



THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

Von virtuellen Projekten zu virtualisierten Organisationen

- wie die Corona-Pandemie das Klima in den Unternehmen gewandelt hat

Dr. Thomas Greb

GI Fachgruppentreffen WI-PM 2023:
„Projektmanagement nach der Pandemie“
Frankfurt/Main, 04.05.2023



THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

Agenda

- Virtuelle Projekte und Organisationen im Zeitraffer
- Virtualisierung eines IT-Projekts in der Pandemie
- „Lessons learned“ und Erfolgsfaktoren
- Strategische Chancen durch Virtualisierung
- Die Zukunft: Virtualisierung ganzer Organisationen



Virtuelle Projekte und Organisationen im Zeitraffer

Warum „virtuell“ viel mehr ist als „Home office für alle“

Was bedeutet „virtuell“?

Etwas, was nach der **Wirkung**, aber nicht nach der Sache vorhanden ist.
[KeGi1999, S.11]

Charakteristika Virtueller Organisationen (VO)

- **Netzwerkartige Zusammenarbeit** von Organisationen und Personen
- Räumliche **Verteiltheit** - ggf. weltweit
- Möglichst **homogen nach außen** – ggf. heterogen nach innen
- **Flexibel konfigurierbar**, temporär: Projekte, Arbeitsgemeinschaften etc.

**Und dann kam Corona ...
und binnen 14
Tagen wurde das
Undenkbare
möglich!**

Unternehmen, die ihre gesamte IT nach Indien verlagern, trauen sich nicht, ihre MA von zu Hause arbeiten zu lassen

Historie im Zeitraffer

- VO wurden in 1990ern als **Organisationsform der Zukunft** gesehen [DaMa1992]
- Thema nach Hype-Phase in den 2000ern eingeschlafen [HeAIÖs2005]
- Seitdem versteckte Ausbreitung: outgesourcte Call center, Cloud-Infrastruktur etc.
- Technische **Voraussetzungen** für VO **liegen** seit Jahren **vor**
- Viele Unternehmen in Deutschland nutzen Chancen und Potenziale von VO nicht



THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

Virtualisierung eines IT-Projekts in der Pandemie (1/2)

Projektcharakteristika und Ausgangslage

- Ablösung Mainframe-basierter **Riester-Software** durch eine Client-Server **Standard-Software**
- Aufbau **Infrastruktur und Deployment, Customizing, Integration** in die Anwendungslandschaft des Konzerns
- **Datenmigration, Change Management** sowie **Schulung** mehrerer hundert deutschlandweit verteilter Nutzer
- **Cross-funktionales Projektteam** und **DevOps-Ansatz**: Fachbereiche, Entwicklung, IT-Betrieb, externe Dienstleister
- Standard-Software-Lieferant mit **mehreren Standorten in Deutschland** sowie **Nearshore in Ost-Europa**
- **Unterschiedliche Zusammenarbeitsmodelle** mit Externen: Dienstvertrag, Werkvertrag, Arbeitnehmerüberlassung
- Projektlaufzeit knapp 2 Jahre
- Rolle des Autors: Gesamtprojektleiter

Projekt hatte bereits zum Start viele Charakteristika einer virtuellen Projektkonstellation



THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

Virtualisierung eines IT-Projekts in der Pandemie (2/2)

Corona erforderte ad hoc-Umstellung

Projekt startete 2019 teilvirtualisiert

- Mehrere Projektstandorte
- Keine durchgängige Präsenzpflcht
- Wöchentliche Projekt-Meetings vor Ort
- Zusätzlich WebCos und Telefonkonferenzen
- Präsenz-Workshops mit dem Software-Anbieter
- Team-Events
- Etabliertes Projektvorgehensmodell

Vollvirtualisierung binnen weniger Tage

- Zunächst Umstellung auf „remote“ für einige Standorte zur Risikominimierung in 03/2020
- Kurz danach vollständige Umstellung aufgrund staatlicher Corona-Maßnahmen

„Wir wissen nicht, wie lange Corona dauert. Bereiten wir uns darauf vor, dass wir produktiv gehen werden, ohne dass wir uns vorher nochmal persönlich treffen.“ (PL)

... und so kam es dann auch!

Wie gut hat die Umstellung funktioniert?

- Projektziele wurden in „time and budget“ und nahezu vollständig erreicht
- Keinerlei Corona-bedingte Personalausfälle
- Trotz methodischer Umstellungsaufwände gute Projektproduktivität
- Es gab viel Licht, aber auch etwas Schatten



THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

„Lessons Learned“ und Erfolgsfaktoren (1/2)

Leistungsfähige IT-Infrastruktur ist (nur) die Basis der Virtualisierung

IT-Infrastruktur

- Ad hoc-Virtualisierung lebt von Dingen (WebCo, Netze etc.), die man **vorher richtig** gemacht hat
- Herausforderung: **Heterogenität** der IT-Systeme der beteiligten Personen und Organisationen
- **Kontinuierliche Optimierung**: Videokonferenzsysteme, virtuelle Whiteboards etc.

Wissensmanagement und Kommunikation

- „**Flurfunk**“ entfällt für Information und **Koordination**
- **Wissen** muss **Raum** und **(Teil-)Zeit** überwinden: **explizit, schriftlich, digital** (Confluence, Wiki etc.)
- „**Überkommunikation**“: virtuelle Kaffeerunden, Small-talk
- Ähnlich leistungsfähige **remote-Umgebung für jede/n**

Technik und Methodik

Virtualisierung und Digitalisierung

- „Arbeiten auf Zuruf“ in remote-Welt schwieriger: **Nutzen der Automatisierung** von Deployments, Tests etc. **steigt**
- Virtualisierung erfordert dokumentiertes, personenunabhängiges, **prozessbasiertes Arbeiten**
- **Virtualisierung fördert** automatisch die **Digitalisierung**

Projektmanagementmethodik: hybrid

- **Plan-Orientierung** zur Koordination auf **Top-Level-Ebene**: Meilensteine, Abhängigkeiten, Risiken etc. [Gr2021]
- **Autonomes, agiles Arbeiten** auf **Teamebene**
- **Aktualität** und **Transparenz** des Fortschritts für alle: JIRA, Confluence, Ticketing-Systeme etc.



THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

„Lessons Learned“ und Erfolgsfaktoren (2/2)

Virtualisierung fordert Organisationen und jeden einzelnen Menschen

Mensch und virtuelle Arbeit

- Menschen arbeiten **virtuell** von **hochproduktiv** bis **unbefriedigend**: Alter eher unwichtig
- **Selbstorganisation** und **Eigeninitiative** deutlich wichtiger
- **Ursachen** für Unproduktivität oft **schwer erkennbar**: private Situation, Home office-Infrastruktur etc.
- **Individuelle Lösungen** finden

Organisation und Führung

- **Vertrauen** und **Ergebniskontrolle** statt Anwesenheitsfokus
- **Führung wird schwieriger**: aktiv und genauer beobachten
- **Arbeitszeit** und **-ortmodelle** der Organisationen **anpassen**
- **Projekt- und Vorgehensmodelle** zur **Virtualisierung** proaktiv entwickeln

Mensch und Organisation

Kultur und „Spielregeln“

- **Initiale Teambildung** möglichst **vor Ort**
- **„Spielregeln“** abstimmen und **etablieren**: Methodik, Kernarbeitszeit, Pünktlichkeit etc.
- **Nichtverfügbarkeitszeiten respektieren!**
- **„gig“-Economy** und **„click working“** **unproduktiv**

Resilienz und Risikomanagement

- **Ohne Netz** und **Server** ist die **VO** **tot!**
Business Continuity Management optimieren
- Auf **„Corona 2.0“** und **„Black out 1.0“** vorbereiten
- **Abhängigkeit** von **Tool-Monopolen** **reduzieren**
- Auf **gute Stimmung** im Team achten



Strategische Chancen durch Virtualisierung

Chancen aktiv nutzen und Herausforderungen angehen

Vorteile und Chancen

- **Mitarbeitergewinnung** und –**zufriedenheit**
 - zusätzliches Mitarbeitergewinnungspotenzial
 - 66% der GenZ wollen Home office (XING-Studie 23)
 - Teilzeitmodelle durch Virtualisierung effizienter
- **Kostensenkung** und deutlich bessere **CO₂-Bilanz**
 - **zentraler Bürobedarf reduziert**
 - signifikant **reduzierte Fahrt-/Reisezeiten** und -kosten
- **Vergleichbare Produktivität** bei geringeren Kosten
- **Größere Flexibilität** in der Projektkonfiguration
- Mehr **potenzielle Lieferanten** und **Projektpartner**
- **Digitalisierung** durch Virtualisierung **beschleunigen**

Herausforderungen

- Erhalt eigener **Unternehmenskultur**
- Persönliches **Networking** schwieriger
- **Geringere Bindung** zwischen Mitarbeiter/innen und Unternehmen
- Auch der „**digitale Mensch**“ ist ein **soziales Wesen**



THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

Die Zukunft: Virtualisierung ganzer Organisationen Oder wird sich das Rad mit Corona-Ende wieder zurück drehen?

- Stärkere Virtualisierung hat in den allermeisten Fällen viel **besser funktioniert als erwartet**
- Was **technisch** möglich, **ökologisch** sinnvoll **und ökonomisch** von Vorteil ist, setzt sich früher oder später durch
- entweder zuerst in ihrem Unternehmen oder bei der Konkurrenz!



„Wann baute Noah seine Arche?
... **Vor** der Sintflut!“
Robert Redford im Film „Spy Game“

Proaktiv virtuelle Handlungsfähigkeit stärken! Technik, Methodik, Organisation und Mensch

Virtualisierung zur **Beschleunigung der Digitalisierung** nutzen!

In **Chancen** und **Alternativen** denken. Und **handeln**:
Organisationsweit **flexible Arbeitsformen** von **ortsgebunden** bis **vollvirtuell schaffen!**



THOMAS GREB CONSULTING
IT-Projekt- und Prozessmanagement





THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

Literatur/Referenzen

[DaMa1992]

Davidow, W.H.; Malone, M.S.: The Virtual Corporation, HarperBusiness, 1992

[Gr2021]

Greb, T.: Agil++: Ein systematischer Ansatz für das Tailoring hybrider IT-Projektmethoden, in: Helferich, A. et al. (Hrsg.), Software Management 2021: Software Management in Zeiten digitalisierter und vernetzter Produkte, GI Lecture Notes in Informatics, Bonn, 2021

[KeGi1999]

Kemmer, G.-A; Gillessen, A.: Virtuelle Unternehmen, Physica, 2000

[HeAIÖs2005]

Heilmann, H.; Alt, R.; Österle, H. (Hrsg.): Virtuelle Organisationen, dpunkt, 2005



THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

zur Person

Dr. Thomas Greb

- Studium BWL mit Schwerpunkten Wirtschaftsinformatik, Organisation und Finanzierung
- Promotion im Bereich Logistik, Informatik und Operations Research
- Danach
 - Projektleiter in der Objekt-Orientierten-Softwareentwicklung
 - Produktgruppenleiter im eBusiness-Bereich sowie
 - Abteilungsleiter für eine integrierte Entwicklungs- und Betriebsführungsorganisation
- Seit 2005 selbständig
 - Berater, Reviewer und Coach für IT-Projekt- und -Prozessmanagement
 - Leitung von klassischen und hybriden IT-Großprojekten: Entwicklung, DevOps und Systemintegration
 - Kunden aus den Bereichen Automotive, Logistik, Banken und Versicherungen
- Gesellschaft für Informatik: Leitungsgremium/Fachexperte der Fachgruppe Vorgehensmodelle etc.
- GPM-Mitglied, PMI-PMP®, Certified Scrum Master®



THOMAS GREB CONSULTING

IT-Projekt- und Prozessmanagement

Kontakt Daten

Thomas Greb Consulting
IT-Projekt- und Prozessmanagement

Dr. Thomas Greb

Mobil: +49 (0) 172 379 3667

Tel.: +49 (0) 4202 768 8085

Fax.: +49 (0) 4202 768 8087

Rischgraben 51

D-28832 Achim

www.thomas-greb-consulting.com
th.greb@thomas-greb-consulting.com