ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Veränderungsmanagement als Kernkompetenz des Projektmanagers

Innsbruck, am 9. März 2016

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Vorstellung meiner Person

- Lehre zum Großhandelskaufmann
- Acht Jahre internationale Erfahrung in Asien und Osteuropa
- Vier Jahre Erfahrung als Sanierer

- Berufsbegleitendes Studium der internationalen Unternehmensführung
- Berufsbegleitendes Master-Studium International Business Administration
- Berufsbegleitendes Master-Studium Finance & Controlling
- IPMA Level B
- IPMA Level A
- Juli 2015: Doktorratsstudium an der Middlesex University, London

© www.zeit-wert.at

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Was erwartet Sie heute?

- Kurze Zusammenfassung zwischen einem Sanierungsprogramm der neuen Strategie und Unternehmenskultur
- Implementierung von Projektmanagement in einem Unternehmen
- Ein möglicher Ansatz zur nachhaltigen Implementierung von Veränderungen in Projekten

© www.zeit-wert.at

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Rahmenbedingungen des Praxisbeispiels

- Massive wirtschaftliche Schwierigkeiten seit mehreren Jahren
- Unternehmen vor der Schließung
- Schwere strategische Versäumnisse machten eine Neuausrichtung notwendig
- Sanierungsprogramm NATURE mit über 20 Projekten innert drei Jahren wurde budgetiert und von der Eigentümerschaft beauftragt

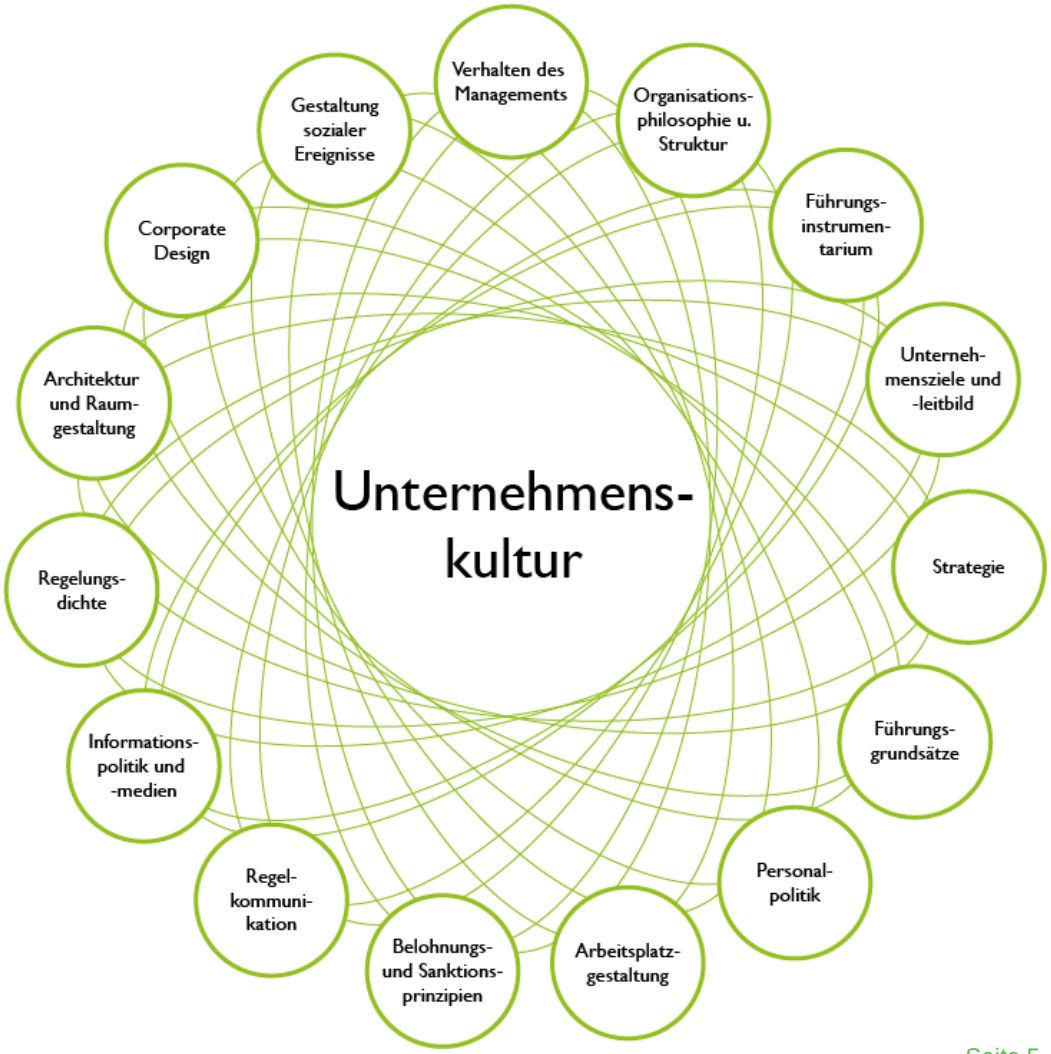
© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Unternehmenskultur als Priorität

„Culture eats strategy for breakfast.“ Peter Drucker



Unternehmenskultur – Projektkultur: Doppler, K; Lauterburg, C:
Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Auflage (2005) Seite 458

© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

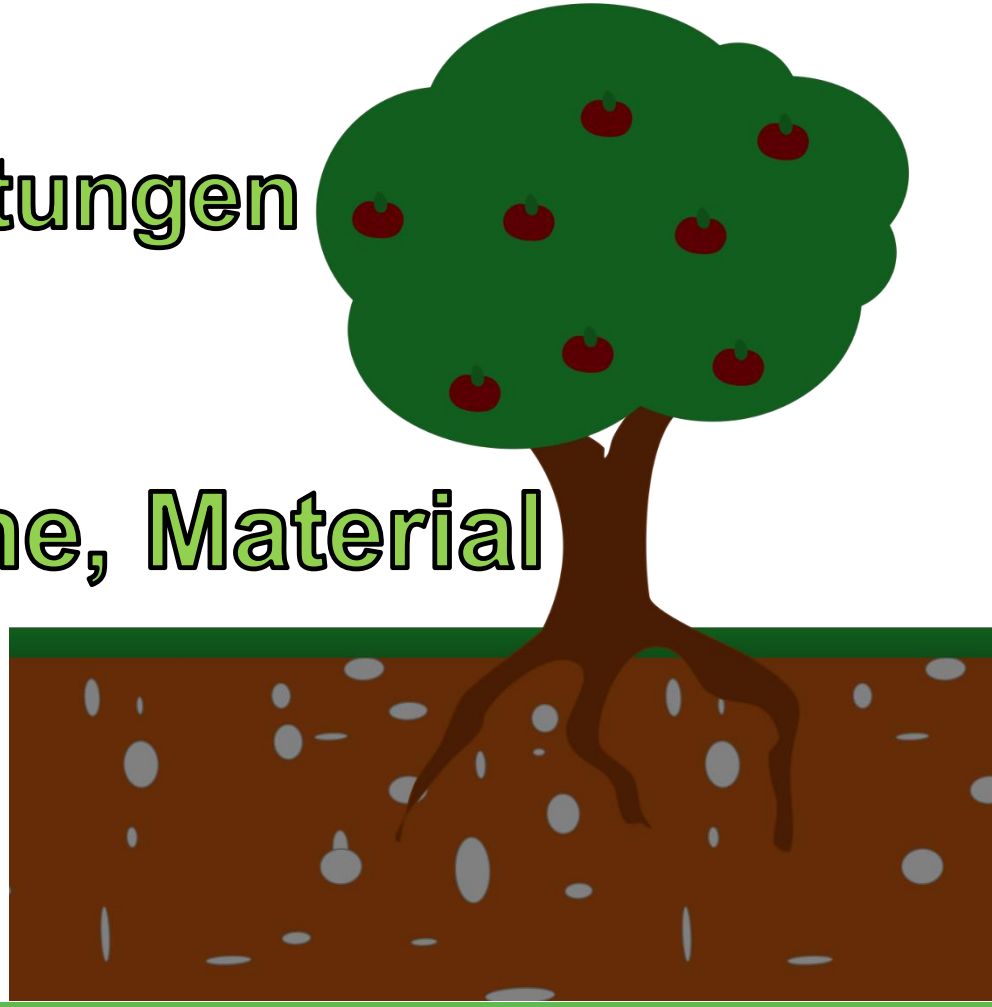
im kontext 2016

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Produkte / Dienstleistungen

Mensch, Maschine, Material

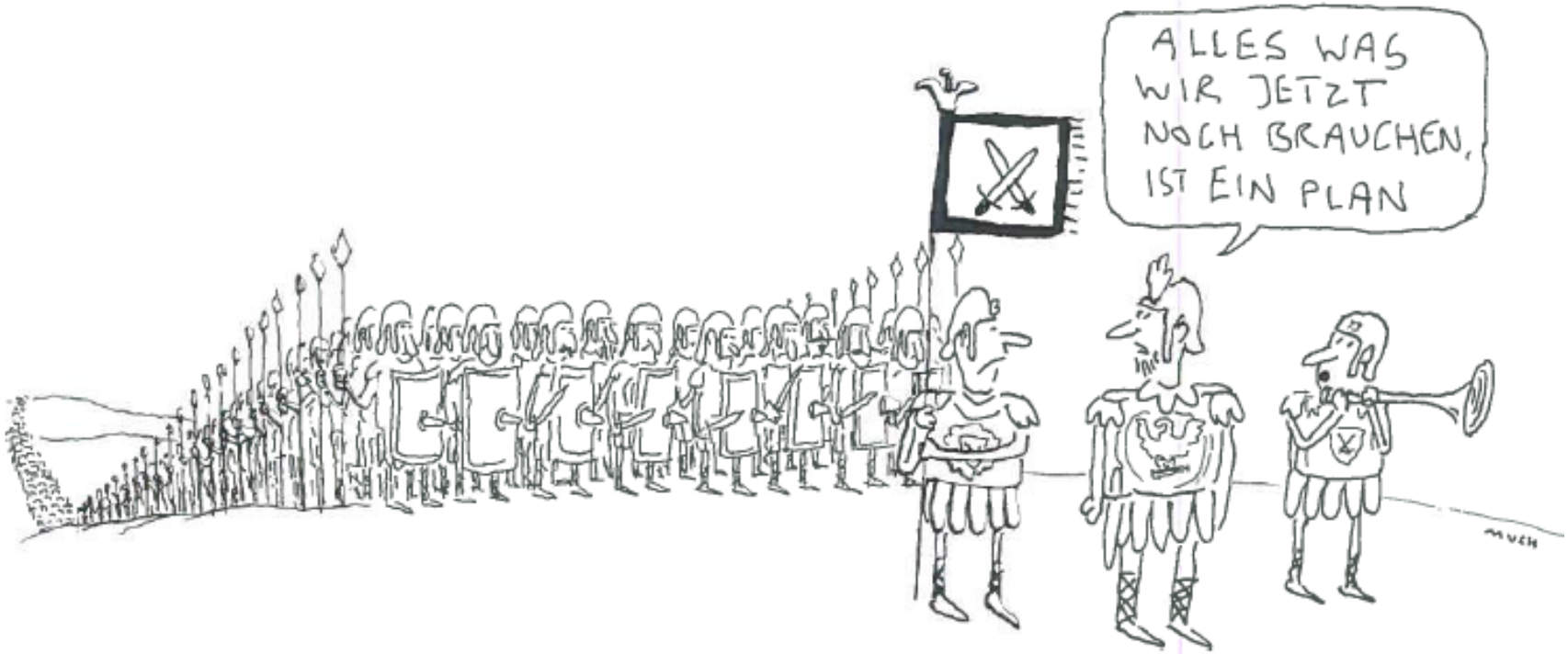
Unternehmens-Kultur & Strategie



im kontext 2016

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

„Für ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, weht kein Wind günstig.“ Seneca



© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

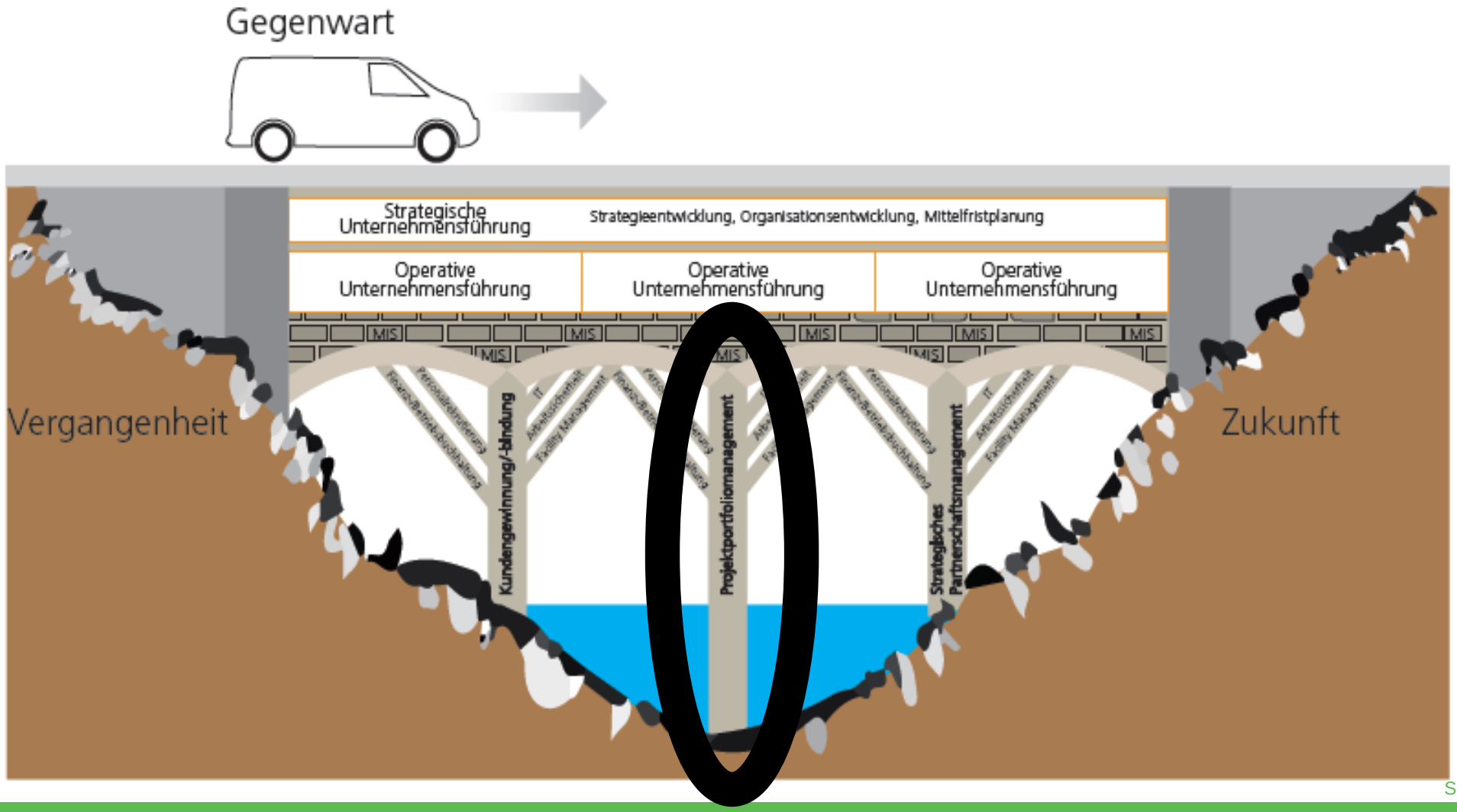
Strategischer Managementprozess

1. Informationsanalyse: Ausgangslage und strategische Segmentierung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Stakeholderanalyse, Analyse der Wertvorstellungen
2. Strategieentwicklung: Vision, Leitbild, Unternehmensstrategie inkl. der strategischen Geschäftsfelder
3. Strategieumsetzung = Programm NATURE

© www.zeit-wert.at

im kontext 2016

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen



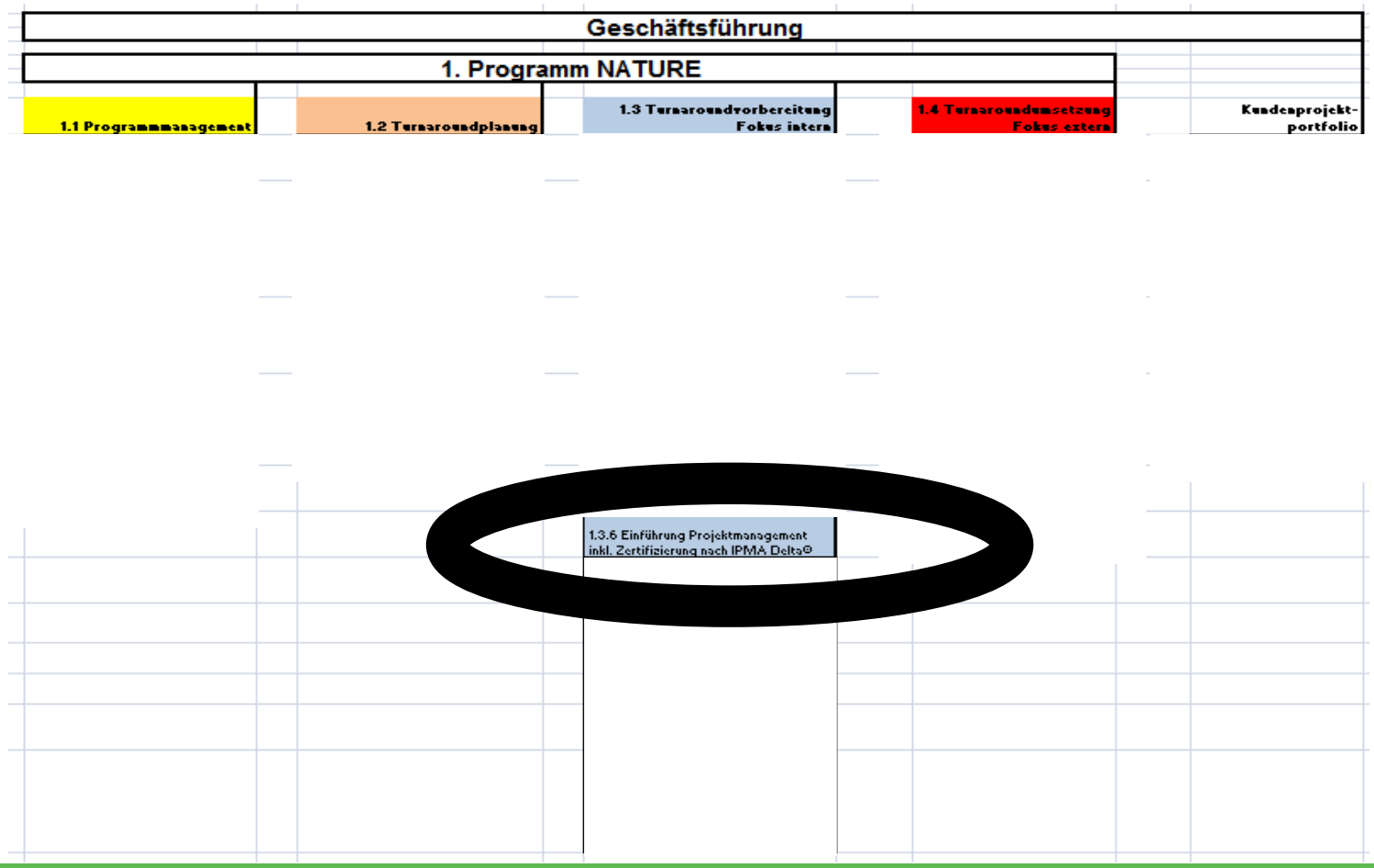
© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

im kontext 2016

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Programm NATURE:
NAchhaltiges TURnaround-Management mit Evolutionärem Ansatz



© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

im kontext 2016

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Veränderungsmanagementansatz Zeitwert®

Quelle: in Anlehnung an Kotter, John P. (1997): Chaos, Wandel, Führung – Leading Change. Düsseldorf: ECON Verlag

© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Veränderungsmanagementansatz Zeitwert®

Quelle: in Anlehnung an Kotter, John P. (1997): Chaos, Wandel, Führung – Leading Change. Düsseldorf: ECON Verlag

© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

im kontext 2016

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

1. PIN - Projektmanagement-Implementierung Nachhaltig

1.1 Projektmanagement	1.2 Standardisierung	1.3 Zentralisierung	1.4 Professionalisierung
1.1.1 Projekt beauftragt	1.2.1 Projektmanagement-Schulungswochenende durchführen	1.3.1 Projektmanagementsystem-Verantwortung inkl. entsprechende Rollenbeschreibung erstellen	1.4.1 Maßnahmen aus der IPMA Delta® Zertifizierung, Wissensmanagement und Projektportfoliocontrolling umsetzen
1.1.2 Projektstartprozess durchführen	1.2.2 Projektmanagementprozesse inklusive der Definition von Arbeitspaketen definieren	1.3.2 Stammorganisation und disziplinarische Führung der Projektleiter anpassen und Mitarbeitergespräch inkl. MbO mit Projektleitern durchführen	1.4.2 Karrierepfad "Projektmanagement" definieren, Ausbildungskonzept erarbeiten und erste Veranstaltung durchführen
1.1.3 Projektkoordinationsprozess durchführen	1.2.3 Rollenbeschreibungen (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Kompetenzen) für die Rollen Projektleiter, Projektteammitlgied und Projektauftraggeber erstellen	1.3.3 Ressourcenmanagement und Spielregeln der Stammorganisation mit dem Management-Team erarbeiten	1.4.3 Projekt des Jahres inkl. dem Prozess und Auditkriterien definieren
1.1.4 Veränderungsmanagementprozess durchführen	1.2.3 Standardisiertes Projekthandbuch inkl. Projektpläne erstellen	1.3.4 Schnittstellenprozesse mit der Stammorganisation auf Basis des Projektstartprozesses mit dem Management-Team erarbeiten	1.4.4 Erster KVP-Projektmanagement ist durchführen
1.1.5 Projektcontrollingprozess durchführen	1.2.4 Projektmanagement-Kompetenz-Stufe 1 erreicht, Ablauforganisation und Aufbauorganisation des PMS sind standardisiert und im QM freigegeben	1.3.5 Drei Testprojekte mittels den neuen Rollen und Prozesse durchführen und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung wurden umsetzen	1.4.5 Maßnahmen aus dem ersten KVP umgesetzt und Effizienzreviews aller Prozesse durchführen
1.1.6 Projektabschlussprozess durchführen		1.3.6 Aufbauorganisation inkl. PMO anpassen und Stammorganisation informieren	1.4.6 Projektmanagement als Kernprozess ist nachhaltig implementiert
1.1.7 Projekt abgenommen		1.3.7 IPMA Delta® Zertifizierung durchführen	
		1.3.8 PMS ist sowohl aufbau-, als auch ablauforganisatorisch implementiert und von einer externen Stelle begutachtet - Ziel Stufe 3.	

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Projektmanagement-Prozesse

1.1 Projektmanagement

1.1.1 Projekt beauftragt

1.1.2 Projektstartprozess durchführen

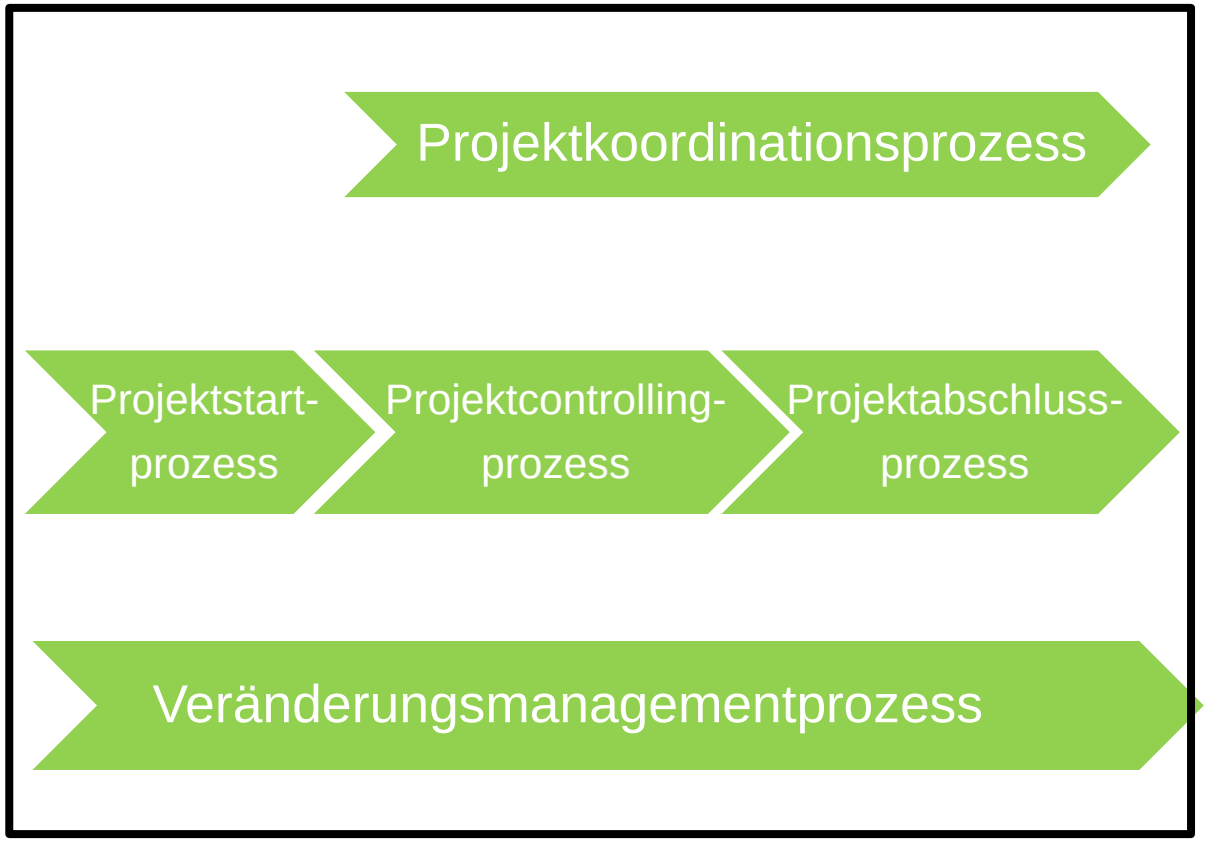
1.1.3 Projektkoordinationsprozess durchführen

1.1.4 Veränderungsmanagementprozess durchführen

1.1.5 Projektcontrollingprozess durchführen

1.1.6 Projektabschlussprozess durchführen

1.1.7 Projekt abgenommen

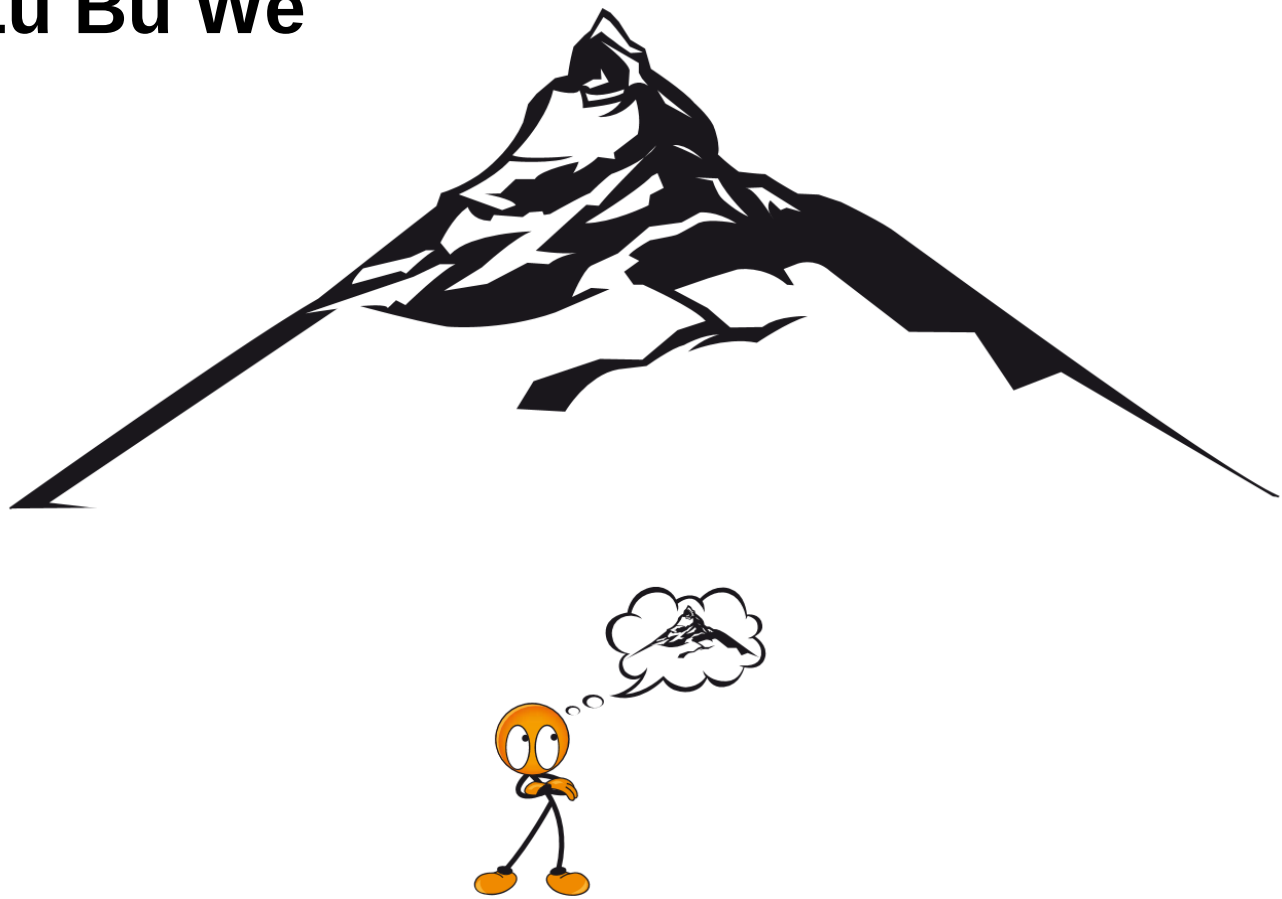


© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

„Der Vornehme versteht zu planen, der Niedere versteht zu erraten. Lü Bu We

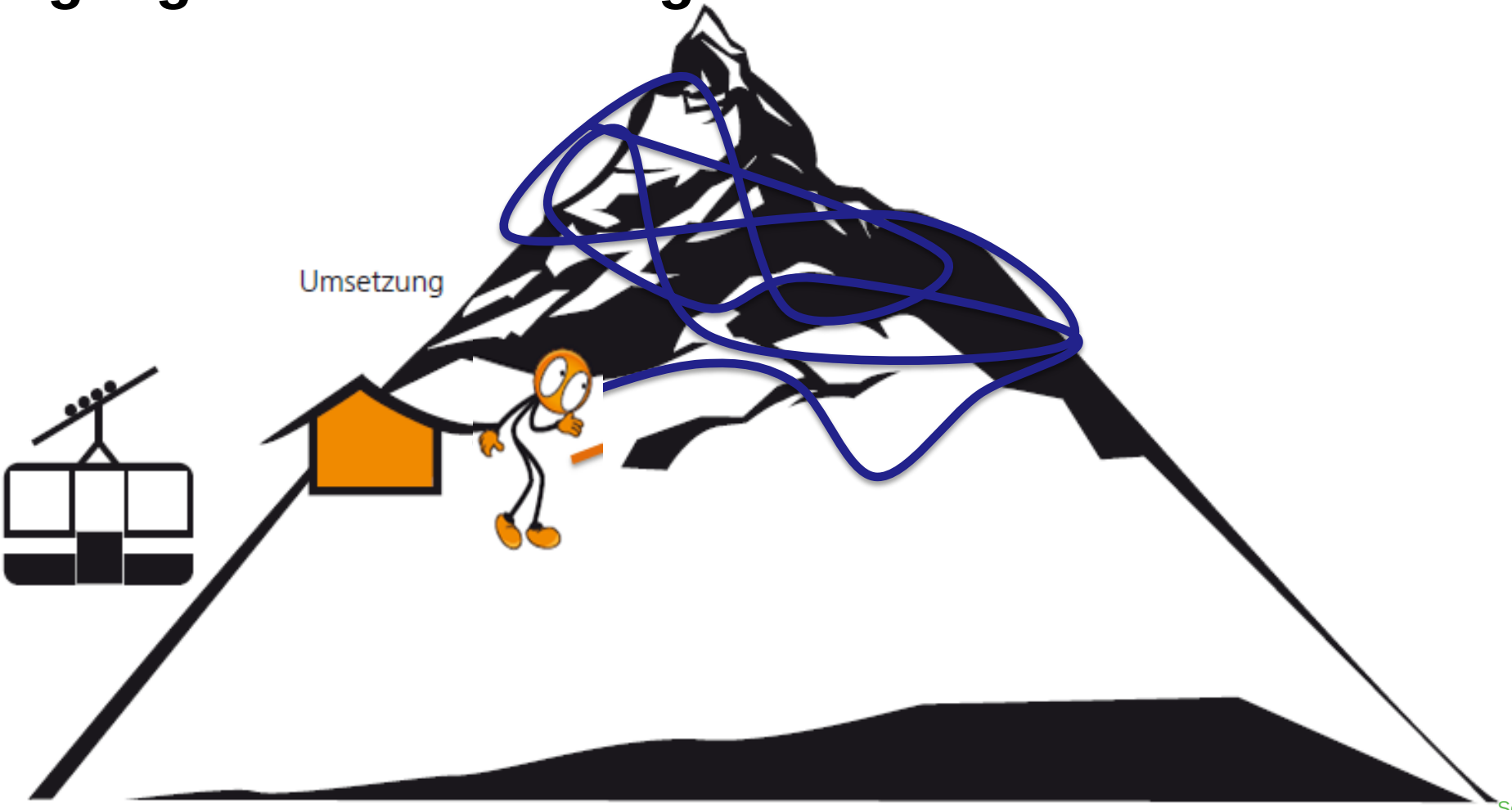


© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Umgang mit Veränderungen in der Praxis



© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

im kontext 2016

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

1. PIN - Projektmanagement-Implementierung Nachhaltig

1.1 Projektmanagement	1.2 Standardisierung	1.3 Zentralisierung	1.4 Professionalisierung
		1.3.1 Projektmanagementsystem-	1.4.1 Maßnahmen aus der IPMA Delta® Zertifizierung,

1.1.1 Projekt beauftragt

1.1.2 Projektstartprozess durchführen

1.1.3 Projektkoordinationsprozess durchführen

1.1.4 Veränderungsmanagementprozess durchführen

1.1.5 Projektcontrollingprozess durchführen

1.1.6 Projektabschlussprozess durchführen

1.1.7 Projekt abgenommen

Arbeitspaket Spezifikation

Projekt	PIN	**Projekt Nr.**	1.3.6
Projektleiter	sapt	**Auftraggeber**	GF
Arbeitspaket:		**PSP ID:** 1.1.4	**PTM (für):**
Veränderungsmanagementprozess durchführen			PL

Arbeitspaket-Inhalte

Veränderung in Unternehmens- und Projektkontext bringen: **AP 1.1.2**
Schlüsselpersonen und Verbündete finden: **AP 1.2.1**
Transparente Strategie und klare Ziele gemeinsam definieren: **AP 1.1.2**
Zusammenhänge erkennen: **AP 1.2.1, AP 1.2.2, AP 1.3.5**
Persönliche Überzeugung erreichen: **AP 1.2.1, AP 1.3.7, AP 1.4.2**
Motivation zur Veränderung: **AP 1.2.3, AP 1.3.4, AP 1.4.2, AP 1.4.3**
Fähigkeit zur Veränderung: **AP 1.2.1, AP 1.2.3, AP 1.4.2**
Vollzug der Veränderung: **AP 1.2.1, AP 1.3.5, AP 1.4.5**
Erste Erfolge erreichen, kommunizieren und feiern: **AP 1.3.5, AP 1.3.7, AP 1.4.3**
Misserfolge kommunizieren, analysieren, korrigieren und feiern: **AP 1.3.5, AP 1.4.3**
Erfolge kommunizieren und feiern: **AP 1.1.6**

1.3.8 PMS ist sowohl aufbau-, als auch ablauforganisatorisch implementiert und von einer externen Stelle begutachtet - Ziel Stufe 3.

Arbeitspaket-Inhalte

Veränderung in Unternehmens- und Projektkontext bringen: **AP 1.1.2**
Schlüsselpersonen und Verbündete finden: **AP 1.2.1**
Transparente Strategie und klare Ziele gemeinsam definieren: **AP 1.1.2**
Zusammenhänge erkennen: **AP 1.2.1, AP 1.2.2, AP 1.3.5**
Persönliche Überzeugung erreichen: **AP 1.2.1, AP 1.3.7, AP 1.4.2**
Motivation zur Veränderung: **AP 1.2.3, AP 1.3.4, AP 1.4.2, AP 1.4.3**
Fähigkeit zur Veränderung: **AP 1.2.1, AP 1.2.3, AP 1.4.2**
Vollzug der Veränderung: **AP 1.2.1, AP 1.3.5, AP 1.4.5**
Erste Erfolge erreichen, kommunizieren und feiern: **AP 1.3.5, AP 1.3.7, AP 1.4.3**
Misserfolge kommunizieren, analysieren, korrigieren und feiern: **AP 1.3.5, AP 1.4.3**
Erfolge kommunizieren und feiern: **AP 1.1.6**

ZEITWERT
zeit investieren ▸ wert schaffen

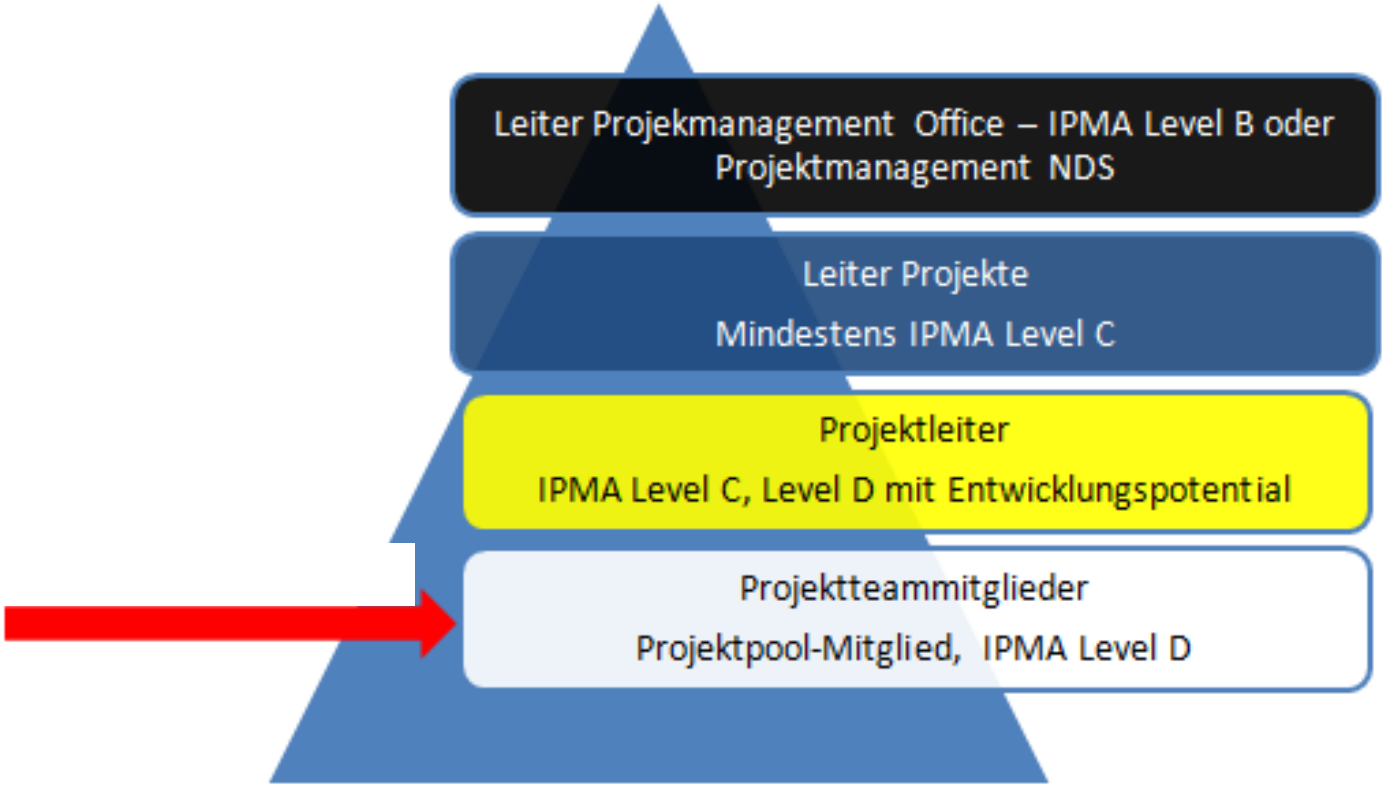
1. PIN - Projektmanagement-Implementierung Nachhaltig

1.1 Projektmanagement	1.2 Standardisierung	1.3 Zentralisierung	1.4 Professionalisierung
1.1.1 Projekt beauftragt	1.2.1 Projektmanagement-Schulungswochenende durchführen	1.3.1 Projektmanagementsystem-Verantwortung inkl. entsprechende Rollenbeschreibung erstellen	1.4.1 Maßnahmen aus der IPMA Delta® Zertifizierung, Wissensmanagement und Projektportfoliocontrolling umsetzen
1.1.2 Projektstartprozess durchführen	1.2.2 Projektmanagementprozesse inklusive der Definition von Arbeitspaketen definieren	1.3.2 Stammorganisation und disziplinarische Führung der Projektleiter anpassen und Mitarbeitergespräch inkl. MbO mit Projektleitern durchführen	1.4.2 Karrierepfad "Projektmanagement" definieren, Ausbildungskonzept erarbeiten und erste Veranstaltung durchführen
1.1.3 Projektkoordinationsprozess durchführen	1.2.3 Rollenbeschreibungen (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Kompetenzen) für die Rollen Projektleiter, Projektteammitlgied und Projektauftraggeber erstellen	1.3.3 Ressourcenmanagement und Spielregeln der Stammorganisation mit dem Management-Team erarbeiten	1.4.3 Projekt des Jahres inkl. dem Prozess und Auditkriterien definieren
1.1.4 Veränderungsmanagementprozess durchführen	1.2.3 Standardisiertes Projekthandbuch inkl. Projektpläne erstellen	1.3.4 Schnittstellenprozesse mit der Stammorganisation auf Basis des Projektstartprozesses mit dem Management-Team erarbeiten	1.4.4 Erster KVP-Projektmanagement ist durchführen
1.1.5 Projektcontrollingprozess durchführen	1.2.4 Projektmanagement-Kompetenz-Stufe 1 erreicht, Ablauforganisation und Aufbauorganisation des PMS sind standardisiert und im QM freigegeben	1.3.5 Drei Testprojekte mittels den neuen Rollen und Prozesse durchführen und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung wurden umsetzen	1.4.5 Maßnahmen aus dem ersten KVP umgesetzt und Effizienzreviews aller Prozesse durchführen
1.1.6 Projektabschlussprozess durchführen		1.3.6 Aufbauorganisation inkl. PMO anpassen und Stammorganisation informieren	1.4.6 Projektmanagement als Kernprozess ist nachhaltig implementiert
1.1.7 Projekt abgenommen		1.3.7 IPMA Delta® Zertifizierung durchführen	
		1.3.8 PMS ist sowohl aufbau-, als auch ablauforganisatorisch implementiert und von einer externen Stelle begutachtet - Ziel Stufe 3.	

© www.zeit-wert.at

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Arbeitspaket 1.4.2 Karrierepfad "Projektmanagement" definieren, Ausbildungskonzept erarbeiten und erste Veranstaltung durchführen



© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Ausbildungskonzept Individuum

- Präsentationsvorlage mit standardisierter Struktur
- Thema wird pro Mitarbeiterin/Mitarbeiter ausgewählt
- Selbstständige Vorbereitung
- Struktur der Präsentation
  - Ablauf im Unternehmen
  - Inhalt ICB
  - Inhalt NCB
  - Mindestens drei unterschiedliche Autoren miteinander vergleichen
  - Positive Erfahrungen mit dem entsprechenden Gebiet
  - Herausfordernde Erfahrungen mit dem entsprechenden Gebiet
- 15 Minuten Präsentation
- 15 Minuten Diskussion

© www.zeit-wert.at

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Ausbildungskonzept Individuum

Projektmanagement-technische Kompetenzen	Was	Wann	Vorbereitung durch wen	Zeit
Projektstart	Präsentation	März	Projektpool-Teammitgliederin/mitglied	13:30-14:00
Projektmanagementerfolg	Präsentation	April	Projektpool-Teammitgliederin/mitglied	13:30-14:00
Projektstrukturen	Präsentation	Mai	Projektpool-Teammitgliederin/mitglied	13:30-14:00

© www.zeit-wert.at

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Ausbildungskonzept Team

- Quartalsmäßiger Workshop: Freitag Nachmittag
- Vorbereitung durch Leiter PMO
- Thema wird aus Themenpool ausgesucht
- Alle Mitglieder werden in zwei Gruppen eingeteilt
- Aufgabenstellung wird besprochen
- Erarbeitung einer Präsentation mit der vorgeschlagenen Lösung
- Präsentation der beiden Gruppen
- Lessons learned erarbeiten

© www.zeit-wert.at

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Ausbildungskonzept Team

Projektmanagement-Verhaltenskompetenzen	Was	Wann	Vorbereitung durch wen	Zeit
Führung	Workshop	2. Quartal	Leiter PMO	14:00-18:00
Engagement und Motivation	Workshop	3. Quartal	Leiter PMO	14:00-18:00
Selbstkontrolle	Workshop	4. Quartal	Leiter PMO	14:00-18:00

© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

Ausbildungskonzept Organisation

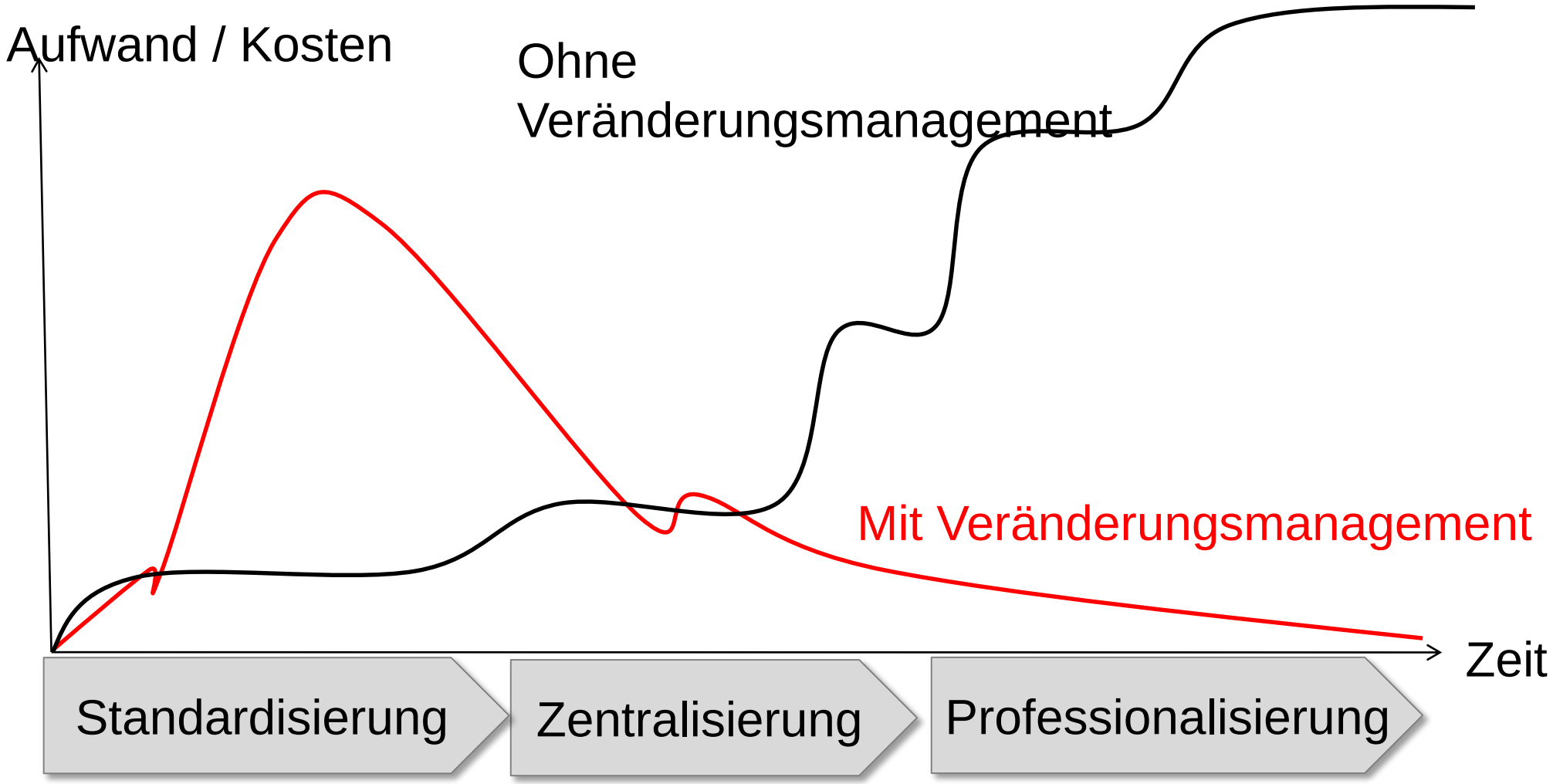
Projektmanagement-Kontext Kompetenzen	
Projektorientierung Programmorientierung Portfolioorientierung Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement Stammorganisation Business Systeme, Produkte und Technologie Personalmanagement Gesundheit, Sicherheit und Umwelt Finanzmanagement Recht	Benchmarking inkl. Projektpool-Ausflug: Freitag auf Samstag

- Einmal pro Jahr wird ein Unternehmen besucht
- Vergleich der beiden Unternehmen
- Besuch wird mit Ausflug kombiniert werden

© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

im kontext 2016



© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

im kontext 2016

ZEITWERT
zeit investieren wert schaffen

„Wer ein WARUM zum Leben/zur Veränderung hat, erträgt fast jedes WIE.“ Nietsche/Petschnig

© www.zeit-wert.at

Mag. (FH) Sasha Petschnig, MA, MA

im kontext 2016