

# CHANCEN IM PROJEKTMANAGEMENT

### AGILE METHODEN FÜHREN NEUE PROJEKTE ZUM ERFOLG

von Anne M. Schüller

Klassische Projektarbeit nach dem Wasserfallprinzip ist aus vielerlei Gründen heutzutage nur noch im Einzelfall sinnvoll. Wenn interdisziplinäre Teams zusammenarbeiten, bahnen sich neue Wege für die Zukunft an. Wie ein modernes Projektmanagement aussehen kann, zeigt dieser Beitrag.

n etablierten Organisationen sind Projekte vielfach verpönt, weil diese zusätzlich zur Linienarbeit zu erledigen sind. Nicht selten werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einem Projekt einfach zugewiesen, sie sind also unfreiwillig dabei, was extrem kontraproduktiv ist. Zudem werden Projekte oft auch dann noch aufrechterhalten und weiterbetrieben, wenn sich ihre Nutzlosigkeit längst gezeigt hat.

Manchmal werden Projekte trotz Nützlichkeit von einem neuen Chef ganz allein aus dem Grund gestoppt, weil sie vom Vorgänger stammen. Einfach so. Egal, wie teuer das wird. Weil er die Macht dazu hat. Oder die Lieblingsprojekte einzelner Manager werden vorrangig behandelt, obwohl ihr Sinn höchst zweifelhaft ist. Schliesslich dauert das übliche Vorgehen meist viel zu lang.

#### DIE ALTE UND DIE NEUE PROJEKTARBEIT

Klassische Projekte, die nach dem Wasserfallprinzip mehrstufig vorgeplant und dann sequenziell abgearbeitet werden, sind bei Routineprozessen ohne Anpassungsbedarf nach wie vor sinnvoll. In allen anderen Fällen passt eine solche Herangehensweise nicht mehr, da sich fortan die Umstände schneller verändern als jemals zuvor.

Ausufernde Genehmigungsverfahren und langatmige Zwischenbescheide verursachen erhebliche Wartezeiten. Die ständig angesetzten Absprachen und die Übergaben von einem Fachbereich zum nächsten erzeugen Missverständnisse und Reibungsverluste. Ist das Ergebnis endlich da, ist es veraltet. Oder die Konkurrenz war viel schneller.

Hingegen liegt dort, wo mit agilen Methoden gearbeitet wird, ein Projekt von Anfang bis Ende in den Händen eines interdisziplinär zusammengesetzten Teams. Das Ergebnis wird eigenverantwortlich in iterativen Schritten mithilfe von Kundenfeedbacks entwickelt. So ist man zu deutlich geringeren Kosten wesentlich schneller am Markt, die Produktqualität ist besser und die Kundenzufriedenheit steigt.

#### EIGENINITIATIVE, OFFENHEIT, FREIWILLIGKEIT

In der neuen Projektarbeit werden Innovationsideen in Projektmärkten organisiert. Das heisst, sie kommen auf eine offen zugängliche Liste und konkurrieren miteinander. Von daher werden nicht zwangsläufig die Projektideen zentraler Instanzen per se favorisiert, sondern solche, die die grössten Erfolgsaussichten versprechen,

weil sie akute Kundenprobleme lösen oder den Weg in die Zukunft bahnen.

Die Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen ordnen sich einem geeigneten Projekt zu, sodass eine optimale Besetzung gewährleistet ist. Freiwilligkeit und Interesse am Thema sorgen für zusätzliche Motivation, selbstgesteuerte Initiativen und erhebliches Engagement. Solche Gruppen professionalisieren sich schnell.

Vielfach bleiben aufeinander eingeschworene Teams auch für Folgeprojekte beisammen. Klassische Projektgruppen werden hingegen jeweils neu zusammengestellt. Durch die hierbei immer wieder zunächst notwendigen Forming- und Storming-Phasen des Sich-Zusammenraufens vergibt man unnötig Zeit.

## ARBEITSTOOLS IM NEUEN PROJEKTMANAGEMENT

Die Digitalwirtschaft hat bereits Anfang der 2000er-Jahre erkannt, dass herkömmliche Methoden und Werkzeuge zu langsam, zu wenig flexibel, ineffektiv und unproduktiv sind und darüber hinaus beim Kunden oft zu suboptimalen Ergebnissen führen. So wurden zügig neue Methoden entwickelt, die ein schlankeres, schnelleres, agileres Vorankommen möglich machen und den Workflow verbessern.

Solche Methoden haben den jungen gegenüber den etablierten Unternehmen deutliche Vorsprünge verschafft. Da sie – zumindest theoretisch – den meisten bekannt sein dürften, will ich die wichtigsten hier nur kurz auflisten:

- > Design Thinking
- > Scrum
- > Rapid Prototyping
- > Hackatons
- > Business Model Canvas

Gemeinsam ist diesen agilen Methoden, dass Expertise Vorrang vor Hierarchie hat. Nicht derjenige, der etwas ist, sondern der etwas kann, steht im Fokus. Inhaltliche Kompetenz schlägt Positionsautorität. Das bedeutet: Eine Idee wird nicht deshalb umgesetzt, weil sie vom Chef kommt, sondern weil alle sie für wertvoll halten. Entschieden wird auf horizontaler Ebene, crossfunktional und gemeinsam.

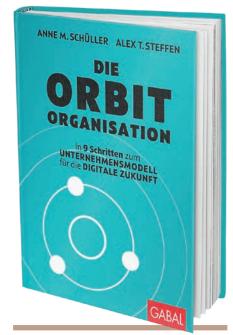
#### VISUALISIERUNG SORGT FÜR MEHR TRANSPARENZ

Aktivitäten und Projektfortschritte werden zum Beispiel auf Kanban-Boards im ganzen Unternehmen sichtbar gemacht. So wissen jederzeit alle, woran gerade gearbeitet wird. Das Projektcontrolling wird öffentlich und ersetzt die umfänglichen Reportings früherer Zeiten. Gleichzeitig werden Probleme identifiziert, sobald sie auftreten, und können gemeinsam vor dem Board stehend unverzüglich bearbeitet werden. Auf diese Weise lassen sich Durchfluss, Arbeitsqualität und Zielerreichung regelmässig justieren.

Wenn transparent gemacht wird, was zu erledigen ist, was bereits geschafft wurde, was in nächster Zeit ansteht und wer das macht, dann braucht es keinen Chef mehr, der Aufgaben delegiert, kontrolliert und Feedback von oben herab gibt. Zudem kann man durch offenes Sichtbarmachen

dem «Social Loafing», dem Faulenzen in der Gruppe, entgegenwirken. Das gibt es zum Beispiel beim Tauziehen oder beim Rudern, nicht aber beim Staffellauf, denn dort werden die Zeiten jedes einzelnen Läufers angezeigt.

Die genannten Methoden werden längst in vielen Bereichen erfolgreich eingesetzt. Oft scheitern sie aber immer noch an den Hürden einer zentralen Steuerung, an mangelndem Verständnis und fehlender Unterstützung. Deshalb ist eine entsprechende Organisationsentwicklung elementar.



#### DIE ORBIT-ORGANISATION

In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft Anne M. Schüller, Alex T. Steffen Gabal Verlag 2019 312 Seiten

ISBN: 978-3869368993



Erfolgschancen der neuen Projektarbeit in interdisziplinär zusammengesetzten Teams.



ANNE M. SCHÜLLER

ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Business-Coachin.

www.anneschueller.de