

Projektorganisation 4.0 – befreit & leicht = motivierend?

**Vortrag bei der Fachgruppe IT-Projektmanagement
7. Oktober 2016**

**Dr. Karsten Hoffmann,
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement, Stuttgart
hoffmann@stz-itpm.de - www.stz-itpm.de**

Projektorganisation 4.0 - Übersicht

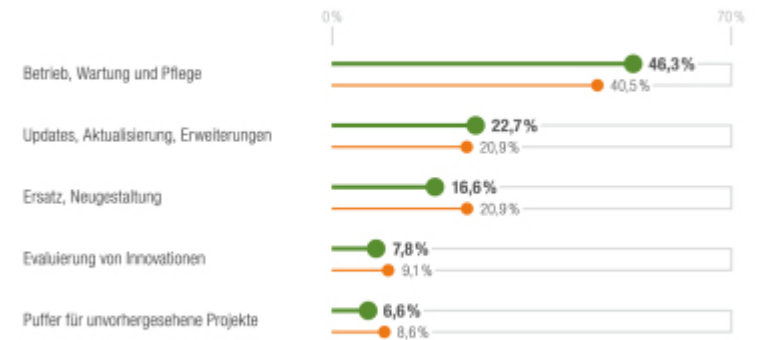
- **Herausforderungen: Projekte-Stau, Globalisierungsdruck, „war for talents“**
- **Wachsende Compliance, Komplexität → Agiles Vorgehen**
- **Was erzeugt Motivation?**
- **NEIN sagen können, wählerisch werden, lieber auf Neues fokussieren**
- **Neuer Führungsstil erforderlich**
- **Was könnte Neues Denken, Neues Handeln sein?**
- **Projekt-Architektur und Unterstruktur: Programme**

Anforderungen an Unternehmen und ihre IT-Projekte heute

- **Aufwand für Wartung & Pflege steigt**
- **Ständig Aktualisierungen, lieber Anpassungen als Neugestaltung**
- **Budgets für Innovationen sind knapper**
- **Projekte-Stau und Neue Anforderungen: Im Zweifel bleibt für Neues zu wenig Kapazität**

Verwendung des IT-Budgets

Wie verteilt sich das Budget (für Hardware, Software, Services, etc.) auf die folgenden Bereiche?



Basis: alle Befragten (n = 93). © Capgemini 2016

● Studie 2016
● Studie 2015



- **Marktdruck und Wettbewerb verlangt „Vitalisierung“ des Bestehenden, sonst fressen die „Schnellen“ die „Langsamen“**

Unternehmen und Globalisierungsdruck

- **Globalisierungsdruck → Große Unternehmen, die nicht beweglich genug sind, werden aufgekauft, übernommen, zerlegt**
- **Start-Ups und KMUs zeigen, wie schnell neue Entwicklungen getrieben werden können**
- **Über Ausgründungen, Projektgesellschaften etc. versuchen auch „Tanker“ beweglicher zu werden, Neues größere Chancen zu geben**
- **„War for talents“:**
 - ◆ **Einerseits gehen junge Leute lieber zu großen Unternehmen mit Potentialen**
 - ◆ **Andererseits meiden junge Leute verkrustete Hierarchien, Bürokratie, langatmige und demotivierende Tätigkeiten**
 - ◆ **Trotz aller Lippenbekenntnisse wird oft zu wenig systematisch ausgebildet ...**
 - ◆ **.... stattdessen lieber Headhunter engagiert**
- **Agilität wird auch in großen Unternehmen propagiert – obwohl die Unternehmenskultur oft nicht dazu passt**



Was fördert Motivation?

- **Viele Tekkies mögen Neuerungen!**
- **Themen wie Industrie 4.0, Roboterentwicklung, Digitalisierung, ..., das sind für viele eine Menge spannender Themen – aber oft fehlt es an Geld, Zeit, freie Ressourcen**
- **ENTLASTUNG vom Alten!**
- **NEIN sagen können, wählerisch werden**
- **Lieber auf Neues fokussieren**
- **Chancen, sich auf Herausforderungen (challenges) einzulassen**



Rahmenbedingungen für „Challenge“-Projekte

- **Industrie 4.0** erfordert adäquate **Organisation 4.0** und **Führung 4.0**
- **Leichte Projekt-Organisation**, eigenständig, mit Möglichkeiten zur **Selbststeuerung**
- **Kultur dazu:**
Offene Art, Neugier, Challenge, die eigenen Möglichkeiten spüren, Sich infrage stellen, Sein statt Haben, Selbstorganisation
- **Führung 4.0** muss definiert, gelebt werden, Schlagworte dazu:
 - ◆ **Coaching statt Führung**
 - ◆ **Wertschätzung vermitteln**
 - ◆ **Transparenz und Feedback**
 - ◆ **Freiheit und Individualität**

FÜHRUNG 4.0: Unterstützung statt Unterweisung

- In der Zukunft wird es wichtige Aufgabe der Mitarbeiter sein,
 - ◆ sich selbst zu organisieren,
 - ◆ sich das Wissen zur Erledigung einer Aufgabe selbst zu verschaffen,
 - ◆ durch Kreativität und Vernetzung mit anderen Experten Lösungen für Probleme zu finden, die noch gar nicht absehbar sind



UNTERSTÜTZUNG

- Die Aufgabe der Führungskräfte wird es sein,
 - ◆ die **Mitarbeiter** beim Schaffen dieser Kompetenzen und Netzwerkstrukturen zu **unterstützen und zu beraten**
 - ◆ den Fokus darauf zu legen, die **Mitarbeiter nach ihren jeweiligen Fähigkeiten** auszubilden und einzusetzen
 - ◆ So werden sie weniger die Rolle des Anweisers haben als vielmehr die **Aufgabe als Coach und Mentor**

Inhalte aus „Bye.Bye Boss - Führung 4.0: Vom Vorgesetzten zum Coach“. Theo Prinz in „Made in Germany 2015/16“

Führung 4.0: Motivation

- **Führungskräfte 4.0 unterstützen „Leistung“ wie zum Beispiel**
 - ◆ **Mitarbeiter, die kritisch sind**, die Dinge hinterfragen ...
 - ◆ ..., die neue Ideen und Impulse entwickeln können
- **Gefördert werden gezielt **Querdenker und Seiteneinsteiger****
- **Urheber des Erfolgs werden klar benannt**
- **Positive Fehlerkultur** bei Fehlern aus mangelnder Erfahrung, solche Fehler sind zu belohnen



FÜHRUNG 4.0: Verantwortung

- **Verantwortungsübergabe durch einen Kreislauf von Förderung und Forderung (durch Führungskräfte)**
- **Mitarbeiter früh in Entscheidungsketten mit einbinden**
- **Klare Ziele vereinbaren, aber dem Mitarbeiter die Mittel zur Zielerreichung selbst finden lassen**
- **Zur Verfügung stellen von Wissensbasen, Informationen, Datenbanken etc.**



Projekte erfordern das Handeln selbstbewusster Projektleiter

- **Projekte heute oft „außerhalb der Führung des Linienvorgesetzten“**
- **Projektleiter ist „Partner“ oder Gegenspieler des Auftraggebers**
- **Erfordern täglich eigenständige (Führungs-)Entscheidungen im Tagesgeschäft**
- **Erfordern Haltungen gegenüber AG bzw. Mitarbeitern anderer Unternehmen**
- **Erfordern Bereitschaft zum Lernen und zur Reflexion – jeden Tag!**

Challenges erfordern anderes Denken, Beispiele aus der IT

- Apps werden heute in wenigen Wochen gebaut, ihre effiziente Verbreitung (und Bezahlung) erfolgt auf einfachste Weise
- Fortschritte durch Networking, Crowd-Working, Kollaborations-Plattformen – durch Arbeit nur innerhalb eines Unternehmens nicht vorstellbar
- TESLA aktualisiert die SW in seinen Fahrzeugen heute bereits so, wie Provider ihre Apps auf dem Handys
- Eröffnung ganz neuer Ressourcen über Crowd-Working führen zu neuen Geschäftsmodellen (airbnb, Uber, ...)



Führung 4.0: Teamarbeit

- **Teamgeist anstelle von Top-Down**
- **Früher: Chef-Büros, Vorzimmer, Chefsekretärin als Firewall**
- **Führungskräfte 4.0 sitzen zusammen mit dem Team**
- **Aufgabe des Führungskräfte: Team entwickeln**



- **Schnelles Feedback**
- **Mitarbeiter mit Rat und Tat zur Seite stehen**
- **Führungskraft als Mentor und Coach**

FÜHRUNG 4.0: Warum Freiheit wichtig ist

- Viele Unternehmen haben eine Menge Regeln („Compliance“), und in vielen Unternehmen werden sie täglich mehr
- Führungskräfte 4.0 denken immer wieder darüber nach, **welche Regeln abgeschafft** werden können, sie führen Workshops durch mit dem **Ziel, Organisation abzubauen**
- Verantwortung übertragen, Vertrauen schenken, Raum geben
 - Mitarbeiter brauchen Raum zur Entfaltung von Kreativität, zum Wohlfühlen
 - ... das betrifft auch **Flexibilität bzgl. Arbeitsort und -zeiten**



Programme: Projekte beweglicher machen

- **Definition Programm:**
Ein Programm wird eingesetzt, **um ein strategisches Ziel** zu erreichen.
Ein Programm besteht aus einer Reihe
- von verwandten Projekten und erforderlichen organisatorischen Veränderungen, die nötig sind, um das **strategische Ziel zu verwirklichen** und die angestrebten Geschäftserträge zu erreichen.
- **Programmdauer** beispielsweise 5 - 7 Jahre
- Innerhalb eines Programmes können alte Projekte gestoppt und neue definiert werden – so kann **Agilität in große Vorhaben** gebracht werden
- Natürlich brauchen Programme auch eine Art **Rahmenarchitektur**, in die neue Projekte reingeplant werden können
- ➔ **Große Projekte unterstrukturieren, zerschneiden, aus großen Projekten Programme machen**
- **Zielverfolgung** wird dadurch flexibler, eher das, was jetzt gebraucht wird

Projektorganisation 4.0: Weitere Aspekte

➤ Weitere Themen oder Thesen?

