

Mit Selbstorganisation gegen Arbeitsflut im Projektmanagement

Agilität praxisnah umsetzen

Dominic Lindner, Michael Amberg, FAU Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für IT-Management



Erhöhte Komplexität und Geschwindigkeit prägen den Wandel der heutigen Geschäftswelt. Frequent gefordert wird eine erhöhte Agilität in den zunehmend projektorientierten Arbeitsprozessen. Ein Lösungsansatz, dieser Herausforderung unternehmerisch zu begegnen, kann insbesondere ein intensiver Einbezug des wichtigsten analogen Faktors, des Mitarbeiters, in die Gestaltung der Geschäftsprozesse sein. Grundlage dazu ist eine stark mitarbeiterorientierte Führung und Organisation.

Erhöhte Arbeitsflut und Geschwindigkeit prägen den Wandel der heutigen Geschäftswelt. Erkennbar ist dies auch am überquellenden Kalender von Führungskräften, die von Meeting zu Meeting hetzen. Wer in Ruhe mit einem Projektmanager reden will, muss einen Termin meist bereits Monate im Voraus vereinbaren^[1]. So zeigt sich besonders am Ende von Projekten, welcher Arbeitsaufwand und welche Komplexität anfällt, was anfangs nicht immer absehbar ist. Das Projekt vollends zu steuern ist an dieser Stelle meist nicht mehr möglich. Die Folgen: Durch Zeitmangel treffen Manager übereilte Entscheidungen, die am Ende nicht selten auch den besten Projekten die Luft ausgehen lassen. Mögliche Lösung: Eine gesteigerte Selbstorganisation der Mitarbeiter im Unternehmen könnte gestressten Projektmanagern ein kostbares Gut zurückbringen: Zeit, die für nachhaltige und richtungsweisende Entscheidungen unabdingbar ist.

Herausforderung Projektabschluss

In der letzten Phase von Projekten treten immer wieder Umstände auf, welche vorher nicht kalkulierbar waren und für Schwierigkeiten sorgen. Eine Studie^[2] aus 2013, in der 151 Projektmanager befragt wurden zeigt ebenfalls, dass sich die Mehrzahl an Projektproblemen erst gegen Ende des Projekts in vollem Umfang zeigen. Auf einer Skala von 1 (selten) bis 5 (sehr oft) zeigten die Manager die häufigsten Probleme am Ende des Projekts auf:

- ▶ Unvorhersehbare Rahmenbedingungen (3,75)
- ▶ Projektplanung nicht optimal (3,49)
- ▶ Projektsteuerung kaum noch möglich (3,49)
- ▶ Machbarkeitsanalyse nicht praxisrelevant (3,47)
- ▶ Probleme durch geänderte Anforderungen (3,46)

Konkret zeigt sich, dass Anforderungen auftreten, die zuvor nicht bekannt waren, sich eventuell übereilte Entscheidungen nicht als optimal erweisen, Geschäftsmodelle oder Software sich in der Praxis vom Proof-of-Concept unterscheiden oder die Live-Umgebung sich stark von der Testumgebung unterscheidet. Der Rollout kann somit nicht stattfinden. Der Abschluss von Projekten bildet also das Nadelöhr, das erst mit einer Migration, dem Rollout oder der Markteinführung erfolgreich überwunden ist.

Selbstorganisation als Prävention gegen unvorhergesehene Probleme

Doch was hat sich eigentlich geändert, dass wir diesen neuen Herausforderungen nun entgegenstehen? Manager haben Projekte lange Jahre ohne größere Probleme zum Erfolg geführt. Im modernen Projektgeschäft können jedoch Schwierigkeiten, die durch unbekanntes Technologien, neue Märkte und sich häufiger ändernde Kundenwünsche entstehen, Projekte scheitern lassen.

Die beiden Fallbeispiele im weiteren Textverlauf zeigen, wie sich der Projektmanager

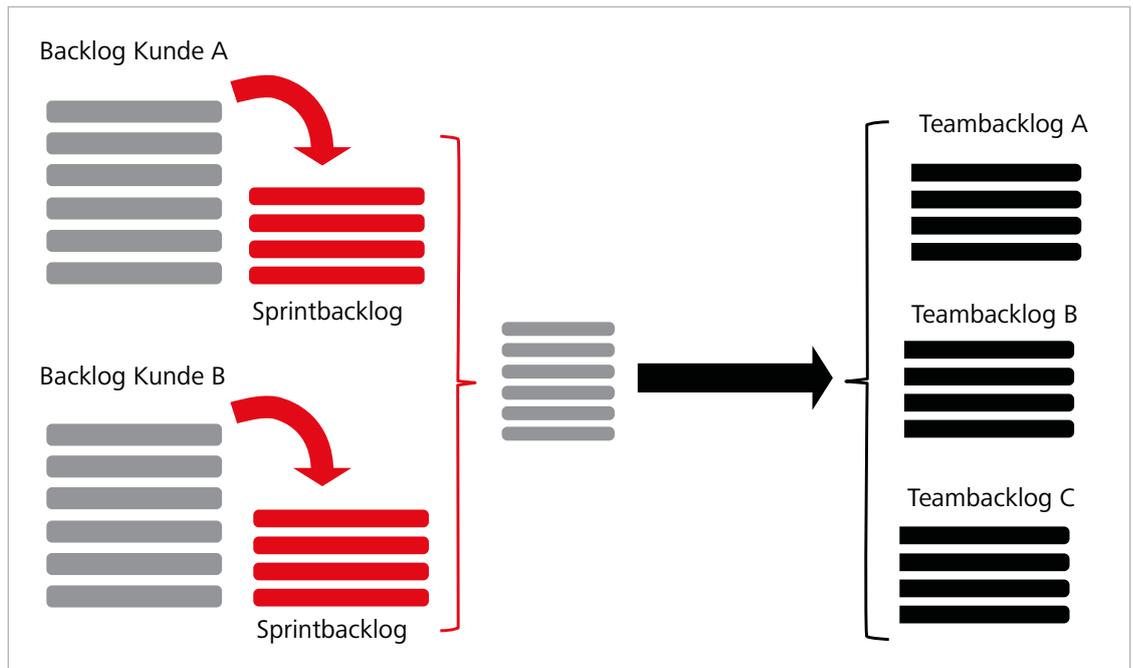


Abbildung 1:
Projektorganisation
der IT-Abteilung.

durch den stärkeren Einbezug von Mitarbeitern mehr Zeit für richtungsweisende Entscheidungen verschaffen kann. Auch die Mitarbeiter selbst profitieren von einer höheren Selbstorganisation, da Abstimmungsaufwand und Kommunikationsschleifen reduziert werden.

Aktuell erproben Unternehmen eine flache Führung und Organisation, die den Mitarbeitern zunehmend die Möglichkeit gibt, sich stärker innerhalb der Organisation einzubinden. Die These: Die Förderung von Selbstorganisation durch flache Hierarchien und flexible Rollen entlastet sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter und vermindert damit potentielle Herausforderungen.

Studiendesign

Grundlage der folgenden Fallstudien sind Experteninterviews mit Managern, welche, laut

eigener Aussage, Selbstorganisation im Unternehmen fördern. Fallstudien sind besonders geeignet, schwer abgrenzbare Phänomene zu beobachten und daraus induktiv wichtige Erkenntnisse abzuleiten^[3]. Beide Untersuchungen entstanden bei mittelständischen IT-Dienstleistern in Bayern mit einer Unternehmensstärke von 100 - 200 Mitarbeitern.

Fallbeispiel 1: Agilität schaffen & Mitarbeitereinbezug ermöglichen

Noch heute sind viele Organisationen stark hierarchisch aufgebaut und besitzen klare, an den hierarchischen Beziehungen ausgerichtete Kommunikationsstrukturen. Projekte in Organisationen sind dadurch oft für Steuerung, Kontrolle und Koordination optimiert^[4].

Die IT-Abteilung in diesem ersten Fallbeispiel charakterisiert sich durch sehr starke ITIL-Prozesse, welche nach exakt den genannten Charakteristiken optimiert sind. Das Ziel des Abteilungsleiters ist, einen Weg zu finden, die strengen Auflagen des Kunden mit agilen Methoden zu verknüpfen. Grund dafür ist die große Anzahl an Projekten und Änderungswünschen, die vom Kunden an das Unternehmen herangetragen wird.

Agile Leitbilder setzen und vorleben

Zu Beginn des Jahres hat der Manager einen Leitsatz für seine Abteilung definiert: „Wir

Im modernen Projektgeschäft können Schwierigkeiten, die durch unbekannte Technologien, neue Märkte und sich häufiger ändernde Kundenwünsche entstehen, Projekte scheitern lassen.

prägen mit Leidenschaft die IT-Landschaft von morgen.“ Dies bedeutet, dass Mitarbeiter mit Leidenschaft gestalten wollen, bereit sind zu lernen und mit Neugier an ihren jeweiligen Aufgaben arbeiten. Weiterhin untermauern Werte wie Respekt, Toleranz, Neugier, Freiheit, Nachhaltigkeit und Leidenschaft diesen Leitsatz. Diese Werte werden im Übrigen auch klar an das Team kommuniziert. Der Manager sieht die klare Definition aber nur als ersten Schritt – ebenfalls entscheidend ist das deutliche Vorleben dieser Werte durch das Management. Die Worte des Managers auf die Frage, wie er seine Aufgabe als Führungskraft interpretiert: „Ich sehe meine Aufgabe darin, den Mitarbeitern die Richtung zu zeigen, in welche wir gehen. Wie der Mitarbeiter dorthin kommt, ist seine Entscheidung. Er kann laufen, gehen oder rennen. Auch kann er entscheiden, ob er den einfachen, mittleren oder den schweren Weg nimmt.“

Agilität in der Projektorganisation etablieren

Aufgrund der zahlreichen Kunden und Projekte im Unternehmen hat er gemeinsam mit Projektleitern eine agile Unternehmensorganisation (Abbildung 1) entwickelt. So wird pro Kunde ein Backlog erstellt, der, priorisiert und nach Storypoints geschätzt, die Aufgaben der Kunden enthält. Aufgrund der Rahmenverträge wird eine maximale Anzahl an Storypoints für jeden Kunden definiert. Konkret setzt die Führungskraft Ziele wie: „500 Story Points für Kunde A und 300 Story Points für Kunde B im Mai.“ Diese „Monatssprints“ führt der

Abteilungsleiter seit geraumer Zeit erfolgreich durch. Jeder Mitarbeiter kann sich in diesem Fall seine eigenen Aufgaben aus dem Backlog ziehen. Der Abteilungsleiter sieht darin eine hohe Freiwilligkeit sowie die Möglichkeit einer starken Partizipation der Mitarbeiter.

Mitarbeitereinbezug in der Organisation ermöglichen

Grundstein eines Unternehmens sind Menschen und die Zusammenarbeit zwischen diesen. Das Finden und Binden von Mitarbeitern ist deswegen ein ausschlaggebender Faktor für den nachhaltigen Erfolg. Der Abteilungsleiter hat zu diesem Zweck ein agiles Gremium für das Thema HR (Abbildung 2) der Abteilung einberufen. In diesem Projekt sollen über 12 Monate sukzessive die HR-Maßnahmen der Abteilung verbessert werden. Jeder Mitarbeiter darf freiwillig an diesem Projekt teilnehmen. Gemeinsam entwickeln die Teilnehmer einen Backlog mit HR-Maßnahmen. Einmal pro Woche findet ein Meeting statt, in dem die Aufgaben aus dem Backlog entnommen werden und in der Regel zeitnah binnen einer Woche umgesetzt werden. Das Credo des Managers lautet: „Eine HR-Maßnahme pro Woche“.

Fallbeispiel 2: Selbstorganisation im Projekt fördern

Nach Etablierung mitarbeiterorientierter Strukturen ist die Steigerung von Selbstorganisation von Mitarbeitern selbstverständlich nicht leicht, da sich häufig ein Zwiespalt ergibt:



Dominic Lindner

Dominic Lindner ist seit 2016 externer Doktorand der FAU Erlangen-Nürnberg am Lehrstuhl für IT-Management und IT-Projektleiter bei der noris network in Nürnberg. Sein Forschungsinteresse liegt im Bereich Arbeit 4.0, Agilität und Digital Leadership. Vorher absolvierte Dominic Lindner einen Master in Wirtschaftsinformatik in Nürnberg und Schweden und war 2 Jahre als IT-Consultant tätig. 2016 wurde seine Masterarbeit mit dem deutschen Studienpreis der GPM für Projektmanagement ausgezeichnet.

Kontakt

dominic.lindner@fau.de
www.agile-unternehmen.de

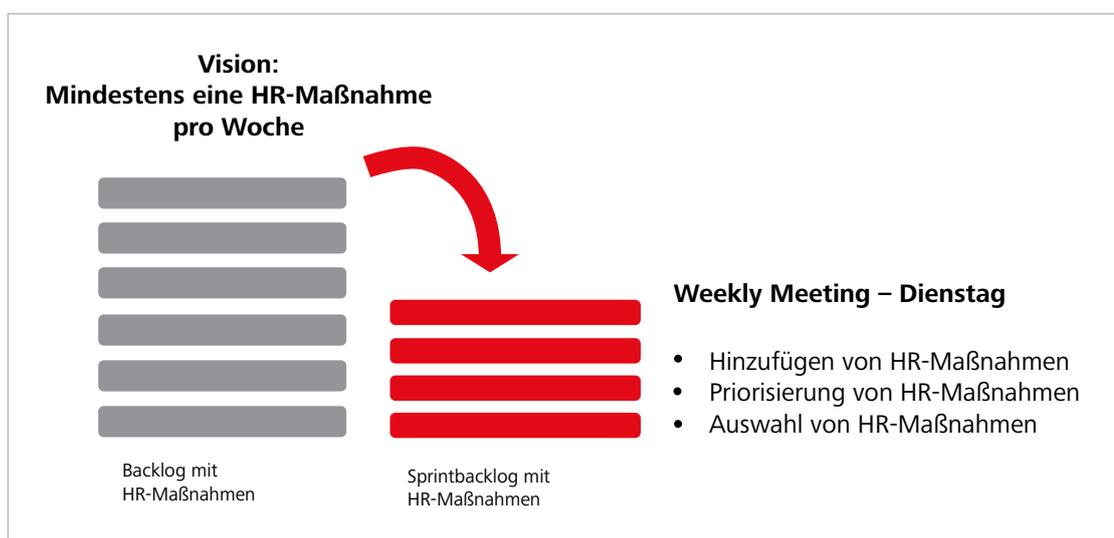


Abbildung 2:
Agiles Gremium bzw. Modell der HR.

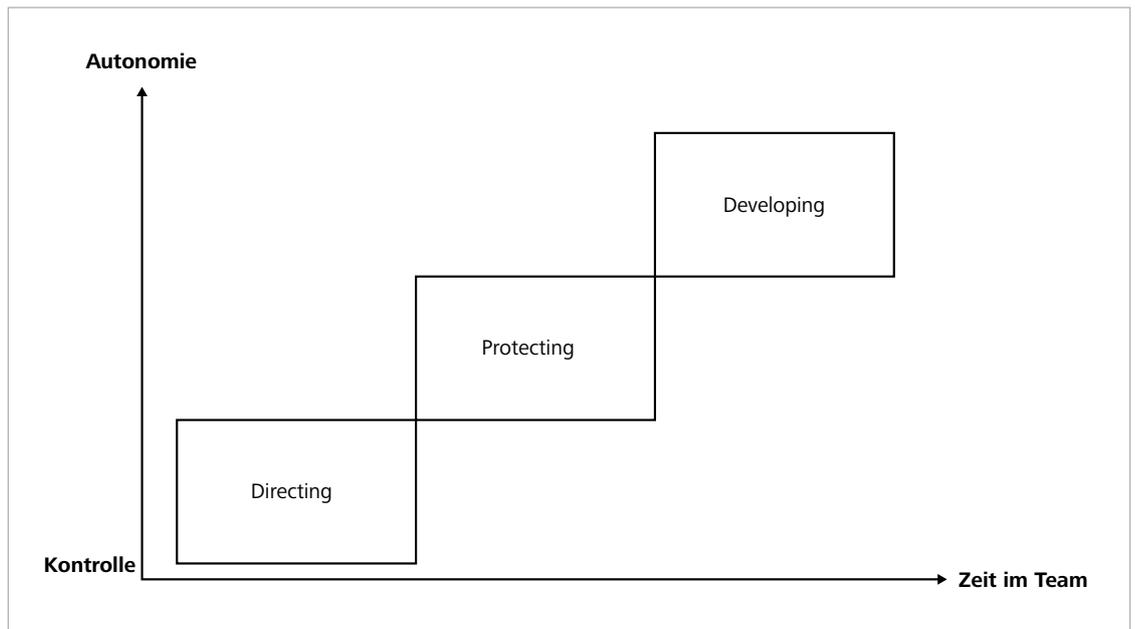


Abbildung 3:
Die drei Phasen der Führung.

Einerseits wollen die Unternehmen ihren Beschäftigten mehr Freiheiten bieten und Autonomie in Ort und Zeit der Arbeitsausübung geben, auf der anderen Seite ist ein Mindestmaß von Compliance und Management unerlässlich, um abgestimmt mit Unternehmenszielen agieren zu können ^[5].

Das im Fallbeispiel untersuchte Team leistet Consulting-Dienstleistungen für einen Automobilhersteller und besteht aus fünf Mitarbeitern. Die Projektleiterin beschloss, aufgrund dauerhaft wechselnder Anforderungen im Projekt und einer hohen Dynamik in den Kundenwünschen das Team agiler aufzustellen und die Mitarbeiter stärker miteinander zu vernetzen und einzubeziehen. Das Team selbst war bisher sehr heterogen. Das heißt, es bestand und besteht aus unterschiedlichen Experten, die sich durch unterschiedliche Fachbereiche und Interessen auszeichnen. Die Hauptaufgabe war es nun, die Interessen des

Teams mit denen des Kunden zu verknüpfen und so für eine hohe Kundenzufriedenheit zu sorgen.

Agilität braucht die richtigen Mitarbeiter

Der Kern des Teams sind selbstverständlich die Mitarbeiter. Die Projektleiterin beschloss deswegen, keine Mitarbeiter aus dem Unternehmen für das Projekt zuteilen zu lassen, sondern bewarb das Projekt im Unternehmen und Mitarbeiter konnten sich freiwillig für dieses melden. Auch bereits etablierte Mitarbeiter im Projekt sorgten durch Empfehlungen für neue Mitarbeiter im Projekt.

Im Gespräch mit der Projektleiterin stellte sich heraus, dass für sie das Mindset sowie der „Teamfit“ die wichtigsten Kriterien sind. Jedes Mitglied sollte einen „USP“ ins Team einbringen und damit gut in den definierten Rahmen des Teams passen. Zudem ist es immer wichtig, dass das Projekt zu den aktuellen Interessen des Mitarbeiters passt, so die Projektleiterin.

Agile Leadership in der Praxis

Die Führung des Teams ist laut der Projektleiterin durch ein positives Menschenbild geprägt. Dies bedeutet, dass Führung den Mitarbeiter bei der Verwirklichung von Zielen unterstützt. Hierfür muss eine Führungskraft Bescheidenheit zeigen, anstatt eine eigene

Durch eine offene Fehlerkultur lernt der Mitarbeiter von seinen Teammitgliedern, was er in Zukunft verbessern kann, um die Kundenanforderungen zu erfüllen.

Profilierung anzustreben. Somit ist eine Führungskraft eher als Coach des Teams zu verstehen, welche dem Team dabei hilft, sich selbst zu organisieren. Das Erreichen dieser Selbstorganisation ist jedoch kein einfacher Prozess und wird erst nach drei Phasen (Abbildung 3) erreicht. Die Projektleiterin limitiert jedoch: Nicht alle Entscheidungen und Ideen des Mitarbeiters könnten verwirklicht werden, da diese Umsetzung im Einklang mit den Prozessen und jeweiligen Rahmenbedingungen des Kunden geschehen muss.

In der ersten Phase (Directing) stehen oftmals neue Mitarbeiter oder Berater, welche in neue Abteilungen oder Themenbereiche des Kunden eintauchen. In dieser Phase ist die Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeiter an das Umfeld anzupassen. Hier heißt es den Kunden und dessen Gewohnheit genau zu verstehen und die Rahmenbedingungen des Teams genau zu kennen. Die Projektleiterin spricht an dieser Stelle von der „Sozialisierung des Mitarbeiters an den Kunden und das Team.“

Phase 2 (Protecting) ändert am direkten Verhalten oftmals nichts. Was sich hingegen ändert, ist die Motivation der Kontrolle. Zwar wird die Arbeit des Mitarbeiters vor Abgabe an den Kunden durch andere Teammitglieder geprüft, die Motivation besteht jedoch darin, den Mitarbeiter und das Team zu schützen. Durch eine offene Fehlerkultur lernt der Mitarbeiter von seinen Teammitgliedern, was er in Zukunft verbessern kann, um die Kundenanforderungen zu erfüllen. Die Projektleiterin ist sich sicher, dass jeder Mitarbeiter nach bestem Wissen handelt, nicht aber alle Formalitäten des Kunden zu Beginn eines Projekteinsatzes kennen kann. Daher muss der Mitarbeiter seitens der Führungskraft durch diese beschriebene Art der Qualitätssicherung vor etwaigen Beschwerden geschützt werden. Die Kontrollen werden in dieser Phase allerdings nur noch stichprobenweise geführt.

Phase 3 (Developing) ändert das Führungsverhalten gravierend. Der Mitarbeiter erledigt nun selbstorganisiert alle Aufgaben, da er nun die Anforderungen des Kunden kennt. Anhand seiner Kenntnisse kann er nun realistische Ziele definieren, die er der Führungskraft in Gesprächen darlegt. Die Aufgabe seitens des Managements ist es nun, den Mitarbeiter bei der Erreichung dieser Ziele zu unterstützen.

Erkenntnisse aus den Fallstudien

Ein Ansatz, den Herausforderungen des digitalen Wandels aktiv zu begegnen, ist, Agilität und Selbstorganisation im Unternehmen zu erhöhen und Mitarbeiter stärker in Prozesse einzubeziehen. Doch so einfach wie es sich anhört, ist es in den seltensten Fällen: Die Schwierigkeit zeigt sich vor allem darin, die Autonomie der Mitarbeiter mit der notwendigen Kontrolle, die für das Erreichen der Unternehmensziele wichtig ist, zu verbinden.

Die beiden Praxisbeispiele verdeutlichen, dass „freiwillige“ Arbeit im praktischen Beispiel durch Backlogs und ein damit einhergehendes Pull-Prinzip umgesetzt wird. Zudem muss es starke Leitbilder geben, die seitens des Managements vorgelebt werden, um dadurch konkrete Arbeitsanreize zu schaffen. Durch direkte Mitarbeiterentscheidungen wird nicht nur die Geschwindigkeit im Projekt erhöht, auch die Motivation der Mitarbeiter wird signifikant gestärkt. Das Credo für den Projektleiter muss lauten: Directing, Protecting & Developing. So kann speziell in der letzten Meile von Projekten unvorhergesehen hohe Arbeitslast auf mehrere Personen aufgeteilt werden. Wichtigste Errungenschaft für Projektmanager an dieser Stelle: Zeit! Zeit, die unabdingbar ist, Entscheidungen wohl überlegt zu treffen und das Projekt zielgenau durch das Nadelöhr in Richtung Marktreife zu führen. ■

Kurz und bündig

Der Digitale Wandel zeigt sich vor allem in der zunehmenden Arbeitsflut und Geschwindigkeit von Projekten. Die Folge sieht man an den überquellenden Kalendern von Managern, welche durch Zeitmangel übereilte Entscheidungen treffen, die am Ende oft auch die besten Projekte scheitern lassen. Mithilfe des Einbezugs und einer erhöhten Selbstorganisation kann gestressten Managern mehr Zeit für nachhaltige und richtungsweisende Entscheidungen gegeben werden. Dieser Artikel zeigt anhand von zwei Beispielen, wie eine solche mitarbeiterorientierte Führung und Organisation gelingen kann.



Prof. Dr. Michael Amberg

Seit 2001 ist Prof. Amberg Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik III an der Universität Erlangen-Nürnberg. Die Forschungsschwerpunkte von Prof. Amberg liegen insbesondere im Bereich Systementwicklung und IT-Management. Er untersucht Methoden, Modelle und Strategien, um Informationstechnologien zielgerichtet entwickeln, einführen und betreiben zu können. Prof. Amberg war bereits als Dekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät tätig.

Kontakt

michael.amberg@fau.de
www.wi3.fau.de



Die Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link:
bit.ly/2gKQ8fs