

# Projekt. Programm. Change.



**Gareis, Roland; Gareis, Lorenz: Projekt. Programm. Change. Lehr- und Handbuch für Intrapreneure projektorientierter Organisationen. Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien 2014, 666 S.,**

**ISBN 978-3-214-08439-4, EUR 89,00**

Ein voluminöses Werk, von Vater Roland Gareis, wohlbekannt in der Projektmanagement-Community, und Sohn Lorenz geschrieben, liegt vor mir. Ein Buch, dem man nur schwer wegen seiner Materialfülle gerecht werden kann. Deshalb sei dem Rezensenten verziehen, wenn er nur den Versuch unternimmt, die großen Linien der Publikation herauszustellen und lediglich einige besondere Delikatessen hervorhebt. Im Grunde hätte jedes einzelne Kapitel eine gesonderte Besprechung verdient. Roland Gareis und Sohn wollen das Buch als Weiterentwicklung der Publikation „Happy Projects“, die im Jahre 2003 im Manz-Verlag Wien in erster Auflage erschienen ist, verstanden wissen. Es berücksichtigt, um dieses Urteil vorweg zu nehmen, neueste Entwicklungen in unserer Disziplin in imponierender Weise.

Der Zusammenhang zwischen den drei Konstrukten, die im Titel genannt werden, liegt auf der Hand. Um mit den Worten der Autoren zu sprechen: „Die Realisierung von Changes erfolgt durch Projekte, Ketten von Projekten und/oder Programmen.“ Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht, wie die Literatur zeigt. So fehlt dieser Konnex beispielsweise weitgehend in den ansonsten hervorragenden Veröffentlichungen von Berner (z. B. Berner, W.: Change! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung. Stuttgart 2010). Ein Ziel der beiden Wiener Autoren ist es dann auch, den Prozess des Changemanagements zu entwerfen und die „Zusammenhänge zum Projekt- bzw. Programmmanagement zu gestalten.“ Das ist voll und ganz gelungen. In noch keinem Lehrbuch habe ich den Einsatz von Projekten, Programmen und „Changes“ zur Umsetzung von Organisationsstrategien so konsequent und eingehend behan-

delt gesehen wie in diesem Buch. Überflüssig zu sagen, dass dabei nicht der klassische Abwicklungserfolg (in den Kosten, in der Zeit und mit den zugesagten Funktionen und der versprochenen Qualität) im Mittelpunkt steht, sondern der Anwendungserfolg, sprich der letztendliche Nutzen für die Organisation und natürlich auch die Kontrolle dieses Erfolgs.

Zugrunde gelegt wird dem Werk die soziale Systemtheorie und der Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Basis und das Konzept der Projektorientierten Organisation.

Besonders auffallend ist für mich dabei in Verbindung mit dem Konstruktivismus die ungewöhnlich starke Prozessorientierung der Ausführungen, so etwa, wenn die Verfasser die „Wahrnehmung des Projekt-, Programm- und Changemanagements als Prozesse der projektorientierten Organisation“ behandeln. Dabei kommt dem Werk zugute, dass Roland Gareis zusammen mit Michael Stummer bereits im Jahr 2007 (Manz-Verlag Wien) zum Thema „Prozesse und Projekte“ veröffentlicht hat.

Im Grunde handelt es sich bei dem neuesten Werk um zwei Bücher in einem, wie die Autoren in der Einleitung selbst schreiben. Zum einen um „Ratschläge für Einsteiger im Projektmanagement“ und zum anderen um „Ratschläge für theoretisch Interessierte“. Der Lehrbuchteil enthält umfassende Informationen, die auch für die Zertifizierung relevant sind und behandelt Themen wie grundlegende Begriffe, Prozesse und Methoden, sowie Rollen und Organisationsformen in Projekten, Kommunikationsformate und Führungsstile in Projekten. Es folgen Ratschläge für Manager projektorientierter Unternehmen (seit langem das zentrale Thema von Roland Gareis, der auf diesem Gebiet Pionierarbeit geleistet hat) und für Manager, die als „Projekt-, Programm- und Changemanager“ tätig sind, aber auch als deren Auftraggeber ...“. Dass beim Standardstoff nicht nur immer grundsätzliche Informationen geboten werden, sondern auch neueste, sauber zitierte Literatur berücksichtigt wird, wie etwa das von Erpenbeck und von Rosenstiel herausgegebene Grundlagenwerk zur Kompetenzmessung – höchst selten in der Projektmanagementliteratur zu finden – zeigt, wie

ernst Gareis sen. und Gareis jun. ihre Aufgabe genommen haben.

Auch wenn der Lehrbuchteil selbst für den Profi schon interessant genug ist, noch spannender wird es bei den „Ratschlägen für die theoretisch Interessierten“. Dazu zählen Vater und Sohn z. B. bereits sehr erfahrene Manager projektorientierter Unternehmen, Forscher, Lehrer, Berater und Trainer. Für sie speziell bestimmt sind unter anderem die Themen

- Projektmanagementansätze und neue Werte
  - das strategische Managen und Investieren
  - das Managen von Anforderungen bei sequenzieller und iterativer Vorgehensweise
  - die Interpretation von Werten für das Initiieren von Projekten
  - der Einsatz von Scrum-Subteams in Projekten
  - der schon angesprochene Zusammenhang von Projekt-, Programm- und Changemanagement.
- Dabei hat mich der erste Punkt speziell interessiert, weil ich ihn für besonders zukunftsweisend halte. Neue Konzepte im Projektmanagement für die Werte – verstanden als „relativ stabile Überzeugungen bezüglich wünschenswerter bzw. notwendiger Eigenschaften eines sozialen Systems“ – bestimmt werden, sind nach den Verfassern
- das Konzept der Agilität,
  - das Konzept der Resilienz und
  - das Konzept der Nachhaltigkeit.

Um ein Beispiel zu nennen: Nachhaltige Entwicklung beinhaltet im Detail Werte wie Gerechtigkeit innerhalb und zwischen Generationen, Transparenz, Fairness, Vertrauen und Innovation.

Besonders hervorzuheben: Ein umfangreiches, didaktisch sehr gut gemachtes, durchgehendes Fallbeispiel erleichtert es, die Überlegungen der Verfasser nachzuvollziehen.

**Fazit:** Wer einen umfassenden Überblick über neuere Entwicklungen im Projektmanagement gewinnen und wissen will, wohin in den nächsten Jahren die Reise voraussichtlich gehen wird, kommt um die Lektüre des Werks nicht herum. Die Publikation, die auch, wie schon erwähnt, höchst aktuelle, vor allem auch angelsächsische Literatur sorgfältig verarbeitet, ist ein Glücksfall für unsere Disziplin.

Autor: Heinz Schelle ■