

Agiles Projektmanagement

Die Welle richtig surfen

Die Diskussion um die *Arbeitswelt der Zukunft* dreht sich um die Reaktionsfähigkeit von Organisationen auf Veränderungen, aber auch um die Furcht vieler Menschen vor Überforderung. Der Schweizer Unternehmensberater Haeme Ulrich und Dr. Just Miels, Arbeitspsychologe bei der BG ETEM, zeigen Lösungswege auf.

? Herr Ulrich und Herr Miels, warum sollte sich eine Berufsgenossenschaft wie die BG ETEM mit dem Thema „Agiles Projektmanagement“ befassen?

Haeme Ulrich: Das hat sehr viel mit Prävention zu tun. Experten sprechen hier oft von „agilem Mindset“. Das ist eine vom Innovations-Gedanken angetriebene Grundeinstellung, um schneller und flexibler auf sich verändernde Anforderungen am Markt reagieren zu können. Wenn man kein agiles Mindset hat, wird es sehr stressig – insbesondere im technologischen Bereich.

Just Miels: Das ist auch für viele Kleinunternehmen interessant, wie wir sie in der BG ETEM haben. Die kooperieren vielfach in Netzwerken und müssen in Projekten gut zusammenarbeiten, damit sie tragfähige Kooperationsbeziehungen entwickeln und weiterempfohlen werden.

? Herr Ulrich, Sie sagen: Veränderung macht Angst. Angst verhindert Wollen. Wie können Unternehmer Ängste ihrer

Beschäftigten – etwa wegen der Digitalisierung der Arbeitswelt – schon vor der Veränderung aufgreifen und in positive Energie für den Betrieb umwandeln?

Ulrich: Ich muss die Möglichkeit haben, Fehler zu machen. Ich muss in meiner Firma die Sicherheit haben, falsch liegen zu dürfen, ohne dass es eine negative Folge für mich hat. Aus meiner langjährigen Tätigkeit im Silicon Valley weiß ich, dass zum Beispiel 90 Prozent der von Google gestarteten Projekte scheitern. Die zehn Prozent, die gelingen, sind aber so gut, dass sie locker die gescheiterten Projekte querfinanzieren können.

? Welche Leistung kann die BG ETEM den Unternehmen in Sachen agiles Projektmanagement bringen?

Miels: Wir leisten natürlich in erster Linie Prävention mit dem Fokus auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Aber wir wissen mittlerweile, dass sichere und gesunde Arbeit sehr viel mit der Arbeitsgestaltung zu tun hat, d. h. auch mit der

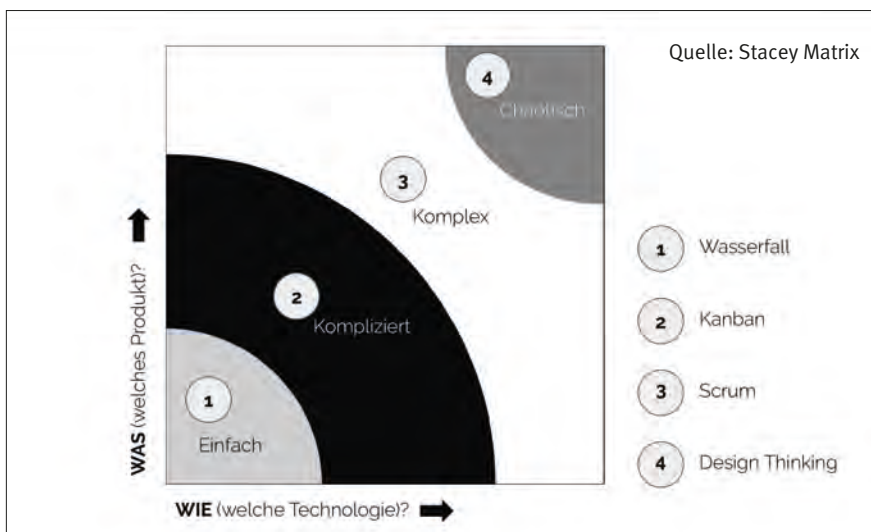
Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten. Die Frage ist: Wie organisiert man die Zusammenarbeit und Führungsrolle so, dass die Beschäftigten einerseits gute Ergebnisse erzielen und andererseits zufrieden und gesund sind und idealerweise auch noch Spaß an der Arbeit haben? Ich habe bei einer Tagung mal eine Unternehmerin erlebt, die für sich festgestellt hat, dass sie vor allem gern mehr Zeit für sich hätte. Sie sagte: Ich würde mich gern darauf verlassen, dass meine Beschäftigten ihre Aufgaben allein regeln. Das hat sie geschafft. Wie das geht, wollen wir an unsere Mitgliedsunternehmen weitergeben.

? Herr Ulrich, Sie sagen: Besonders erfolgreich sind sogenannte disruptive Technologien. Was ist darunter zu verstehen und was können Unternehmer in der BG ETEM davon lernen?

Ulrich: Disruptive Technologien sind solche, die andere zerstören, d. h. ein neues Produkt ersetzt ein anderes vollständig. Beispiele: Die E-Mail ersetzt den Postbrief, Amazon ersetzt den klassischen Buchhandel etc. Für Unternehmer heißt das: Du kannst eine Welle, die aus einer disruptiven Technologie entsteht, nicht stoppen – aber du kannst lernen, sie zu surfen. Viele Unternehmer wissen genau, welche technologische Entwicklung sie kaputt machen könnte. Dann haben sie zwei Möglichkeiten, sich zu entscheiden: Entweder baue ich Mauern und versuche, für mein Unternehmen bedrohliche Situationen einzuschränken. Oder ich mache es selber, aber besser.

? Wie können Unternehmen in der BG ETEM mit solchen Herausforderungen wie disruptiven Technologien umgehen?

Miels: Wir haben untersucht, was für Veränderungen auf die Unternehmen zu-



Die Stacey-Matrix zeigt in einer gedachten Linie von links unten nach rechts oben, welche agile Managementmethode bei welchem Schwierigkeitsgrad einer Aufgabenstellung geeignet ist.



Unternehmerinnen und Unternehmer können Marktentwicklungen nicht stoppen, aber sich durch ein agiles Mindset rechtzeitig darauf einstellen: In dieser Einschätzung sind sich BG ETEM-Arbeitspsycholgie Just Mielsds (l.) und Unternehmensberater Haeme Ulrich (r.) einig.

kommen. Das sind Chancen und Risiken: von neuen Beschäftigungsformen (vor allem für Großunternehmen relevant) bis zur Frage, wie ich mein Geschäftsmodell an die großen Veränderungen in der Welt anpassen kann, um die Welle zu nehmen (Kleinunternehmer). Das können ganz einfache Anpassungen sein, zum Beispiel für Handwerksmeister: Wie komme ich in entsprechende internationale Netzwerke, damit ich erfahre, wann und wo auf der Welt meine Expertise gebraucht wird? Es geht um Kooperationen, für die ein bestimmtes Maß an Managementwissen erforderlich ist. Wir wollen versuchen, das auf ganz einfache Formeln zu bringen.

? In Unternehmen im digitalen Bereich haben sich Begriffe wie Kanban, Scrum oder Design Thinking durchgesetzt. Welche Bedeutung haben diese Begriffe für die betroffenen Unternehmen?

Ulrich: Im Bereich einfacher Technologien und Produkte gilt das sogenannte **Wasserfall**-Prinzip: Der Prozess ist klar,

das Produkt ist klar (zu dieser und den folgenden Erläuterungen: s. Grafik S. 16). Bei komplizierten Prozessen hat sich **Kanban** als Managementmethode durchgesetzt. Dabei lege ich den Fokus auf die Arbeit und ihren Wert, nicht mehr auf die Person, die die



Arbeit erledigt. Als Unternehmer weise ich keine Arbeit mehr zu, sondern die oder der Beschäftigte holt sich die Arbeit. So stelle ich sicher, dass der Arbeitsfluss nie verstopft.

Bei komplexen Aufgaben mit vielen unbekanntem Bedingungen nutzt man die **Scrum**-Methode. Sie hat den Nachteil, dass sie administrativ sehr aufwendig ist. Dabei geht es vor allem darum, den Kundenwunsch zu analysieren und kreativ-praktische Lösungen zu finden. Hier sind unterschiedliche Expertisen gewünscht, die zusammenarbeiten, aber nicht auf ein Projektziel hin arbeiten, sondern auf die Erfüllung des Kundenwunschs. Bei höchster Unsicherheit spricht man von chaotischen Problemen, die unter

dem Begriff **Design Thinking** gelöst werden. Ein Beispiel für einen Menschen, der chaotische Probleme gelöst haben will, ist Elon Musk (Gründer des Elektro-Fahrzeugbauers Tesla, d. Red.). Musk hat zum Beispiel die Vision, Menschen zum Mars zu schicken. Mithilfe von Prototyping probiert man dann sehr schnell, ob man solch ein Problem lösen kann.

? Wie kann die BG ETEM ihren Mitgliedsbetrieben bei solchen technologischen Entwicklungen helfen?

Mielsds: Für uns ist es wichtig, ob solche Veränderungen für die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten zuträglich sind. Wir wollen wissen: Wo gibt es problematische Entwicklungen und wo gibt es Dinge, die den Menschen guttun? Agilität fördert Engagement und Kreativität. Problematisch kann es werden, wenn die Beschäftigten unter großem Erfolgsdruck stehen. Die Beurteilung der psychischen Belastung ist daher unbedingt erforderlich. Wir unterstützen Unternehmen jeder Größe mit geeigneten Konzepten bei der Umsetzung.