

Agiles Projektmanagement braucht agiles Lernen

METHODE. Die Kultur eines Unternehmens spiegelt sich auch darin wider, wie Projekte geplant, gemanagt und gesteuert werden. Wenn eine Kultur „agil“ sein will, dann darf sie aber nicht nur ihr Projektmanagement optimieren. Sie sollte auch für agile Lernprozesse im Umfeld der Projekte sorgen.

Wie können wir Innovations- und Reaktionsgeschwindigkeit unserer Organisation und gleichzeitig die Qualität unserer Leistungen im Tagesgeschäft erhöhen? Diese Frage beschäftigt aktuell viele Unternehmen, weil sich ihre Märkte und die Rahmenbedingungen ihres Handelns rasant ändern. Heute werden fast alle Innovationen in (oft bereichs- und teils sogar unternehmensübergreifenden) Projekten geplant und realisiert.

Aufgrund der immer vernetzteren Strukturen in den Unternehmen sowie der gestiegenen Kundenerwartungen werden (IT-)Projekte immer komplexer. Und sie werden in Zukunft noch komplexer werden, wenn Realität wird, was zurzeit unter Stichworten wie „Industrie 4.0“ in den Fachkreisen diskutiert wird. Spätestens dann werden die Fragen

- „Wie meistern wir die steigende Komplexität?“
- „Wie gestalten und managen wir fortan unsere Projekte?“

für alle Unternehmen zu erfolgsentscheidenden Zukunftsfragen.

Projektmanagement jetzt neu denken

Diskutiert werden die genannten Fragen meist unter dem Stichwort „agiles Projektmanagement“. Bei dieser Diskussion geht es nicht nur darum, wie Unternehmen mit anderen Vorgehensweisen und Verfahrensmodellen wie „Scrum“, „Kanban“ und „Extreme Programming“ beispielsweise ihre Software-Entwicklung effektiver gestalten können. Es geht auch um die Frage: Inwieweit kann mithilfe eines neuen Denkansatzes das Projekt-

management insgesamt auf ein neues Fundament gestellt werden? Dabei deutet das Adjektiv „agil“ bereits an, was das primäre Ziel des agilen Projektmanagements ist: Neben der Planung soll auch die Steuerung der Projekte so dynamisch und flexibel wie möglich erfolgen. Das erwünschte Ergebnis:

- die Innovationskraft und -geschwindigkeit der Unternehmen steigt

- die Effizienz und Effektivität ihrer Projekte erhöht sich
- (langfristig) wird der Unternehmenserfolg gesichert.

Als mögliche Hebel werden dabei unter anderem gesehen ...

A) eine adaptive beziehungsweise inkrementelle (Projekt-)Planung ...

Statt zu Beginn eines Projekts einen detaillierten Projektplan zu entwerfen, wird



Foto: Sergey Nivens / Shutterstock.com

ein erster, vorläufiger Plan erstellt, der sozusagen als Roadmap dient und im Verlauf des Projekts fortgeschrieben und abhängig vom jeweiligen Wissens- und Erkenntnisstand immer wieder modifiziert und optimiert wird.

B) eine barrierefreie Kommunikation ...
Die Kommunikation zwischen den direkt und indirekt an einem bestimmten Projekt beteiligten Personen („Kunden“ und „Lieferanten“) soll möglichst direkt, also ohne Barrieren und Hindernisse wie Bereichsgrenzen und Hierarchieebenen, erfolgen.

C) sich selbst organisierende Teams ...
Die Projektteams entscheiden selbst, wie sie sich organisieren und ob eine Führung zum Beispiel in Form eines Projektleiters nötig ist. Sie entscheiden zudem, wann welche Aufgabe wie durchführt. Auf eine kleinteilige Planung der Aufgaben wird dabei bewusst verzichtet. Vielmehr sollen die verantwortlichen Teammitglieder selbst entscheiden, wie sie sich und ihre Arbeit organisieren.

D) eine enge Zusammenarbeit von Fachexperten und Entwicklern („Kunden“ und „Lieferanten“) ...

Zwischen ihnen soll ein nahezu täglicher Austausch über den Stand des Projekts erfolgen, damit das wechselseitige Verstehen wächst und „Fehler“ möglichst früh erkannt werden.

E) ein iteratives Vorgehen ...

Die bereits entwickelten Teile der Software (beziehungsweise der Problemlösung) werden so früh wie möglich ausgeliefert und erprobt, um zu überprüfen, inwieweit sie ihre Funktion erfüllen und mit der vorhandenen (IT-)Landschaft kompatibel sind.

F) eine gemeinsame Fokussierung auf das übergeordnete Ziel ...

Bei der Projektarbeit gibt es keine „heiligen Kühe“, die bei Bedarf nicht geschlachtet werden dürfen. Das Vorgehen und die definierten (Projektmanagement-)Standards werden stets daraufhin überprüft, inwieweit sie das Erreichen des Projektziels fördern. Ziel ist es dabei nicht, die Arbeit des einzelnen Mitarbeiters oder Bereichs, sondern das Gesamtsystem zu optimieren.

G) eine regelmäßige Reflexion ...

Der Status Quo wird regelmäßig kritisch hinterfragt, um aus den Erfahrungen Rückschlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen. Jeder Mitarbeiter und jedes Team sollten dieses Prinzip anwenden, damit „Fehler“ sowie Risiken und Chancen möglichst früh erkannt werden. Das setzt eine offene, von Vertrauen geprägte Kommunikation voraus; außerdem, dass ein „frühes Scheitern“ beziehungsweise Sich-Eingestehen von Fehlern positiv bewertet wird, weil es die Chance eröffnet, die Weichen neu in Richtung Ziel zu stellen.

H) ein unterstützendes Umfeld ...

Ein Umfeld, in dem sich die Projektbeteiligten wechselseitig vertrauen und unterstützen, ist der Nährboden für eine effektive Teamarbeit. Ein entsprechender Teamspirit, in dem sich die Beteiligten wechselseitig wertschätzen und eine Anerkennung für ihre Arbeit erfahren, gilt es durch die Projektverantwortlichen zu fördern.

Inzwischen haben viele Unternehmen bereits Erfahrung mit dem agilen Projekt-

management gesammelt. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen: Das agile Projektmanagement ist weder per se gut noch schlecht. Es ist häufig aber ein sehr sinnvolles Vorgehensmodell – zum Beispiel, ...

- wenn ein Projekt (oder Unternehmen) in einem sehr komplexen und diffusen Umfeld angesiedelt ist und die Anforderungen nur schwer erfasst werden können oder sich in der Regel auch noch rasch ändern
- wenn, um die bestmögliche Problemlösung zu entwickeln, die Informationen zwischen den Experten unterschiedlicher Provinienz sehr eng miteinander kooperieren müssen.

Keinesfalls sollte das agile Projektmanagement jedoch selbst zu einer heiligen Kuh oder einem Allheilmittel erklärt werden, denn der Erfolg dieses Projektmanagementansatzes hängt unter anderem davon ab, ob das Unternehmen über das nötige Know-how und das erforderliche Personal verfügt und sich die agile Methodik mit der etablierten Führungskultur verträgt.

Speziell die Bedeutung der Kultur wurde den Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren immer deutlicher bewusst. Denn komplexe Change- und Innovationsprojekte finden eigentlich nie auf der grünen Wiese statt. Sie sind vielmehr in einen gewachsenen organisationalen Rahmen eingebettet, der durch gewisse Denk- und Verhaltensmuster, also eine bestimmte Kultur, geprägt ist. Und mit diesem stehen die Projekte in einem interdependenten Verhältnis. Das heißt: Die (Unternehmens-)Kultur wirkt auf die Projekte zurück. Deshalb kann sich ein agiles Projektmanagement in Unternehmen nur entwickeln, wenn sich zugleich im Projektumfeld ein entsprechender Lern- und Veränderungsprozess vollzieht.

Das System „Unternehmen“ entwickeln

Vor diesem Hintergrund stellt sich gerade Unternehmen, die bereits Erfahrung mit dem agilen Projektmanagement gesammelt haben, zunehmend die Frage: „Genügt es, unsere Projektarbeit in Richtung einer höheren Agilität zu trimmen oder muss unsere gesamte Organisation so →



→ strukturiert werden, dass sie dynamischer und flexibler in ihrem Markt agiert?“ Außerdem sollte gefragt werden: „Inwieweit lassen sich die Prinzipien des agilen Projektmanagements auf das Managen von Unternehmen übertragen?“ Auf dem Prüfstand stehen in diesem Kontext unter anderem die Strukturen, die gesamte Führung und die Kultur der jeweiligen Organisation.

Für die meisten Unternehmen gilt heute noch: Selbst wenn in ihnen die meisten Leistungen bereits in bereichs- und hierarchieübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden, verfügen sie noch über eine Linienorganisation. Das heißt, jeder Mitarbeiter ist genau einer Abteilung zugeordnet, die jeweils einen Leiter hat. Und die Leiter der Abteilungen koordinieren die Arbeit der Abteilungen. Das führt im Unternehmensalltag oft dazu, dass ein Abteilungs- und Bereichsdenken dominiert, viele Schnittstellen existieren, die Informationen zwischen den Bereichen nicht ausreichend fließen und diese im Alltag nur bedingt miteinander kooperieren.

Abteilungen durch Kreise ersetzen?

Deshalb fragen sich zurzeit viele Unternehmen, ob es nicht zielführender wäre, zumindest in ihren Kernbereichen, die Arbeit anders zu strukturieren – und zwar beispielsweise in Kreisen. Das heißt: Die einzelnen Mitarbeiter sind nicht jeweils einer Abteilung zugeordnet. Stattdessen arbeiten sie abhängig von ihrer Funktion in der Organisation in mehreren Kreisen mit,

- die jeweils ganz konkrete Aufgaben in der Organisation (oder Teilaufgaben in Projekten) haben und
- in denen sich die Mitarbeiter zusammengefunden haben, die gemeinsam über die hierfür nötige Kompetenz verfügen.

Diese Kreise verfügen über alle Entscheidungsbefugnisse, die sie zum Erfüllen ihrer Aufgaben brauchen, wobei die Entscheidungen nicht von Einzelpersonen, sondern im Team getroffen werden. Das heißt, die Entscheidungen werden demokratisch, jedoch nicht immer im Konsens getroffen. Hierzu zählt auch die Entschei-

dung darüber, ob ein Kreis (zeitlich befristet) eine Führung oder Leitung benötigt – zum Beispiel in Form eines Projektleiters oder Moderators – und wer diese Funktion übernimmt.

Zwischen den Kreisen gibt es in der alltäglichen Zusammenarbeit bedarfsabhängig einen regen Informationsaustausch. Dieser ist unter anderem dadurch garantiert, dass die klassischen Abteilungs- und Bereichsgrenzen nicht mehr existieren und es zwischen den Kreisen personelle Überschneidungen gibt – da jeder Mitarbeiter Mitglied mehrerer Kreise ist. Außerdem entsenden die einzelnen Kreise, wenn eine enge Kooperation und Kommunikation für das Erreichen des übergeordneten Ziels erforderlich ist, Vertreter in andere Kreise. Das heißt im Klartext, die Kreise koordinieren ihre Zusammenarbeit selbst.

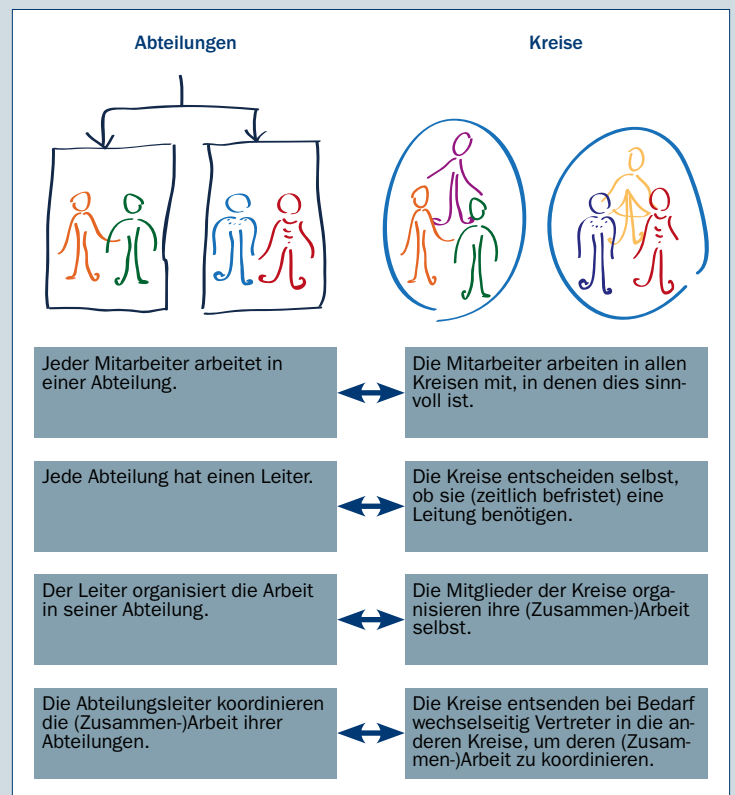
Hierarchische Strukturen aufbrechen?

Durch eine solche Organisation der Bereiche, in denen aufgrund der Komplexität der Aufgaben eine sehr dynamische Zusammenarbeit und ein reger Informationsaustausch nötig sind, erhoffen sich die Unternehmen dreierlei:

1. ein Aufbrechen der klassischen, pyramidalen und hierarchischen Strukturen in ihrer Organisation, sodass das Abteilungs- und Bereichsdenken überwunden wird und statt der Arbeit der einzelnen Abteilungen und Bereiche das Gesamtsystem optimiert wird und zwar jeweils mit Blick auf die zu erfüllende Aufgabe und das übergeordnete Ziel,
2. eine noch höhere Identifikation ihrer Mitarbeiter mit ihren Aufgaben sowie den Zielen, die es bei ihrer Arbeit zu erreichen

Abteilungen oder Kreise?

Organisation. Statt in Abteilungen kann sich ein Unternehmen auch in „Kreisen“ organisieren. Die einzelnen Mitarbeiter arbeiten dann abhängig von ihrer Funktion in mehreren Kreisen mit, die ganz konkrete Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse haben.



Quelle: Dr. Kraus & Partner

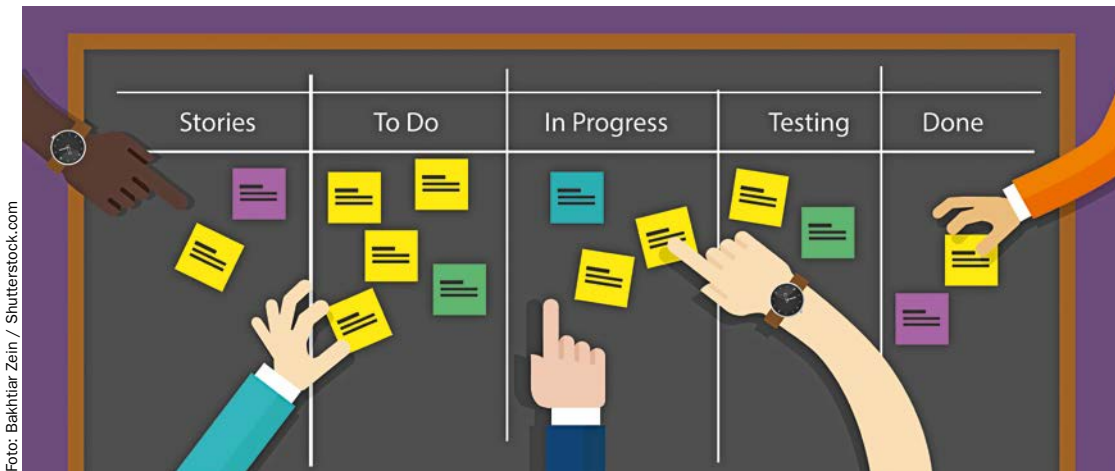


Foto: Bekhtiar Zein / Shutterstock.com

Durchblick. Mit einem „Scrum Agile Board“ gelingt ein schneller Einstieg in das agile Projektmanagement.

gilt, da sie in den Kreisen zwar ihren Fähigkeiten angepasste Aufgaben, aber den gleichen Rang und die gleichen Rechte wie alle anderen Mitglieder des Kreises haben. Des Weiteren, weil sie, wenn sie gewisse Dinge zum Erfüllen ihrer Aufgaben als nötig erachten, nicht mehr Vorgesetzte um Erlaubnis fragen müssen, sondern die hierfür nötigen Entscheidungen selbst – in Absprache mit den anderen Mitgliedern ihres Kreises – treffen können,

3. eine effektivere Zusammenarbeit sowie höherwertige Ergebnisse beim Erfüllen komplexer Aufgaben wie dem Entwickeln und Realisieren komplexer, neuer Problemlösungen, da die involvierten Personen und Kreise unmittelbar miteinander kommunizieren, die Informationen zwischen ihnen fließen und sie selbst die für die bestmögliche Lösung erforderlichen Entscheidungen treffen können.

In einem solchen sich weitgehend selbst steuernden System verändert sich der Charakter von Führung. Die Funktion von Führung verschiebt sich weitgehend in Richtung eines „Servant Leaders“ und „Change Agents“. Das heißt, ihre Hauptfunktion besteht darin, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Kreise in der Organisation und die einzelnen Mitarbeiter in den Kreisen ihre Funktion erfüllen können und ihnen die hierfür nötige Unterstützung zu gewährleisten. Außerdem zählt es zu ihren Kernaufgaben, den Kreisen die Vision und Strategie zu vermitteln, sodass diese ihre Arbeit hieran orientieren können. Zudem muss Führung den Mitarbeitern und Krei-

sen die agilen Werte vorleben und die angestrebte Veränderung im Unternehmen vorantreiben.

Inzwischen wird das Agile Management in einer Reihe von Unternehmen (oder Teilbereichen von ihnen) praktiziert und hierbei zeigt sich immer wieder: Diese Form der Organisation setzt außer gewissen Kompetenzen bei den Mitarbeitern auch eine bestimmte Kultur voraus. Die Mitarbeiter müssen zum Beispiel über eine hohe Veränderungsbereitschaft verfügen und, weil eine langfristige Planung nicht existiert, mit Unsicherheit umgehen können; außerdem muss ihre Teamfähigkeit sehr ausgeprägt sein.

Wichtig ist zudem, weil die Hierarchien sehr flach sind, dass für die Mitarbeiter Karriere primär persönliche Entwicklung und (Mit-)Verantwortung für bedeutsame Aufgaben/Projekte bedeutet und sich nicht an Titeln festmacht. Außerdem erfordert das Agile Management eine Unternehmenskultur, die von wechselseitigem Vertrauen geprägt ist und den Kreisen und Mitarbeitern die nötigen Entscheidungs- und Handlungsspielräume zugesteht, um die eigene Arbeit selbst zu organisieren und selbst zu entscheiden, wie das übergeordnete Ziel erreicht wird.

Voraussetzung für künftige Spitzenleistungen

Ein solcher Mind-Set bei den Mitarbeitern und eine solche Kultur in der Organisation entwickeln sich nicht von heute auf morgen. Sie sind das Ergebnis einer längerfristigen Kulturarbeit (beziehungs-

weise Unternehmensentwicklung), die von dem Credo getragen wird: Wir wollen beziehungsweise müssen dieses Ziel erreichen, wenn wir auch künftig zu den Top-Performern in unserem Markt zählen möchten.

Sofern ein Unternehmen über die hierfür nötige Ausdauer verfügt, lohnt sich ein solches Engagement jedoch – unter anderem, weil dann in der Organisation genau jener Innovations- und Unternehmertegeist entsteht, der kontinuierlich zu Spitzenleistungen führt.

Katja von Bergen ●

AUTORIN



Katja von Bergen arbeitet als Unternehmens- und Managementberaterin für die international agierende Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Die Diplom-Betriebswirtin ist auf die Themenfelder Changemanagement, Projektmanagement und Unternehmensentwicklung spezialisiert. Dr. Kraus & Partner hat unter anderem ein „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, Berlin) herausgebracht.

Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251 989034
www.krauspartner.de