

>Selbstorganisation< führt IT-Projekte zum Erfolg

Jürgen Marx und Hans Reihl

Alle Zweifel sind ausgeräumt: Die Einführung eines neuen, innovativen IT-Systems ist beschlossen. Der zu erwartende Nutzen des nun einzuleitenden Veränderungsprojekts ist evident. Die Ziele sind klar definiert und erscheinen im vorgesehenen Zeitraum erreichbar. Die richtigen Mitarbeiter für das Projektteam sind ausgewählt (siehe Infoletter 3/10). Und der Projektleiter geht voller Zuversicht und Begeisterung an seine Arbeit.

Jedoch: Seine Begeisterung ist schon bald dahin angesichts der permanent von ihm geforderten Lenkungs- und Kontrollaktivitäten. Sein Vertrauen in die Arbeit der Teilprojekte schwindet, Zweifel an den Fähigkeiten der dafür ausgewählten Mitarbeiter stellen sich ein. Termine werden nicht gehalten. Es gibt kein effektives Zusammenspiel der Teilprojekte. Schuldzuweisungen, Kompetenzgerangel. Das Projekt kommt nicht voran, droht letztlich komplett zu scheitern.

Wie lassen sich derartige Turbulenzen vermeiden? In erster Linie durch größtmögliche Selbstständigkeit,

die den Projektteams eingeräumt wird. Zugleich gilt es jedoch, diesen Handlungsfreiraum klar zu definieren. D. h. es müssen Rahmenbedingungen vereinbart werden, die ihn nicht nur begrenzen, sondern auch für methodisches Teamwork nutzbar machen. Genaue Zielvorgaben und eindeutige Regeln gehören dazu. Sie sind notwendig, damit sich die Ergebnisse der Teilprojekte reibungslos zu einem Gesamtergebnis zusammenfügen lassen.

Der Projekterfolg wird erst dann gesichert sein, wenn unter diesen Voraussetzungen eine für das IT-Vorhaben selbst tragende Organisation aufgebaut ist. Sie wird umso besser funktionieren je ausgewogener das Verhältnis zwischen dem, allen bekannten (!) Projektrahmen (Ziele, Vorgehen, Zeitplan, Kommunikations- und Eskalationswege) und dem für eine Selbstorganisation notwendigen Handlungsfreiraum ist. Eine funktionierende Selbstorganisation erfordert darüber hinaus eine „Kultur des Vertrauens“. Und: motivierte Mitarbeiter, die ihre Arbeit innerhalb eines definierten Rahmens selbst organisieren können und wollen (siehe Infoletter 03/10).

Unter den Bedingungen der Selbstorganisation können Mitarbeiter ihre Potenziale besser entfalten. Das wirkt sich positiv auf die Motivation aus, da jeder seine Arbeit selbst als wichtig und sinnvoll erlebt.

Für den Projektleiter bedeuten selbst organisierte Teams, dass er sich auf seine eigentlichen Leitungsaufgaben wie Qualitäts- und Terminkontrolle, Ergebnisbewertung und Kommunikation konzentrieren kann.

Insgesamt ermöglicht Selbstorganisation den Projektteams eine schnellere, reibungslosere und damit kostengünstigere Anpassung an veränderte Umstände.

Wie aber etabliert man Selbstorganisation in einem komplexen IT-Projekt, um ein erfolgreiches Zusammenspiels aller Teilprojekte zu erreichen? Am besten unter Mitwirkung eines Coaches, der die Projektsituation und -organisation überprüft und Empfehlungen für deren Weiterentwicklung geben kann.

Editorial

IT-Projekte in Unternehmen sind häufig sehr komplexe Veränderungsvorhaben mit einer großen Anzahl Projektbeteiligter. Dabei gilt es, ihre Zusammenarbeit so zu organisieren, dass am Ende das angestrebte Projektergebnis zustande kommt. Wie kann man jetzt zu einer sich selbst tragenden Organisation für ein IT-Projekt kommen?

Zu unserem Schwerpunktthema Selbstorganisation zeigen wir auf, wie für ein IT-Projekt eine selbst tragende Organisation funktioniert und aufgebaut werden kann. Wir gehen darauf ein, welche Vorteile die Selbstorganisation sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Projektleitung hat. Im Praxisbeispiel wird u.a. erläutert, wie ein Projektteam ausbalanciert werden kann.

Jürgen Marx

Selbstorganisation und Führung – auf die Balance kommt es an!

Heike Schröder und Dr. Katrin Schickhoff

Woran erkennen wir, dass ein Projekt-Team „ausbalanciert“ – d.h.: geführt und zugleich selbst organisiert – zusammenarbeitet? Wir erkennen es daran, dass die Projektführung, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit einem Teamcoach, dafür sorgt, dass

- sich die Mitglieder als Teil des Ganzen für das Erreichen des Ziels verantwortlich fühlen
- Kompetenzen und Verantwortung eine Einheit bilden
- Team-Ziele und persönliche Ziele gut zusammenpassen
- die Mitglieder mutig sind, Neues auszuprobieren und dabei auch Fehler machen dürfen, die das Team zum Lernen anregen
- einfach, klar und schnell informiert wird und jeder weiß, was von ihm erwartet wird
- jeder eigene Freiräume zum Gestalten des Weges zu (Teil-)zielen hat und diese konsequent nutzt
- Konflikte als Zeichen für Entwicklung respektiert und konstruktiv angegangen werden.

Ein Fall aus unserer Beratungspraxis

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein IT-Unternehmen ist ausgehend von zwei Gründern auf rd. 50 Mitarbeiter gewachsen. Die Führung des Unternehmens stellt fest, dass die gegebenen Strukturen aus der Pionierphase mit der wachsenden Zahl von anspruchsvolleren Aufträgen (höhere Anforderungen an die Lösungen, mehr QM und Support) suboptimal sind. Eine klassische Situation, wenn Unternehmen sich entwickeln. Die Lösung: Projektarbeit! Doch mit herkömmlicher Projektarbeit besserte sich zunächst gar nichts. Weitere Taten folgten:

Ein Projekt wurde aufgesetzt, wie Projektmanagement im Unternehmen funktionieren soll. Ergebnis war ein schlankes Handbuch, das den Rahmen, die Organisation und Regeln für Projekte beschreibt.

20 Mitarbeiter des Unternehmens wurden in jeweils 12 Tagen zu Projektleitern ausgebildet. Neben fachlichen Inhalten stand auch Projektkultur im Stundenplan. Das wirkte: die Projekte, besonders die Kommunikation laufen störungsfreier; über anzuwendende Methoden wird nicht gestritten – sie werden als Werkzeuge eingesetzt.

Für die einzelnen (Kunden-)Projekte werden durch die Projektleiter und unterstützt durch das Team jeweils klare und eindeutige Ziele vereinbart und Aufgaben plausibel geplant.

Aufgaben in den (Teil)projekten werden nach einem einfachen Prinzip übernommen:

- Aus den geplanten Arbeitspaketen wählt jedes Teammitglied im ersten Schritt die aus, die er am besten beherrscht und gern bearbeitet.
- Sind die übrig bleibenden Aufgaben besonders monoton, werden sie gerecht verteilt. Sind sie besonders anspruchsvoll, werden die Lösungen extra geplant und durchgeführt.

Alle kennen dieses Prinzip und im Lauf der Zeit bleiben immer weniger Aufgaben, die verteilt werden müssen. Der Projektleiter achtet besonders darauf, dass die Teammitglieder sich nicht überfordern. Für den Fall der Fälle kennen alle die Regeln zur Eskalation von Problemen.

Regelmäßig wird im Team reflektiert, was bereits gut läuft und wo Entwicklungsbedarf besteht.

Führung und Selbstorganisation wechseln in den Teams situativ. Zu Beginn eines Projektes ist stärker dirigierende Führung zu beobachten. Je weiter das Projekt fortschreitet, desto mehr wird der Selbstorganisation Raum gegeben.

Zusammen mit dem strategischen Aufbau des Vertriebs entwickelte sich das Unternehmen in den letzten drei Jahren kräftig weiter. Es gibt viel Arbeit bei weniger Anspannung und Druck.

Eingeschworene Teams, die ihre kollektive Intelligenz nutzen, entstehen mit der Realisierung herausfordernder Projekte und sind ein messbarer Projekterfolg neben dem fachlich-inhaltlichen Ergebnis.

Heike Schröder arbeitet als selbständige Beraterin und Trainerin für Change Management und Karriereberatung. (www.sinn-wandel.de)

Dr. Katrin Schickhoff ist selbständige Trainerin und Coach für Projektmanagement in IT- und Technologie-Unternehmen. (www.conbrio-partnerinnen.de)

Aktuelle Veranstaltungen

Zum Thema dieses Infoletters findet am 20.01.2011 von 16:00 bis 18:00 Uhr ein kostenloser Workshop in den Räumen der probicon statt, zu dem wir Sie hiermit herzlich einladen wollen.

Anmeldung bitte formlos per eMail an consulting@probicon.de

Ansprechpartner



Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx

ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung sowie im IT-Consulting. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Reorganisation, Prozess- und Systemlandschaft, Prozess-Benchmarking, Prozessoptimierung, Change Management und Prozessmanagement.



Dipl.-Wi.-Ing. Hans Reihl

Dipl.-Wi.-Ing Hans Reihl hat weit über 10 Jahre Berufserfahrung als Management Consultant. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Organisations- und Prozessoptimierung, Restrukturierung und Change Management, Strategieentwicklung und Marktanalysen sowie analytische Methoden für die verschiedensten Produktions- und Dienstleistungsindustrien.

Ausblick auf die folgende Ausgabe

	Strategie	Prozesse / Organisation	IT-Systeme
Business Process Management	Ausgabe 01/10	Ausgabe 01/11	Ausgabe 02/10
Change Management		Ausgabe 03/10	Ausgabe 04/10

Business Process Management ist neben Change Management eines von zwei großen probicon Serviceangeboten. Bei beiden Serviceangeboten stehen die Gestaltungsfelder Strategie, Prozesse / Organisation und IT-Systeme im Vordergrund.

In den kommenden Ausgaben werden wir als Schwerpunkt jeweils ein Feld unserer Service-Matrix thematisieren. In der Ausgabe 1/11 wird ein weiteres Thema aus dem Business Process Management schwerpunktmäßig beleuchtet.

Impressum

probicon GmbH
 Mehringdamm 40
 10961 Berlin
 Tel.: 030 / 805 86 99-0
consulting@probicon.de
www.probicon.de