

---

# Vorwort

Menschen mit einer neuen Idee gelten solange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat. – Mark Twain (1835–1910), US-amerikanischer Schriftsteller

Prof. Dr. Gerhard Ortner ist gemäß Mark Twain ein Spinner! Wahrscheinlich war er schon immer einer, aber dennoch bin ich froh und stolz darauf, ihn 2010 davon überzeugt zu haben, dies öffentlich zu machen. Doch dazu gibt es eine Historie, die mit diesem Buch *kein* vorläufiges Ende findet, denn zukünftige konkrete Anwendungsfällen und Praxisberichte sollen diesem Werk folgen.

Wir sind umgeben von Chancen – aber sie existieren erst, wenn man sie erkennt. – Edward de Bono (\*1933), britischer Psychologe und Schriftsteller

Und da betreten Sie, hochgeehrter Leser, hochgeehrte Leserin die Bühne. Offensichtlich konnten wir Ihre Aufmerksamkeit erlangen, denn sonst würden Sie nicht dieses Vorwort lesen. Wollen Sie auch zu uns „Spinnern“ gehören, die davon überzeugt sind, dass unter bestimmten Voraussetzungen strategisches Outsourcing gesamter Projektmanagementdisziplinen möglich ist, und dies in Ihrem Unternehmen umsetzen? Oder sind Sie vielleicht schon am „spinnen“, haben dies bereits umgesetzt und wollen Ihre Erfahrungen mit uns und anderen Interessierten teilen? Zögern Sie bitte nicht mit uns in Kontakt zu treten.

Was keiner wagt, das sollt Ihr wagen. Was keiner sagt, das sagt heraus. Was keiner denkt, das wagt zu denken. Was keiner anfängt, das führt aus. – Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832), aus *Der Zauberlehrling*

Aber nun zurück zu den Anfängen. „Spinner“ war nicht unbedingt immer genau die Charakterisierung als ich mit der Idee jonglierte einzelne Projektmanagementdisziplinen nach außen zu geben. Der erster Austausch zum Thema mit fachkundigen Freunden und Bekannten erbrachte gutgemeinte Reaktionen wie „vergiss es“, „praktisch unmöglich“, „nette Idee, aber...“. Eigentlich hätte ich die ganze Sache

wegen mangelnder Erfolgsaussicht fallen lassen sollen, aber dann geschah etwas Unerwartetes. Einem guten Freund, zu dieser Zeit Projektleiter bei einer Schweizer Großbank, erzählte ich von den fruchtlosen Bemühungen. Mit Erstaunen durfte ich zur Kenntnis nehmen, dass in dieser Bank nicht nur ähnliche Überlegungen angestellt wurden, sondern diesbezüglich sogar ein konkretes Projekt am Laufen war und besagter Freund, nicht ganz freiwillig, als Projektleiter benannt war. Große Skepsis herrschte seinerseits den Projekterfolg betreffend, da er dort die notwendigen Voraussetzungen für einen solchen Schritt nicht gegeben sah (zu Recht wie sich im Nachhinein herausstellte). Mitstreiter Nummer eins („Spinner“ Nummer zwei) war gefunden, dazu noch ein Freund, persönlich betroffen und in ein konkretes Projekt involviert. Glücklicher Tag für uns beide.

Der Idealismus wächst mit der Entfernung vom Problem. – John Galsworthy (1867–1933), englischer Schriftsteller und Dramatiker, Nobelpreisträger für Literatur

So analysierten und diskutierten wir ganze Tage über mögliche Gründe für einen potentiellen Misserfolg aber auch Bedingungen für eine erfolgreiche Durchführung dieses Vorhabens. Unsere Bemühungen endeten aber im Wesentlichen immer an denselben Fragestellungen: Welche der identifizierten möglichen Einflussfaktoren sind unternehmensspezifisch und welche generalisierbar? Existieren weitere Faktoren, die sich aus dem Fallbeispiel nicht ableiten lassen? Sind die Faktoren spezifisch genug beschreibbar, ohne ins Triviale abzugleiten? Gibt es bereits Erfahrungsberichte oder Untersuchungen zu diesem Thema?

Von jeder wirklich neuen Idee fühlen sich die Leute angepisst. – Tom Peters (\*1942), US-amerikanischer Unternehmensberater und Autor

Nächster logischer Schritt war also Literaturrecherche mit einem für uns ziemlich überraschenden Ergebnis: jede Menge Bücher und Fachartikel zu strategischem Outsourcing von Dienstleistungen im allgemeinen und besonderen, aber nichts (in Zahlen: nichts) zum Thema strategisches Outsourcing von Projektmanagementaktivitäten. Daher also weitere Mitstreiter/Interessierte bei Fachverbänden und in Foren suchen, was ohne nennenswerte Reaktion blieb. Nächster Versuch um Aufmerksamkeit für das Thema zu erlangen: Versenden kurzer Artikel an Verlage und Fachpublikationen, mit der Bitte um Veröffentlichung, die aber ohne Ausnahme wegen „mangelnder Relevanz des Themas“ respektive „Unwissenschaftlichkeit“ abgelehnt wurden, sofern überhaupt eine Reaktion erfolgte.

Alles, was man im Leben braucht, sind Ignoranz und Selbstvertrauen. – Mark Twain (1835–1910), US – amerikanischer Schriftsteller

Wie erhält man das Siegel der „Wissenschaftlichkeit“? Allemal über die Beteiligung von Wissenschaftlern. Demzufolge wurden Universitäten und Fachhoch-

schulen mit Bezug zu Projektmanagement angeschrieben und die Idee und deren Weiterentwicklung beworben. Sie geneigter Leser mögen sich fragen, wann endlich der Autor dieses Buches die Bühne betritt. Nur noch ein klein wenig Geduld, denn auch dieser Schritt brachte noch keinen Erfolg. Der hielt aber Einzug mit der Nutzung einem bekannten sozialen Netzwerk für berufliche Kontakte. Dem dort lancierten Aufruf folgten 2010 zwei nette Herren der FH des bfi Wien – Prof. Christian Malus, der leider ein Jahr später verstarb und Dr. Gerhard Ortner, Autor dieses Buches.

Der Gebildete treibt die Genauigkeit nicht weiter, als es der Natur der Sache entspricht. – Aristoteles (384–322 v. Chr.), griechischer Philosoph

Bereits nach unserem ersten Zusammentreffen stand fest, dass wir das Thema gemeinsam (vier „Spinner“) weiter bearbeiten wollen. Im Zuge gegenseitiger Besuche folgten Diskussionen über Ziele, Umfang, Finanzierung und Vorgehen, die in einem Umsetzungsplan mündeten. Dieser Plan sah drei Stufen vor:

1. Empirische Überprüfung unserer Thesen mittels Onlinebefragungen und Experteninterviews,
2. Entwicklung eines konkreten Anwendungsmodells (organisatorische Voraussetzungen und Tauglichkeit von PM-Aktivitäten) basierend auf den empirischen Ergebnissen
3. Konkrete Anwendung des Modells in mindestens einer Unternehmung

Es gibt keine Lösungen im Leben. Es gibt Kräfte in Bewegung: die muss man schaffen; die Lösungen folgen nach. – Antoine de Saint-Exupéry (1900–1944), französischer Schriftsteller und Flieger

Unsere Studienergebnisse haben wir in verschiedenen Artikeln zusammengefasst und Fachkreisen, als auch Unternehmen vorgestellt. Darüber hinaus hatten wir 2011 in Wien und St. Petersburg Gelegenheit unsere Zwischenergebnisse im PMUni Netz, einem internationalen Verbund von Universitäten und Fachhochschulen mit PM-Studiengängen, zu diskutieren und deren wertvolle Anmerkungen in unsere Überlegungen aufzunehmen. 2012 wurden wir nach Zürich zum IPMA-Expertseminar eingeladen, wo wir in einem eigenen Stream zwei Tage lang unsere Erkenntnisse und Gedanken mit Fachleuten aus über 30 Ländern diskutieren und weiter entwickeln konnten. Mittlerweile wurden auch zwei Diplomarbeiten geschrieben, die sich auf unsere Forschung stützen. In der einen wird die Frage untersucht, welche spezifischen Anwendungsmöglichkeiten des PM-Outsourcings in kleineren und mittleren Unternehmen bestehen und in der anderen wird der Frage nach den betrieblichen Voraussetzungen detailliert nachgegangen. Eine dritte

Arbeit zu Einsatzmöglichkeiten bei einem projektorientierten IT-Dienstleister ist gerade im Entstehen.

Lang ist der Weg durch Lehren, kurz und wirksam durch Beispiele. – Lucius Annaeus Seneca (1–65 n. Chr.), römischer Philosoph, Dramatiker, Naturforscher, Staatsmann und Stoiker

Wäre die Geschichte hier zu Ende erzählt, fehlte Wichtiges, denn die konkrete Anwendung unseres Modells wartet weiterhin auf unsere Unterstützung. Obwohl schon sehr konkrete Vorhaben zur Umsetzung mit Firmen stattfanden, so wurden diese aus verschiedensten Gründen immer wieder verschoben bzw. auf Eis gelegt. Sollten Sie lieber Leser, liebe Leserin durch dieses Buch angeregt werden solches in Ihrem Unternehmen in Bewegung zu bringen, lassen Sie es uns (rechtzeitig) wissen! „Spinnen“ Sie mit! It's kind of fun to do the impossible, sagte Walt Disney.

Man entdeckt keine neuen Erdteile, ohne den Mut zu haben, alte Küsten aus den Augen zu verlieren. – Andre Gide (1869–1951), französischer Schriftsteller

Auch dieses Vorwort endet mit einem Ausblick, denn dieses Thema ist gerade erst am Anfang. Warum eigentlich nur operatives Projektmanagement outsourcen. Warum nicht auch Project Management Offices (PMO)? Und was spricht für bzw. gegen das Outsourcing von Projektportfoliomanagement?

Sie dürfen mich gerne an den öffentlichen Pranger stellen, sollte mit diesem Buch nicht der Anfang zu einer ganzen Reihe von Arbeiten zu diesem Thema gemacht werden.

Rüdiger Geist, PMP, zSPM

Projektmanagement-Outsourcing

Chancen und Grenzen erkennen

Ortner, G.

2015, XX, 89 S. 52 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-45008-6