

Metaplan® Newsletter

Schwerpunkt: Projekt Chaos

Seite 1

Unsere alltägliche Elbphilharmonie

In Unternehmensprojekten geben alle ihr Bestes – und scheitern dennoch immer wieder. Weshalb?

Seite 4

Vorstoß ins Unbekannte

Projektmanagement nach der Scrum-Methode zahlt sich auch jenseits der IT-Branche aus

Seite 5

Grundwerte und Werkzeuge

Zanox-CTO Christian Rebernik über seine Scrum-Erfahrungen

Seite 6

Die Vordringlichkeit des Befristeten

Wie Termine Prioritäten verschieben – Das Essay von Niklas Luhmann

Weitere Themen dieses Newsletters:

Seite 7

Den blinden Fleck ausleuchten

Wie weibliche Führungskräfte in technischen Disziplinen vorankommen

Seite 8

Metaplan-Akademie

Moderation als Führungskompetenz – plus Metaplan Wörterbuch IX



Unsere alltägliche Elbphilharmonie

Warum ganz normale Unternehmensprojekte genauso scheitern wie milliardenteure Großvorhaben – und wie sich ihr Absturz vermeiden lässt.

5 00 Millionen Euro für eine Drohne, die nie fliegen wird. 865 Millionen für ein Konzerthaus, das bislang vor allem für Verstimmung sorgt. 4.3 Milliarden für einen Großflughafen, von dem auf absehbare Zeit niemand abhebt. Bis zu elf Milliarden für zwei Stahlwerke, die in erster Linie Schrott produzieren – die Schadensbilanz der Großprojekte, die sich dieser Tage spektakulär verzögern, verteuern oder gar beerdigt werden, ist atemberaubend.

Angesichts der Großdesaster übersehen wir allerdings nur zu leicht die Vielzahl der ganz normalen Unternehmensprojekte, deren Versanden, Verzögerung oder komplettes Scheitern derart alltäglich ist, dass wir es als selbstverständlich hinnehmen. Dabei hinterlassen sie in ihrer Summe weit tiefere Kerben in den Unternehmensbilanzen als die spektakulären Großpleiten. Studien belegen beispielsweise, dass Software-Imple-

mentierungsprojekte in der Regel das Doppelte ihres geplanten Zeit- und Geldkontingents verschlingen. Nicht nur darin ähneln sie Projekten wie Elbphilharmonie & Co: Schaut man sich die Muster an, nach denen SAP-Implementierungen, Prozessoptimierungen, Reorganisationen oder Entwicklungsprojekte aus dem Ruder laufen, entdeckt man frappierende Ähnlichkeiten zum Untergang der Großvorhaben. Dabei gäbe es durchaus Mittel, mit denen sich im Großen wie im Kleinen dem Scheitern vorbeugen ließe. Um diese Werkzeuge zu verstehen, gilt es zunächst zwei grundverschiedene Familien von Unternehmensprojekten zu unterscheiden. Auf der einen Seite stehen komplexe, „schwer zu definierende Probleme“, wie sie der US-Wirtschaftsnobelpreisträger Herbert Simon getauft hat. Zu diesen Problemen zählen alle komplexen Projekte, die auf die Organisation und deren Strukturen selbst zurückwirken. Typisch ist auch, dass sich die Folgen und möglichen Lösungsalternativen erst im Laufe eines solchen Projekts in aller Konsequenz herauschälen – zu einem Zeitpunkt also, an dem es zum Umsteuern – wenn man denn überhaupt wüsste, wohin man noch umsteuern sollte – in aller Regel zu spät ist.

Auf der anderen Seite stehen alltägliche, gut definierte, im Wiederholungsmodus abzuspulende Routineprojekte. Ein Automobilbauer, der seine Antriebseinheit weiterentwickeln lässt; ein Beratungsunternehmen, das sein Beratungsmodell bei einem weiteren Klienten aufsetzt oder ein Elektrobetrieb, der das zigte Bürogebäude verkabelt: Sie alle haben es mit klar umrissenen Routineaufgaben zu tun, deren Lösung sie verlässlich planen, budgetieren und kontrollieren können. Auch das einmillionste Exemplar eines Automodells, das bei einem Automobilhersteller vom Band läuft, ist ein solches Routineprojekt.

Der Wahnsinn liegt nicht im Scheitern von Großprojekten, sondern in der Illusion, dass sich derartige Projekte planen ließen.“

Die Entwicklung des Nachfolgermodells hingegen, die anstehende Optimierung des Produktionsprozesses oder die Einführung einer neuen Prozess-Software beim selben Unternehmen sind klassische, schlecht zu definierende Probleme. Denn bei Projekten wie diesen werden innerhalb der Organisation Karten neu verteilt und Entscheidungen darüber getroffen, wie künftig in der Organisation Entscheidungen getroffen werden sollen.

Das erklärt, warum komplexe Projekte in Organisationen häufig geradezu pawlowsche Widerstands- und Bremsreflexe auslösen. Denn erfahrungsgemäß erkennen Betroffene ihre potentiellen Verluste aus einer Veränderung sehr viel schneller und dramatischer als ihre Opportunitäten. Entsprechend erbittert versuchen sie, das Projekt zu verschleppen, seine Ziele aufzuweichen oder es durch offenen oder verdeckten Widerstand komplett zur Strecke zu bringen. Gelingt dieser Versuch, reagiert die Organisation meist erneut in Pawlowscher Manier: Man nimmt sich vor, das nächste Projekt eben sorgfältiger zu planen, die Probleme vorab noch präziser zu analysieren und die Mitarbeitenden besser einzubinden als beim letzten Mal.

In Wirklichkeit jedoch schaltet man damit bereits den Sprengsatz scharf, der auch das nächste Unternehmensprojekt explodieren lassen wird. Denn bei Lichte betrachtet, brechen Projekte nicht etwa auseinander, weil ihr Management nicht konsequent genug exekutiert worden wäre. Ihr Scheitern liegt vielmehr im Projektmanagement selbst begründet, genauer: In den starren Projektvorgaben und Prozessen, mit denen man diese Ziele zu erreichen sucht.

Das klassische Unternehmensprojekt muss man sich vorstellen wie eine hermetisch abgeriegelte Druckkammer, die in die Organisation eingehängt wird. In dieses geschlossene System entsendet das Unternehmen ein ausgewähltes Projektteam mit dem Auftrag, ein vorab definiertes Problem auf einem vorgezeichneten Weg zu einer klar umrissenen Lösung zu bringen. Dafür stehen dem Team exakt portionierte, finanzielle, zeitliche und humane Ressourcen zur Verfügung, mit denen es sich von Meilenstein über Meilenstein bis ans Projektziel hangeln soll. Machtspiele und Interventionen werden so weit wie möglich von der Druckkammer ferngehalten, schließlich soll das Team die Lösung ungestört entwickeln und präsentieren können.

Böse Überraschungen sind bei schlecht definierten Projekten alles Andere als Überraschungen.“

Ein solch isoliertes Druckkammersystem mag bei Routineprojekten für gut definierte Probleme funktionieren. Bei komplexen Aufgabenstellungen aber fliegt den Beteiligten ein solches Konstrukt spätestens bei der Umsetzung um die Ohren. Denn es blendet konsequent die Realitäten von Organisationen aus, die dafür früher oder später mit umso höherem Druck ins Projekt eindringen. Dazu gehören unter Anderem folgende Faktoren:

Erkenntnisse Je tiefer das Projektteam in die Materie eindringt, umso wahrscheinlicher wird es feststellen, dass einige der anfangs getroffenen Annahmen nicht zutreffen und wichtige Parameter außer Acht gelassen wurden.

Intentionen Weil das so ist, verändern sogar selbst die Initiatoren eines Projekts im Laufe eines Projektprozesses häufig ihre Intentionen. Nimmt man die gängige Erfolgsdefinition als Maßstab – ein Projekt ist dann erfolgreich, wenn es seine vorab definierten Ziele erreicht hat –, dann kann ein solches Projekt also gar nicht erfolgreich zum Abschluss gebracht werden.

Interdependenzen In komplexen Organisationen lösen Entscheidungen zwangsläufig Fern- und Nebenwirkungen aus, die sich weder vollständig vorhersehen, planen noch steuern lassen. Die Umsetzung der Entscheidung und ihre Wirksamkeit beeinflussen sie aber dennoch.

Widerstände Trotz hermetischer Abschottung dringen aus der Projekt-Druckkapsel stetig leise Signale hinaus in die Unternehmenswelt. Dort formiert sich noch während der Projektplanung bereits Widerstand gegen die (vermuteten oder tatsächlich zu erwartenden) Veränderungen.

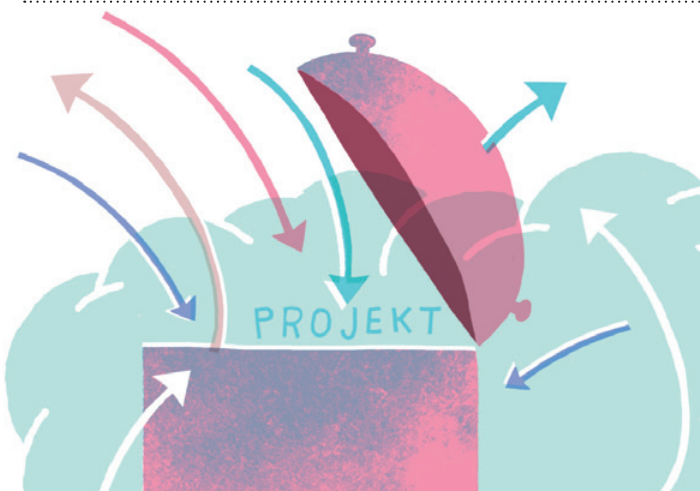
Wandel Während das Projektteam in seiner Kapsel an der Lösung feilt, dreht sich die Welt draußen beständig weiter. Märkte, Technologien, Wettbewerbssituationen sowie die Konstellationen im Unternehmen verändern sich und damit auch die Parameter, unter denen das Projekt einst definiert worden ist. Möglicherweise erledigen sich dadurch sogar einige Projektziele, während andere relevante neu auftauchen. Das Team steht daher vor einer schwierigen Entscheidung: Entweder muss es die Veränderungen der Projekt-Rahmenbedingungen wider besseres Wissen ignorieren, oder es passt sein Projekt der Veränderung an und verrät damit Projektauftrag, -budget und -ziele.

Bestens beobachten lassen sich solche Prozesse bei Großprojekten, bei denen zwischen Planungsbeginn und Fertigstellung typischerweise viele Jahre liegen. Der Großflughafen Berlin Brandenburg beispielsweise war ursprünglich lediglich auf 200.000 statt seiner heutigen 340.000 Quadratmeter Größe ausgelegt. Die beauftragten Lärmschutzmaßnahmen wiederum mussten im Laufe des Baues den aktuellen Schallschutzanforderungen angepasst werden. Kostenpunkt: 591 Millionen Euro. Mit anderen Worten: Jener Großflughafen, dessen explodierende Kosten- und Zeitpläne heute heiß diskutiert werden, ist ein ganz anderer als jener, der vor Jahren einmal beauftragt worden war.

Projekte scheitern meist gar nicht in der Umsetzung, sondern bereits in ihrer Zieldefinition.“

Dazu kommen noch zwei schwere Gen-Defekte, mit denen sich Großprojekte herumschlagen müssen. Zum Einen zeichnen sie sich qua Natur durch hohe Komplexität und innere Abhängigkeit ihrer zahllosen Bestandteile und Einzelelemente aus. Um diese Komplexität zu beherrschen, wird der Gesamtauftrag meist in Unterprojekte für erfahrene Spezialistinnen verteilt, die alle ihr jeweiliges Teilstück beackern sollen. Eine solche Salamitaktik ist auch durchaus sinnvoll, weil sich nur so die schiere Größe eines solchen Projekts bewältigen lässt. Eines Tages aber müssen all diese unglaublich komplexen, fein verästelten Teile auf einmal zu einem gemeinsamen, funktionierenden Ganzen zusammengefügt werden. Das wiederum ist so, als wolle man einen bereits explodierten Sprengsatz unter hohem Zeitdruck wieder zusammenfügen.

Fast genauso (miss-)erfolgsentscheidend ist das Absicherungsverhalten, das die Akteure bei solchen Megavorhaben typischerweise an den Tag legen. Denn anders als im Unternehmen arbeiten Großprojekt-Beteiligte ja nur eine begrenzte Zeitspanne zusammen, in der jeder und jede von ihnen Profite realisieren und mögliche Haftungsansprüche von der eigenen Firma fernhalten muss.



Kleines Glossar des Projektmanagements

Group Think: Je größer die Erwartungen an ein Projekt, desto stärker passen sich Meinungen auf allen Ebenen des Unternehmens jener der Unternehmensleitung an. Probleme werden ausgeblendet und Unklarheiten als schlüssig bewertet, denn das Projekt muss ja funktionieren. Group Think (oder: geschlossenes Denken) ist eine Erklärung, warum trotz offenkundiger Fehler häufig lange nicht gegengesteuert wird.

Well-defined problems: Projekte zum Lösen gut zu definierender Probleme lassen sich meist bis ins Detail beschreiben, haben Wiederholungscharakter und sind durch Routinen zu erledigen. Wichtig auch: Die Akteure stimmen im Wesentlichen in der Definition des Problems (Worum geht es hier eigentlich? Was wollen wir erreichen? Und auf welche Weise wollen wir dies tun?) überein.

Ill-defined problems: Probleme, über deren Struktur die Verantwortlichen zu wenig wissen, deren Definition von Akteur zu Akteur unterschiedlich ausfällt und zu deren Lösung die Beteiligten aufgrund der Komplexität nicht alle Handlungsalternativen abwägen können. Trifft somit auf alle Projekte zu, bei denen die Organisation nicht Andere(s), sondern sich selbst verändert.

Absicherungsverhalten: Typisches Verhalten in Projektteams, bei dem die einzelnen Player primär damit beschäftigt sind, Schäden, Pflichten und Haftungsansprüche von sich bzw. ihrer Organisationseinheit fernzuhalten. Besonders zu beobachten bei Großprojekten.

Geschlossenes Denken: siehe Group Think

Planungsillusion: Der Irrglaube, ein Projekt ließe sich mit festen Prämissen, Zielen und Meilensteinen „durchplanen“ bildet dennoch die Grundlage jedes konventionellen Projekts.

„Sobald ein Vertrag unterschrieben ist“, berichtet Christoph Ingenhoven, der Architekt von Stuttgart 21, „kämpfen die intelligentesten und erfahrensten Menschen innerhalb der Baukonzerne dafür, dass sie viel mehr Geld aus diesem Projekt herausbekommen, als vorgesehen war. Die Folge ist, dass beim Bauherrn und den Architekten und bei den Generalplanern ebenfalls die intelligentesten Menschen damit beschäftigt sind, das abzuwehren.“ Statt mitarbeiten die Akteure zusehends gegeneinander und lähmen damit sich und das Projekt.

Wie aber ließe sich eine solche Pleite mit Ansage vermeiden? Architekt Ingenhoven hat hier eine klare Vorstellung: „Die Lösung“, glaubt der Planer*, „ist im Vorfeld intensiver zu planen.“

Das aber ist etwa so zielführend, als sollte einem Brand vorgebeugt werden, indem man rund ums Haus eine hohe Mauer aus Holzscheiten aufschichtet. Denn der Wahnsinn der Großprojekte liegt ja nicht im kostspieligen Scheitern mehr oder weniger genauer Projektpläne – sondern vielmehr in der absurden Annahme, solche Megakonstrukte ließen sich überhaupt durchplanen. Nicht mehr Vorgaben und präzisere Planung lautet daher die Formel für erfolgreiche Projekte, sondern ein anderes Projektverständnis. Dazu zählen höhere Kontingenz, breitere Vernetzung sowie die Beherzigung einiger elementarer Grundregeln.

01 Work in Progress Ein komplexes Projekt ist immer ein work in progress. Statt mit Meilensteinen, die es abzuarbeiten gilt, sollte ein Projekt daher mit ein paar fundierten Annahmen loslegen, die angesichts genauerer Erkenntnisse jederzeit verändert oder kassiert werden können, ohne dass das Projekt deshalb als gescheitert eingestuft werden würde.

02 Versuch macht klug Wie tragfähig Lösungsansätze sind, sollte man im Idealfall bereits während des Projektprozesses ausprobieren – und die Testerkennnisse sukzessive ins Projekt einbauen.

03 Kontingenz erzeugen Exakte Zielvorgaben verbauen nur den Weg zu unerwarteten Lösungen. Ein Projekt als work in progress kommt naturgemäß zu anderen Ergebnissen als den erwarteten – nämlich realitätsnäheren, besser in die Unternehmenswirklichkeit eingebetteten und daher umsetzungsfähigeren Lösungen.

04 Mitarbeitende zu Mitstreitenden machen Abgekoppelte Projektteams schaffen typischerweise Insellösungen. Wer die Organisation hingegen bereits in der Entwicklungsphase mit einbezieht (zum Beispiel, indem immer wieder Akteure aus der Organisation ins Projekt hinzugezogen werden), sorgt bereits während der Projektentwicklung für Relevanz und Akzeptanz.

Wer ein Projekt zum Erfolg bringen will, sollte also keinesfalls die Wände der Druckkammern verstärken und das Lastenheft mit noch mehr Vorgaben zu überfrachten suchen, sondern es vielmehr für Einflüsse, Veränderung und Mitstreiter von außen öffnen. Ein derart offener Prozess verträgt sich zugegebenermaßen kaum mit der verbreiteten rationalen Planungsdenke und Budgetkontrolle in Unternehmen. Dafür aber verträgt er sich hervorragend mit etwas weitaus Wichtigerem: Der Realität in- und außerhalb des Unternehmens. Eine derart neue Projektdenke und –kultur einzuführen wäre ein Großprojekt, das sich für Unternehmen wirklich lohnen würde



ThomasSchnelle@metaplan.com
Thomas Schnelle ist geschäftsführender
Gesellschafter von Metaplan.

*„Versaute Verhältnisse“ – Christoph Ingenhoven im Gespräch mit Meinhard von Gerkan und Pierre de Meuron, Der Spiegel 24/2013

Scrum-Projektentwicklung

Vorstoß ins Unbekannte

Projekte mit offenem Ausgang. Wege, die noch nie gegangen wurden. Unsicherheit als ständige Begleiterin – all das gehört für Softwareentwickler zum Alltag. Wer unbekanntes Terrain erobern will, kann daher Einiges von den Prinzipien ihres Projektmanagements lernen.

Was haben Rugby-Spieler und Softwareentwickler gemeinsam? Ganz einfach: Beide müssen, wenn sie zum Punkt kommen wollen, sich zum richtigen Zeitpunkt ins geordnete Gedränge stürzen. Und beide können zu Beginn nie wissen, wie am Ende das Ergebnis aussieht.

Weil das so ist, haben IT-Experten einen populären Prozess der Softwareentwicklung, bei dem sich „Sprints“ (Arbeitsphasen) und zwischenzeitliche Abstimmungen abwechseln, nach einer klassischen Spielsituation im Rugby benannt. „Scrum“ – zu deutsch etwa: „geordnetes Gedränge“ – steht dabei für ein schrittweises Vorgehen, das flexibel auf frische Erkenntnisse, sich wandelnde Rahmenbedingungen und all das reagiert, was im Laufe fast jedes Entwicklungsprojekts an Unvorhergesehenem entsteht. Anstatt nach einem fixen Meilenstein-Plan zu arbeiten, werden Projekte in mehrere „Sprint“-Iterationen zerlegt und schrittweise entwickelt. Ein getakteter, teils täglicher Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern zum Stand des Arbeitsprozesses, möglichen Problemen und neuen Zielen sorgt dafür, dass sinnvolle Veränderungen umgehend aufgenommen und flexibel ins Projekt eingewebt werden können.

Ein solch offener Prozess hat bei Aufgaben, die responsives Vorgehen und agiles Projektmanagement erfordern, unschlagbare Vorteile. Dazu zählen typischerweise Vorhaben,

- deren Verlauf, Arbeitsschritte, Ressourcen und Resultate sich schlecht absehen und daher kaum durchplanen lassen,
- deren Entwicklungsprozesse sehr komplex sind,
- wo während des Prozesses neue Ziele ins Blickfeld und am Ende unvorhersehbare Resultate stehen können bzw. sollen,
- bei denen daher traditionelle, lineare Methoden der Projektsteuerung und –kommunikation zwangsläufig zu kurz greifen.

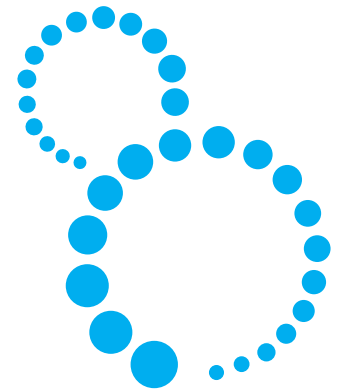
Scrum-Prozesse reagieren somit auf Unsicherheit, Ungewissheit, zunehmende Wechselbeziehungen und Dynamik – und damit auf Faktoren, denen sich heute Unternehmen aller denkbaren Größen und Branchen gegenübersehen. Allerdings verträgt sich das „geordnete Gedränge“ nicht automatisch mit tradierten Unternehmensprozessen und –strukturen. So kollidiert die Arbeit hierarchiefreier Projektteams aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen tendenziell mit klassischen Wasserfall-Hierarchien und den regulären Aufgaben, die die Projektmitglieder zu erledigen haben. Ebenso schwer zu managen sind für Unternehmen offene, abteilungsübergreifende Projekte, deren Ergebnisse sich vorab weder quantifizieren noch qualifizieren lassen.

Für all diese potentiellen Kollisionspunkte müssen daher passende Schnittstellen, Spielregeln und mögliche Lösungen vorgedacht werden. Wenn dies gelingt, kann Scrum als Arbeitsweise eine Organisation mit jener Agilität ausstatten, die sie angesichts sich schnell wandelnder Rahmenbedingungen benötigt. Die Erfahrung in ganz unterschiedlichen Branchen zeigt, dass es bei der Scrum-Projektentwicklung im Gegensatz zum Rugby keineswegs ruppig, sondern vielmehr ungewohnt produktiv zugeht.



Antje Gardyan@metaplan.com

Metaplan-Beraterin Antje Gardyan hilft Unternehmen, die Wirksamkeit ihrer Projektteams und –vorhaben zu verbessern.



Are you ready to Scrum?

Was es braucht

- Ein komplexes Projekt, mit dem die Organisation Neuland betritt (für Standardprojekte gibt es Standardprozesse)
- Ein qualifiziertes, interdisziplinäres Team, das seine Arbeit selbst organisieren und bearbeiten kann
- Eine nahezu hierarchiefreie Organisation oder einen entsprechenden Unternehmensbereich
- Vorgesetzte, die eine selbstorganisierte, interaktive und weitgehend hierarchiefreie Projektarbeit ermöglichen und unterstützen
- Eine klare Rollenverteilung und entsprechende Entscheidungsvollmachten innerhalb des Projektteams
- Einen vordefinierten klar getakteten Kommunikationsprozess (Überprüfung der Arbeitsergebnisse, Diskussion frischer Erkenntnisse, Neujustierung der Arbeitsschritte)
- ausreichend Ressourcen für ein Projekt, dessen Resultate ungewiss sind
- die stete Bereitschaft, das Projekt neuen Erkenntnissen anzupassen und es gegebenenfalls jederzeit abzubrechen

Was es bringt

- Beweglichkeit, um im Projekt Veränderungen aufnehmen und nutzen zu können
- Wertvolle Erkenntnisse, die in einem linearen Projektprozess durchs Raster fallen oder als Störung interpretiert werden würden. Ergebnisse, die über das anfangs definierte Projektziel hinausgehen (oder es sinnvoll neu justieren)
- Freiraum, um Know-how, Erfahrungen und Ideen interdisziplinär arbeitender Mitarbeiter zu entwickeln und zu nutzen

Scrum-Praxis

„Grundwerte sind wichtiger als Werkzeuge“

Bei der Berliner Zanox.de AG gehören Scrum-Prozesse zum Alltag. Christian Rebernik, Chief Technological Officer des Unternehmens, über Voraussetzungen und Erfahrungen mit der Methodik.

Bei Zanox.de setzen Sie bereits seit Jahren auf Scrum. Worin liegt der besondere Charme dieser Methode?

Scrum steht für einen iterativen Prozess, also der Arbeit mit systematischen Feedbackschleifen, mit denen sich Risiken besser managen und Chancen nutzen lassen. Im iterativen Vorgehen werden aus jedem Projektschritt Dinge verwendet oder in Produktion gesetzt, wie wir in der Softwareentwicklung sagen.

Das heißt: Man steht am Ende nicht mit leeren Händen da.

Richtig. Es kommt am Ende eines langfristigen Projekts nicht zu diesen „Alles oder Nichts“-Situationen, sondern das Team hat auf jeden Fall etwas von Wert geschaffen. Zweitens hilft Scrum dem Projektteam, sich auf die wichtigen, aktuellen Probleme zu fokussieren und dabei auch zu berücksichtigen, dass sich die Wichtigkeiten im Laufe eines Projekts ändern können. Durch die Backlogs werden Projekte laufend neu priorisiert und die tatsächlich aktuell wichtigsten Aufgaben angegangen – und nicht jene, von der man zu Anfang des Projekts annahm, sie seien wichtig. Ein letzter Vorteil ist das Lernen per Retrospektive: Im Anschluss an jedes Scrum-Projekt reflektieren wir immer, wo wir gut gewesen sind und wo wir nächstes Mal besser sein sollten.

Das ist in der Tat ein signifikanter Unterschied zu klassischen Organisationen. Dort führt die Feststellung, dass sich ein Projekt nicht wie geplant umsetzen ließ, sehr schnell zu „Wer ist schuld?“-Diskussionen.

Für uns sind Projekte nicht dazu da, um irgendwelche Pläne umzusetzen, sondern um wirklich etwas zu bewegen. Wir sehen in jeder relevanten Information, egal wann sie uns erreicht, einen potentiellen Wettbewerbsvorteil. Wenn wir daher im Laufe eines Projekts etwas vielversprechendes Neues herausfinden, setzen wir es um – ganz egal, in welchem Stadium sich unser Projekt gerade befindet. Allerdings: Viel entscheidender als diese methodischen Vorteile von Scrum sind für mich andere Faktoren.

Welche wären das?

Essentieller sind für mich die zugrunde liegenden Prinzipien, auf denen Scrum-Prozesse aufsetzen. Dazu zählt für mich der Grundsatz der Transparenz, das „Personen vor Prozessen“-Prinzip oder das Wissen um unser Agieren im unsicheren Umfeld – eine Geisteshaltung, die sich auch im Agilen Manifest* wiederfindet.



Diese Geisteshaltung ist aber nichts, was mit Scrum in einer Organisation einkehrt, sondern vielmehr Voraussetzung, damit eine Organisation überhaupt mit Scrum arbeiten kann, oder?

Für traditionelle Unternehmen ist es in der Tat sehr schwer, zu akzeptieren, dass sich nicht alles vorab planen, projektieren und in Verträgen festlegen lässt. Wenn die zugrunde liegenden Werte aber nicht stimmen, macht Scrum wenig Sinn. Bei einem meiner Vorgängerunternehmen beispielsweise sind wir einige Male mit Scrum-Projekten gescheitert, weil uns schlicht die Einigkeit über die Grundwerte fehlte. Im Idealfall werden Werte wie Transparenz oder permanente Selbstreflexion vom Management vorgelebt und top-down vermittelt. Umgekehrt ist es eher schwierig. Nach meiner Erfahrung sind Belegschaften aber meist ergebnisorientierter und aufgeschlossener als Unternehmensführungen, die viel zu häufig auf tradierte Prozesse und Pläne pochen.

Nutzt Zanox Scrum auch bei anderen Prozessen als der Softwareentwicklung?

Für agile Prozesse stehen uns ja eine ganze Bandbreite von Methodiken zur Verfügung. Für gut definierte Projekte existiert der Rational Unified Process (RUP), Scrum liegt irgendwo in der Mitte. Am gegenüberliegenden Ende der methodischen Skala steht Kanban, das wir im Bereich User Experience und IT Operations einsetzen. Kanban ist perfekt für Projekte, bei denen fast nichts vordefiniert ist, denn es eignet sich sehr gut zur permanenten Selbstüberprüfung und dem visuellen Aufzeigen von Themen, an denen gleichzeitig gearbeitet wird (WIP Limits). Es ist daher optimal fürs Tagesgeschäft, in dem sich Dinge sehr schnell ändern können. In welchem Status befinden wir uns gerade? Wo hat sich etwas verändert? Das lässt sich am Kanban-Board sehr gut ablesen.

Aber, wie gesagt: Bevor ein Unternehmen agile Methoden einsetzt, sollte es in jedem Fall überprüfen, ob es mit seinen Grundwerten wirklich dazu bereit ist. Oder ob Scrum bloß ein Vehikel ist, um jene Agilität zu simulieren, die dem Unternehmen abgeht. Grundwerte sind nicht alles. Aber ohne sie ist alles nichts.



Christian Rebernik ist CTO bei der Zanox.de AG, dem führenden europäischen Performance Advertising Network mit Sitz in Berlin. Zuvor war er CTO beim Partnerschaftsportal Parship, dem österreichischen Immobilienportal Immobilien.net sowie Bereichsleiter Softwareentwicklung beim Wettportal Bwin.

*Zum Agilen Manifest: <http://agilemanifesto.org/iso/de/w>



Die Vordringlichkeit des Befristeten

Als Vorhaben mit zeitlich begrenzter Dauer sind Projekte immer auch Terminsachen. Für Projekte ist das nützlich, weil sie damit dringlich und bevorzugt zu behandeln sind. Für Organisationen aber kann der Druck der Projekte gefährlich sein, weil im Gegenzug eigentlich wichtigere Vorhaben vernachlässigt werden. Wie Terminsachen Wichtigkeit vortäuschen, Prioritäten verschieben und opportunistische Lösungen befördert, hat der Soziologe Niklas Luhmann vor 42 Jahren in seinem klarsichtigen Aufsatz „Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten“ analysiert.

Für das Essay von Niklas Luhmann
haben wir freundlicherweise die Print-Nachdruckrechte,
nicht aber das Recht zur digitalen Verbreitung erhalten.
Zur Lektüre schicken wir Ihnen gern
die Print-Ausgabe unseres Newsletters 02/2013 zu.
Eine Mail an quickborn@metaplan.com genügt.

Den blinden Fleck ausleuchten

Weibliche Führungskräfte sind in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen nach wie vor rar. Wer hier als Frau Verantwortung übernehmen möchte, muss Unternehmensstrukturen und Mikropolitik genau verstehen lernen. Dr. Julia Härder von der Femtec GmbH erklärt, wie es geht.

Frau Härder, warum haben es weibliche Führungskräfte in MINT-Disziplinen* immer noch so schwer? Zum Einen ganz einfach deshalb, weil es in Fächern wie Elektrotechnik und Informatik immer noch unterdurchschnittlich wenige Studentinnen gibt. Während sich in Fächern wie Mathematik oder Chemie weibliche und männliche Absolventen mittlerweile etwa die Waage halten, liegt der Anteil der Absolventinnen in Elektrotechnik und Informatik lediglich bei zehn bis zwölf Prozent. Das heißt: Nicht nur der Pool potentieller Aufsteigerinnen ist ungleich kleiner, sondern auch der Kreis ihrer potentiellen Unterstützerinnen in ihrem Bereich. Für Frauen in technischen Berufen ist es daher noch einmal wichtiger, sich auch strategisch klug zu verhalten.

Worin zeigt sich strategische Klugheit? Zum Beispiel, indem Frauen ihr Verständnis für Organisationen schärfen. Unternehmen sind nun einmal mikropolitische Organismen, daher ist es sehr klug, sich einschalten zu können, bereichsübergreifend zu vernetzen und die Unternehmenspolitik verstehen zu lernen. Wie funktioniert der Laden im Großen, wie im Kleinen? Welche Projekte sind strategisch wichtig? Wie kann ich meine Sichtbarkeit erhöhen? Bei Fragen wie diesen agieren Männer erfahrungsgemäß viel zielstrebig und vermarkten sich besser als Frauen. Umso wichtiger ist es für Frauen zum einen die eigenen fachlichen Leistungen gut zu vermarkten und auch über den eigenen Tellerand zu blicken. Dabei hilft es unter Anderem, analog zum „Old Boys Network“ so etwas wie ein „Ladies Network“ aufzubauen, Interessens- und Vertrauensbeziehungen zu entwickeln und loyale Personen zu finden, die einem auf dem Karriereweg begleiten und auch nützlich sind. Die Erfahrung lehrt, dass Frauen als Einzelkämpferinnen auf ziemlich verlorenem Posten stehen. Dazu liegen in den technischen Ressorts die Barrieren noch viel zu hoch.

Woraus bestehen diese Aufstiegsbarrieren? Sicher nicht aus fehlender Leistung! Ein Erklärungsansatz für die Unterrepräsentiertheit von Frauen liegt darin, dass es für Berufseinsteigerinnen in MINT-Ressorts naturgemäß kaum Rollenvorbilder gibt. In einer solchen Umgebung einen adäquaten, akzeptierten und zugleich authentischen Pfad zu fin-

den, ist sehr mühsam und eine von vielen Erklärungen, warum Frauen auf dem Weg nach oben steckenbleiben. Je weniger Vorbilder es gibt, an denen sich die Führungskraft orientieren kann, umso organisational klüger muss sie agieren. Ein weiterer sehr mächtiger Wirkfaktor ist nach wie vor die mangelnde Vereinbarkeit von Karriere und Familie.

Wie hilft Femtec potentiellen Führungskräften auf ihrem Weg?

Wir qualifizieren junge Talente und stärken ihnen die Rücken, entwickeln auf diese Weise Vorbilder und bauen ein großes Netzwerk auf. Dabei arbeiten wir mit den unterschiedlichen Zielgruppen entlang ihrer Bildungs- und Berufsbiographie. Wir bieten für Schülerinnen, Studentinnen bis hin zu (Young) Professionals und Promovendinnen unterschiedliche individuelle Förderprogramme an. Und natürlich hilft ihnen auch unser Netzwerk aus zehn Großunternehmen, den Technischen Universitäten und mittlerweile ca. 700 Absolventinnen unserer Programme, die sich kollegial gerne unterstützen.



Dr. Julia Härder ist stellvertretende Geschäftsführerin der Femtec GmbH mit Sitz in Berlin, die Frauen in Ingenieur- und Naturwissenschaften fördert. Die Femtec wird von sieben deutschen großen Technischen Universitäten, der ETH Zürich und Technologieunternehmen wie EADS, Bosch, Porsche und BP unterstützt.
www.femtec.org

*MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik



Die Metaplan-Workshops **Laterales Führen** vermitteln ein tiefes Verständnis für organisationale Strukturen und das Führen in unklaren Machtverhältnissen – Fähigkeiten, die gerade weiblichen Führungskräften in technischen Bereichen zugute kommen. Die nächsten Workshops finden 22./23. Oktober in Quickborn und 12./13. November in München statt. www.metaplan.de/trainings/laterales-fuehren

Zielführend moderieren

Moderation bedeutet weit mehr als Diskussionsführung. Geübte Moderatorinnen und Moderatoren wissen das Know-how ihrer Mitarbeitenden zu schätzen und zu bündeln, sie führen die Debatte gezielt an die relevanten, strittigen Punkte heran. Dabei vermitteln sie geschickt zwischen kontrastierenden Interessen und führen letztendlich zu profunderen, belastbareren Entscheidungen. Moderationskompetenz ist damit eine ganz entscheidende Führungseigenschaft. Die wichtigsten Grundlagen erfolgreichen Moderierens vermitteln wir in konzentrierten Zwei-Tages-Trainings – ein guter Start zum zielführenden Moderieren. Gleich anmelden!

Metaplan Moderation M1

05. – 06. November 2013, Quickborn
 03. – 04. Dezember 2013, Quickborn (Englisch)
 09. – 10. Dezember 2013, Paris (Englisch)
 29. – 30. Januar 2014, Quickborn

Wirkungsvoll führen

Demnächst startet der neue Zyklus des renommierten Metaplan-Qualifizierungsprogramms Führen und Beraten im Diskurs und damit eines der besten Qualifizierungsangebote für Führungskräfte, Unternehmerinnen und Berater, die Organisationen gestalten, Märkte und Unternehmen verstehen und im Wettbewerb führen wollen.

Qualifizierungsprogramm 2013/14

Führen und Beraten im Diskurs

- | | | |
|----------|---------------------------------|---------------------------|
| 1. Modul | Organisationen gestalten | 11. – 14. 09. 2013 |
| 2. Modul | Leitbilder erarbeiten | 14. – 16. 11. 2013 |
| 3. Modul | Strategien entwickeln | 22. – 25. 01. 2014 |
| 4. Modul | Märkte explorieren | 27. – 29. 03. 2014 |
| 5. Modul | Projekte führen | 15. – 17. 05. 2014 |



Information und Anmeldung:
charlotterosendahl@metaplan.com

Unverzichtbare Kompetenzen

Weitere Seminare der Metaplan-Akademie vermitteln die Kompetenz des Lateralen Führens (siehe Seite 7), der zielgenauen Diskursführung und des Gestaltens von Workshops, die ihren Namen wirklich verdienen.

Metaplan-Workshops (M2)

26. – 27. September 2013, Zürich
 26. – 27. Februar 2014, Quickborn

Metaplan-Diskursführung (M3)

26. – 27. November 2013, Zürich

Managementseminar Laterales Führen

22. – 23. Oktober 2013, Quickborn
 12. – 13. November 2013, München
 19. – 20. Februar 2014, Quickborn



Information und Anmeldung:
marionweiss@metaplan.com



Kleines Metaplan-Wörterbuch (IX):



Komplexität

wird häufig mit Kompliziertheit verwechselt. Der Unterschied: Eine komplizierte Situation lässt sich mit hinreichend Mühe und Intelligenz auch in ihren Einflussfaktoren und Ursache-Wirkungsbeziehungen vollständig erfassen. Sind hingegen die Einflussfaktoren zahlreich und die Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht erkennbar, wird es komplex.

Organisationale Kontexte sind per se komplex, weil hier in der Regel viele Stakeholder, die alle nach ihren eigenen Logiken ticken, involviert sind. Ihr Zusammenwirken und die dynamische Wechselwirkungen sind damit ebensowenig zu begreifen wie die Organisationsumwelt. Wer Projekte, Abteilungen oder Unternehmen führt, muss aber trotz dieser Komplexität Impulse setzen, die dem Geschehen eine gewollte Richtung geben. Grundregel: Je einfacher die Analysen, Regeln, Handlungsmuster und Methoden, mit denen man in komplexen Situationen agiert, umso geringer die Aussichten auf Erfolg.

Impressum: V.i.S.d.P: Antje Gardyan, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Tel: +49-4106-6170, Fax: +49-4106-617100, Email: AntjeGardyan@metaplan.com, www.metaplan.de; Redaktion: Antje Gardyan, Harald Willenbrock; Lektorat: Charlotte Rosendahl, Marion Weiß, Gestaltung: Christian Tönsmann, www.erler-skibetoensmann.de, Titel-Illustration: Sead Mujic, Portraits: Klaus Nather; Beiträge sowie Internetadressen sind geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden. Leserbriefe, Kritik und Wünsche:

feedback@metaplan.com

Metaplan – Leading Through Understanding.

Metaplan steht für Beratung im Diskurs. Wir helfen, die wichtigen Fragen zu formulieren und im Diskurs mit den relevanten Stakeholdern die richtigen Antworten zu finden. Wir bieten Orientierung zum Handeln und in der Führung von komplexen Organisationen. Wir führen zu Verständigung und besseren Entscheidungen in Strategie- und Strukturfragen von Organisationen. Wir nennen es Leading Through Understanding.

Metaplan Quickborn
 Goethestraße 16
 D - 25451 Quickborn
 Deutschland
 T: +49. 4106. 617 0
 F: +49.4106. 617 100
quickborn@metaplan.com

Metaplan Princeton
 101 Wall Street
 Princeton, NJ 08540
 USA
 T: +1. 609. 6889 171
 F: +1. 609. 6889 175
princeton@metaplan.com

Metaplan Versailles
 85, Avenue de Saint-Cloud
 78035 Versailles Cedex
 Frankreich
 T: +33. 139. 208 020
 F: +33. 139. 490 078
versailles@metaplan.com

Metaplan Zürich
 Zähringerstrasse 51
 CH-8001 Zürich
 Schweiz
 T +41. 44. 269 95 09
 F +41. 44. 269 95 01
Zurich@metaplan.com

Metaplan Karlskrona
 Tyska Bryggaregården
 37170 Karlskrona
 Schweden
 T: +46. 455. 81500
 F: +46. 455. 18550
info@metaplan.se

