeitig schön und erfüllend, weil

- > das Weiterentwickeln der Managementansätze ein toller kreativer Prozess war.
- > das inhaltliche Weiterentwickeln einmalige Kommunikationschancen für die Autoren miteinander bzw. der Autoren mit den RGC Kollegen, mit den Mitgliedern der Peer Review Group und mit Kunden schuf.
- > die erzielten Quick Wins unmittelbaren „Business Value“ für unsere Kunden und uns stifteten.
- > es ein sehr befriedigendes, angreifbares Ergebnis der Arbeit gab.
- > das vorliegende Buch wesentliche Teile der RGC Identität vermittelt.
- > und weil wir die Erwartung haben, dass PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE wieder ein Klassiker für die nächsten 10 bis 15 Jahre wird.

Der Erstellungsprozess des Buchs ist aufgrund der Beispiele und Interpretationen zu den Teilprozessen des Projektmanagens und des Changemanagens aus der begleitenden Fallstudie im Detail ersichtlich.

Danksagungen

Mit dem MANZ Verlag verbindet uns eine jahrzehntelange Kooperation. Ein herzliches Dankeschön für das Vertrauen, mit uns den Weg von „Happy Projects!“ zum „Value for Business Value“ zu gehen. Wir hoffen, mit PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE einen neuen Klassiker für die Management-Community geschaffen zu haben.

Um die Praxisorientierung von PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE zu sichern, haben wir Manager projektorientierter Organisationen eingeladen, in einer Peer Review Group die Buchinhalte während des Entwicklungsprozesses mit uns zu reflektieren und zu diskutieren. Für diesen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung dürfen wir den folgenden Mitgliedern der Peer Review Group herzlichst danken:

- > Mag. (FH) Ulrike Danzmayr, Zentralleitung für Personal, Organisation und Protokoll im Bundesministerium für Finanzen
- > Bernhard Engl, Verantwortlicher für Organisationsentwicklung und Kultur- und Systementwicklung der Rubner Holding AG
- > Prof. (FH) Dr. Gerhard Ortner, Professor für Projektmanagement, IT und Betriebswirtschaftslehre an der FH des BFI Wien
- > Marcus Paulus, MBA, Leiter Project Management Office der Wien Energie GmbH
- > Dipl.-Ing. Dr. Robert Schanzer, Bereichsleiter für Projekt- und Programmmanagement der IT-Services der Sozialversicherung GmbH und Vorstand bei Projekt Management Austria
- > Min. Rat Dr. Hannes Schuh, MBA, Leiter der Internen Revision des Bundesministeriums für Finanzen, Kontrollkollegium der Europäischen Patentorganisation
- > Mag. David Spreitzer, MBA, Manager Programme und Project Management Office bei Borealis AG
- > SR Dipl.-Ing. Helmut Wanivenhaus, Leiter der Stabstelle Managementsysteme der Magistratsdirektion der Stadt Wien – Bauten und Technik

Unseren RGC Kollegen dürfen wir dafür danken, dass sie nie die Hoffnung auf die Fertigstellung von PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE aufgegeben haben. Danke, Michael Stummer, für die vielen wertvollen Anregungen zu den Inhalten. Für die redaktionelle Unterstützung ergeht ein besonderes Dankeschön an Susanne Füreder, Patricia Ganster und Lukas Weinwurm. Ohne euch wäre das trotz vieler Bearbeitungsschleifen nicht so harmonisch und effizient abgelaufen.

Happy Projects!

Roland & Lorenz Gareis

Wien, im März 2017



Projekte & Programme

In der Projektmanagementliteratur finden sich unterschiedliche Definitionen für Projekte und Programme. Unterschiedliche Wahrnehmungen von Projekten, z. B. als Aufgaben, als temporäre Organisationen oder als soziale Systeme, führen zu unterschiedlichen Erwartungen an das Management von Projekten und damit zu unterschiedlichen Projektmanagementansätzen.

Es bedarf einer grundsätzlichen Klärung des Projektbegriffs sowie einer operationalen Projektdefinition im jeweiligen organisatorischen Kontext. Eine Unterscheidung von Kleinprojekt, Projekt und Programm ist notwendig, um jeweils adäquate Organisationen zur Durchführung relativ einmaliger und umfangreicher Geschäftsprozesse einsetzen zu können.

Projekte und Programme werden in Kontexten durchgeführt, die deren Erfolg wesentlich beeinflussen. Diesbezügliche Kontexte sind z. B. die Strategien, Strukturen und Kulturen der projektdurchführenden Organisation, die Investition, die durch ein Projekt oder Programm implementiert wird, und der durch ein Projekt bzw. Programm angestrebte Change.

Die Nutzen, die Projekte und Programme stiften, sind vom Nutzen des Projekt- bzw. Programmmanagers zu unterscheiden.

A Projekte & Programme

A1 Wahrnehmung von Projekten und Programmen.	29
A2 Projekt- und Programmdefinition	33
A3 Kategorisierung: Kleinprojekt, Projekt und Programm, Nicht-Projekt	37
A4 Projekte und Programme: Kontexte	39
A5 Projekte und Programme: Nutzen.	40

A1 Wahrnehmung von Projekten und Programmen

In der Projektmanagementliteratur sowie in internationalen Projektmanagementstandards^{1,2,3,4} finden sich unterschiedliche Definitionen für Projekte und Programme. Das ist insofern von Bedeutung, als unterschiedliche Wahrnehmungen von Projekten zu unterschiedlichen Projektmanagementansätzen führen.

Die Wahrnehmung eines Projekts als Aufgabe mit besonderen Merkmalen resultiert in einem spezifischen Verständnis bezüglich der Ziele des Projektmanagements, der zu erfüllenden Projektmanagementaufgaben, der zu managenden Dimensionen von Projekten und der zum Einsatz gelangenden Methoden. Dieses Projektmanagementverständnis unterscheidet sich von jenem, das aus der Wahrnehmung eines Projekts als temporäre Organisation und soziales Systems resultiert.

Wahrnehmung von Projekten als Aufgaben mit besonderen Merkmalen

Traditionell werden Projekte als Aufgaben mit besonderen Merkmalen wahrgenommen. Diese besonderen Merkmale sind der große Umfang der zu erfüllenden Aufgaben, die relative Neuartigkeit dieser Aufgaben, deren Kurz- bis Mittelfristigkeit sowie deren Risiko und strategische Bedeutung für das projektdurchführende Unternehmen. Projekte werden als zieldeterminierte Aufgaben verstanden, da Ziele bezüglich der Leistungen, der Termine und der Kosten geplant und kontrolliert werden.

Wahrnehmung von Projekten als temporäre Organisationen

Projekte können als temporäre Organisationen zur Durchführung umfangreicher, relativ neuartiger, kurz- bis mittelfristiger, riskanter und strategisch bedeutender Geschäftsprozesse wahrgenommen werden. Hier werden Projekte als eine Organisationsform verstanden und es wird der Zusammenhang zur Erfüllung von Geschäftsprozessen hergestellt.

Wie auch andere Organisationen haben Projekte eine spezifische Identität, die sich durch spezifische Projektstrukturen und Projektkontextbeziehungen ausdrückt. Ein Projekt ist eine Organisation auf Zeit. Durch den temporären Charakter erlangen die Etablierung des Projekts beim Projektstarten sowie dessen Auflösung beim Projektabschließen besondere Bedeutung.

1 Project Management Institute, 2013.

2 International Project Management Association, 2006.

3 Projekt Management Austria, 2008.

4 DIN 69901-5: 2009-1, 2009.