



PROFI-GUIDE		ENTSCHEIDER-FACTS
Branche	Funktion	
Anlagenbau		● ● ● ●
Chemie		● ● ● ●
Pharma		● ● ● ●
Ausrüster		● ● ● ●
Planer		● ● ● ●
Betreiber		● ● ● ●
Einkäufer		● ● ● ●
Manager		● ● ● ●

Für Manager

- Beim Agilen Projektmanagement soll neben der Planung auch die Steuerung der Projekte so dynamisch und flexibel wie möglich erfolgen, damit die Innovationskraft und -geschwindigkeit der Unternehmen steigt, die Effizienz und Effektivität ihrer Projekte sich erhöht und so (langfristig) der Erfolg der Unternehmen gesichert wird.
- Das Agile Projektmanagement kann seine Vorzüge in Unternehmen nur dann voll entfalten, wenn zugleich im Projektumfeld ein entsprechender Lern- und Veränderungsprozess erfolgt.
- Kreisstrukturen verfügen über alle Entscheidungsbefugnisse, die sie zum Erfüllen ihrer Aufgaben brauchen.

Agiles Management



Wie können wir unsere Reaktions- und Innovationsgeschwindigkeit erhöhen? Diese Frage beschäftigt viele Unternehmen, weil sich die Rahmenbedingungen ihres Handelns immer schneller ändern. Deshalb stellen sie außer ihrem Projektmanagement auch zunehmend ihre Organisationsstrukturen auf den Prüfstand.

Heute werden fast alle Innovationen in Unternehmen in oft bereichs- und teils sogar unternehmensübergreifender Projektarbeit erbracht. Deshalb überrascht es nicht, dass die Unternehmen, wenn es um das Erhöhen ihrer Innovations- und Reaktionsgeschwindigkeit geht, zunächst ihre Projektarbeit auf den Prüfstand stellen und sich fragen: Wie können wir diese effektiver gestalten?

Auch aus folgendem Grund: Aufgrund der vernetzten Strukturen in den Unternehmen sowie der gestiegenen Kundenerwartungen werden ihre (IT-)Projekte stets komplexer. Und sie werden noch komplexer werden, wenn Realität wird, was aktuell unter solchen Stichworten wie Industrie 4.0 diskutiert wird. Spätestens dann werden die Fragen

- „Wie meistern wir die steigende Komplexität?“ und
 - „Wie managen wir fortan unsere Projekte?“
- für die betroffenen Unternehmen erfolgsentscheidende Zukunftsfragen.

Projektmanagement neu denken

Diskutiert werden besagte Fragen aktuell meist unter dem Stichwort „Agiles Projektmanagement“. Bei dieser Diskussion geht es nicht nur darum, wie Unternehmen mit anderen Verfahrensmodellen wie Scrum, Kanban und Extreme Programming zum Beispiel ihre Software-Entwicklung effektiver gestalten können, sondern auch darum: Inwieweit kann mit einem neuen Denkansatz das Projektmanagement 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, damit

- die Innovationskraft und -geschwindigkeit der Unternehmen steigt,
- die Effizienz und Effektivität ihrer Projekte sich erhöht und so
- (langfristig) der Erfolg der Unternehmen gesichert werden kann.

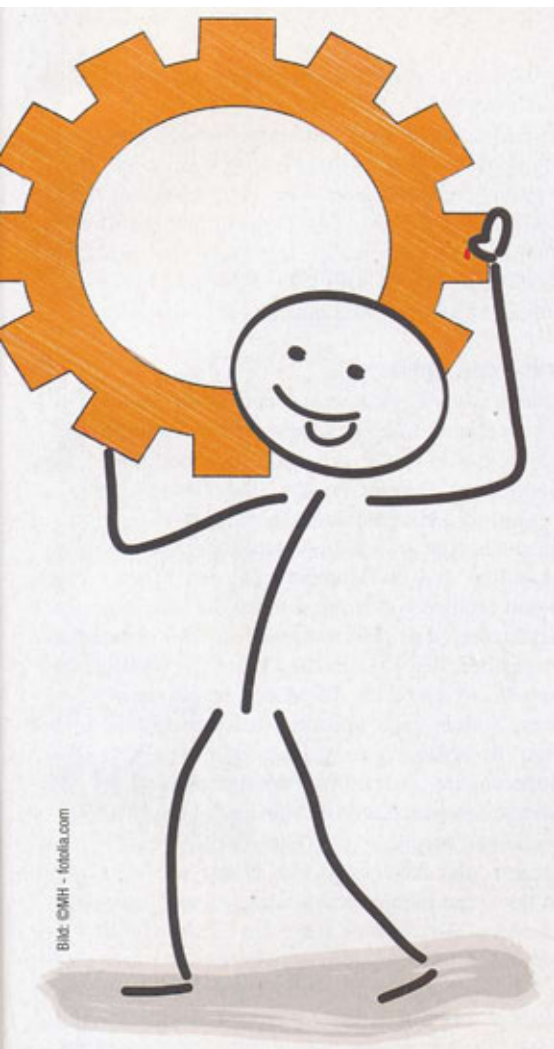
Die Kultur muss passen

Inzwischen haben einige Unternehmen Erfahrung mit dem Agilen Projektmanagement gesammelt. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen: Das Agile Projekt-

Die Autorin:



Katja von Bergen,
Unternehmens- und
Managementberaterin
Dr. Kraus & Partner



management ist weder per se gut noch schlecht. Es ist häufig ein 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 und/oder sich rasch wandeln oder

- wenn - um die bestmögliche Problemlösung zu entwickeln - Fachleute unterschiedlicher Provenienz eng miteinander kooperieren müssen. Keinesfalls sollte das Agile Projektmanagement jedoch zu einer heiligen Kuh oder einem Allheilmittel erklärt werden, denn der Erfolg dieses Projektmanagement-Ansatzes hängt unter anderem davon ab:

- Verfügt das Unternehmen über das nötige Know-how und Personal? Und:
- Verträgt sich die agile Methodik mit der etablierten Unternehmens- und Führungskultur?

Speziell die Bedeutung der letzten Frage wurde den Unternehmen in den vergangenen ein, zwei Jahren zunehmend bewusst. Denn komplexe Change- und Innovationsprojekte finden 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 (Unterneh-

mens-)Kultur wirkt auf die Projekte zurück. Deshalb kann das Agile Projektmanagement seine Vorzüge in Unternehmen nur voll entfalten, wenn zugleich im Projektumfeld ein entsprechender Lern- und Veränderungsprozess erfolgt.

Die Agilität des Systems Unternehmen erhöhen

Vor diesem Hintergrund und aufgrund des Innovations- und Veränderungsdrucks, der in ihnen besteht, stellen sich gerade Unternehmen, die schon 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?

Sie fragen sich zudem: Inwieweit lassen sich die Prinzipien des Agilen Projektmanagements auf das Managen von Unternehmen übertragen? Auf dem Prüfstand stehen in diesem Kontext unter anderem Strukturen, Führung und Kultur der jeweiligen Organisation.

Die meisten Unternehmen verfügen heute - selbst wenn in ihnen die meisten Leistungen bereits in bereichs- und hierarchieübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden - noch immer über eine Linienorganisation. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter genau einer Abteilung zugeordnet ist, 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 nur bedingt miteinander kooperieren.

Abteilungen durch Kreise ersetzen?

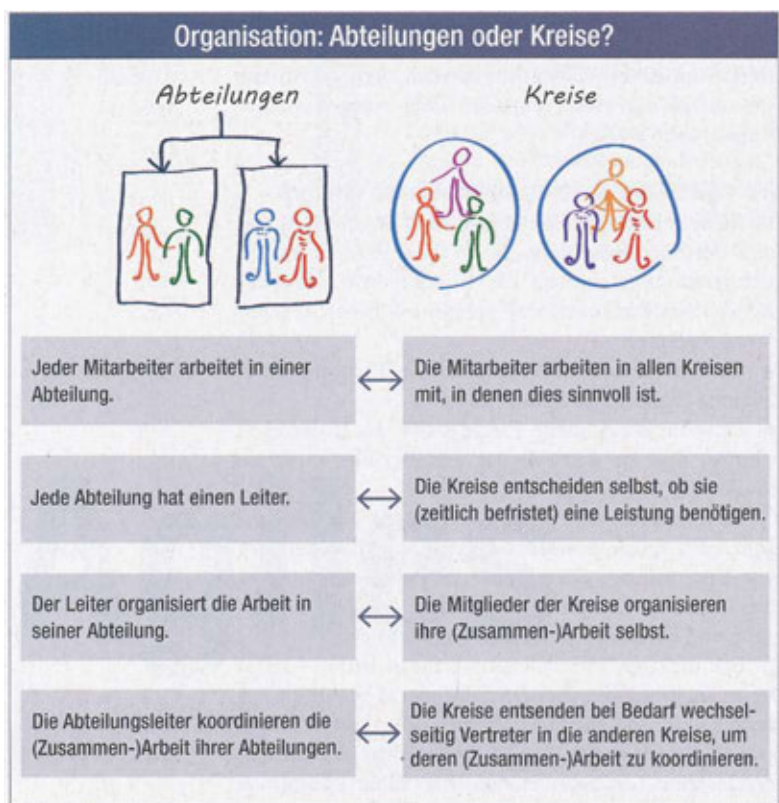
Deshalb fragen sich manche Unternehmen: Wäre es nicht zielführender, zumindest in unseren Kernbereichen, die Arbeit anders zu strukturieren - beispielsweise in Kreisen? Das heißt: Die einzelnen Mitarbeiter sind nicht jeweils einer Abteilung zugeordnet, sondern arbeiten stattdessen abhängig von ihrer Funktion in der Organisation in mehreren Kreisen mit,

- die 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 relevanten Entscheidungen jeweils im Team getroffen werden. Hierzu zählt auch die Entscheidung, ob ein Kreis - zeitlich befristet - eine Führung oder Leitung benötigt und wer diese Funktion übernimmt.

Zwischen den Kreisen gibt es in der alltäglichen Zusammenarbeit bedarfsabhängig einen regen Informationsaustausch. Er ist unter anderem dadurch gewährleistet, dass die klassischen Abteilungs- und Bereichsgren-

MANAGEMENT



Absprache mit den anderen Mitgliedern ihres Kreises - treffen können;

- eine effektivere Zusammenarbeit sowie höherwertige Ergebnisse beim Erfüllen komplexer Aufgaben wie dem Entwickeln und Realisieren 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.

Führung neu definieren?

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 Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Kreise in der Organisation und die Mitarbeiter in den Kreisen ihre Funktion erfüllen können und ihnen die hierfür nötige Unterstützung zu gewähren. Außerdem zählt es zu ihren Kernaufgaben, den Kreisen die Vision und Strategie zu vermitteln, so dass diese ihre Arbeit hieran orientieren können. Zudem muss Führung den Mitarbeitern und Kreisen 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 dabei 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; darüber hinaus muss ihre Teamfähigkeit sehr ausgeprägt sein. Wichtig ist auch aufgrund der flachen Hierarchie, dass für die Mitarbeiter Karriere primär persönliche Entwicklung und (Mit-)Verantwortung für bedeutsame Aufgaben/Projekte bedeutet und sich nicht an Titeln festmacht. Darüber hinaus erfordert das Agile Management eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur, die 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.

Eine 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 bzw. Unternehmensentwicklung, die von dem Credo getragen wird: Wir wollen bzw. 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 der Innovations- und Unternehmensegeist entsteht, der zu Spitzen-Leistungen führt.

Organisationen: Abteilungen oder Kreise

zen nicht mehr existieren und es zwischen den Kreisen personelle Überschneidungen gibt - da jeder Mitarbeiter Mitglied mehrerer Kreise ist.

Darüber hinaus entsenden die einzelnen Kreise, wenn eine enge Kooperation und Kommunikation für das Erreichen der Ziele nötig ist, Vertreter in andere Kreise. Das bedeutet, dass die Kreise ihre Zusammenarbeit selbst koordinieren.

Die hierarchischen Strukturen aufbrechen?

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

- ein Aufbrechen der klassischen, pyramidalen und hierarchischen Strukturen in ihrer Organisation, so dass 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;
- eine noch höhere Identifikation ihrer Mitarbeiter mit ihren Aufgaben sowie den Zielen, die es bei ihrer Arbeit zu erreichen 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; darüber hinaus, weil sie, wenn sie gewisse Dinge zum Erfüllen ihrer Aufgaben als notwendig erachten, nicht mehr Vorgesetzte um Erlaubnis fragen müssen, sondern die nötigen Entscheidungen selbst - in



Hier können Sie sich näher über Agiles Management informieren: www.chemietechnik.de/1604ct604 oder QR-Code scannen.