

Moderne Führung von IT-Teams

Agiles Projektmanagement als zusätzliche Herausforderung

VON NORBERT ALBERT UND GÜNTER WALTER

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch - neue Führungskonzepte flankieren und ersetzen alte Modelle, damit Unternehmen auch künftig leistungs- und wettbewerbsfähig bleiben. Das zeigt sich insbesondere da, wo mehrere Menschen eng miteinander arbeiten: im Team.

Die agile Herangehensweise hat sich inzwischen in IT-Abteilungen und auch in externen IT-Projektteams weitgehend durchgesetzt. Neben der speziellen Anforderung iterativ in IT-Projekten vorzugehen, spiegelt sie auch einen gesamtgesellschaftlichen Trend. Ausgelöst hat ihn die jüngere Generation, die sich mehr Mitsprachemöglichkeiten im Unternehmen, eine ausgewogene Work-Life-Balance und eine stärker Werte-orientierte Unternehmenskultur wünscht.

Ein optimales Team bilden

Für Führungskräfte bedeutet agiles Projektmanagement eine zusätzliche Herausforderung. Sie sollten daher nicht nur ein flexibles Verständnis von Führung mitbringen, sondern im Idealfall auch schon Erfahrung in agilen Projekten gesammelt haben. Das klassische Führungsmodell hat in einem solchen Umfeld ausgedient, gefragt ist ein kooperativer Führungsstil. Zudem ist die Führungskraft im Idealfall selbst agil, um ein Projekt in einzelne Teilprojekte zu zerlegen und selbst eines übernehmen zu können. Sie ist Sparringspartner, Impulsgeber und Berater zugleich. Das sogenannte Framework ersetzt die traditionelle Führungsrolle. Allerdings funktioniert dies nur, wenn



das Team optimal zusammengestellt ist und alle Team-Mitglieder vom Nutzen dieses Modells überzeugt sind.

Insgesamt spielen äußere Faktoren wie das Alter weniger eine Rolle bei einer gelungenen Teambildung, sondern es zählen Mindset und gesamter Status der Team-Mitglieder. Den Anfang des Prozesses bildet daher ein Kalibrieren der potentiellen Team-Mitglieder, um herauszufinden, wo die Gruppe steht. Sinnvoll ist es, einen ganzheitlichen Blick auf jedes Team-Mitglied zu werfen. Wer welche Erfahrungen besitzt, ist hierbei weniger wichtig.

Viel wichtiger ist es herauszufinden, welche Präferenzen die Einzelnen in ihren Rollen haben. Wer übt welche Funktion aus? Ob eher regulativ oder kreativ – jede einzelne Fähigkeit ist wichtig für das künftige Zusammenspiel. In agilen Gruppenstrukturen dreht es sich nicht mehr um eine spezielle Position mit Titel, sondern vielmehr darum, welche Rolle das Mitglied im Projekt, im Team übernimmt. Und: Wo macht es Sinn, weiter in Richtung Agilität zu gehen und wo bewegt man sich besser im traditionellen Rahmen? Hier gibt es für jedes Kollektiv jeweils

individuelle Wege, die gefunden werden müssen.

Als besonders stabil und erfolgreich haben sich Teams mit hoher Diversität erwiesen: Eine altersgemischte Zusammenstellung, in der sich zu neuen Ideen langjährige Erfahrung gesellt, alle Geschlechter und – je nach Ausrichtung des Unternehmens bzw. des Projektes – auch verschiedene Nationalitäten. Oft macht es Sinn, die Gruppe interdisziplinär aufzustellen und jemanden von Anwenderseite, etwa ERP- oder CRM-User aus der benachbarten Abteilung, hereinzuholen. Wenn das Geschäft international ist, bereichern auch Mitglieder aus den jeweiligen Kulturkreisen die Gruppe.

Überzeugendes Einführen neuer Projektthemen

IT-Projekte sind in der Regel nur dann erfolgreich, wenn Werte und Nutzen des Projektes klar und wiederholt kommuniziert werden. Vielfach unterschätzt wird an dieser Stelle der Zeitfaktor, der nicht zuletzt aus einer weit verbreiteten Angst vor Veränderungen

resultiert: Um jemand von neuen Projektthemen zu überzeugen, braucht es mehr als ein paar Minuten Gespräch – vor allem dann, wenn es sich um „ungeliebte“ Themen wie das Einarbeiten in alte Programme handelt.

Warum sollte sich ein IT-Experte in alte Software einarbeiten? Was bringt das für das Unternehmen – und vor allem auch für ihn selbst? Eine Argumentation, die auf reinem Altruismus beruht, funktioniert in der Regel nicht. Im Idealfall haben auch die jeweils Betroffenen persönlich etwas davon, selbst, wenn es „nur“ ein gutes Gefühl und Zufriedenheit am Ende eines Arbeitstages ist.

Hilfreich ist es, die Aussagen durch Zahlen, Daten und Fakten zu untermauern. Und vor allem auch immer wieder den Grund, also das „Warum“ des neuen Projektes, in den Mittelpunkt zu rücken, also den Nutzen für das Unternehmen, die Kunden und die Mitarbeitenden herauszustellen.

Oftmals hilft es, das Projekt zu splitten und entsprechende Erfahrungen verschiedener Gruppenmitglieder zu nutzen. Vielleicht sehen Ältere dank ihrer langjährigen Erfahrung mehr Sinn, sich mit der Modernisierung bewährter RPG-Programme zu beschäftigen, während sich Jüngere mit Enthusiasmus in die Entwicklung neuer Software einbringen, die für das künftige Geschäftsmodell relevant sind?

Gerade diese Flexibilität und Offenheit nach allen Seiten ist wichtig. Denn eines ist sicher: Der Erfolg von IT-Teams wird immer stärker davon abhängen, inwieweit alle Mitglieder nicht nur Kernkompetenzen mitbringen, sondern auch die Geschäftsmodelle des Unternehmens kennen und hierzu einen aktiven Beitrag oder Mehrwert beisteuern können. 