

Projektmanagement

So werden Projekte fortan zum Erfolg

Klassische Projektarbeit nach dem Wasserfallprinzip ist aus vielerlei Gründen heutzutage nur noch im Einzelfall sinnvoll. Wie ein modernes Projektmanagement aussehen kann, zeigt dieser Beitrag.



In etablierten Organisationen sind Projekte vielfach verpönt, weil diese zusätzlich zur Linienarbeit zu erledigen sind. Nicht selten werden Mitarbeitende 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 einer neuen Führungskraft ganz allein aus dem Grund gestoppt, weil sie vom Vorgänger stammen.

Einfach so. Egal, wie teuer das wird, weil sie die Macht dazu hat. Oder Lieblingsprojekte einzelner Managementfachkräfte 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, weil 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 deutlich 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 verheißen, weil sie akute Kundenprobleme lösen und/oder den Weg in die Zukunft bahnen.

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

Vielfach bleiben aufeinander eingeschworene Teams auch für Folgeprojekte beisammen. Klassische Projektgruppen hingegen werden jeweils neu zusammengestellt. Durch die hierbei immer wieder zunächst notwendigen Forming- und Storming-Phasen des sich Zusammenraufens verplumpt 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 Vorkommen möglich machen und den Workflow verbessern.

Solche Methoden haben jungen Unternehmen gegenüber den etablierten deutliche Vorsprünge verschafft. Da sie den meisten bekannt sein dürften, sind die wichtigsten Methoden hier nur kurz aufgelistet:

- Design Thinking,
- Scrum,
- Rapid Prototyping,
- Hackatons,
- Business Modell Canvas.

Gemeinsam ist diesen agilen Methoden, dass die Expertise Vorrang vor der Hierarchie hat. Nicht, wer was ist, sondern wer was kann, steht im Fokus. Inhaltliche Kompetenz schlägt Positionsautorität. Das bedeutet: Eine Idee wird nicht deshalb umgesetzt, weil sie von der Führungskraft 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 beispielsweise auf Kanban-Boards im ganzen Unternehmen sichtbar gemacht. So wissen jederzeit alle, woran gerade gearbeitet wird. Das Projektcontrolling wird öffentlich und ersetzt die umfangreichen 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 adjustieren.

Wenn transparent gemacht wird, was zu erledigen ist, was bereits geschafft wurde, was in nächster Zeit ansteht, und wenn festgelegt wird, welcher Mitarbeitende was macht, dann braucht es keine Führungskraft mehr, die Aufgaben delegiert, kont-

rolliert und Feedback von oben herab gibt. Zudem kann man durch offenes Sichtbarmachen dem „Social Loafing“ entgegenwirken, dem Faulenzen in der Gruppe. Das gibt es beispielsweise beim Tauziehen oder beim Rudern, nicht aber beim Staffellauf, denn dort werden die Zeiten jedes einzelnen Laufenden 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. ■

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen

Die Orbit-Organisation

In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten, 34,90 €

ISBN: 978-3-86936-899-3

Finalist beim International Book Award

Zur Person



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das

Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk XING zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr aktuelles Buch „Die Orbit-Organisation“ wurde Finalist beim International Book Award. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.

Weitere Infos: www.anneschueller.de