

THEMA DES MONATS

Projektmanagement

Auf dem Weg zur agilen Organisation

Neben dem regulären Tagesgeschäft warten immer häufiger projektbezogene Aufgaben auf Mitarbeiter in Wohnungsunternehmen. Projektarbeit - ohne abgesteckten Rahmen - zwingt Projektverantwortliche, sich eigene Strukturen zu schaffen. Das kostet wertvolle Ressourcen. Der Aufbau von flexiblen Projektstrukturen neben der Linienorganisation ist notwendig, um über die tradierten Abteilungsgrenzen hinaus zukunftsweisende Projekte zu initiieren, durchzuführen und erfolgreich abzuschließen.



Madeleine Thon
Teamleiterin
Organisationsentwicklung und
Projekte
EBZ Akademie
Bochum



Nenja Lindner
Öffentlichkeitsarbeit
Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH Wuppertal (GWG)
Wuppertal

Das Thema Projektmanagement ist nicht neu. Ingenieure und Softwareentwickler setzen schon seit vielen Jahren Methoden aus dem Projektmanagement erfolgreich ein. Projektarbeit erhält seit einigen Jahren auch immer stärkeren Einzug in andere Branchen und hat sich zu einer ganzheitlichen Managementdisziplin weiterentwickelt. Aktuelle Studien (z. B. der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.) zeigen, dass der Anteil der Projektstätigkeit in Deutsch-

land über alle Wirtschaftsbereiche hinweg in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist.

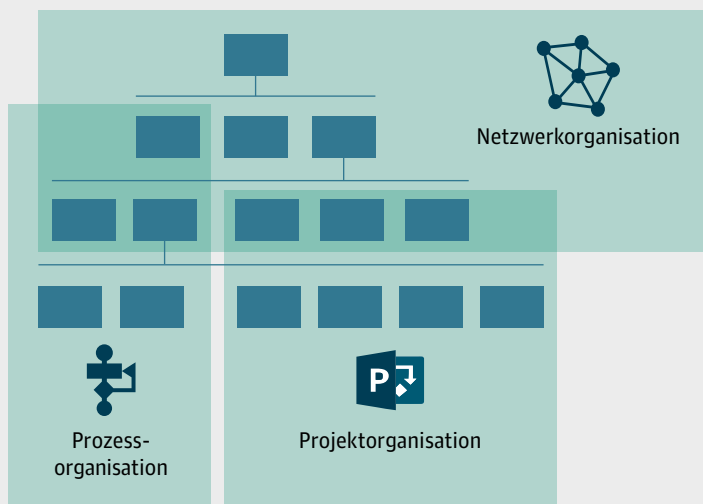
Innovation, Geschwindigkeit und Umsetzungsstärke

In der heutigen VUCA-Welt (aus dem engl.: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) ist flexible Anpassung und Reaktionsschnelligkeit von Unternehmen gefordert. Die gegenwärtigen technologischen und gesellschaftlichen Ent-

wicklungen haben starken Einfluss auf Prozesse, Produkte, Kundeneingangskanäle und Geschäftsmodelle der Wohnungswirtschaft. Um dauerhaft erfolgreich zu bleiben, müssen sich Wohnungsunternehmen mit dynamischen und komplexen Herausforderungen (Digitalisierung, demografischer Wandel etc.) auseinandersetzen.

Die Arbeit in Projekten ermöglicht es, besonders schnell auf Veränderungen zu reagieren. Klassische Hierarchien werden im Projekt aufgebrochen. Ihre Organisation mit interdisziplinären Teams erhöht die Flexibilität. Projektteams bieten zudem die Chance, über das Silodenken in Abteilungen hinaus innovative Lösungen für die gestiegenen Anforderungen und Erwartungen der Kunden zu entwickeln. Insbesondere die Anwendung von agilen Projektmanagementmethoden kann ziel-

ORGANISATIONSFORMEN UND - STRUKTUREN



Sekundärorganisation

Hierarchieübergreifende/
-ergänzende Organisationsstruktur, die teilweise befristet oder unständig in Aktion tritt

Quelle: Armutat, S. (2018)

führend für die Beantwortung von komplexen Fragestellungen genutzt werden.

Projektstrukturen als Ergänzung klassischer Linienorganisation

Ein Erfolgsfaktor für die Einführung von (agilen) Projektmanagementmethoden in Wohnungsunternehmen ist die passende Organisationsstruktur. Die Arbeit in den klassischen Abteilungen wird durch die Arbeit in teamübergreifenden Projekten ergänzt. In diesem Zusammenhang wird oft von einer temporären Organisationseinheit gesprochen.

In Unternehmen, in denen die Projektarbeit bisher eine untergeordnete Rolle gespielt hat, stehen Mitarbeiter vor der Herausforderung, das Tagesgeschäft parallel zum Projektgeschäft zu bewältigen - keine leichte Aufgabe. Während Abläufe und Vorgehensweisen des Tagesgeschäfts seit Jahren erprobt und geübt sind, stellen Projektaufträge die Beteiligten vor neue Anforderungen. Agile Vorgehensweise wie das Arbeiten in Sprints und die Retrospektive verlangen ein Umdenken und ein neues (agiles) Mindset.

Die häufigsten Gründe, warum

Projekte scheitern

In vielen Fällen scheitern Projekte nicht aufgrund eines Wissens- oder Erkenntnisproblems, sondern vielmehr an einem Umsetzungsproblem. Die Ursachen sind hierbei vielschichtig. Klassische Gründe für das Scheitern sind:

- keine Verbindlichkeiten,
- kein iteratives Vorgehen,
- keine klaren Verantwortlichkeiten,
- vermeintlich keine Ressourcen (nicht genügend Zeit/Geld) und
- keine einheitlichen Projektvorgaben.

Da die Projektarbeit häufig abteilungsübergreifend organisiert ist, sind die Verantwortlichkeiten nicht immer eindeutig geregelt. Die Projektarbeit findet „unter dem Radar“ statt. Es fehlt der Überblick über laufende Projekte und ihre Ergebnisse. Im Zuge der Stärkung von Projektarbeit in Wohnungsunternehmen empfiehlt es sich daher, ein zentrales Projektbüro einzurichten. Es bündelt alle Projekte und übernimmt die zentrale Steuerung.

Aufbau eines Projektbüros

Die Einrichtung eines solchen Büros gibt der Projektarbeit in Wohnungsunternehmen einen neuen Stellenwert. Mit dieser Instanz, die häufig als Stabsstelle organisiert ist, wird die Möglichkeit geschaffen, unabhängig von Abteilungen die Projektarbeit zentral zu steuern. Der Aufgabenbereich, der hier gebündelt wird, kann dabei beliebig ausgestaltet werden. Typische Aufgaben sind:

- Schaffung von Transparenz: Dokumentation und Controlling der laufenden Projekte,
- Steuerung der Meta-Struktur und Gesamtkoordination des Projektgeschäfts,
- Verwaltung des Berichtswesens und ggf. des Projektmanagementtools,
- Etablierung eines Projektmanagementstandards,
- Weiterentwicklung der Qualität von Projekten anhand der Sammlung von Erfahrungen und Best-Practice-Beispielen,
- Entwicklung von einheitlichen Vorlagen und Templates, die die Arbeit unterstützen,

• Aufbau einer Projektmanagementkompetenz. Das Projektbüro schafft Strukturen und Standards. Die Arbeit wird nicht dem Zufall überlassen, sondern unterliegt einer transparenten und einheitlichen Projektmanagementmethodik. Diese hilft sowohl Mitarbeitern als auch Führungskräften, den Spagat zwischen Tages- und Projektgeschäft erfolgreich zu meistern. Zudem unterstützt das Projektbüro bei allen Fragestellungen des Projektmanagements, optimiert die Prozessabläufe und sorgt für einen laufenden Informationsfluss zwischen allen Beteiligten.

Neue Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte

Nicht zuletzt haben die Projektbeteiligten einen maßgeblichen Einfluss auf den erfolgreichen Projektabschluss. Jeder Beteiligte hat eine bestimmte Rolle und Verantwortung für das Gesamte. Insbesondere Führungskräfte müssen darauf vorbereitet und dafür sensibilisiert werden, an definierten Stellen „Macht“ abzugeben. Innerhalb eines Projekts trifft der Projektleiter die Entscheidungen, wie ein Projektauftrag realisiert wird - und diese Rolle muss nicht zwangsläufig eine Führungskraft einnehmen. Vertrauen in die Mitarbeiter und „loslassen können“ von alten Strukturen und Machtmustern sind zwei wesentliche Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Projektarbeit. Hierbei helfen klare Regeln für Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen.

Eine gute Fachkraft ist nicht gleichzeitig ein guter Projektleiter oder ein gutes Projektmitglied. Hierzu gehört mehr als die fachliche Expertise. Neben der klassischen und agilen Methodenkompetenz sind Selbstverantwortung, Teamfähigkeit, Selbstorganisation und Umsetzungsstärke gefragt. Der Projektleiter überzeugt zudem durch Eigeninitiative und die Bereitschaft, Verantwortung im Team zu übernehmen. Darüber hinaus stehen alle Beteiligten vor der Herausforderung, die Balance zwischen Tages- und Projektgeschäft zu halten und ihre Ressourcen zielgerichtet und verantwortungsbewusst einzusetzen. ▶

Kundenservice 24/7:

Nutzen Sie intelligente Formulare, damit Ihnen Interessenten ihr Feedback direkt übermitteln können.



Immosolve ist der digitale Arbeitsplatz für die Vermietung.

Sprechen Sie mit uns persönlich:

04192 - 81684-0

kontakt@immosolve.de
www.immosolve.de



Quelle: EBZ Akademie

Spielerisches Kennenlernen von agilen Projektmanagementmethoden

Praxisorientierte Workshops, die über die Vermittlung von Methodenwissen hinausgehen, helfen Unternehmen bei den ersten Schritten in Richtung projektorientierter agiler Organisation. Im Fokus stehen Themen wie Changemanagement, Führung und Zusammenarbeit sowie die Entwicklung eines agilen Mindsets. Besonders gut geeignet sind interaktive Teamübungen, in denen die Teilnehmer die agilen Werte und Prinzipien sowie die unterschiedlichen Rollen im agilen Projektmanagement

selbst erleben. Die Teilnehmer lernen durch spielerisches Ausprobieren die Vorteile und Chancen des iterativen Vorgehens sowie der Teamarbeit kennen und stehen dem auch im gewohnten Arbeitsalltag offener gegenüber.

Arbeitgeberattraktivität: Fach- und Führungskräfte gewinnen und binden

Flexible Arbeitsformen und selbstorganisiertes Arbeiten in Teams werden insbesondere von der

Generation Y immer häufiger als Erwartung an den Arbeitgeber formuliert. Tradierte Linienstrukturen und starre Hierarchien entsprechen nicht mehr den Anforderungen an ein attraktives Arbeitsumfeld. Auch intern müssen sich daher viele klassisch aufgestellte Unternehmen in der Arbeitswelt 4.0 neu ausrichten und attraktive Formen der Zusammenarbeit schaffen. Zudem steht ambitionierten Fachkräften mit der Entwicklung zum Projektleiter eine weitere Karriereperspektive in Aussicht, die mindestens gleichwertig mit einer Karriere in der Linienorganisation zu bewerten ist. So schaffen Arbeitgeber attraktive Entwicklungsmöglichkeiten abseits der klassischen Führungskarrieren in Unternehmen.

Fazit

Die komplexen Rahmenbedingungen und Anforderungen in der VUCA-Welt erfordern Lösungen, die im Kollektiv und interdisziplinär entwickelt werden. Die fokussierte Arbeit in Projekten bricht mit den tradierten Mustern und Strukturen und kann ein Ansatz für die Förderung von mehr Agilität im Unternehmensalltag sein. Die Entwicklungen zu mehr Projektarbeit läuten einen Kulturwandel in Wohnungsunternehmen ein. Mitarbeiter begeben sich auf teils unbekanntes Terrain. Die Anforderungen wandeln sich - die Transformation beginnt. Insbesondere in dieser Veränderungszeit ist es unerlässlich, Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen für die Projektarbeit zu geben und sie bei der Kompetenz-



Quelle: GWG

Interview mit Oliver Zier

„Es gilt, gewohnte Pfade zu verlassen und sich neuen Herangehensweisen zu stellen“

Auch Wohnungsunternehmen müssen auf sich wandelnde Anforderungen schnell reagieren können. Dazu bedarf es einer entsprechenden Organisationsstruktur. Was zu beachten ist, erläutert der Geschäftsführer der Gemeinnützigen Wohnungsbaugesellschaft mbH Wuppertal (GWG).

Herr Zier, Sie haben sich dazu entschlossen, eine neue Basis für die Projektarbeit bei der GWG Wuppertal zu schaffen. Was waren Ihre wesentlichen Beweggründe dafür?

Auslöser war die Tatsache, dass unsere Projektarbeit bisher stiefmütterlich neben dem Tagesgeschäft herlief und wir ihr insgesamt zu wenig Bedeutung zugeschrieben haben. Eine schlechte

Voraussetzung, wenn man die Projektziele unter Einhaltung der drei Dimensionen Kosten, Zeit und Qualität erreichen möchte. Insbesondere die Zeitdimension, also das pünktliche Erreichen der



Quelle: EBZ Akademie

Projektarbeit lebt u. a. von Transparenz und Sichtbarkeit. Deshalb findet z. B. jede Woche ein 15-minütiger Stand-up-Termin mit den Projektleitern zum Austausch des aktuellen Projektfortschritts statt

entwicklung zu unterstützen. Eine einheitliche Projektmanagementmethodik sowie transparente „Projektspielregeln“ sorgen für Struktur, Sicherheit und Halt. Das Kerngeschäft von Wohnungsunternehmen wird bleiben, dennoch erfordern gestiegene Kundenerwartungen und der technologische Fortschritt die Auseinandersetzung mit neuen Themen in Projekten. Durch den Aufbau eines Projektbüros und klarer Projektstrukturen steigt

der Stellenwert von Projektarbeit und wird zum integrativen Bestandteil im Unternehmensalltag. Projekt- und Tagesgeschäft agieren auf Augenhöhe. Nicht zuletzt bieten die neuen Strukturen neben der klassischen Führungskarriere interessante Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter und erhöhen die Arbeitgeberattraktivität. ■



Weitere Informationen: www.gwg-wuppertal.de und www.ebz-akademie.de

¹ Armutat, S. (2018). Strategisches Personalmanagement – Agilität im Fokus. In: Armutat, S. et al. (Hrsg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien. Wiesbaden: Springer, S. 128.

Projektergebnisse, stellte für uns bislang immer eine Krux dar. Wenn man merkt, dass es systematische Baustellen gibt, ist man gut beraten, die eigene Projektarbeit als Ganzes auf den Prüfstand zu stellen und sich ehrlich zu fragen, welche Maßnahmen es braucht, um an das gewünschte Ziel zu kommen.

Ihnen ist besonders wichtig, dass die Projektarbeit und das Tagesgeschäft auf Augenhöhe agieren. Ein gewagtes Experiment?

Nein, im Gegenteil: Es ist notwendig, eine neue Organisationsstruktur einzuführen, um in unserem Projektgeschäft erfolgreich zu sein. Denn wenn die Projektarbeit in der Priorisierung immer hinter dem Tagesgeschäft ansteht, kann man nicht erwarten, dass die Projektziele wie geplant erreicht werden.

Die neue Struktur bedeutet natürlich auch ein Stück weit einen Kulturwandel innerhalb des Unternehmens. Daher ist es uns besonders wichtig, alle Mitarbeiter von Beginn an mitzunehmen und entsprechend mit Kompetenzen auszustatten.

Gestern klassisch, heute agil: Welche Vorteile hat ein agiles Projektvorgehen?

Um schnell auf unerwartete oder neue Anforderungen reagieren zu können, kommt es im agilen Projektmanagement darauf an, gewohnte Pfade zu verlassen und sich mit neuen Herangehensweisen auseinanderzusetzen. Insofern ist agiles Projektvorgehen unsere Antwort auf zunehmend schneller werdende interne und externe Veränderungen sowie auf die gestiegenen Erwartungen unserer Mieter und unserer Stakeholder.

„In Projekten denken“ ist also Ihr Schlüssel zum Erfolg?

Genau so sehe ich das. Denn auch die Anforderungen an die Arbeit in der Wohnungswirtschaft haben sich drastisch verschoben bzw. neue sind hinzugekommen. Früher war es überwiegend die Abarbeitung von Aufgaben in gewohnten und starren Prozessen.

Heute stellen wir uns ständig neuen Herausforderungen – z. B. den Digitalisierungsthemen. Ohne ein gutes Projektmanagement werden wir in Zukunft wohl kaum der Vielzahl der Anforderungen in einer steigenden Dynamik gerecht werden können.

Vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Nenja Lindner.