

## spm Frühjahrstagung: Projektmanagement – Motor für Innovation und Wandel, Teil 2

■ Mit ihrem Beitrag „Produkte agil entwickeln mit Scrum“ erläuterten **Jörg Bahlow** (Gitta mbH, Berlin) und **Helmut Jebenstreit** (Converteam GmbH, Berlin), dass agile Projektmethoden nicht nur etwas für Softwareentwickler sind. Sie stellten das Zusammenwirken von standardisierten Methoden in der Produktentwicklung (PEP) und agilen Methoden des Projektmanagements (Scrum) im elektrischen Anlagenbau vor. Scrum setzt auf Selbstorganisation und betont die Bedeutung von Commitment, Fokussierung, Offenheit, Respekt und Vertrauen. Scrum fördert direkte Kommunikation und kurze Feedback-Schleifen. Das begleitende Forschungsvorhaben „StabiFlex-3D“ geht der Frage nach, welche Rolle die Etablierung von stabil-flexiblen Standards und ein partizipatives Change Management spielen. Vier Scrum-Teams teilten sich in zwei „projektorientierte“ und zwei „kompetenzorientierte“ Gruppen. Beide Modelle haben Vor- und Nachteile. Beispielsweise gestaltet sich der Kompetenzausgleich in den projektorientierten Teams schwieriger als in den kompetenzorientierten Teams. Daher ist eine Kombination aus beiden Modellen, laut Jörg Bahlow und Helmut Jebenstreit, attraktiv und möglich. Nach der Pilotphase wurde die Transparenz des Vorgehens, die Fokussierung auf Ziele, die Effizienz, die Qualität von Entscheidungen und die Zusammenarbeit im Team noch verbessert.

**Christian Miccio** (Google Schweiz, Zürich) zeichnete mit seinem Referat „Innovation und holprige Wege“ spannende Erkenntnisse aus seinem Produktentwicklungsumfeld auf. Google setzt klar auf Innovation, ja fördert die Kreativität mit eigens geschaffenen Freiräumen. Wie kombiniert man Ideen, Erfindungen, Neuerungen und andere verrückte Sachen und erreicht damit den maximalen Benutzer-Impact? Wie bringt man einen Hauch Ordnung ins Haus, ohne die Kreativität zu bremsen? Christian Miccio verriet, dass Google viel Wert auf soziale Kompetenz und kundenfreundliche Funktionen legt. Geführt werden die Projekte in kleinen Teams mit agilen PM-Methoden. „Ideen kommen von

überall, wir sind offen und hören zu“, erklärte Christian Miccio. „Wir verlangen nicht gleich Perfektion im ersten Anlauf, wir gehen iterativ vor und kommunizieren transparent in den Teams. Als kompromisslos zeigen wir uns, wenn es um Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit geht.“

Mit seinem Referat „Projektmanagement von Visionen“ befreite uns **Otto Steiner** (Steiner Sarnen Schweiz) von festgefahrenen Denkmustern. Eine Vision ist eine Idee, ein großes Bild, ein Griff über die Vernunft hinaus in die Zukunft. Ihre radikale Kraft ist in sich so stark verankert, dass sie flexibel und anpassungsfähig ist. Die „Vision“ ist der erste von fünf Schritten bei einem Projekt, erklärt Otto Steiner. Sie besteht aus der Definition des Auftrags, dem Abstecken des inhaltlichen Rahmens, dem Kennenlernen des Themas, der Erarbeitung mehrerer Ideenskizzen und der Verdichtung auf die eine gültige Version. Das Projektmanagement verantwortet in dieser Phase, den kreativen Mitarbeitern die Plattform zur Entfaltung zu bieten und schließlich die freien Gedanken auf den Boden des Machbaren zu bringen.

### Nächste Frühjahrstagung: 30. März 2011

**Prof. Dr. Oliver Gassmann** (Universität St. Gallen, Institut für Technologiemanagement) eröffnete in seinem Beitrag „Projektmanagement als Innovationstreiber der Schweiz“, dass sich die Schweiz zwar erfolgreich auf der Innovationskarte von Europa einordnet, aber auch verpasste Chancen in ihrem Rucksack mitführt. Prof. Gassmann warnt, dass heutige Erfolge oft zu fehlender Veränderungsbereitschaft und schwachen Innovationsinitiativen führen. Schweizer Unternehmen bleiben vielfach bei der Entwicklung der neuen Technologie stehen, statt das gesamte Ökosystem zu analysieren und die Geschäftsmodelle zu hinterfragen. Nur Innovatoren als Wiederholungstäter überleben langfristig. „Innovation ist gesteuerter Zufall“, so Prof. Gassmann. „It's all about people.“ Die besten Managementsys-



Foto: spm

### Intensives Zuhören und Mitdenken

teme und Innovationsprozesse helfen nicht, wenn die Mitarbeiter nicht ihre Kreativität zum Unternehmenswohl entfalten können. Kreativität erfordert drei Dinge: Fachwissen, kreative Denkfähigkeiten und Motivation. Während die beiden ersten Faktoren nur mit hohem Aufwand zu verändern sind, können Mitarbeiter leichter motiviert und noch leichter demotiviert werden. Erfolge fokussieren auf wenige Projekte, setzen klare Projektziele voraus, fördern verständliche und schnelle Entscheidungen, sind diszipliniert in ihrer Ausführung und wagen traditionelle Methoden zu hinterfragen.

**Jiri Scherer** (Denkmotor GmbH, Zürich) ließ uns erleben, wie das kreative Denken stimuliert und die Innovationskraft gefördert wird. Ideen darf man nicht dem Zufall überlassen. Jiri Scherer begleitete die Veranstaltung den ganzen Tag hindurch, und immer wenn sich alte Denkmuster wieder einzuschleichen drohten – führte er uns mit seinen „kreativen Häppchen“ zurück auf den Ideenweg.

Begleitet und unterstützt wurde die Veranstaltung von den drei Hauptsponsoren: Campana & Schott, STS und TenStep sowie der SGO und 15 Produkthanbietern, welche in der Pausenhalle ihre Dienstleistungen präsentierten und der Frühjahrstagung der spm zusätzliche Inhalte gaben. Einen Beitrag besonderer Art leistete das Unternehmen Geiser agro.com. „Nicht zu süß, nicht zu sauer“: Mit „Jazz“ stellte es eine neue Apfelsorte vor, die an den sonnigen Hängen des Genfersees und im Wallis wächst und im Herbst 2009 erstmals geerntet wurde.

**Beat Dietziker, spm Vorstand**

### Kontakt

■ spm-Geschäftsstelle, Flughafenstraße 50, CH-8152 Glattbrugg, Tel.: ++41/44/8 09 11 70, E-Mail: spm@spm.ch