

Wissenswertes kurzgefasst

Farbcode

Um die Vernetztheit des Projektmanagementsystems aufzuzeigen, wurde ein klar definierter Farbcode aufgebaut, der in allen Kapiteln verwendet wird. So wurde jeder Ebene des PM-Systems und dem entsprechenden Kapitel eine eigene Farbe zugeordnet. Wird in einer Abbildung eine andere Farbe als die Kapitelfarbe verwendet, so ist dies kapitelverknüpfend, im Konsens des gesamten Projektmanagementsystems, zu verstehen.

ICB-Nummern (Individual Competence Baseline ICB4®)

Die ICB-Kriterien des «IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World» stellen Lernende, die ins agile Projektmanagement einsteigen möchten, nicht gerade vor eine einfache Aufgabe. Die 28 Kompetenzfelder des Guideline sind sehr umfassend. Mit der Korrelationsliste im Anhang soll das Lernen für die Zertifizierung unterstützt werden.

Icons

Für jedes Artefakt wurde ein Icon erstellt. Damit wird das schnelle bildliche Aufnehmen und Zuordnen unterstützt.

Internetunterstützung

Den Stoff zu lesen, ist das eine; ihn anwenden zu können, das andere. Deshalb wird ergänzend zu diesem Buch ein Lerninstrument zur Verfügung gestellt, mit dem das

neu erarbeitete Wissen trainiert und/oder vertieft werden kann. Das Lerninstrument ist auf der Website der SPOL AG unter <http://www.profipm.ch> zu finden und wird laufend aktualisiert und ausgebaut.

Lernziele

Für jedes Hauptkapitel wurden Lernziele definiert. Sie sollen eine Hilfestellung geben, auf welche Punkte besonderes Augenmerk gerichtet werden sollte. Da diese Lernziele insbesondere für Dozierende wichtig sind, werden sie auf der Website des Verlags www.vdf.ch kostenlos zum Herunterladen zur Verfügung gestellt.

Begriffe des adaptiven Projektmanagements (APM)

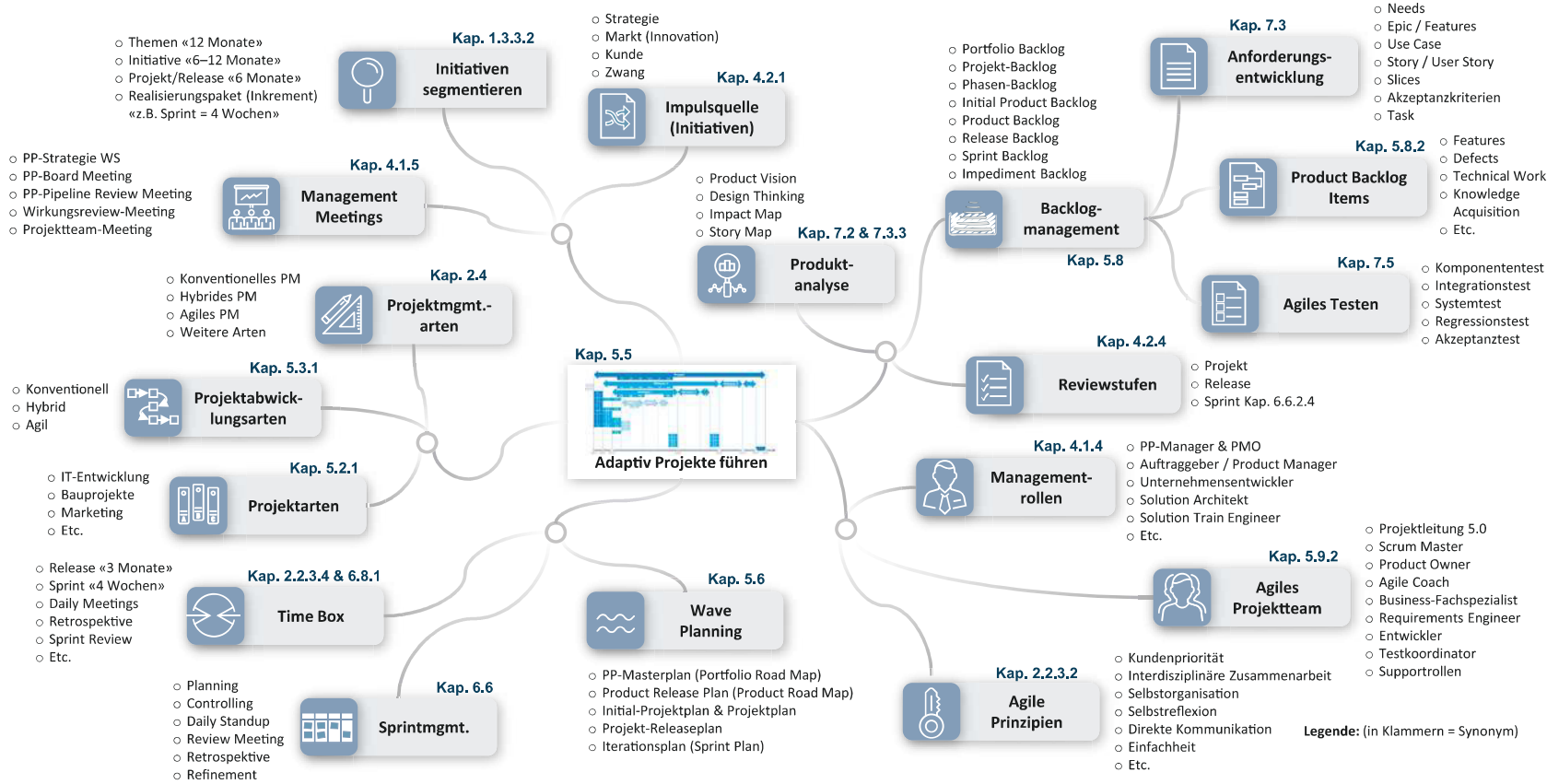
Mit dem Adjektiv «adaptiv» soll ausgedrückt werden, dass sich das Aufsetzen von Projekten und das Steuern der Projektprozesse sehr dynamisch und flexibel an die Herausforderungen und Situationen anpassen kann. Im Begriff adaptiv ist auch agil enthalten, wobei «agil» (beweglich, dynamisch) nicht mit «lean» (schlank oder leichtgewichtig) verwechselt werden darf. Das adaptive Projektmanagement deckt sowohl die kontinuierliche wie auch die projektorientierte agile Produktentwicklung ab, aber auch das hybride Vorgehen. Abbildung 0.02 gibt einen Überblick über die agilen Begrifflichkeiten des adaptiven Projektmanagements. Die Begriffe sind in den einzelnen Kapiteln definiert.

Wichtige Begriffe und Artefakte des adaptiven Projektmanagementsystems (PMS)

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Überblick über die wichtigsten Lieferobjekte des im Buch erläuterten adaptiven PMS. Das adaptive Projektmanagementsystem

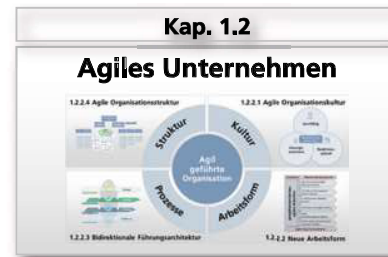
strukturiert sich über die vier Ebenen Strategie, Lenkung, Führung und Ausführung (siehe auch Kapitel 1.3.1.1). Die Lieferobjekte werden in der agilen Sprache gerne Artefakte genannt. Sie stellen das ergebnis- und projektorientierte Arbeiten sicher.

Abb.0.02: Wichtige Begriffe des APM (Adaptive Project Management)



1

Einstieg



In diesem Kapitel wird der Rahmen erläutert, in dem sich Unternehmen in der heutigen digitalisierten Welt bewegen. Es ist nicht einfach damit getan, einige Projekte organisatorisch zusammenzunehmen und sich zu erhoffen, dass der geplante Nutzen z.B. bezüglich der digitalen Transformation eintreffen werde. Der projektorientierte Strategieumsetzungsprozess wird erst dann hohen Nutzen bringen, wenn die gesamte Organisation eine agile Kultur lebt und projektorientiertes Arbeiten eine Selbstverständlichkeit ist. Die Grundlage dazu ist ein gut etabliertes und effizientes Projektmanagementsystem (PMS). Dies muss vom Management institutionalisiert und kultiviert werden.

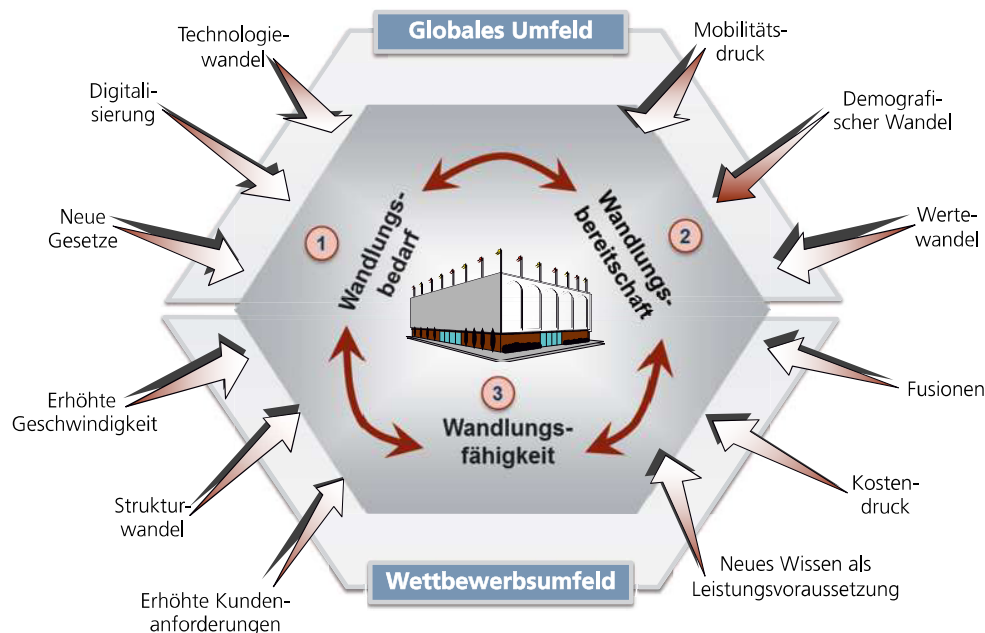
In diesem ersten Kapitel werden wichtige Themen rund um die moderne agile, aber robuste und leistungsfähige Organisation beschrieben: die permanente Wandlung der Unternehmung, agile Organisation, effizientes PM-System im Unternehmen, PM-Kultur, PM-Governance oder die Transformation zum agilen Two-Speed-Unternehmen.

1.1 Unternehmen im Wandel

1.1.1 Permanente Wandlung der Unternehmen

Niemand kann sagen, ob und wann all die angekündigten Innovationen und Disruptionen eintreffen werden und mit welcher Intensität sie ein Unternehmen oder eine gesamte Branche erfassen. Fakt ist: In den kommenden Jahren werden Unternehmen und Organisationen aufgrund externer Einflüsse einen permanent hohen Veränderungsprozess durchleben. Zusätzlich zu den technischen Initiativen kommen ein grosser Kosten- und Leistungsdruck hinzu sowie steigende Qualitäts- und Transparenzanforderungen.

Abb. 1.01: Mehrere Einflussgrössen zwingen die Unternehmen zum gezielten Wandel



Diese äusseren Einflüsse, aber auch interne Herausforderungen wie fehlende Reaktionszeiten, mangelnde digitale Prozessdurchgängigkeit, sich schnell veränderndes Lieferantenumfeld sowie Kostendruck verlangen rasche Anpassungen und Veränderungen. Eine der Hauptaufgaben des Unternehmensmanagements ist es, den Wandlungsbedarf (1) ihres Unternehmens zu erkennen und daraus die Wandlungsbereitschaft (2) bei der Belegschaft sowie Wandlungsfähigkeit (3) bei einer spezialisierten Gruppe zu erzeugen.

Wie die Abbildung 1.01 aufzeigt, ist ein Unternehmen einer Vielzahl von externen und internen Wandlungstreibern ausgesetzt (Einflussgrössen), die eine Wandlung erforderlich machen, wenn es nicht vor der stets laufenden Evolution kapitulieren will. Der Bedarf, der vom Management z.B. im Sinne einer Strategie (Wohin will das Unternehmen sich wandeln?) vorgegeben wird, kann nur umgesetzt werden, wenn die Wandlungs-, sprich Veränderungs-bereitschaft in der Belegschaft vorhanden ist. Es reicht nicht zu sagen, wohin die Reise geht: Wollen die Beteiligten und Betroffenen nicht mitmachen, läuft gar nichts. Damit eine Unternehmung ihren Wandlungsbedarf mit willigen Mitarbeitenden erfolgreich umsetzen kann, müssen die Transformationen systematisch und kontrolliert geführt werden. Das Management muss somit die notwendige agile Unternehmenskultur aufbauen, damit auch bei der Belegschaft die Bereitschaft entsteht, den nötigen Wandel schnell aufzunehmen und in agiler Form mitzutragen.

Die Fähigkeit zur systematischen Wandlung ist im weiteren Sinne nichts anderes, als professionell und effizient Projekte abzuwickeln. Ob die Projekte konventionell, agil oder hybrid

umgesetzt werden, ist vordergründig zweitrangig. Wichtig ist die hohe Projektmanagementkompetenz im Unternehmen.

Die Konsequenz: Wer die Herausforderungen der permanenten Veränderung nicht meistert, wird mit existenziellen Problemen zu kämpfen haben.

1.1.2 Projektorientiertes Arbeiten als Lösungsansatz der VUCA-Welt

Der durch Digitalisierung und Industrie 4.0 aufgebaute Innovationsdruck stellt die Unternehmen heute vor grosse Herausforderungen. Führungskräfte und Unternehmer müssen immer schneller – respektive täglich – mehr oder weniger weitreichende Entscheidungen treffen. In den letzten Jahren hat sich für diese dynamische Situation und Herausforderung der Begriff VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) etabliert.

Der Begriff stammt ursprünglich aus dem amerikanischen Militär. Wie Waltraud Gläser auf vuca-welt.de erläutert, beschreibt das Akronym die Bedingungen des modernen Krieges (asymmetrische Kriegsführung, Selbstmordattentäter, Dschungel- oder Strassenkampf etc.). Solche existenzbedrohenden Situationen lassen sich nicht mehr mit den klaren Frontlinien vergangener Schlachten vergleichen, in denen zwei grosse Heere aufeinandertrafen. Vergleichbares widerfährt auch Unternehmen. So sind sie folgenden Aspekten ausgesetzt [Glä 2020]:

- Volatilität (Volatility) beschreibt die Schwankungsintensität über den zeitlichen Verlauf. Die Situation ist selten

stabil, sondern ändert sich manchmal sehr schnell, unregelmässig und heftig.

- Unsicherheit (Uncertainty) beschreibt die Unvorhersagbarkeit von Ereignissen. Je mehr «Überraschungen» der Kontext bereithält, desto unsicherer ist dieser. Es ist unsicher, wann was passieren wird und was die Folgen davon sein werden.
- Komplexität (Complexity) wird durch die Anzahl Einflussfaktoren und deren gegenseitige Abhängigkeit und Interaktion beeinflusst. Je mehr Interdependenzen ein System enthält, desto komplexer ist es. Das heisst, die vielen Elemente und deren Vernetzung machen eine vollständige Übersicht schwierig.
- Ambiguität (Ambiguity) beschreibt die Mehrdeutigkeit einer Situation oder Information. Selbst wenn viele Informationen vorhanden sind, kann die Bewertung derselben immer noch mehrdeutig sein. Das heisst, die Situation wird, je nach Person und Sichtweise, anders beschrieben und bewertet.

Auch wenn es – in der Ableitung des militärisch definierten VUCA-Begriffs auf die betriebswirtschaftliche geführte Unternehmens- und Organisationswelt – nicht direkt um Leben und Tod geht, so kann die aktuelle Situation aufgrund der starken Volatilität, grosser Unsicherheit, hoher Komplexität und zunehmender Ambiguität von vielen Institutionen schon als existenzbedrohend empfunden werden.

Die VUCA-Welt beschreibt somit die veränderten Rahmenbedingungen, in denen Unternehmen und Führungskräfte heute agieren müssen. Es gibt nicht mehr nur den einen Weg, es gibt keine standardisierten Lösungen mehr und Prognosen sind kaum noch verlässlich. Die Rolle des Men-

Digitalisierung heisst eigentlich, den Fortschritt nutzen.

Die Konsequenz: Wer die Herausforderungen der permanenten Veränderung nicht meistert, wird mit existenziellen Problemen zu kämpfen haben.

schen im Unternehmen wird deshalb immer wichtiger. Insbesondere Führungskräfte haben mit ihren Entscheidungen einen enormen Einfluss auf die Entwicklung ihres Verantwortungsbereiches. Sie müssen gewillt sein, sich ständig neu auszurichten, stets alle Faktoren überblicken können und so ihre Organisation in der stürmischen VUCA-Welt sicher auf Erfolgskurs steuern.

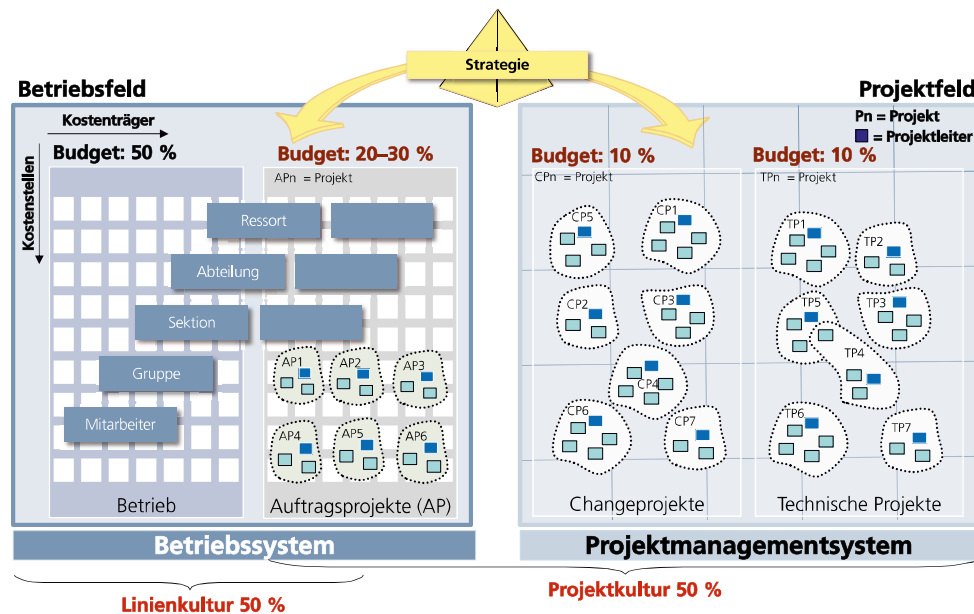
In dieser VUCA-Welt geht es darum, dass die Führungskräfte sich darauf konzentrieren müssen, was möglich ist (weil alles passieren kann), und nicht darauf, was wahrscheinlich passieren wird (was durch das vorher Geschehene bestimmt wird). Das heisst, die «Revolution 4.0» zwingt die Organisationen zu einer mit dem Umfeld abgestimmten Verhaltenstransformation. Die damit verbunde-

nen Veränderungen lassen sich mit begrenzten Ressourcen nur dann rasch realisieren, wenn das Management dafür stringente Strategien mit einer rollenden strategischen Planung entwickelt und diese wirkungsvoll um- und vor allem durchsetzt.

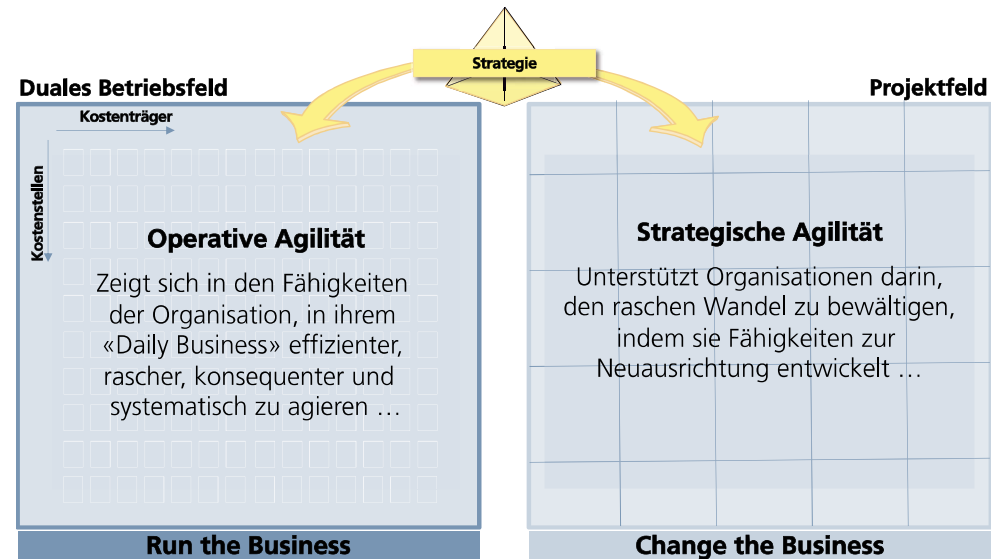
Aufgrund des Innovationsdrucks müssen die Unternehmen einerseits das projektbezogene Budget im «Change the Business»-Bereich von 10 % auf künftig 20 % verdoppeln. Andererseits wird im Betriebsfeld, sprich im «Run the Business»-Bereich (also bei direkten kundenbezogenen Arbeiten), vieles mehr und mehr projektorientiert erledigt. Das projektorientierte Umsetzen von komplexen Aufträgen aufgrund der VUCA-Welt wird sich auf rund 30 % erhöhen. Demzufolge werden künftig gut 50 % der Mitarbeitenden in Projekten oder projektorientiert arbeiten. Dies bewirkt, dass die klassisch hierarchischen Organisationsformen im Betriebsfeld strukturell vermehrt crossfunktionalen Teams, d.h. dem Taskforce-orientierten Arbeiten, Platz machen. Die neue Arbeitsform eines projektorientierten Arbeitens sowie eines Arbeitens in crossfunktionalen Teams bringt in vielen Unternehmen einen massiven Kulturwandel mit sich.

Fazit: Damit ein Unternehmen in der «VUCA-Welt» bestehen kann, muss es im Bereich «Run the Business» die komplexen Kundenarbeiten in Form von Auftragsprojekten erledigen. Dadurch entsteht neu ein sogenanntes duales Betriebsfeld. Ein Unternehmen wird auch, um die steigende Anzahl Innovationen aufnehmen und einführen zu können, im Bereich «Change the Business» die Anzahl Projekte verdoppeln müssen.

Abb. 1.02: Die Ausdehnung der projektorientierten Arbeitsform mit dualem Betriebsfeld



All dies hat massive Auswirkungen auf die traditionellen (Projekt-)Managementmethoden. Sie benötigen eine Ergänzung namens «agiles Vorgehen». Es geht hierbei nicht um die vielerorts geführte Diskussion traditionell versus agil, also nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch [Kra 2010]. Wie im folgenden Kapitel erläutert, dürfen Unternehmen ohnehin nicht nur ausschliesslich agil sein, denn nur ein robuster Körper kann agil sein. So ist es wichtig hier zu erwähnen, dass die 50 % der Arbeiten, welche in der klassisch hierarchischen Form erledigt werden, oftmals die Robustheit eines Unternehmens ausmachen. Eine Buchhaltungsabteilung sollte nicht aufgrund des volatilen Geldflusses täglich den Kontenplan anpassen.



1.2 Agiles Unternehmen

1.2.1 Agilität versus Robustheit

Schliessmann [Sch 2014] führt in seinem Buch in einer präzisen Art und Weise aus, wie Unternehmen künftig ihre Existenz- und Überlebensfähigkeit sichern. Dies ist grundsätzlich die Basisaufgabe einer jeden Unternehmung. Dabei stellt er fest, dass das Schicksal des Verfalls oftmals am Fehlen von klaren Strategien für den laufenden oder den nächsten Lebenszyklus liegt. Oftmals fehlt rechtzeitig die richtige Sicht und Einsicht für eine neue Ausrichtung.

Gemäss Schliessmann definiert sich Lebensfähigkeit aus der situativen und sensiblen Relation von Komplexität zum Produkt aus Agilität und Robustheit. Je höher die Komple-

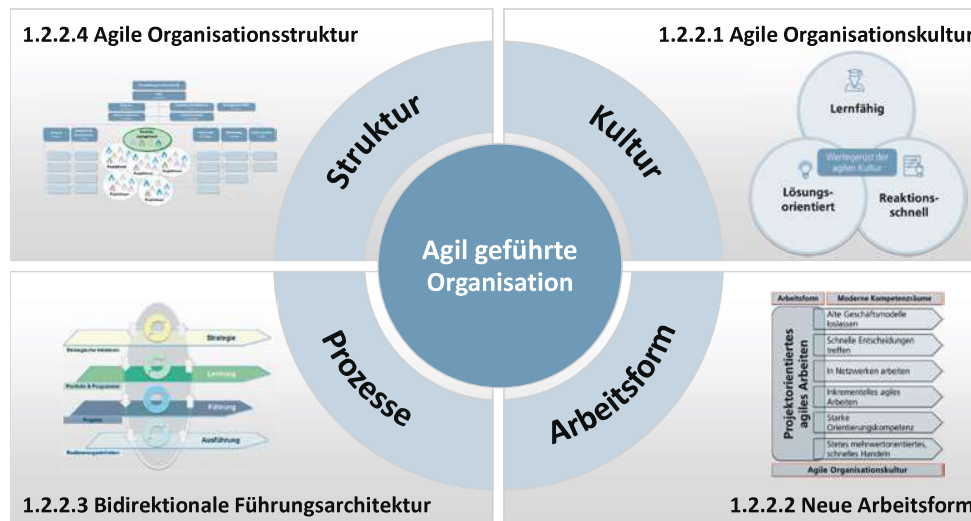
xität und je geringer «Agilität x Robustheit» eines Systems sind, desto grösser werden die Risiken für die Steuerbarkeit und Lebensfähigkeit eines Unternehmens. Agilität und Robustheit stellen keine Alternativen dar, vielmehr gilt es, das Oder zu einem intelligenten Und zu verbinden.

Agilität ist die Fähigkeit eines Systems, flexibel, anpassungsfähig und initiativ mit Veränderungen und Unsicherheiten umzugehen:

- Der Schlüssel der Agilität liegt viel mehr im Wesen der Organisation und nicht so sehr in dem, was sie tut.
- Agilität ist nicht mit Aktionismus zu verwechseln.
- Keineswegs sind Systeme ständig im Wandel, sondern sie suchen vielmehr immer wieder einen stabilen Sys-

Abb. 1.03: Was heisst Agilität in Bezug auf die zwei Bereiche?

Robustheit ist eine spezifische Unempfindlichkeit, Absorptionsfähigkeit oder auch Regenerationsfähigkeit gegenüber bestimmten Einflüssen, Entwicklungen und Störungen.



1.2.2 Vier wichtige Elemente einer agil geführten Organisation

Werden die zwei Felder Betriebs- und Projektfeld eines Unternehmens in Betracht genommen, kann trotz gegenseitiger Einflussnahmen etwas pauschal gesagt werden, dass das Betriebsfeld einer Unternehmung bis anhin für die Robustheit und das Projektfeld für die Agilität zuständig war.

Um die zukünftigen Herausforderungen meistern zu können, vermischen sich die Eigenschaften in den beiden Feldern: Einerseits muss die Agilität im Betriebsfeld ausgebaut werden und andererseits muss die Robustheit bei den Projekten erhöht werden (siehe Kapitel 1.1.2 «Projektorientiertes Arbeiten als Lösungsansatz der VUCA-Welt»).

Was jedoch klar dominiert, ist, dass sich die Kultur des Unternehmens gesamthaft verstärkt in Richtung Business-Agilität verschieben muss. Das heisst, um Strategien angesichts der hohen Veränderungsdynamik erfolgreich und zeitgemäss umzusetzen, braucht es:

- eine agile Organisationskultur,
- eine neue Arbeitsform mit modernen Kompetenzräumen,
- vier aufeinander abgestimmte, bidirektional verknüpfte Leistungsebenen und
- eine projektorientierte Organisation.

Abb. 1.04: Eine agil geführte Organisation institutionalisieren

temzustand, gegebenenfalls auf einem anderen bzw. höheren Niveau (= Lebensfähigkeit).

Robustheit bezeichnet die Fähigkeit eines Systems, Veränderungen ohne Anpassung seiner anfänglich stabilen Struktur standzuhalten [Wie 2012].

- Der Schlüssel der Robustheit eines Unternehmens liegt darin, dass die gesamte Belegschaft weiss, was robust sein muss.
- Robustheit ist nicht mit Trägheit zu verwechseln.
- Robustheit zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, dass etwas gegen unerwünschte Einflussgrössen unempfindlich ist und somit die vorgesehene Zielsetzung sicherstellt [Sch 2014].

Eine Organisation hat Business-Agilität realisiert, wenn sie die Fähigkeiten besitzt, auf Änderungen von innen und aussen schnell und effektiv zu reagieren.

1.2.2.1 Agile Unternehmenskultur und moderner Führungsstil

Will ein Unternehmen seine Agilität steigern, bilden die gemeinsamen agilen Werte, wie sie im Kapitel 2.2.3 beschrieben sind, den Ausgangspunkt des bevorstehenden Changeprozesses. Ein agiles Unternehmen basiert auf vertrauensvoller Atmosphäre, in der viel und offen diskutiert werden kann.

Agile Kultur hat wenig mit Reglementierung und starker Strukturierung zu tun. Damit diese stabilisierenden Unternehmenseigenschaften aufgelöst werden können, müssen jedoch stellvertretend andere Eigenschaften für eine agile Kultur aufgebaut werden.

«Organisatorisch agile Kultur» beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, sich flexibel und aktiv an wechselnde Bedingungen anzupassen, kontinuierlich zu lernen und sich als Ganzes weiterzuentwickeln.

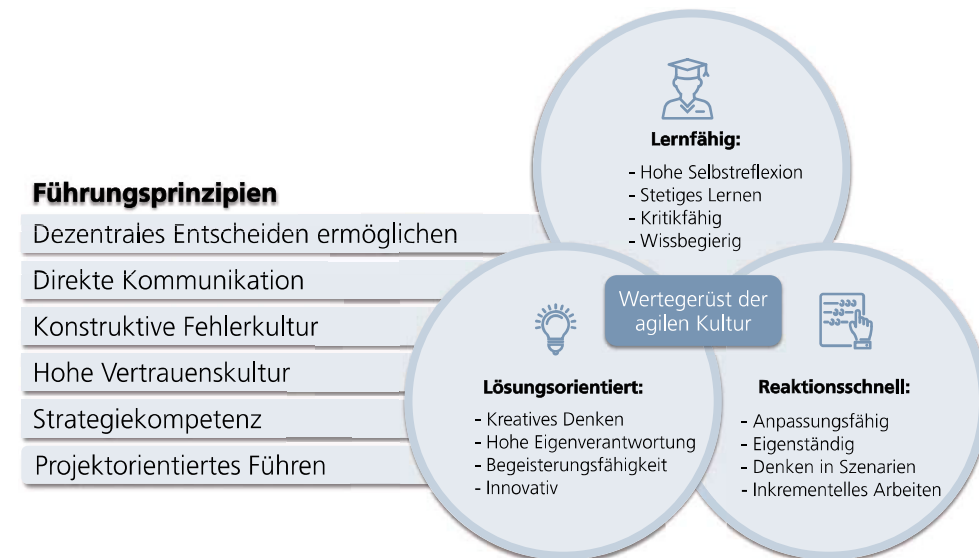
Da in einer agilen, vernetzten Organisation mit Vertrauen und Freiräumen gearbeitet wird, sind agile Werte das Fundament einer agilen Organisation. Die aus den Werten abgeleiteten Führungsprinzipien bilden Handlungsgrundsätze und wichtige Führungsleitplanken für das Management. Sie sind die Basis für eine moderne Führung.

Nach agilen Prinzipien wertorientiert und sinnstiftend zu führen, heisst, die Entscheidungen immer an Visionen, strategischen Zielen und Werten auszurichten, die für den Kunden und das Unternehmen einen Business Value schaf-

fen. Führungsprinzipien, die auf agilen Werten basieren, verfolgen sechs Grundsätze:

1. Vertrauenskultur mit vielen Freiräumen
2. Delegieren von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen
3. Kommunikationsstärke aller Beteiligten
4. Strategiekompetenz – mehrwertorientierte Entscheidungskultur
5. Stetiges sowie nachhaltiges Lernen aus Fehlern
6. Das Management greift einzig in Ausnahmefällen und im strategischen Kontext direktiv ein. Ansonsten ist es «nur» noch fördernd tätig.

Abb. 1.05:
Das Wertegerüst der agilen Kultur



Die Konsequenz dieser Führungsart ist, dass eine Missachtung der Fairness und des Respekts konsequent geahndet wird.

Bei der agilen Organisationskultur ist es ganz wesentlich, dass den Mitarbeitenden Freiräume und moderne Kompetenzräume zugestanden werden (siehe Kapitel 1.2.2.2), die nicht gleich wieder bei ersten Lernschlaufen oder Misserfolgen beschnitten werden. Die Mitarbeitenden sollen zur Eigenverantwortung ermuntert werden.

Agile Werte und Prinzipien sollen die Teamentwicklung so unterstützen, dass die richtige Einstellung bei den Mitarbeitenden erfolgt, so z.B., an den Kunden dauerhaft die gleiche Leistung zu erbringen, während eine kontinuierliche Verbesserung der definierten Werte erfolgt.

In einer agilen Organisation reduziert sich die Anzahl der Führungskräfte gegenüber einem traditionell geführten Unternehmen markant. Ein agiles Unternehmen zeichnet sich bezüglich der Führung durch einen entspannten und fördernden Managementstil aus, der auf viel Vertrauen und wenig Kontrolle beruht. Die Mitarbeitenden müssen

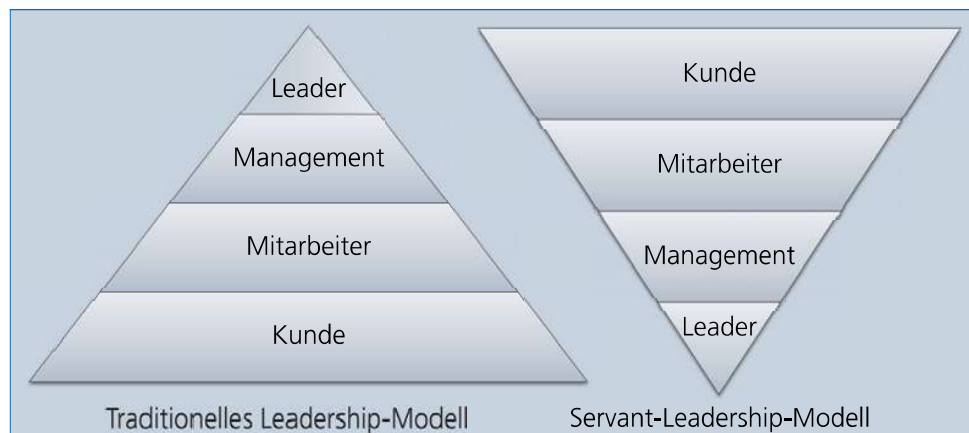
verstärkt den Mut haben, im Sinne des Unternehmens eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Diese Entscheidungen basieren auf einer gemeinsamen Entscheidungsfindung (partizipativer Führungsstil). Das heisst, es werden auch Fehlentscheidungen akzeptiert, solange die betroffenen Mitarbeitenden die Verantwortung für den gefällten Entscheid übernehmen und durch organisatorisches Lernen die Unternehmung dadurch weiterbringen.

Die gesamte Transformation in der Art der Führung einer agilen Organisation bewegt sich Richtung Servant Leadership. Die von Robert Greenleaf 1970 definierte Philosophie eines Servant Leadership begründet den Ansatz des dienenden Führens. Die daraus abgeleitete Führungsforschung beschreibt das Wirken von Führenden als Dienst am Geführten, mithin als dienendes Führen im Gegensatz zum beherrschenden Führen [Wiki 2021].

Die Konsequenz dieser Führungsart ist, dass keine Missachtung von Fairness und Respekt toleriert werden kann.

Abb. 1.06: Servant Leadership – eine moderne Form des Führens als Diener



1.2.2.2 Projektorientiertes Arbeiten

Um die vom Markt geforderte Flexibilität zu gewährleisten, den gewünschten Business Value zu generieren und zugleich Freude an der Arbeit zu haben, müssen sich erfolgreiche Organisationen veränderte Arbeitsformen aneignen und die agil ausgerichteten Kompetenzräume nutzen.

Organisatorische Flexibilität, basierend auf einer agilen Organisationskultur mit wertorientierter Führung, bedingt als neue Arbeitsform ein konsequentes projektorientiertes Arbeiten.

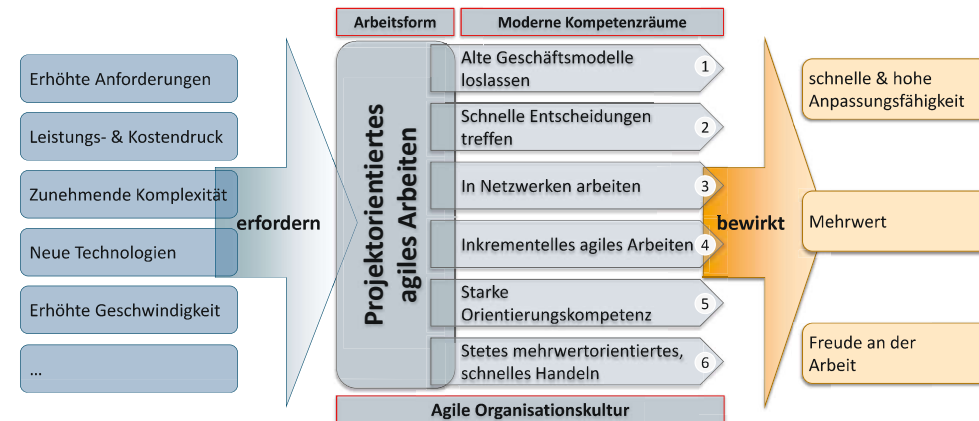
Abgesehen davon, dass beim agilen projektorientierten Arbeiten mittels inkrementellen Vorgehens die Entwicklung beschleunigt und durch gezieltes Einsetzen von Projektmanagementressourcen die Abwicklungseffizienz gesteigert werden muss, wird eine Organisation künftig nur erfolgreich sein, wenn sie ...

- ... fähig ist, alte Geschäftsmodelle loszulassen;
- ... schnelle Entscheidungen treffen kann;
- ... in Netzwerken arbeitet;
- ... eine hohe Orientierungsfähigkeit besitzt;
- ... stringentes inkrementelles agiles Arbeiten umsetzt;
- ... stetes mehrwertorientiertes Handeln in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit setzt.

Das heisst, die Mitarbeitenden müssen zukünftig fähig sein, in sogenannten Kompetenzräumen zu bestehen. Da reicht das Beherrschen einer Fähigkeit, z.B. Businessanalyse erstellen oder Lifte montieren, nicht mehr aus.

Wie Abb. 1.08 aufzeigt, besteht ein Kompetenzraum aus drei Dimensionen:

- Fähigkeiten (Kompetenzen) – je grösser die Fähigkeit, desto pragmatischer kann gearbeitet werden;



- Ermächtigung – je grösser die Ermächtigung (Freiraum für Entscheidungen), desto eigenständiger (selbstständiger) kann gearbeitet werden;
- Zeit(rahmen) – je angemessener Zeit für eine Arbeit zur Verfügung steht, desto höher ist die Chance, qualitativ hochwertige Arbeit zu liefern.

Wird dieser Kompetenzraum mit einem Leistungsziel versehen, so bewirkt dies einen effizienteren Leistungswert und verbessert das Erreichen der gewünschten Mehrwerte.

Es nützt nichts, wenn jemand eine Fähigkeit hat, doch die Ermächtigung nicht erhält, sie mehrwertorientiert umzusetzen. Dasselbe gilt, wenn eine Person die ihr zugestanden Ermächtigungen und vorhandenen Rahmenbedingungen nicht nutzt. Es nützt auch nichts, wenn er bzw. sie die Fähigkeit und die Ermächtigung hätte, aber damit nicht umgehen kann, oder wenn er oder sie in der zur Ver-

Abb. 1.07: Projektorientiertes Arbeiten als neue, agile Arbeitsform mit Kompetenzräumen

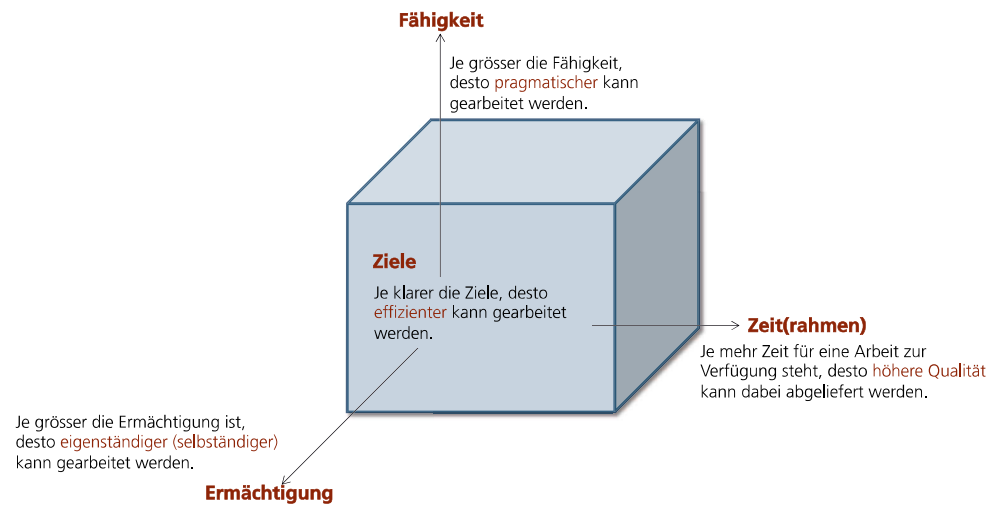


Abb. 1.08: Die vier Elemente eines Kompetenzraums

fügung gestellten Zeit nicht die gewohnte Qualität liefern kann.

Unternehmen sind einerseits dazu aufgefordert, ihre Mitarbeitenden für diese neuen, agil ausgerichteten Kompetenzräume auszubilden, und andererseits, ihnen Freiraum und Verantwortung zu geben, dies auch umzusetzen. In Zukunft werden jene Unternehmen erfolgreich sein, die fähig sind, die anstehenden Herausforderungen mithilfe der neuen Kompetenzräume umzusetzen.

Eine neue, flexible – sprich agile – Arbeitsform und die Nutzung «moderner» Kompetenzräume ermöglichen der Organisation, die stetig wachsenden Herausforderungen zu meistern. Ergänzend zur neuen Arbeitsform «projekt-orientiertes Arbeiten» kommt eine qualifizierte agile Un-

Die digitale Transformation ist primär eine Verhaltens-transformation.

ternehmenskultur hinzu, die nicht von einzelnen Personen, sondern vom Grossteil der Unternehmung geprägt wird.

1.2.2.3 Agile Führungs- und Leistungsarchitektur

Eine agile Organisation benötigt klar definierte, aufeinander abgestimmte Leistungsebenen, deren primäres Ziel es ist, für Kunden und Unternehmen Mehrwert zu generieren. Sind die Fachbereiche primär für die positive Robustheit zuständig, gilt es, im Projektfeld mit einer klaren Führungsarchitektur die Agilität sicherzustellen.

Eine klare Führungsarchitektur und die bidirektionale prozessmässige Verzahnung der temporären Organisationseinheiten über alle in Abbildung 1.09 gezeigten vier Leistungsebenen hinweg ermöglichen dem Management ein proaktives, agiles und erfolgreiches Handeln.

- **Strategieebene:** Mit einer szenariobasierten strategischen Planung wird dem zunehmend volatilen Umfeld Rechnung getragen. Diese Art strategischer Planung stellt die notwendige Offenheit sicher, um auf ungleichmässige Veränderungen oder Schwankungen des Marktes zeitnah reagieren zu können.
- **Lenkungsebene:** Die Lenkungs- oder auch «Portfolioebene» stellt sicher, dass sich die eingeleiteten Initiativen konsequent an der definierten Strategie ausrichten. Mit geeigneten Instrumenten sorgt sie dafür, dass alle lancierten Projekte aufeinander abgestimmt sowie transparent und effizient abgewickelt werden.

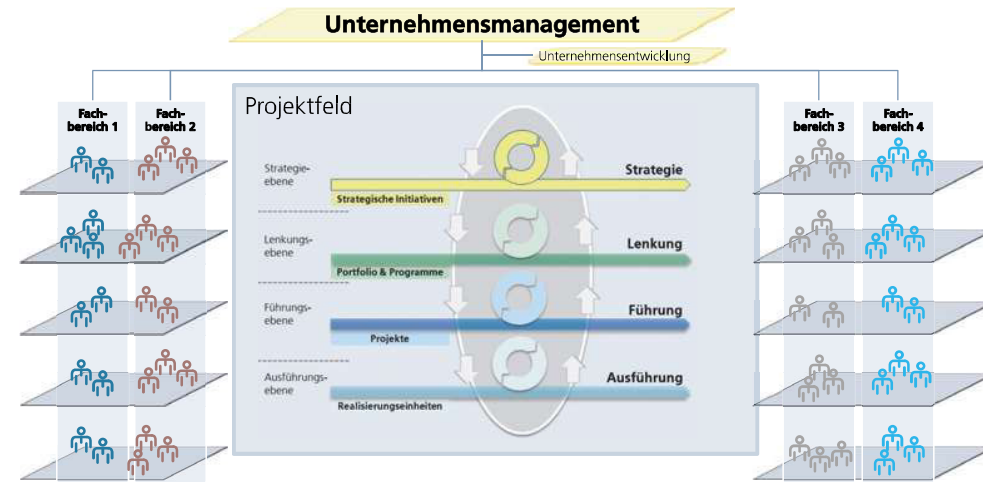
- Projektführungsebene: Mit professioneller adaptiver PM-Kompetenz wird eine transparente Führung (Planung, Steuerung, Kontrolle) und Abwicklung der geplanten Vorhaben verfolgt. Diese Ebene stellt das Erreichen der Zeit-, Kosten-, Qualitäts- und Leistungsziele sicher.
- Projektausführungsebene: Die Projektausführung umfasst alle Aufgaben, die vom Projektteam durchzuführen sind, um die Lieferobjekte für eine oder mehrere Realisierungseinheiten effizient zu erstellen. Das konkrete agile oder konventionelle Vorgehen bei der Projektausführung hängt von der Projektart (Projektkinhalt) ab.

Mit kurzen Strategierhythmen und der Umsetzung klarer strategischer Initiativen wird über die vier aufeinander abgestimmten Leistungsebenen kontinuierlich und wirkungsvoll die angestrebte Vision verfolgt (siehe Kapitel 1.3 «Projektorientierte Strategieumsetzung»).

Um die definierten strategischen Initiativen in einer agilen Form zielsicher umzusetzen, benötigt es zwingende Voraussetzungen. Diese sind:

- ein existierendes Innovationsmanagement,
- ein professionell geführter Projektportfolio-Masterplan (PP-Masterplan),
- eine transparente Businesslogik,
- ein professionelles agiles Projektmanagement und
- ein Controlling, welches die Agilität messen kann.

In einer Organisation ist es generell einfach, die Effizienz und Effektivität zu messen. Diese Messung zielt auf den Prozess ab, so z.B. auf Durchlaufzeiten, Anzahl abgearbei-



teter Entwicklungseinheiten, Anzahl Fehler etc., wie aber auch Kundenzufriedenheit, Mehrwert etc.

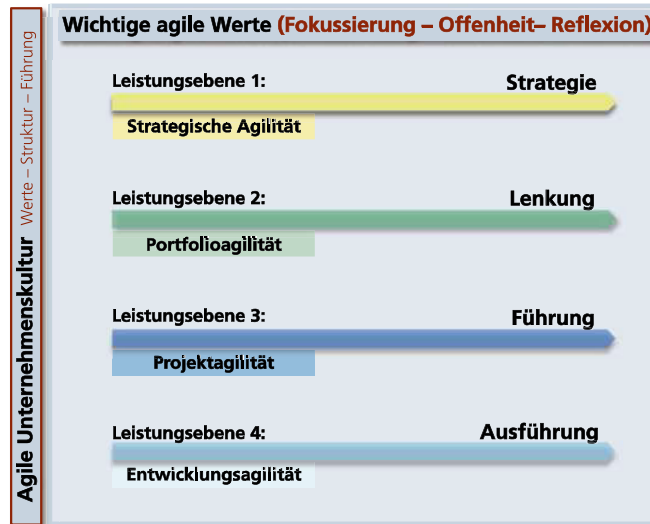
Um die Agilität zu messen, bedarf es eines anderen Betrachtungswinkels. Hier geht es um Analysefähigkeiten, die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und diese auch wirkungsvoll im Sinne des Mehrwerts durchzusetzen.

Wie in der Abbildung 1.10 schematisch aufgezeigt, lässt sich eine agile Unternehmenskultur an den Fähigkeiten der Leistungsebenen messen:

- Strategische Agilität: Wieweit ist das Management, die Organisation in der Lage, bedeutende übergeordnete Chancen rasch zu identifizieren und zu realisieren?
- Portfolioagilität: Wieweit ist man innerhalb eines Portfolios, eines Programms bereit, die Ressourcen von

Abb. 1.09: Klar abgestimmte Führungsarchitektur mit agilen Leistungsebenen

Abb. 1.10: Agilität bedeutet agile Unternehmenskultur, die sich an den vier agilen Leistungsebenen messen lässt



Die durch Projektmanagement-Governance und ein Strategieumsetzungsframework unterstützte moderne Organisationsform ist imstande, selbstorganisierend und flexibel Höchstleistungen zu erbringen.

wenig versprechenden Projekten in Erfolg versprechende Projekte zu verlagern?

- Projektagilität: Wieweit ist man innerhalb eines Projektes in der Lage, die Chancen zu operativen Verbesserungen permanent und schnell zu identifizieren und umzusetzen?
- Entwicklungsagilität: Wieweit ist man in der Lage, eine neue Anforderung oder User Story, welche mehr Nutzwert erzeugt in der Prioritätenliste des Backlogs, mit einer weniger wirkungsvollen User Story auszutauschen? Sprich: Wie schnell kann die Produkteentwicklung auf Kundenbedürfnisse, die einen Business Value schaffen, reagieren?

1.2.2.4 Agile Organisationsstrukturen

Die Organisationsstruktur einer agilen Unternehmung ist generell flach und stark vernetzt. Die autonomen Teams verfolgen dabei die gesetzten strategischen Ziele auf der Basis von Fairness und Respekt. Damit entsteht eine stark selbstbestimmende Organisationsform. Diese bedingt aber auch gleichzeitig eine grosse Steigerung der Eigenständigkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden, die sich aktiv und umfassend in unternehmerische und organisatorische Entscheidungen bzw. Prozesse einbringen. Das heisst, die Unternehmung muss eine dezentrale Entscheidungsform zulassen. Die früher oftmals stark forcierten persönlich formulierten Leistungsziele für die Mitarbeitenden werden gänzlich aufgelöst (ausser die persönlichen Entwicklungsziele). Alle verfolgen sehr direkt die strategischen Ziele. Den Mitarbeitenden wird durch die flache Struktur auch die Möglichkeit gegeben, ihr Unternehmen entscheidend mitzugestalten.

Weg von Competence-Centern, hin zur projektorientierten, vernetzten Organisation: Statt Hierarchien werden darin Rollen, Kommunikationsbeziehungen und Grenzen zwischen Spezialistenteams, Projekten und Abteilungen definiert. Ziel ist es, die Kombination permanenter und temporärer Organisationseinheiten wesentlich zugunsten der temporären Einheiten zu verschieben. Die lancierten Projekte sind innerhalb der Organisationsstruktur entsprechend ihrer Bedeutung als Gesamtes hoch zu positionieren. Die führende und somit steuernde Einheit ist dabei das Projektportfoliomanagement.

Eine moderne temporäre Organisation wird somit zu einem grossen Teil in Form einer Projektorganisation geführt, deren Teams stark mit der Gesamtorganisation vernetzt sind. Diese interdisziplinären temporären Projektzellen ermöglichen eine einfache und effiziente Umsetzung der strategischen Initiativen.

Projektorientierte vernetzte Unternehmen oder Organisationen erhalten somit nicht nur ein neues «Organigramm». Basierend auf der agilen Organisationskultur, verfügen sie zudem über unkomplizierte, selbstorganisierende Leistungseinheiten mit folgenden Merkmalen:

- Sie hat eine Führungsstruktur, welche die agile Produktentwicklung unterstützt;
- sie benötigt ein strategisches Rahmenwerk (mit Themen, Zielwerten, Initiativen, Messgrössen),
- einen rollierenden Strategieprozess, der Veränderungen am Markt schnell aufnimmt,
- einen alle Ebenen durchdringenden projektorientierten Strategieumsetzungsprozess und
- hohe Kompetenzen, um Innovationen zielführend umzusetzen.

Basierend auf dem Ansatz agiler Teams, die im Grundansatz völlig autonom sind und daher für das, was sie aufbauen, eine End-to-end-Verantwortung tragen, hat das Unternehmen Spotify als eines der derzeit berühmtesten Unternehmen eine eigene agile Organisationsform entworfen, welche als Beispiel genommen werden kann (siehe Abb. 1.12). Weil Spotify damit entsprechend erfolgreich ist, wird sie als «Scaling Agile @ Spotify» bezeichnet und

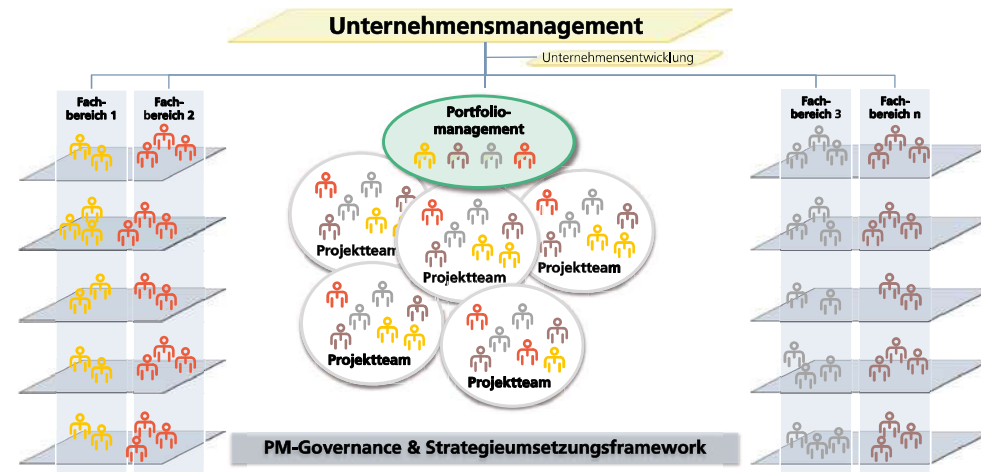


Abb. 1.11:
Interdisziplinäre
Projektteams in einer
agilen Organisation

von vielen anderen Unternehmen kopiert. Scaling Agile @ Spotify definiert folgende organisatorische Einheiten [Kni 2012]:

Squad Team oder auch Crew: Analog zum Sprint-Team ist das Squad Team völlig autonom und funktionsübergreifend. Es trägt die volle Verantwortung für die Entwicklung und hat wenig bis gar keine Abhängigkeiten von anderen Teams. Idealerweise umfassen diese Teams 5 bis 7 Personen, welche sich selbst in einfacher Form verwalten.

Chapters: Um teamübergreifend spezielle Kompetenzen bündeln zu können, werden Chapters definiert, deren Mitglieder einem Leader (nicht Manager) Bericht erstatten. Damit können spezialisierte Themen wie Qualität, Requirement Engineering etc. innerhalb eines Tribes harmonisiert werden.

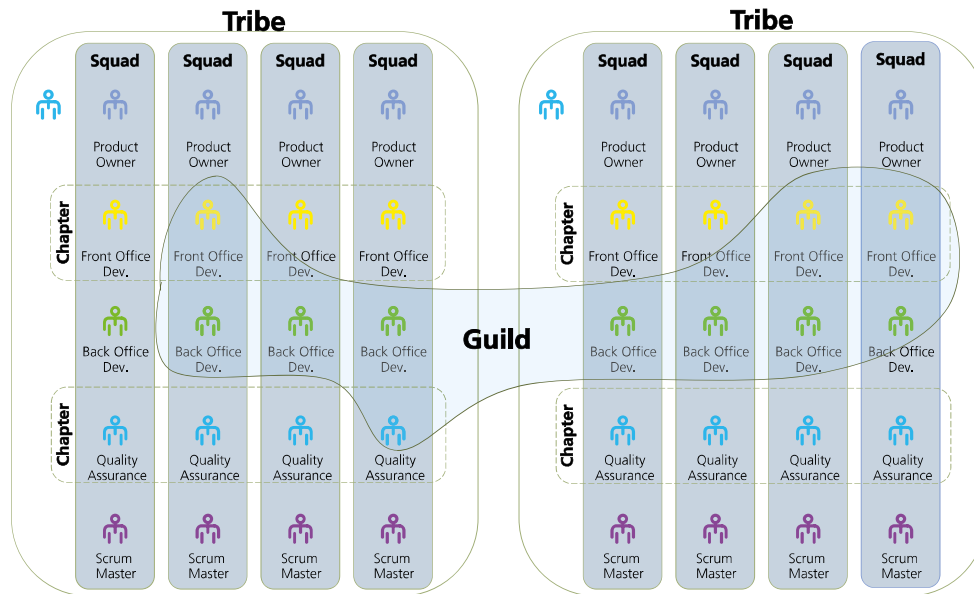


Abb. 1.12: Scaling Agile @ Spotify mit Tribes, Squads, Chapters & Guilds [Kni 2012]

In der Praxis weisen Schwarmorganisationen häufig auch agile Organisationsformen auf. So entsteht eine Art «Flexibilität im Quadrat» [Sch 2017].

Guild (Gilden oder Zünfte): Squad- und Tribe-übergreifende Themen können in Form von Gilden oder Zünften, wie z.B. Sicherheit & Architektur, Testautomatisation, Dokumentationsstandards etc., bearbeitet werden. Primär geht es darum, ein allgemeines Problem zu identifizieren, welches man lösen möchte. Dabei kann eine Gilde von einem Teamleader (nicht Manager) koordiniert werden. Zünfte innerhalb der Firma konstituieren sich über die Teams hinweg selbst. In ihnen sind Personen vertreten, die sich für eine Thematik besonders interessieren. Zünfte tauschen sich aus und dokumentieren Best Practices, die dann nicht selten global angewendet werden. Beispiel von Zünften einer Firma können Innovation, Business De-

velopment, Analytics, User Experience, Sysadmin oder/und DevOps sein.

Tribes (Stämme): Mehrere Squads, die in einem verwandten Funktionsbereich arbeiten, ergeben einen Tribe. Ein Tribe besteht aus 50–150 Personen. Im Idealfall sollte ein Stamm max. 100 Einzelpersonen umfassen; er wird von einem Tribemanager angeleitet. Dieser ist wie der Scrum Master für das Erstellen einer produktiven und innovativen Umgebung verantwortlich, in der die Tribe-Mitarbeitenden tätig sind. Der Tribemanager kann auch Mitglied eines Squads sein.

Achtung: Gemäss den Ausführungen von Schmidt ist eine agile Organisation nicht das Gleiche wie eine Schwarmorganisation. Eine Schwarmorganisation ist wie ein «mythischer Metamorph», also ein Formwandler. Sie nimmt Strukturen und Vorgehensweisen anderer Organisationsformen entsprechend den aktuellen Herausforderungen an [Sch 2017]:

- Eine Schwarmorganisation passt ihre Form flexibel an sich ändernde Rahmenbedingungen an.
- Einer agilen Organisation gelingt es, mit sich ändernden Rahmenbedingungen umzugehen.

Die agile Organisationsform ist flexibel, eine Schwarmorganisation hat eine flexible Form.