



Erfolgsfaktoren für agiles Management von F&E-Projekten

Die Organisation großer Entwicklungseinheiten als Kompetenzorganisation in der Prozessindustrie bringt neben vielen Vorteilen auch klare Nachteile mit sich. Agiles Projektmanagement bietet Ansätze, einige dieser Nachteile zu adressieren. Eine auf einzelne Methoden wie Scrum ausgerichtete Implementierung kann kurzfristige Erfolge erzielen, die grundsätzlichen, in der Organisation und Kultur begründeten Herausforderungen bleiben dabei jedoch bestehen und begrenzen die Wirksamkeit agiler Methoden. Eine langfristig erfolgreiche Orientierung von Projektteams an Kunden- und Marktanforderungen, größere Agilität und verbesserte Steuerung von Innovation erfordert die Verankerung der Kundenperspektive sowohl im organisatorischen Setup als auch im Denksatz des Projektteams.

Beobachtungen

Große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in der chemischen Industrie sind klassisch als Kompetenzorganisationen aufgestellt. Das heißt, in fachlich spezialisierten kleinen Einheiten arbeiten Spezialisten, die in der Regel an mehreren Projekten gleichzeitig mitarbeiten. Einer der Projektbeteiligten übernimmt zusätzlich die Rolle des Projektleiters.

Jedes Projektteam arbeitet im Rahmen eines vereinbarten Projekt- und Budgetplans weitgehend autark; eine Rückkoppelung an die Business Units findet i. d. R. nur in großen Abständen statt. Nicht selten wird seitens der Business Units die Begleitung der F&E-Teams an eine eigene Technologieeinheit delegiert.

Diese Arbeitsorganisation und Arbeitsweise hat verschiedene Begleiterscheinungen:

- Eine transparente und belastbare **Ressourcensteuerung** ist für den Projektleiter nur schwer möglich, da jedes Projekt immer nur auf anteilige Ressourcen schaut und keine Klarheit besteht, welche anderen Verpflichtungen die jeweiligen Mitarbeiter gegenüber anderen Projekten haben.
- Die Forschungsarbeit als aus sich selbst heraus wachsende Kette wissenschaftlicher Fragen führt zu Umwegen und Verschwendung von Zeit und Ressourcen, weil aufgrund fehlender **Orientierung auf Zwischenergebnisse und Meilensteine** im Sinne abgeschlossener „Pakete“ Sackgassen und Nebenbaustellen zu spät als solche erkannt werden und zudem die Komplexität des Projekts unnötig steigern.

- Jenseits der Budget- und Projektplanung findet keine regelmäßige aus dem Marktgeschehen und den Zwischenergebnissen motivierte Auseinandersetzung mit Zielsetzung, Projektsetup und Ressourcenausstattung statt; Fehlentwicklungen oder teure „Überentwicklung“ werden zu spät erkannt, **notleidende Projekte zu spät beendet**.
- Durch die unterschiedliche organisatorische Zuordnung entstehende **Ressourcen- und Zielkonflikte** innerhalb der Projektteams können kaum aufgelöst werden, da es keinen gemeinsamen Berichtsweg zur schnellen Eskalation und Entscheidung gibt.
- Eine **adäquate Einbindung des Senior Managements** als Entscheider für wesentliche Weichenstellungen fällt im geschilderten Kontext schwer. Lenkungskreise sind oft von einem zu hohen Anteil fachlicher Diskussionsbeiträge geprägt. Dies führt angesichts regelmäßig deutlich überschrittener Zeit- und Budgetplanungen zu **Frustration und Vertrauensverlust** gegenüber Projektleitern und dem mittleren Management.

Zunehmend gerät vor diesem Hintergrund agiles Projektmanagement in den Blick von F&E-Einheiten in der Prozessindustrie. Entsprechende Initiativen sind jedoch oftmals nur auf die vergleichsweise einfache Einführung von Methoden (z.B. Scrum) und Werkzeugen (z.B. Kanban-Boards oder unterstützende Software) fokussiert. Grundsätzliche Herausforderungen für agiles Arbeiten in einer hochgradig spezialisiert aufgestellten Kompetenzorganisation bleiben bestehen und begrenzen nach unserer Erfahrung die Erfolgsaussichten einer wirksamen und nachhaltigen Einführung agiler Elemente.

Erfolgsfaktoren

Aus unserer Sicht gibt es vier Erfolgsfaktoren, um das Umfeld von Forschungsprojekten und die eigentliche Arbeit des Projektteams deutlich agiler aufzustellen. Unter agil verstehen wir hier: Markt- und Ergebnisorientierung, effektivere und reaktionsschnellere Steuerung des Projekts sowie verbesserte Aufgabenteilung von Arbeitsteams und Management.

Den Kunden als Treiber der Veränderung gewinnen

Um eine Veränderungsbereitschaft bei den Projektteams und den jeweiligen Vorgesetzten in den F&E-Abteilungen zu erreichen ist es notwendig, den Kunden (Business Unit) für ein verändertes Vorgehen zu gewinnen.

In typischen Teams mit den oben geschilderten Herausforderungen fehlt ohne eine **klare, fordernde Haltung des Kunden** die Notwendigkeit und somit die Rechtfertigung für eine grundlegende Veränderung der Arbeitsweise von Mitarbeitern und Führungskräften.

Kundenperspektive bündeln und in das Projekt tragen

Die **Marktsicht** muss durch eine unmittelbar im Markt stehende und an wirtschaftlichen Ergebnissen gemessene Einheit (z.B. Marketing bei Neuentwicklung, Operations bei Verfahrensoptimierung) in das Projekt eingespielt werden. Dies muss sowohl auf der Ebene des Lenkungskreises wie auch auf der Ebene des arbeitenden Projektteams durch einen physisch anwesenden **Bedarfst Träger** erfolgen. Dieser bündelt die mitunter sehr unterschiedlichen Sichtweisen innerhalb einer Business Unit (z.B. von Einkauf, Supply Chain Management, Strategie, Marketing, Technologie) und kommuniziert diese als

Orientierung und Rahmenbedingung an das Projektteam.

Denken in Paketen einfordern

Aus der Markt- und Kundensicht heraus müssen erwartete **(Zwischen-)Ergebnisse als Paket** an das Arbeitsteam formuliert werden. Das Arbeitsteam kann dann die zur Erreichung der Ziele in einer Arbeitsphase notwendigen Aktivitäten erarbeiten und seine Arbeit entsprechend organisieren (Planung und Priorisierung z.B. von Labor- und Analysekapazitäten).

In regelmäßigen Abständen können diese Pakete untereinander **priorisiert** und mit der Zielsetzung des Projekts sowie dem Marktumfeld und den Rahmenbedingungen abgeglichen werden. Ebenso kann

ein rigoroser Abgleich der anstehenden Pakete mit Gesamtprojektplan, Zeit- und Budgetplanung aus einer Marktsicht heraus helfen, aktuell nicht zielführende Arbeitspakete zu identifizieren und das Projekt auf diese Art zu **verschlanken** (Reduktion von Komplexität, Entlastung des Budgets, Zeiteinsparung).

Den Projektrahmen anpassen

Getrieben durch den Bedarfsträger wird auch der **Rahmen** eines F&E-Projekts immer wieder hinterfragt und ggf. angepasst: wenn sich die Rahmenbedingungen verändern, muss der Bedarfsträger auf Ebene des Lenkungskreises bzw. im Management von Business Unit und in der F&E-Einheit eine rasche Anpassung von Budget, Ressourcen und Zeitplan durchsetzen.

Die konkrete Ausgestaltung und Anpassung eines Vorgehens zur Einführung agiler Arbeitsweisen und Managementansätze müssen selbstverständlich an die individuellen Gegebenheiten angepasst werden. Wenn Sie mögen, diskutieren wir gerne darüber. Besuchen Sie unsere Webseite unter www.3con-consultants.de oder kontaktieren Sie uns über info@3con-consultants.de.

Autor



Dr. Ingo Ammermann ist promovierter Biochemiker und Partner bei 3con Management Consultants. Maßgeschneiderte agile Ansätze setzt er unter anderem in Veränderungsprojekten zur Optimierung von Produktions- und Servicestrukturen in der Prozessindustrie ein. In mehreren Projekten zur Einführung agiler Elemente in Projekten zur Verfahrensentwicklung in der Chemieindustrie hat er Erfahrungen mit den speziellen Herausforderungen gesammelt.

Über 3con Management Consultants

3con ist spezialisiert auf Operations Management und Transformation in der Prozessindustrie. Wir helfen unseren Klienten, durch optimalen Einsatz ihrer operativen Ressourcen einen nachhaltigen Geschäftserfolg zu erzielen. Neben der Konzeptentwicklung ist unser Schwerpunkt die Operationalisierung von Optimierungskonzepten im operativen Umfeld.