

# DREHT SICH IHR UNTERNEHMEN IM KREIS?



Versuchen Sie es  
doch mit Schleifen!

next level press

---

Agilität

# „In kleinen Schritten zum großen Ziel“

Eine „Kurzanleitung“ für den Start in die agile Welt

**Agiles Projektmanagement gilt derzeit als Trendthema. Statt Projekte „en bloc“ zu planen und umzusetzen, gehen Teams in kleinen Schritten vor, stark selbstorganisiert und in enger Abstimmung mit Kunden. Dieses agile Management hält Projekte flexibel, beschleunigt sie und macht sie vor allem kundenorientiert. Was Fachleute derzeit feststellen: Viele Unternehmen brechen zu schnell in die agile Welt auf. Sie täten besser daran, zunächst mit einem Pilotprojekt Erfahrungen zu sammeln. Eine „Kurzanleitung“ für den Start in die agile Welt: Das mittelständische Unternehmen verordnete sich völlig neues Projektmanagement. Nach der Sommerpause sollten, so der Plan, Projektteams agil arbeiten. Selbstorganisierten Teams würden besonders eng mit Kunden zusammenarbeiten und Projekte Schritt für Schritt voranbringen. Alles hochflexibel, um Kundenwünsche künftig besser umzusetzen, schneller zu werden und komplexe Vorhaben zu meistern. Doch nach einem halben Jahr zog der Geschäftsführer die Notbremse. Statt loszusprinten traten die Teams auf der Stelle. „Wir sind zu schnell in die agile Welt aufgebrochen“, erkannte der Geschäftsführer. Später (und gut vorbereitet) startete sein Unternehmen erneut in die agile Welt: Dieses Mal bedacht und mit einem gründlich vorbereiteten Pilotprojekt. „So konnten wir Erfahrungen sammeln und uns ans agile Management herantasten“, sagte der Geschäftsführer.**

Mehr Flexibilität bei Projekten, schneller Produkte und Lösungen entwickeln, Komplexität bewältigen und Kundenwünsche besser erfüllen – dies versprechen sich viele Unternehmen vom agilen Projektmanagement. Indes, je mehr Unternehmen überhastet auf den fahrenden Zug aufspringen, desto mehr legen einen Fehlstart hin. 2 häufige Fehler beobachtet Projektmanagement-Expertin Heidi Seidl von der Unternehmens-

beratung next level consulting (Wien). Erstens, Unternehmen versuchen die agile Methodik ihrem kompletten Projektmanagement überzustülpen. „Agiles Projektmanagement ist mehr als eine Methodik“, erklärt Heidi Seidl, „dahinter steht eine Haltung, die auf Werten wie etwa Respekt, Offenheit, Mut, Commitment und Fokussierung ruht.“ Der Start in die agile Welt ist also mit einem Kulturwandel verbunden. Zweitens, Unternehmen stellen sofort eine große Zahl ihrer Projekte auf „agil“ um. Dies überfordert die Organisation. „Viel sinnvoller ist es, zunächst bei einem Pilotprojekt Erfahrungen zu sammeln“, sagt die Expertin, „so könne das Unternehmen den eigenen, agilen Kontext finden und seine Mitarbeiter an die agile Haltung heranzuführen.“ Heidi Seidls Strategie für den Aufbruch in die agile Welt:

„Agiles Projektmanagement ist mehr als eine Methodik“

## 1. Schritt: Finden Sie den Sponsor und ein Team von Freiwilligen

Erfolgreiche Organisationen sind sich im Klaren darüber, was sie wirklich erreichen wollen. „Kennen Führungskräfte und Mitarbeiter Teams den Sinn und Zweck ihrer Organisation, können sie besser arbeiten und entscheiden“, erklärt Katharina Heger diesen grundlegenden Punkt. Die Expertin erläutert dies am Beispiel einer Bio-Bäckerei: Der Betrieb sieht seinen Sinn und Zweck darin, gesundes, mit nachhaltigen Verfahren gebackenes Brot auf den Markt zu bringen. Sinn und Zweck bilden dann einen Kompass für Entscheidungen – etwa beim Einkauf von Zutaten oder bei der Gestaltung der Produktionsabläufe. Sind Ziel und Zweck der Organisation überzeugend formuliert, steigert dies zudem die Motivation der Mitarbeiter – vor allem, wenn sie sich mit dieser Ausrichtung identifizieren und diese zusammen mittragen.



## 2. Schritt: Rollen im Team besetzen

Agile Teams arbeiten inhaltlich selbstbestimmt. Hinsichtlich ihrer Vorgehensweise binden sie sich aber an einen Rahmen mit methodischen Werkzeugen und festen Arbeitsschritten. Rollen im Team sind Teil dieses Rahmens. Aufgabe des Sponsors: Er benennt den sogenannten Product Owner sowie den Scrum Master. Die Zuständigkeiten: Der Product Owner vertritt im Team den Kunden sowie externe Interessengruppen („Stakeholder“). Mit ihnen steht er im ständigen Austausch. Er setzt im Team Prioritäten und wacht darüber, dass die Ziele der Kunden und Stakeholder umgesetzt werden. Anders der Scrum Master: Er behält Methodik und Vorgehensweise im Auge. Er prüft, ob sein Team im vereinbarten Rahmen arbeitet und beispielsweise tägliche Meetings („daily stand-ups“) durchführt. „Für diese Aufgaben sollten Mitarbeiter sorgfältig qualifiziert werden“, erklärt Heidi Seidl, „kaum jemand wird ad hoc solche Rollen übernehmen können.“

## 3. Schritt: Das „Backlog“ befüllen

Das Product Backlog „befüllen“ – damit meinen Fachleute genügend Anforderungen zu ermitteln, um das Projekt in Gang zu setzen. Was erwartet der Kunde von dem Ergebnis des Projekts? Im agilen Projektmanagement fragt man laufend nach dem Nutzen für den Kunden: Was braucht welcher Kunde – und warum? Vor allem das „Warum“ ist wichtig, denn es macht die Anforderungen des Kunden deutlich. Profis nehmen beim Kunden sogenannte „User - Stories“ zu Protokoll: Der Kunde legt seine Anforderungen in Alltagssprache dar und berichtet darüber, welchen Nutzen er aus bestimmten Anforderungen zieht. Praxistipp für den Projektstart: Mindestens ein bis zwei Wochen vor dem ersten Sprint sollte das Product Backlog mit User Stories befüllt sein, damit das Projekt reibungslos in Gang kommt.

## 4. Schritt: Zum Sprint starten

Klassische Projekte werden von A bis Z geplant, umgesetzt und dann dem Kunden präsentiert. Anders agile Projekte: Bei ihnen stellt das Team dem Kunden immer wieder Zwischenergebnisse vor. „Sprints“ werden diese kurzen Zwischenschritte genannt. Ein Beispiel: Ein Team erstellt eine Homepage für Mitarbeiterschulungen. Für diese Homepage wünscht der Kunde einen Wissensspeicher sowie einen weltweit funktionierenden Chat, über den Mitarbeiter mit Experten Kontakt aufnehmen und Fragen stellen können. Der Product Owner wählt diese beiden wichtigen Anforderungen aus dem Product Backlog aus. Mit ihnen startet das Team in den ersten Sprint; es entwickelt für den Kunden zunächst die Katalogfunktion und das Chatfenster.

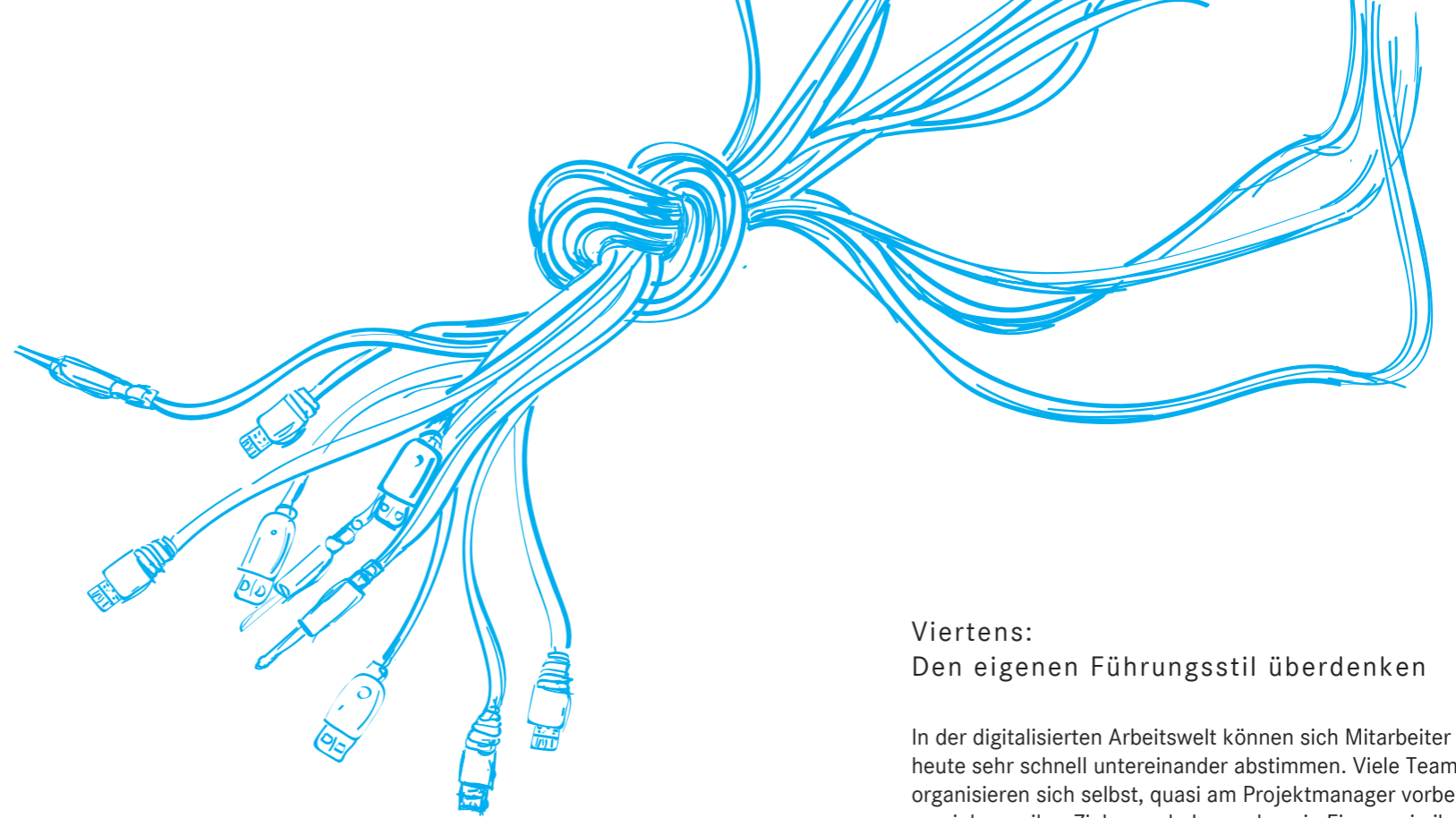
## 5. Schritt: Feedback & Retrospektive

Das Ergebnis des Sprints sollte mehr sein als nur ein Provisorium oder ein vorläufiger Dummy. „Jeder Sprint sollte mit potentiell auslieferbaren Ergebnissen enden“, sagt Heidi Seidl, „also etwas, das das Team guten Gewissens seinen Kunden zeigen kann.“ Der Kunde testet dann dieses Zwischenergebnis und kommentiert es. Auf Basis dieser Rückmeldung verändert das Team das Ergebnis und startet einen neuen Sprint, an dessen Ende wieder das Feedback des Kunden steht. So wächst das Projekt Schritt für Schritt zum Ziel. Feedback ist ein wesentliches Element im agilen Management. Doch nicht nur die Rückmeldung des Kunden nach jedem Sprint zählt, sondern auch die Retrospektive des Teams selbst. „Ich empfehle Scrum Mastern darauf zu achten, dass sich Teams regelmäßig Zeit nehmen für die Reflexion des Vorgehens und des Ablaufs“, erklärt Heidi Seidl das Prinzip der Team-Rückschau. Da geht es um Fragen, ob das Team seine Aktivitäten richtig gewählt hat, ob ausreichend Kompetenz im Team war oder ob der Umgang der Teammitglieder untereinander stimmt. „Diese Retrospektiven sind Gold wert“, sagt Heidi Seidl, „nicht nur die Teams lernen aus Erfolgen und Fehlern, sondern auch die Unternehmen für ihren weiteren Weg des agilen Projektmanagements.“



# Chat, Social Media & Co. – mit „Reverse Mentoring“ die digitale Projektwelt entdecken

Mit fünf Strategien in die digitalisierte Arbeitswelt



**Eine schlimme Indiskretion: Der Projektleiter hatte die Terminvorzüge in seinem Projekt analysiert und das vertrauliche Konzeptpapier per E-Mail seinem Teilprojektleiter übermittelt. Die Diskussion setzte sich per Mail fort - bis die unfertige Analyse auf den Schreibtisch eines Bereichsleiters kam. Der wiederum legte das Papier der Geschäftsführung vor. Entsetzt verdonnerte der Projektmanager sein Team zur Kommunikation wie vor dreißig Jahren: Telefon, Meeting und Papierakten. Damit nichts mehr ungewollt nach draußen dringt.**

Ob E-Mail, zentrale Datenablage, Chats oder Social Media: Die Digitalisierung hat das Projektmanagement erreicht. Die Datenströme halten ganze Teams zusammen. Die Mitarbeiter arbeiten komplett online zusammen, sie kennen ihren Projektmanager häufig nur aus Videokonferenzen. Die Digitalisierung bringt enorme Effizienz in die Projektarbeit - wenn Projektmanager mit ihr umgehen können. Und da hapert es oft. „Vor allem Projektmanager ‚in den besten Jahren‘ schöpfen die digitalen Chancen bei weitem nicht aus“, beobachtet Professor Manfred Mühlfelder, Wirtschaftspsychologe an der SRH Mobile University und Mitglied des Expertennetzwerks der Unternehmensberatung next level consulting. Er beobachtet: Viele Projektmanager führen und kommunizieren wie vor zwanzig Jahren. Sie laufen in typische „digitale Fallen“: Früher mussten Projektmanager achtgeben, was sie wie sagen. Heute müssen sie zusätzlich entscheiden, über welche Kanäle sie sich mitteilen. Und da gilt beispielsweise: Vertrauliche Informationen sollten nicht per E-Mail diskutiert werden.

Bei allen Risiken und Stolperfallen - Professor Manfred Mühlfelder gewinnt den digitalen Innovationen im Projektmanagement viel Gutes ab. Bei verteilt arbeitenden Teams bringen beispielsweise Videokonferenzen Effizienz in die Kommunikation. Die Gespräche vis-a-vis stellen deutlich mehr Vertrauen

und Verbindlichkeit her als ein Anruf oder eine Mail. Und doch gehen weder Geld noch Zeit für eine Anreise zum gemeinsamen Meetingort verloren. „Durch geschickte Nutzung von Medien und anderen digitalen Hilfsmitteln können Projektmanager sehr wirksam führen und das Projekt steuern“, erklärt Manfred Mühlfelder. Mit fünf Strategien können Projektmanager die Chancen der digitalisierten Arbeitswelt aufgreifen.

## Erstens: Medienkompetenz entwickeln

Die meisten Projektmanager planen sorgfältig die Kommunikation in ihrem Projekt: Wann gehen welche Informationen an wen? Wer nimmt wann an welchen Besprechungen teil - und mit welchen Aufgaben? Aber: Bisher fiel das „wie“ der Kommunikation nicht ins Blickfeld der Projektmanager. Manfred Mühlfelder hält dies für ein Versäumnis. Nicht jeder Kommunikationskanal ist für jeden Inhalt geeignet. Beispielsweise sind Mails für die Konfliktklärung tabu; Auseinandersetzungen lassen sich besser per Telefon führen. Dagegen sind Telefonkonferenzen für schwierige Teamentscheidungen oder Brainstorming ungeeignet; optimal dafür sind Videokonferenzen, bei denen die Mitarbeiter stärker präsent sind und auch ihre Mimik beobachtet werden kann. Chats sind hilfreich bei schwierigen Fachdiskussionen; der Dialog wird automatisch mitprotokolliert. „Wer bestimmte Kanäle nutzt, sollte auch deren Risiken kennen“, warnt Professor Manfred Mühlfelder. So verbreiten sich Gerüchte schnell auf Social Media. Fehlinformationen in Chatprotokollen sind schwierig zu tilgen. An einen falschen Verteiler verschickte Informationen kann man nicht wieder einfangen. „Projektmanager sollten mit ihrem Team Spielregeln für den Umgang mit diesen Medien festlegen und auch Regeln zur Datensicherheit vereinbaren“, empfiehlt Manfred Mühlfelder.

## Zweitens: Persönliche Distanz abbauen

So merkwürdig es klingt: Digitale Kommunikation bringt Menschen einerseits näher. Andererseits baut sie Mauern zwischen diesen Menschen auf. Das hohe Tempo der Kommunikation ermöglicht schnelle Abstimmung und Entscheidung. Doch die schnell getippte Nachricht macht die Kommunikation anonym als ein Gespräch am Telefon. In Mails fallen auch schroffe Wörter, die beim persönlichen Dialog nicht fallen. „Riskant sind unerwünschte Gruppenbildungen“, erklärt Professor Manfred Mühlfelder, „bei digitaler Kommunikation kann die Person der Adressaten in den Hintergrund treten.“ Die Empfänger der Botschaft werden allein mit einer Gruppe in Verbindung gebracht. Dann heißt es: „Die Leute von der Technik stellen sich dumm an“ - statt „mein Kollege aus dem Technikteam hat noch Rückfragen.“

## Drittens: Die eigene Präsenz stärken

Digitale Kommunikation hat einen „großen Haken“. Das Problem: Die Effizienz digitaler Medien liegt auch darin begründet, dass die Menschen immer mehr hinter die Sachinformationen zurücktreten. Dies gilt auch für den Projektmanager. Als Führungskraft droht er für Mitarbeiter buchstäblich von der Bildfläche zu verschwinden - und nicht persönlich spürbar zu sein. „Besonders in der digitalen Arbeitswelt müssen Projektmanager Wege finden, dass sie als Führungsperson sichtbar bleiben“, erklärt Manfred Mühlfelder. Vor allem Videokonferenzen und Social Media können dabei helfen, im Team präsent zu bleiben - und natürlich das persönliche „Gesicht zeigen“ vor Ort.

## Viertens: Den eigenen Führungsstil überdenken

In der digitalisierten Arbeitswelt können sich Mitarbeiter heute sehr schnell untereinander abstimmen. Viele Teams organisieren sich selbst, quasi am Projektmanager vorbei. Sie vereinbaren ihre Ziele - und planen dann in Eigenregie ihre Lösungen, Arbeitspakete und Termine. Diese neue Selbständigkeit haben viele Projektmanager zu schätzen gelernt. „Die wenigsten Projektmanager können heute noch alle Fäden ihres Projekts in der Hand halten, Aufgaben verteilen und Ergebnisse kontrollieren“, erklärt Professor Manfred Mühlfelder. Der Projektmanager wandelt sich vom Macher des Projekts zum „Ermöglicher“ der Teamarbeit und zum Coach des Teams. Er klärt mit seinem Team die Ziele, setzt Leitplanken und hält seinen Mitarbeitern dann den Rücken frei für reibungslose und produktive Zusammenarbeit. In diese neue Rolle müssen vor allem ältere Projektmanager hineinwachsen. Denn dies bedeutet nicht nur Verantwortung abzugeben und „loszulassen“. Auch müssen Projektmanager völlig neue Führungsaufgaben übernehmen: beispielsweise Mitarbeiter intensiv beraten, ausgiebige Feedbackgespräche führen und sensibel Konflikte erspüren.

## Fünftens: Das Ausprobieren wiederentdecken

Digitalisierung in der Arbeitsweise bedeutet heute mehr als nur den Einsatz von Mails, Dokumentenservern und Planungssoftware. Projekte können aus einem reich gefüllten Technikoffen schöpfen. Beispielsweise werden in einigen Projekten Social Media für das Team eingesetzt. Auf internen Plattformen stellen Mitarbeiter sich im Team vor, zeigen ihre Arbeit und tauschen sich auch über Privates aus. „Auf diese Weise kann Social Media Verbindung schaffen und den Zusammenhalt vor allem in räumlich verteilten Teams erhöhen, die nicht Tür an Tür arbeiten“, erklärt Professor Manfred Mühlfelder. Indes, viele ältere Projektmanager finden keinen Zugang zu diesen neuen Medien. Der Experte empfiehlt deshalb den Dialog mit jungen Mitarbeitern. Hilfreich ist das sogenannte „Reverse Mentoring“: Der Projektmanager lässt die jungen Kollegen von seinen Erfahrungen profitieren. Dafür erklären ihm die „Digital Natives“ die Funktionsweise etwa von Social Media.

# „Beiseite räumen, was Innovationen im Wege steht“

Strategien, mit denen Sie Ihre Organisation entschlacken

**Viele Unternehmen richten sich mit modernen Managementmethoden neu aus, etwa mit agilem Projektmanagement. Doch die Versuche sind nicht immer erfolgreich. Moderne Ansätze fruchten nur, wenn sich auch die Kultur der Unternehmen verändert: Die Organisationen brauchen einen neuen Umgang mit Verantwortung, Führung, Partnerschaft und Zusammenarbeit. Unsere Expertin Katharina Heger spricht von einer Gesundheitskur – und beschreibt detailliert, wie sich Unternehmen verjüngen können.**

Die Kunden waren verärgert. Immer häufiger liefen die IT-Projekte bei dem Softwarehaus aus dem Ruder, finanziell und auch bei den Terminen. Neue, agile Methodik für Projektmanagement sollten Abhilfe schaffen. Doch der wohlgemeinte Schuss ging nach hinten los. Zu bürokratisch, langsam und unflexibel war die Organisation. Die Projekte blieben nach wie vor in der Hierarchie stecken. Erst nach einer „Gesundheitskur“ konnte sich das Unternehmen freischwimmen, wie der Geschäftsführer berichtet. „Wir haben unsere Organisation und Arbeitsweisen konsequent auf den Prüfstand gestellt und alles zur Seite geräumt, was innovatives Arbeiten behindert“, sagt er, „das war wie eine entgiftende Kur mit Entschlacken und Abnehmen.“

Viele Unternehmen versuchen mit neuen Methoden wie agilem Projektmanagement verlorenes Land zurückzugewinnen. Doch helfen diese Methoden wenig, wenn sich nicht die Organisation mit ihrer Kultur verändert. „Erfolgreiche Unternehmen richten sich neu aus, um sich fit für die Zukunft zu machen“, erklärt Katharina Heger, Senior Consultant bei next level consulting und Spezialistin für agile Organisationsentwicklung. Diese Unternehmen orientieren sie neu, gehen neu mit Verantwortung und Partnerschaft um und verändern sich kulturell. Vor allem: Sie entrümpeln alles, was Flexibilität und Innovation im Wege steht.

Katharina Heger beschreibt, wie Unternehmen sich durch eine solche Gesundheitskur regelrecht verjüngen:

## Sinn und Zweck der Organisation bestimmen

Erfolgreiche Organisationen sind sich im Klaren darüber, was sie wirklich erreichen wollen. „Kennen Führungskräfte und Mitarbeiterteams den Sinn und Zweck ihrer Organisation, können sie besser arbeiten und entscheiden“, erklärt Katharina Heger diesen grundlegenden Punkt. Die Expertin erläutert dies am Beispiel einer Bio-Bäckerei: Der Betrieb sieht seinen Sinn und Zweck darin, gesundes, mit nachhaltigen Verfahren gebackenes Brot auf den Markt zu bringen. Sinn und Zweck bilden dann einen Kompass für Entscheidungen – etwa beim Einkauf von Zutaten oder bei der Gestaltung der Produktionsabläufe. Sind Ziel und Zweck der Organisation überzeugend formuliert, steigert dies zudem die Motivation der Mitarbeiter – vor allem, wenn sie sich mit dieser Ausrichtung identifizieren und diese zusammen mittragen.

## „Wer sind meine Partner?“

Viele Mitarbeiter sind darauf trainiert, in den Grenzen ihrer Abteilung zu denken. Die Nachbarabteilung gilt häufig als „organisatorisches Ausland“. Ähnlich selbstbezogen entscheiden viele Führungskräfte; sie gehen davon aus, dass eine einzelne Person besser entscheidet als eine Gruppe. Doch genau dies wird wissenschaftlich mehr und mehr widerlegt. Menschen können in der Gruppe besonders gut urteilen und Entscheidungen fällen; man spricht von kollektiver Intelligenz oder „Schwarmintelligenz“. Für die Praxis heißt dies: Führungskräfte sollten sich mit ihren Partnern in und außerhalb ihrer Organisation befassen. Dazu zählen Freelancer, Kooperationspartner, Lieferanten – und ganz besonders Mitarbeiter und Kunden! „Erkunden Sie diese Partner und erforschen Sie deren Sicht auf die Zusammenarbeit, auf die Produkte, Bedarfe und Märkte“, empfiehlt Katharina Heger. Also ihre Perspektiven und Motive tief und gründlich kennenzulernen.



## Partnerschaften neu denken

Viele Innovationen entstehen, indem Unternehmen ihre Partnerschaften völlig neu denken. Beispielsweise galten Hotelgäste lange Zeit nur als Kunden. Dann stellte ein Dienstleister diese Welt auf den Kopf. Übernachten Hotelgäste auswärts, können sie während der Reise ihre Wohnung an andere Gäste vermieten. Der Dienstleister ordnete einem Partner eine neue Rolle zu: Aus dem Hotelgast wird ein Vermieter, aus dem Kunden ein Lieferant. Auf ähnliche Weise machte eine Internetbuchhandlung ihre Kunden zu Autoren, die über diese Buchhandlung wiederum ihre Werke vertreiben. Anderswo werden Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden eingeladen, per Crowdfunding zu Mit-Investoren und Beteiligte zu werden; sie bauen dann gemeinsam ein innovatives Startup auf oder verwirklichen neue Produktideen. „Letztlich geht es darum, das ganze Potential der Partner zu erkennen und dies gemeinsam sinnvoll weiterzuentwickeln“, sagt Katharina Heger. Hinter diesen Innovationen steht meistens intensive „Netzwerk-Arbeit“. Visionäre Führungskräfte sind es deshalb gewohnt, viel Zeit in die Entwicklung von Beziehungen und Netzwerken zu investieren.

## Arbeit und Verantwortung neugestalten

Flexible und innovative Organisationen haben es verstanden, Verantwortung immer mehr in Teams zu delegieren: Arbeitsgruppen dürfen Entscheidungen treffen, die anderswo dem Management vorbehalten sind. Dies macht die Unternehmen experimentierfreudig, hochflexibel und vor allem schnell. Zudem können innovative Arbeitsformen frischen Wind in die Organisation bringen, etwa begrenzte, interdisziplinäre und wettbewerbsähnliche Lösungssuche, „Barcamps“ (offenes Format für Austausch und Ideensuche über Hierarchieebenen hinweg) oder „Design Thinking“ (Innovations-Workshops mit starkem Fokus auf Kunden und Nutzenstiftung).

## Die Kultur des Unternehmens verändern

Eigenverantwortliches, selbständiges Arbeiten, Kooperation in Netzwerken, neue Arbeitsformen – all dies braucht ein stabiles kulturelles Fundament im Unternehmen. „Zentral dabei ist die Transparenz“, sagt Katharina Heger, „Transparenz macht gegenseitiges Vertrauen und vorbehaltlose Zusammenarbeit erst möglich.“ Dazu gehört beispielsweise: Alle Mitarbeiter haben Zugriff auf alle Informationen, die sie brauchen. Die Mitarbeiter sind in Entscheidungen einbezogen; Experimente sind erlaubt, Wissen wird geteilt und Meinungsvielfalt gefördert. „Beispielsweise brauchen Unternehmen heute eine positive Fehlerkultur“, erklärt sie, „wer bei Fehlern negative Konsequenzen fürchtet, wird nicht eigenverantwortlich arbeiten und Entscheidungen treffen können.“ Die Fachfrau bringt es auf das Kurzwort „VOPA-Hebel“: Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität.

## Gründlich entrümpeln

Ist dem Unternehmen der „Turnaround“ Richtung Zukunft gelungen, kann es gründlich entrümpeln und alte Zöpfe abschneiden. Die Frage: „Was brauchen wir nicht mehr?“ Vor allem eng gesetzte Normen, bürokratische Abläufe und hinderliches Positiondenken dürften fallen. Manche Organisationen erwägen sogar, Hierarchien gänzlich einzuebnen; dann sollen allein Selbstorganisation und Eigenverantwortung im System wirken. Zwei entscheidende Fragen helfen beim Entrümpeln: Erstens, dienen die Prozesse, Positionen oder Regeln dem Sinn und Zweck des gemeinsamen Handelns? Zweitens, dienen sie der Zusammenarbeit mit Partnern? Falls nicht, kann sich der Kehraus lohnen. „Danach verbreitet sich häufig energiegeladene Aufbruchsstimmung, manchmal sogar Startup-Feeling“, erklärt Katharina Heger. Dieser Schub habe bereits viele Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft getragen.



# Durch die Decke denken leicht gemacht!

Die hohe Kunst, Fragezeichen „auszuhalten“

**Können Sie Fragezeichen aushalten? Dann stehen Sie gut in den Startlöchern für „Design Thinking“. Mit Design Thinking finden Sie besonders kreative Lösungen zum Beispiel für bahnbrechende Innovationen. Sie stoßen zu Erkenntnissen vor, die Ihnen beim klassischen Brainstorming so nie in den Sinn gekommen wären. Aber - dafür brauchen Sie eine Tugend. Nämlich die Geduld, Fragen im Raum stehen zu lassen und sich intensiv mit Kunden und Nutzern zu befassen. Also sich nicht mit dem ersten Ideenfunken zufrieden zu geben. Das ist wie mit einem Sportbogen. Mit der richtigen Technik zunächst den Bogen auf Spannung bringen, bevor Sie den Pfeil loschießen. Also, können Sie Fragezeichen aushalten und mit dieser Spannung umgehen? Prima! Dann schauen wir uns mal Design Thinking an.**

Ein Automobilpionier fragte vor über hundert Jahren seine Kunden nach ihren - wir würden heute sagen - Mobilitätsbedürfnissen. Die Kunden waren sich einig: Schnellere Pferde wollten sie. Doch der Pionier ließ sich nicht auf diese erste Antwort ein. Er erforschte die Bedürfnisse weiter. Allmählich begriff er: Im Grunde wollten die Kunden keine schnelleren Pferde - sondern schneller individuell reisen, egal wie. Dieser Geistesblitz holte das Auto aus dem Nischendasein und machte es zum Massenprodukt. Erschwingliche Autos schneller als Pferde, damit gewann der Pionier das Rennen. Eine Erkenntnis mit Hebelwirkung, die Automobilgeschichte schrieb.

Solche Erkenntnisse mit Hebelwirkung finden Sie durch Design Thinking. „Bevor Sie über Lösungen nachdenken, analysieren Sie die tieferen Bedürfnisse Ihrer Nutzer“, erklärt Christina Hiller, Managing Director bei next level consulting. Design Thinking bringt Sie dazu, geduldig Ihre Nutzer zu beobachten und nachzufragen. Sie loten die Tiefe aus, bis Sie

wirklich sicher sind: Das will der Nutzer im Grunde seines Herzens. Erst danach finden Sie die Lösung. Und zwar eine wirklich gute Lösung. Christina Hiller ist - ebenso wie ihr Kollege Gunter Gruhser - sicher: Design Thinking ist ein wirkungsvolles Instrument für das Rennen um die besten Ideen. Für Problemlösungen, Innovationen und agiles Arbeiten mit multidisziplinären Teams. „Wir arbeiten bei unseren Kunden mit Design Thinking, wenn wir Lösungen für festgefahrene Probleme suchen oder echte Innovationen auf die Bahn bringen wollen“, sagt Gunter Gruhser, Senior Consultant bei next level consulting. Seine Auftraggeber melden ihm zurück: Endlich kommen bei Problemlösungen und neuen Ideen die Nutzer und deren Bedürfnisse ins Spiel. Wie befreiend! So finden Sie neue Wege und schreiben echte Erfolgsgeschichten.

Aber? Ja, ein kleines „aber“ gibt es. „Design Thinking ist kein Universalwerkzeug“, sagt Tina Hiller. Es reicht nicht, nur die Methode zu lernen und wie eine Checkliste im Unternehmen zu verbreiten. Design Thinking muss zur Aufgabe und zur Kultur des Unternehmens und der Führung passen. Wer mit dieser Methode arbeitet, braucht Offenheit für diese völlig neue Art des Denkens und einen neuen Prozess für Problemlösungen. Viele Unternehmen haben bereits Erfahrungen damit gemacht und bringen das erforderliche Mindset mit. Andere führen wir behutsam an Design Thinking heran - Schritt für Schritt mit unserem Erfahrungsschatz der Beratung. Vielleicht wusste auch der Automobilpionier vor über hundert Jahren: Ein eigenes Auto vor der Haustüre reicht nicht. Auch das Fahren will gelernt sein.

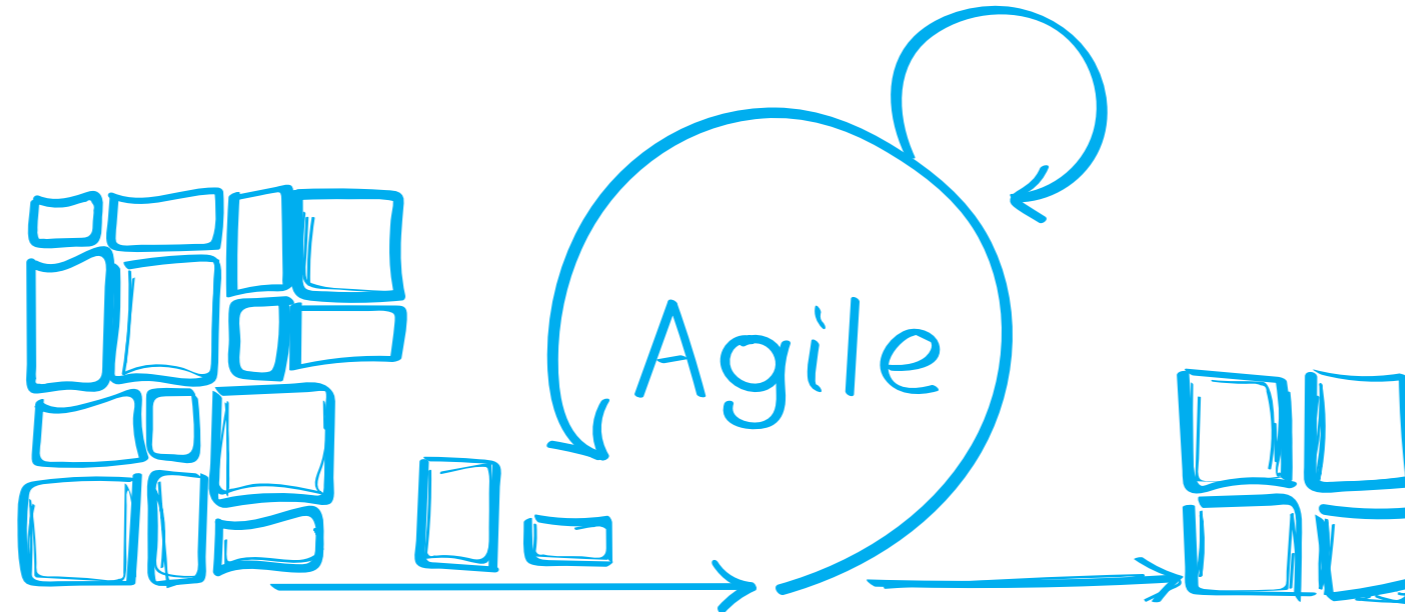
Interesse am Design Thinking? Lernen Sie die Methode in unserem Training Design Thinking in Projekten kennen oder starten Sie gleich damit durch, Ihre Organisation mit agiler Beratung fitzumachen für kreative Lösungen und bahnbrechende Innovationen.





# Fünf Kriterien für agiles Projektmanagement

## Agiles Arbeiten verändert die Arbeitswelt



Die Geschäftsleitung eines mittelständischen Maschinenbauers gab ein Organisationsprojekt in Auftrag. Das Problem für das Projektteam: Erst im Laufe des Projekts würde sich herausstellen, wie die Reorganisation genau gestaltet sein soll; die Geschäftsführer wollten ihre Anforderungen im Laufe des Projekts präzisieren. Für den Projektmanager eine Quadratur des Kreises. Wie, ohne präzise Anforderungen, vorab das Projekt fachgerecht planen? Er wusste Rat. „Wir versuchen es mit agilem Projektmanagement“, schlug er vor. Das Projekt wird nicht – wie sonst üblich – vorab detailliert durchgeplant. Stattdessen werden zügig die Arbeiten gestartet. In kurzen Abständen präsentiert man dem Kunden Zwischenergebnisse. So auch bei diesem Projekt: Das Projektteam testete einzelne neuentwickelte Arbeitsabläufe in kleinen „Probe“-Teams. Die Ergebnisse erörterte es mit dem Geschäftsführer. „Mit dem Feedback von Mitarbeitern und Top-Management arbeiten wir uns Schritt für Schritt an die optimale Lösung heran“, erklärte der Projektmanager.

Agile Vorgehensweisen gelten im Projektmanagement als Megatrend. Die Teams setzen auf kurze Entwicklungssprints. Sie tasten sich praktisch an das Ergebnis heran und stimmen die Zwischenergebnisse immer wieder ab: Passen diese zu dem, was der Kunde erwartet? Kann das Team mit diesen

Zwischenergebnissen weiterarbeiten? Wie muss das Ergebnis verändert werden, sodass darauf die weitere Entwicklung aufbauen kann?

„Beim klassischen Projektmanagement werden Projekte teilweise bis aufs letzte Komma durchgeplant“, erklärt Verena Evers, Projektmanagement-Expertin bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. In teils wochenlanger Kleinarbeit legen Projektmanager Anforderungen und Ziele fest, kalkulieren Termine und Budgets, erwägen Risiken und ermitteln den Personalbedarf. Dafür muss der Projektmanager sehr früh wissen, was der Kunde exakt will. Zudem lässt das stramm geschnürte Planungskorsett später vergleichsweise wenig Spielraum für Änderungen. „Agile Vorgehensweisen können diese Schwierigkeiten elegant lösen“, erklärt Verena Evers.

„Mit dem Feedback von Mitarbeitern und Top-Management arbeiten wir uns Schritt für Schritt an die optimale Lösung heran“

Doch die neuen Methoden des Projektmanagements verändern auch die Arbeitsweise in Projekten – und in Unternehmen. „Können Unternehmen

mit diesen Veränderungen umgehen, so funktioniert agiles Projektmanagement oft besser als klassisches“, hat Verena Evers beobachtet. Nicht selten wachse die Produktivität um zweihundert Prozent und mehr, wie die Fachfrau in ihrer Beratungspraxis beobachtet hat. Anhand von fünf Kriterien schätzen Unternehmen ab, ob sie von agilem Projektmanagement profitieren können:

### Erstes Kriterium: Dynamische Projekte

Können die Kunden ihre Wünsche und Anforderungen zu Beginn des Projekts nicht formulieren, so bilden agile Ansätze vielfach den einzigen Weg zum Erfolg. „Häufig handelt es sich um hochgradig innovative Projekte, bei denen man tastend Neuland erkunden und sehr kreativ vorgehen muss“, erklärt Verena Evers. Auch bei komplexen Projekten, bei denen Pläne zwischendurch immer wieder angepasst werden, ist agiles Projektmanagement erfolgversprechend. Daumenregel: Je mehr Änderungen nach Projektstart zu erwarten sind, desto eher sollten Unternehmen auf diese Vorgehensweise setzen.

### Zweites Kriterium: Offenheit für Transparenz

In einem agilen Projekt lässt sich kaum etwas „verstecken“. Der Stand der Arbeiten, technische Schwierigkeiten, Blockaden und Verspätungen sind allen im Team bekannt. Fachleute sagen, dass agile Projekte „gut ausgeleuchtet sind“; es gebe keine dunklen Ecken. So wird in agilen Projekten beispielsweise schnell deutlich, wer oder was das Team „ausbremst“. Von dieser Transparenz werden Unternehmen profitieren, die ohnehin eine offene Kultur haben – oder sich diese wünschen. „Je besser Unternehmen lernen mit Transparenz umzugehen, desto erfolgreicher können sie agile Ansätze einsetzen“, erklärt Verena Evers.

### Drittes Kriterium: Bereichsdenken aufbrechen

Beim klassischen Projektmanagement wird häufig ein Vorhaben über lange Zeit durch verschiedene Unternehmensabteilungen geschleust, also etwa von der Entwicklungsabteilung zur Testabteilung und anschließend zur Produktionsvorbereitung. Anders beim agilen Projektmanagement. Das umständliche „Durchreichen“ entfällt; agile Projekte brechen mit der bekannten Unternehmenslogik von Abteilungen und Bereichen. „Entwicklungsingenieure, Testspezialisten und Produktionsfachleute arbeiten im Projekt nicht nacheinander, sondern miteinander“, sagt Verena Evers. Das heißt: Unternehmen, die sich mit crossfunktionaler Teamarbeit anfreunden können, sind gut vorbereitet für agiles Projektmanagement.

### Viertes Kriterium: Verantwortung an die Teams abgeben

Auffallend an agilen Projekten sind die überschaubaren Planungsunterlagen und die wenigen Berichtspapiere. Dies bedeutet nicht, dass die Teams unkontrolliert arbeiten. Aber: Die Steuerung funktioniert anders – nicht über Pläne und Kennzahlentabellen, sondern durch den regelmäßigen Abgleich der Zwischenergebnisse mit dem Kunden. Diese Konzentration auf die Ergebnisse nimmt die Teams straff an die Zügel: So muss ein dem Kunden präsentiertes Zwischenergebnis in sich abgeschlossen, funktionsfähig, getestet und dokumentiert sein – etwa als verwendbares Softwaremodul oder eigenständiger Mechanik-Prototyp. Daraus ergibt sich eine Herausforderung für Manager: Sie können nicht auf die gewohnte Weise kontrollieren, ob ein Projekt „im Plan“ liegt. Der vertraute Detailabgleich von Planungsdaten und erzielten Resultaten fehlt. Anders gewendet: Unternehmen, die sich auf neue Führungsprinzipien einlassen, werden aus der agilen Vorgehensweise Nutzen ziehen.

### Fünftes Kriterium: Bereitschaft zur Veränderung

Agiles Projektmanagement bringt neue Arbeitsweisen mit sich. Die Teams arbeiten selbständig, sie bestimmen selbst über Vorgehen und Organisation. Sie brauchen keinen klassischen Projektmanager, der die Mannschaft wie ein Kapitän lenkt. Ähnlich können sich auch bei anderen „Mitspielern“ angestammte Aufgaben und Zuständigkeiten verändern; sie finden neue Rollen und Tätigkeiten. Beispiel Projektmanager: Einige vertreten das Projekt nach außen und halten die Verbindung zu Kunden oder Partnern. Andere verstehen sich als Coach, beraten das sich selbst organisierende Team und vermitteln etwa bei Konflikten. „Sind Unternehmen für diese Veränderungen offen und können sie umdenken, so besteht eine gute Chance, dass agile Ansätze gelingen“, sagt Verena Evers.



## *next level consulting - get connected*

### **Austin**

12301 Research Boulevard, Building 5  
Suite 101, Austin, Texas 78759  
T +1 512 986 1913  
office-austin@nextlevelconsulting.com

### **Berlin**

Schlüterstraße 39  
10629 Berlin, Deutschland  
T +49 228 289 26-0  
office-berlin@nextlevelconsulting.com

### **Bonn**

Ermekeilstraße 46  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 28926-0  
office-bonn@nextlevelconsulting.com

### **Bratislava**

K lomu 1  
811 04 Bratislava, Slowakei  
T +421 2 44647111  
office-bratislava@nextlevelconsulting.com

### **Kapstadt**

25 van Ryn Street, Constantia 7806  
Kapstadt, Südafrika  
T +27 21 823 5123  
office-capetown@nextlevelconsulting.com

### **München**

Nymphenburgerstraße 4  
80335 München, Deutschland  
T +49 89 36055166  
office-muenchen@nextlevelconsulting.com

### **Salzburg**

Warwitzstraße 9  
5023 Salzburg, Österreich  
T +43 664 558 6925  
office@nextlevelconsulting.com

### **Singapur**

8 Eu Tong Sen Street #14-94  
Singapur 059818, Singapur  
T +65 3159 1491  
office-singapore@nextlevelconsulting.com

### **Wien**

Flordsdorfer Hauptstraße 1  
1210 Wien, Österreich  
T +43 1 4780660-0  
office@nextlevelconsulting.com

### **Zürich**

Alte Steinhauserstrasse 19  
6330 Cham, Schweiz  
T +41 41 740 0455  
office-schweiz@nextlevelconsulting.com