

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom erarbeitet in seinen Mitgliedertreffen Inhalte und Positionen zu bestimmten Themen des Projektmanagements und stellt diese in kompakter Form vor.

Projektteams im stetigen Wandel durch Fachkräftemangel – Grenzen und Möglichkeiten agiler Prinzipien

Der anhaltende Fachkräftemangel und die stetigen Veränderungen im Arbeitsumfeld stellen (Projekt-)Teams vor große Herausforderungen. Welche Hürden durch diese Dynamiken entstehen und wie durch den gezielten Einsatz agiler Methoden Know-how aufgebaut und in der täglichen Arbeit effektiv genutzt werden kann, haben wir im Rahmen der Sitzung in vier Impulsbeiträgen beleuchtet:

Agilität in Personalentwicklung, Führung und Lernen

»Die Anforderungen an Personalexpertise haben sich stark verändert und werden es weiter tun«, so Frau Dr.-Ing. Agnetha Flore vom Zentrum für digitale Innovationen Niedersachsen. Die Aufgaben im Bereich Human Resources müssen entsprechend stetig angepasst werden. Das betrifft auch schnelles Reagieren auf unvorhergesehene Anforderungen. Am besten gelingt dies, wenn Lösungen zielgruppengerecht und kollaborativ erarbeitet werden. Eine dynamische Lernkultur und flexible Führung können Unternehmen dabei unterstützen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzuentwickeln und den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Mit agiler Personalentwicklung fördert man Eigenverantwortung und kontinuierliches Lernen. Mit agiler Führung erreicht man Empowerment und Selbstorganisation. Neue Fähigkeiten begleitend zum Arbeitsalltag zu erwerben, gelingt Mitarbeitenden wie Führungskräften mit kurzen Lernzyklen und praxisnahen Anwendungen. Frau Dr.-Ing. Flore betonte, dass Agilität als Prozess zu begreifen ist, der Zeit zur Etablierung benötigt. Veränderungsbereitschaft ist dabei eine zentrale Voraussetzung, wie auch ein Treiber des Wandels.

»Dem Fachkräftemangel muss man kreativ entgegentreten, z. B. durch kollaborative Lösungsfindung und eine dynamische Lernkultur.«

Tipps für agiles Lernen:

- Lernen als Schlüsselkompetenz für agile Wirtschaft
- Vorausgesetzte Anpassungsfähigkeit von Mensch und Organisation
- Selbstorganisiertes Arbeiten und Lernen
- Flexible, individualisierbare Inhalte
- Neue, unterstützende Lernformate (Hackathon, Lean Coffee, Kollegiale Fallberatung, Mentoring, Working Out Loud)

Agil im Konzern – was funktioniert? Was nicht?

Wie auch in regulierten Konzernen Agilität umgesetzt werden und relevant bleiben kann, erläuterte Jeanine Morina von der ING-DiBa. Typische Herausforderungen in diesem Umfeld sind Zeitmangel, Matrixorganisation, Überforderung und falsche oder gar fehlende Priorisierung. Was sich laut Jeanine Morina bewährt hat, sind ein hohes Maß an Transparenz, eine umfassende, quartalsweise Planung und professionelle Begleitung beim Aufbau von Methodenkompetenz. Es braucht konsequent genutzte agile Rituale und dedizierte Rollen mit klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten. Die Herausstellung der übergreifenden Zielstellung und des »Warum« fördern darüber hinaus Eigenverantwortung und Selbststeuerung in der täglichen Arbeit. Den eigenen agilen Reifegrad realistisch zu bewerten, ist laut Jeanine Morina ein hilfreiches Mittel zur Selbsteinschätzung, birgt aber durchaus auch Potenzial für Überschätzung. Sie rät, sich nicht zu früh von externer Beratung zu trennen.

»Agilität ist nicht
zwangsläufig eine
Abkürzung – Es braucht
Zeit und ein agiles
Mindset.«

Was es braucht:

- Klare Priorisierung auf wenige Themen und Projekte
- KPIs und kontinuierliches Tracking als Teil von Inspect & Adapt
- Training und Begleitung durch agile Experten
- Agiles Vorgehen braucht Übung
- Flexible Lern- und Schulungsformate

Hochperformante Teams dank agiler Prinzipien

Wie wichtig agile Prinzipien für die Entwicklung hochperformanter Teams sind, betonte Leander Schneider, Prozessbegleiter bei PentaBalance. Mit einer wichtigen Nuance: Durch Festhalten an starren Frameworks und außer Acht lassen der individuellen Situation und Rahmenbedingungen können nachhaltige Vorteile ausbleiben. Eine Praxis des bloßen Umbaus von Organisationsstrukturen führt allzu häufig zu unnötigem Overhead und Anpassungsschmerz, statt zur gewünschten Beschleunigung. Seiner Erfahrung nach bedarf es einer adaptiven Arbeitsumgebung. Diese entsteht durch Interaktionen, Schnittstellen und der Berücksichtigung von Bedürfnissen innerhalb und außerhalb der Teams. Eine Perspektive, die für Leander Schneider echte Business-Agilität ermöglicht, ist die Betrachtung dreier relevanter Systeme, durch die sich die Arbeit im Unternehmen bewegt: das strategische, das koordinative und das operative System. Erst durch die Anwendung eines maßgeschneiderten Systemdesigns können nachhaltige Vorteile für Projektteams und Unternehmen entstehen.

Fünf wesentliche Aktivitäten, die (zurück) zur Agilität führen:

- Situation visualisieren
- Fokus schaffen
- Agile Interaktionen etablieren
- Fortschritt messen
- Verbesserungen durchführen

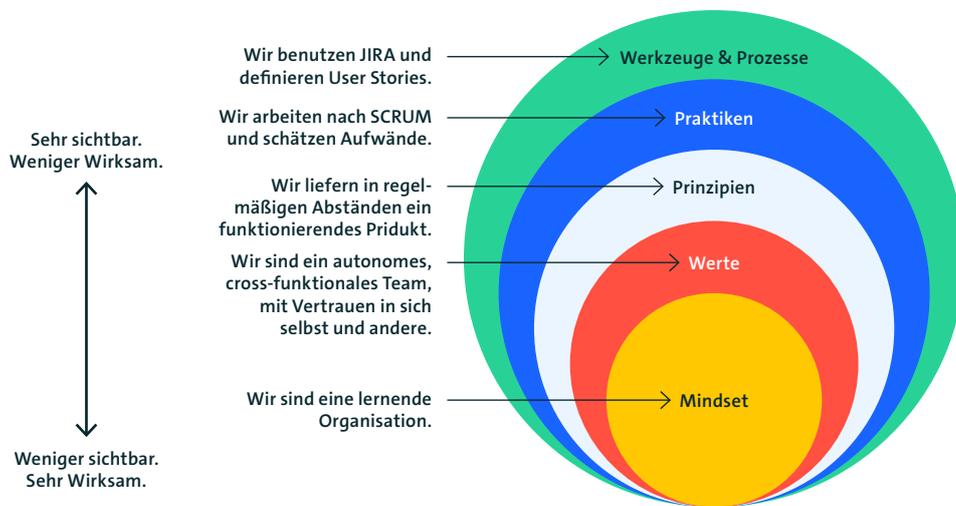


Abbildung: ↗ Die agile Zwiebel

Running Digital – Agilität im Maschinenraum der Digitalisierung

Einen Einblick in das Agenturgeschäft und die Besonderheiten agiler Projekte in der digitalen Dienstleistungsbranche gaben Cathleen Thiele und Tim Neugebauer von DMK E-BUSINESS. In welchem Umfeld bewegt sich das Vorhaben? Diese Frage sollte immer am Anfang stehen. Der Sensemaking-Ansatz Cynefin kann helfen, zu entscheiden, ob man sich im Bereich des Bekannten, Komplizierten, Komplexen oder Chaotischen befindet, um dann die geeignete klassische oder agile Vorgehensmethode abzuleiten. Im Kanon der agilen Methoden ist Scrum gut geeignet für komplexe Fragestellungen. Häufig hat der Auftraggeber jedoch nicht diese Einsicht und falsche Vorstellungen vom Projekt, wodurch einfache Projekte unnötig komplex umgesetzt oder komplexe Projekte als Festpreis umgesetzt werden sollen. Neben der passenden Methode sind Ownership und Commitment entscheidend. In der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung hat sich ein geteiltes Ownership nach dem Product-Owner-Proxy-Prinzip bewährt, um den Verantwortlichkeiten vollumfänglich gerecht zu werden und Kunden wie Stakeholder in einem hohen Maße zu involvieren. Und schließlich bedarf es eines klaren Zielbildes sowie handhabbaren Teilzielen, um eine kontinuierliche, wertschöpfende Entwicklung zu gewährleisten.

»Wähle die richtige Methode für die zu erledigende Aufgabe und die ausführenden Menschen.«

Essentials

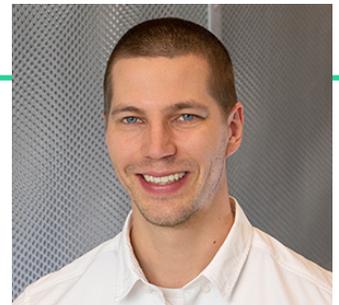
- Genau hinschauen, wann agile Methoden passen und wann ein klassisches Vorgehen seine Berechtigung hat
- Mehr Fokus und Priorisierung statt alles gleichzeitig und dafür nur halb
- Inspect & Adapt – Regelmäßig den Fortschritt messen und weiteres Vorgehen anpassen
- Agilität ist keine Abkürzung – Es braucht Zeit und ein agiles Mindset

Fazit

Agilität, als Prozess verstanden, sowie agile Prinzipien können helfen, den aktuellen Herausforderungen für Projektteams bedingt durch Fachkräftemangel und dynamische Arbeitsbedingungen zu begegnen. Das Festhalten an starren Frameworks ohne Berücksichtigung individueller Rahmenbedingungen kann jedoch kontraproduktiv sein. Regelmäßiges Visualisieren der Situation, Schaffen von Fokus, Etablieren agiler Interaktionen und kontinuierliche Verbesserungen sind zentrale Aktivitäten zur Förderung von Agilität. Agiles Lernen ist eine Schlüsselkompetenz für anpassungsfähige Organisationen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Entwicklung leistungsstarker Teams. Ein praxisnaher Ansatz mit kurzen Lernzyklen ist besonders wirkungsvoll, um Veränderungen effektiv zu begegnen.

Eine detaillierte Dokumentation des Arbeitskreistreffens Projektmanagement vom 20.06.2024 befindet sich im [bitkom-Mitgliederportal](#), u. a. mit den Impulsvorträgen:

- **Agilität als Antwort auf den Fachkräftemangel: Agile Personalentwicklung, agile Führung und agiles Lernen im Fokus**, Dr.-Ing. Agnetha Flore, Geschäftsführerin, Zentrum für digitale Innovationen Niedersachsen & Fachgruppenleitung Agile Management, GPM
- **Blick hinter die Kulissen – Wie man in regulierten Konzernen dennoch agile Methoden anwenden kann**, Jeanine Morina, Head of IT/IT Area Lead Home, ING-DiBa
- **Wie können durch agile Prinzipien hochperformante Teams in Zeiten des Fachkräftemangels entstehen?** Leander Schneider, Berater, Coach & Prozessbegleiter, PentaBalance GmbH
- **Running Digital – Agilität im Maschinenraum der Digitalisierung** Tim Neugebauer, Managing Director, DMK E-Business GmbH & Cathleen Thiele, Digital Business Consultant, DMK E-Business GmbH



Florian Bayer
Bereichsleiter Digital
Marketing & Vertrieb
T 030 27576-162
f.bayer@bitkom.org