

## Fallstudie



Im Jahr 1920 führte die Harvard Business School die Case-Study-Methode ein. Dabei beschäftigen sich die Studenten mit konkreten Problemen aus dem Alltag von Unternehmen.

Fallstudien gehören heute weltweit zum Standard in der Managerausbildung.

In jedem Heft präsentieren wir unseren Lesern einen fiktionalisierten Fall und Lösungsvorschläge von Experten.

### Autorin

Diesen Fall entwickelte **HELENE ENDRES**, die bis April 2020 Redakteurin des Harvard Business managers war und inzwischen als Ressortleiterin Job & Karriere beim SPIEGEL arbeitet. Für diese Geschichte, die erstmalig in unserer September-Ausgabe 2018 erschien, recherchierte sie bei Unternehmen und sprach mit Coaches und Arbeitsrechtlern.

In den Randspalten finden Sie Anmerkungen zum Fall.

# Eiszeit im Projektraum

Eine Bank will ihre App um eine digitale Geschäftsidee erweitern – und spannt dafür erstmals IT und Marketing zusammen. Doch das neue Team zerreibt sich in Kleinkriegen und liefert keine Ergebnisse. Was soll die Projektleiterin machen?

VON HELENE ENDRES

**F**reitagnachmittag, 15 Uhr, 27 Grad Außentemperatur: Zeit für ein Eis. Alexandra Kirchberger balancierte neun Magnum auf einem zerkratzten Plastiktablett, öffnete mit dem rechten Ellbogen die Tür des Projektraums im ersten Stock und schob sie mit der Hüfte auf. Doch kaum hatte sie den Raum betreten, bereute sie ihre Idee. Denn das Zimmer war leer, zumindest fast. Ganz hinten rechts, dank der geschlossenen Jalousien kaum sichtbar, saßen zwei ihrer Softwareentwickler, hackten auf ihre Tastaturen ein und sahen nicht mal auf.

„Hallo zusammen.“

Peter Kratzsch und Klaus Nager blickten kurz auf, nuskelten etwas Unverständliches und tippten weiter.

„Wo ist der Rest?“, fragte Alexandra. Klaus richtete sich auf, drehte seinen Stuhl

in Richtung Tür. „Isa hatte wieder Schulter und ist früher gegangen. Und Tobias’ Sohn kommt heute von seinem Schüleraustausch zurück, da wollte er ihn am Bahnhof abholen.“

„Und die Übrigen?“ Alexandra deutete nach links.

„Die Marketingfuzzis, keine Ahnung.“

„Ihr seid ein Team mit einer Deadline, wieso wisst ihr nicht, wo eure Kollegen sind? Ich bin bis gerade eben davon ausgegangen, dass ihr zusammen arbeitet.“

„Also der Küchler ist da, auch wenn er nicht ans Telefon geht, wenn ich ihn anrufe. Aber sein rosa Hemd war heute in der Kantine nicht zu übersehen“, brummte Peter hinter seinem Bildschirm hervor. „Wahrscheinlich sitzen sie oben auf dem Sonnendeck und sind kreativ.“ Sonnendeck war der interne Begriff für das sechste Obergeschoss, die Endetage



1. Agiles Management soll Unternehmen helfen, starre Strukturen aufzubrechen und schneller auf kurzfristige Veränderungen zu reagieren. Zentrale Merkmale sind ausgeprägte Kommunikation, schnelles Feedback, großes Vertrauen, flache Hierarchien, umfangreiches Delegieren und kurze Umsetzungszyklen.

des in die Jahre gekommenen Bürohauses am Rand des Frankfurter Bankenviertels.

„Ich wollte mit euch über den aktuellen Sprint reden und wie weit wir diese Woche gekommen sind - bei einem Eis.“ Sie hob das Tablett an. „Schreibt den anderen, sie sollen runterkommen, aber zügig.“

Alexandra setzte sich an den runden Besprechungstisch am Fenster. Die 39-Jährige war vor einem Jahr als Projektleiterin zum Bankhaus Broder gekommen. Vorher hatte sie zehn Jahre lang daran mitgearbeitet, bei einem Versandhaus eine moderne E-Commerce-Sparte aufzubauen - mit Erfolg. Sie kannte alle Methoden des agilen Managements und kreativer Ideenfindung, dachte vom Kunden her.<sup>1</sup> Sie war zwar kein Digital Native, aber sehr gut adaptiert. Alexandra galt als Hoffnungsträgerin im Bankhaus Broder: Das Kerngeschäft war seit Jahren rückläufig. Nun suchte man nach neuen digitalen Geschäftsbereichen, die ohne kostspielige Filialen auskamen. Eine vielverspre-

chende Idee war der Zusatzverkauf von Finanzierungsmodellen an Kunden, die gerade eine größere Anschaffung getätigt hatten. Dazu sollte die App der Bank um diese Dienstleistung erweitert werden. Da die Bank immer stärker kundenzentriert

**Woche sechs war verstrichen, und was hier geschah, konnte man nicht mehr als Startschwierigkeiten abtun.**

arbeitete, sollte die App nicht wie bisher von den Softwareingenieuren in ihrer Abteilung entwickelt werden, sondern in enger Kooperation mit dem Marketing, das die User Experience definiert und

**2.** Hier wird klar, dass Alexandra an zwei Fronten kämpft: mit ihrem Team, das nicht funktioniert, und mit der Geschäftsführung, die von ihr Ergebnisse erwartet. Sie befindet sich also in der klassischen Sandwichsituation des Mittelmanagers. Diese sind häufig in einer Pufferfunktion zwischen den Hierarchien gefangen, was oft zu Frustration und hohem Stress führt.

gestaltet. Nach drei Monaten sollte der gemeinsame Prototyp fertig sein und dem Vorstand vorgestellt werden. Bis dahin wurde ein Projektraum für ein Team aus jeweils vier Entwicklern und vier Marketingfachleuten zur Verfügung gestellt und Alexandra Kirchberger als Projektleiterin eingesetzt. Sie wollte diese Chance nutzen und sich mit diesem Pilotprojekt für höhere Weihen empfehlen.

## Das Experiment

Das klang alles so gut - doch irgendwas lief schief: Alexandra saß in einem abgedunkelten Raum mit zwei Männern in Kurzarmhemden und Trekking-sandalen. Woche sechs des Projekts war verstrichen, und was hier passierte, konnte man nicht mehr als Startschwierigkeiten abtun. Marketing und IT hackten aufeinander herum, schlimmer als Alexandras neunjährige Neffen. Der Krankenstand war hoch, die Kommunikation schleppend. Alexandra verbrachte einen Großteil ihrer Zeit beim Team, arbeitete mit, vermittelte, motivierte. Und hatte geglaubt, der Graben im Projektraum sei mittlerweile kleiner geworden. Ein Trugschluss.

Nach wenigen Minuten trafen die vier Marketingkollegen ein und füllten den Raum mit ihrem Gespräch. Simone Schäfer ließ demonstrativ die Jalousie hochfahren und öffnete das Fenster. Björn Hecking schaute ganz verliebt sein Eis an: „Ich liebe diese perfekte Verpackung.“ Vorsichtig zog er die Folie auseinander. „Ist euch schon mal aufgefallen, dass bei Magnum die Folie nicht nur zweiseitig bedruckt ist, sondern auch viel wertiger knistert als andere?“ Er hielt die golden schimmernde Folie hoch und drückte sie.

„Eis, Björn, es ist ein Eis. Und man kauft das, weil es schmeckt, nicht wegen der Folie.“ Klaus hatte sich inzwischen auch an den Tisch gesetzt. „Aber ich wette, der Verpackungskasper bei Magnum denkt, dass es alle seinetwegen essen.“

Alexandra warf Klaus einen strafenden Blick zu. „So, Leute, Ruhe jetzt. Ich wollte mit euch über die Woche reden und mir eure Ergebnisse anschauen, aber jetzt würde ich doch auch ganz gern wissen, warum ihr oben in der Abteilung sitzt und nicht hier. Wir sind hinter unserem Zeitplan, das sollte allen klar sein.“

„Deshalb arbeiten wir ja auch und sind noch nicht im Wochenende.“ Simone ließ ihren Blick demonstrativ über die beiden leeren Stühle gleiten. „Aber hier unten kommen wir ja zu nix. Wenn wir groß denken wollen, können wir nicht stundenlang jede Detailfrage klären. Das Wichtigste ist doch, dass der Kunde intuitiv durch die App kommt, ihn die Erweiterung so anspricht, dass er sofort abschließt.“

„Jetzt mal halblang, das Wichtigste ist immer noch, dass das Ding funktioniert und vor allem sicher ist. Du kannst dir drei Tage lang die richtige Farbe überlegen - wenn uns jemand hackt, ist das dem Kunden egal, dann ist er weg und kommt nie

wieder. Darum geht es hier.“ Klaus war sauer. „Wir entwickeln seit 15 Jahren Produkte. Die wurden bisher von Millionen Kunden erfolgreich genutzt. Jetzt werden wir in diesen Käfig gesetzt, es geht auf einmal um eine Customer Journey, gesunder Menschenverstand heißt Design Thinking, und wir kommen hier überhaupt nicht mehr zum Arbeiten, weil uns ständig jemand reinredet, aber gleichzeitig nicht zuhören will.“

„Klaus, jetzt übertreib mal nicht. Wir alle müssen uns an das Marktumfeld anpassen, und dazu gehören eben auch moderne Arbeitsweisen“, stoppte Alexandra seinen Redeschwall. „Was ist mit dem aktuellen Sprint, seid ihr fertig mit der Startseite?“

„Von uns aus wäre alles klar, aber wir haben leider keinerlei Infos zur Nutzeroberfläche bekom-

**„Was ihr hier macht,  
ist Arbeitsverweigerung.  
So geht das nicht.  
Ihr habt einen klaren  
Auftrag.“**

men. Also ohne genaues Wording können wir das nicht fertigstellen“, sagte Klaus.

„Na, dann hättet ihr vielleicht mal was sagen können. Wir haben das Konzept schon ausgearbeitet. Aber ihr beantwortet ja nicht mal Mails“, echauffierte sich Simone.

„Ihr sollt euch keine Mails schreiben, ihr habt hier einen Raum und drei Monate Zeit, um gemeinsam diese Erweiterung zu entwickeln. Was zum Teufel ist daran so schwierig? Wir sind bereits drei Wochen in Verzug, was ihr hier macht, ist Arbeitsverweigerung. So geht das nicht! Ihr habt einen klaren Auftrag, jetzt lasst mal eure bekloppten persönlichen Animositäten beiseite und arbeitet. Ich will am Dienstag die Startseite sehen, kapiert?“ Alexandra stand auf, blickte in die Runde. Simone holte Luft. Doch Alexandra ließ sie nicht zu Wort kommen: „Und jetzt kein ‚Aber der war’s‘. Wir sehen uns Dienstag!“

Alexandra machte sich schnellen Schrittes auf den Weg zu ihrem nächsten Termin, als sie im Flur fast mit der auf ihrem Telefon tippenden Irene Westermann, Leiterin der Privatkundensparte und Mitglied der Geschäftsführung, zusammenstieß.

„Ach, Frau Kirchberger, wie geht’s Ihnen?“, fragte Westermann freundlich.

„Oh gut, danke. Und selbst?“

„Prima. Wie geht es mit der App voran? Wir sind schon alle sehr gespannt auf den Prototyp. Ich hoffe, Sie zeigen uns bald mal erste Ergebnisse.“<sup>2</sup>

„Wir sind auf einem guten Weg“, sagte Alexandra und spürte, wie ihr die Hitze den Hals hinaufstieg und ein unmittelbarer Fluchtreflex einsetzte. „Ich muss leider weiter. Dann schon mal ein schönes Wochenende!“

„Ihnen auch!“, erwiderte Westermann, und die beiden Frauen gingen in entgegengesetzte Richtungen weiter.

## Gibt es noch eine Chance?

Als Alexandra einige Stunden später mit ihrem Mann Thomas und seinem früheren Kollegen und Freund Volker Söder auf dem weitläufigen Balkon ihrer Wohnung im Frankfurter Westend saß, war ihr Zorn der Verzweiflung gewichen. Zwischen sich hatten sie Ciabatta und einige Dips stehen, dazu drei Gläser kalten Riesling aus dem Rheingau. Das Licht der untergehenden Sonne verlieh der Stadt eine ungewohnte Lieblichkeit.

„Das Projekt ist quasi zum Stillstand gekommen. Die Mitarbeiter sagen Ja, handeln aber nicht danach. Sie versprechen Dinge, die sie dann nicht liefern. Jede Woche gibt es andere Geschichten und Rechtfertigungen für die Gründe. Und natürlich: Immer sind die anderen schuld.“ Die Frustration über die Woche brach aus Alexandra heraus. „Informationen fließen nicht mehr, Mails werden nicht beantwortet. Einige nehmen offensichtlich Telefonate nicht an, wenn sie die Nummer des Kollegen sehen. Sie verbringen immer weniger Zeit im Projektraum und sind wieder mehr in ihrer Abteilung. Und dann sind ständig welche krank oder gehen früher. Das Projekt ist erst sechs Wochen alt, aber bereits drei Wochen in Verzug. Ich organisiere Meetings, motiviere, drohe, habe einen Bonus ausgelobt, wenn sie pünktlich fertig werden. Und was passiert? Nix. Die Woche war ein Desaster. Und dann renn ich noch in die Westermann rein und muss so tun, als hätte ich alles im Griff. Ich bin echt ratlos.“

Thomas, der die Franchisesparte eines großen Immobilienmaklers leitete, lehnte sich in das weiße Polster zurück. „Schmeiß sie alle raus“, sagte er kühl.

„Haha.“ Alexandra hob die Augenbrauen. „Erstens geht das nicht. Und zweitens bin ich dafür eingestellt worden, Lösungen zu präsentieren, und nicht dafür, Probleme zu schaffen. Wenn ich das erste Projekt, mit dem ich direkt an den Vorstand berichte, versae, dann bin ich erst mal abgemeldet. Und drittens: Wer macht dann die App?“

„Klar geht das: Ihr lagert die Entwicklung neuer Produkte einfach aus an eine Agentur - mit Deadline. Das ist tausendmal effizienter. Den Leuten inhouse bietet ihr Frührenten an, und wenn das nicht reicht, schließt ihr die Abteilung betriebsbedingt. Und das Ganze empfehlst du der Geschäftsleitung als moderne Sparmaßnahme für eine Bank, der eh gerade der Arsch auf Grundeis geht

und die dringend ihre Fixkosten reduzieren muss. Ich verstehe bis heute nicht, wie ihr mit so viel Hybris glauben könnt, alles selbst und inhouse zu machen.<sup>3</sup> Das ist viel zu langsam und zu teuer. Und wie du siehst, können die Leute es ja auch nicht. Bankgeheimnis heißt nicht, dass jeder Furz intern gelassen werden muss.“

„Oh Mann, Thomas, so einfach ist das aber nicht. Das sind Leute, die seit 25 Jahren dabei sind, gerade bei den Ingenieuren. Die haben bisher alles selbst gemacht, das ist Teil der Unternehmenskultur. Die sind ja nicht schlecht, die passen nur als Team so gar nicht zusammen. Und ich soll die jetzt um ihren Arbeitsplatz bringen? Da hätte ich ein schlechtes Gewissen - und ehrlich gesagt auch Angst vor dem Shitstorm. Auch der könnte mich die Karriere kosten.“

„Du hast recht, Alexandra“, nuschelte Volker, Inhaber von drei Reisebüros in Frankfurt, und schluckte seinen letzten Bissen Brot hinunter. „Rausschmeißen ist ein riskanter und teurer Weg. Ich habe super Erfahrungen mit Coaching gemacht, als ich ‚Auf und Davon‘ übernommen habe. Ihr erinnert euch, wie sehr mich diese lahmarschige Crew aufgeregt hat, die alles getan hat, damit der Kunde auch garantiert seine Reise im Internet bucht? Mein erster Reflex war auch: Raus mit euch, ich habe ein Reisebüro gekauft und keinen Schlafwagen. Dann hat jeder ein paar Stunden mit einem Coach verbracht - auch ich -, und seither denken sie mit, sind engagiert und kundenfreundlich. Erik, einer meiner Problembären, leitet jetzt sogar die Filiale in Oberrad. Probier's aus.“

„Das klingt schon sinnvoll, und ich seh ja, wie gut es bei dir inzwischen läuft“, sagte Alexandra. „Aber ich kann doch nicht bei meinem ersten großen Projekt zum Vorstand gehen und um Kohle für ein Coaching bitten.“

„Genau. Und denk an die abfälligen Witze, die Informationen, die deine Gurkentruppe bunkert. Was ist mit der völligen Gleichgültigkeit gegenüber der Deadline? Die haben doch längst innerlich gekündigt. Ein Coaching ist verbranntes Geld“, erwiderte Thomas. „Alex, du tust denen doch auch keinen Gefallen, wenn du sie mit Scrum und Co. weiter quälst oder sie jetzt noch zum Coaching zwingst. Gib ihnen einen goldenen Handschlag, und raus.“

Alexandra schwenkte ihr Weinglas, in dem sich das flackernde Windlicht spiegelte. Ihr Blick schweifte über die Straße, die unter ihr lag. „Ich frage mich, was ist meine Aufgabe: diese App hinzubekommen oder mit diesen Leuten fertigzuwerden? Beides zusammen geht anscheinend nicht: Ich habe in dieses unsägliche Teamevent investiert, gebe Eis aus und hocke den Großteil der Woche in diesem muffeligen Teamraum. Vielleicht brauche ich einen radikaleren Ansatz. Auf jeden Fall muss eine Lösung her, und zwar schnell.“

**3.** Viele gesetztere Unternehmen mit einer goldenen Vergangenheit leben immer noch in klassischen Strukturen. Dienstleistungen aller Art werden wie in den letzten 60 Jahren von fest angestellten internen Kräften erbracht. Dies führt zu einer gewissen Schwerfälligkeit und bereitet Unternehmen Schwierigkeiten, sich an die veränderten Marktbedingungen anzupassen.

# Kündigen oder coachen – wie soll Alexandra entscheiden?

## Unsere Experten antworten.

„Was dem Team fehlt, ist das Gefühl, dass jeder gebraucht wird und seinen Platz hat.“

**Will Alexandra Kirchberger** das Projekt erfolgreich zu Ende bringen, sollte sie Volkers Idee aufgreifen. Alexandra muss das vorliegende Problem an der Wurzel packen und die festgefahrenen Denkweisen der Mitarbeiter neu justieren, beispielsweise mithilfe von Coaching. Mit Drohungen oder gar der Auflösung des ganzen Teams (wie ihr Mann es vorschlägt) würde sie das Problem nur verlagern und ihre eigene Position im Unternehmen gefährden. Eine klassische Lose-lose-Situation.

Was sind die Kernprobleme in diesem für das Projekt neu zusammengewürfelten Team im Bankhaus Broder? Alles dreht sich um die mangelnde Anerkennung und offenbar fehlende Wertschätzung. Keiner versteht, wie sich die Mitglieder der jeweils anderen Gruppe der gestellten Aufgabe annähern und welche Motivationen hier am Werk sind. Da keine gemeinsame Lösung gefunden wird, reagieren die Mitarbeiter mit Rückzug und Verweigerung.

Alexandra Kirchberger hat als Projektleiterin schon fast alle gängigen Motivationstricks ausprobiert, um ihr Team in Gang zu kriegen – ohne Erfolg. Der Grund für ihr Versagen in dieser Situation ist, dass ihr Vorgehen bisher komplett auf eine Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter ausgerichtet war. Um den Erfolgshebel umlegen zu können, muss sich jedoch das Denken der Mitarbeiter verändern. Vor allem müssen sämtliche Vorbehalte der Beteiligten ausgeräumt werden, denn die ausgeklügeltste Strategie ist verbranntes Geld, wenn nicht alle im Unternehmen bereit sind, an einem Strang zu ziehen.

Dies ist der Grund, warum Alexandra Coaching einsetzen sollte. Nur so hat sie eine Chance, die App noch fristgerecht fertigzustellen und alle Mitarbeiter ins Boot zu holen. Was dem Team fehlt, ist das Gefühl, dass jeder gebraucht wird und berechtigterweise seinen Platz hat.

Dadurch, dass jeder Mitarbeiter einzeln gecoacht wird, kann sich ein kognitiv arbeitender Coach direkt dem Kern des jeweiligen Problems nähern. Er setzt sich mit den Mindsets und Vorstellungen der Mitarbeiter auseinander, wertneutral und ohne jemandem die Schuld für den Stillstand des Projekts zu geben. Er arbeitet sich in kurzer Zeit zu den Überzeugungen der Mitarbeiter vor und verwandelt diese – beispielsweise durch gezielte Fragen und Gegenfragen in Form eines sokratischen Dialogs. Da Alexandra auch zum Team gehört, würde natürlich auch sie gecoacht.

Was sind die Überzeugungen und Bedürfnisse der beiden konkurrierenden Gruppen IT und Marketing? Die „Korinthenkacker“ aus der IT stellen den Perfektionsanspruch über alles. Sie brauchen die Gewissheit, dass diese App nicht gehackt wird und am Ende alles störungsfrei funktioniert. Den „Marketingfuzzis“ geht es um eine herausragende Oberfläche und User Experience. Die beiden Gruppen sehen sich in ihrer jeweiligen Motivation als Kontrahenten statt als Erweiterung. Ein Mindset-Wandel greift diesen Zustand auf und hinterfragt, warum dies so ist.

Ziel des Coachings ist es nun, eine Denkweise zu erschaffen, in der ein wertschätzendes Miteinander in Anerkennung des jeweils anderen Parts möglich wird. Aus Sicht des Marketings könnte dies so lauten: „Die IT-Leute sorgen dafür, dass unsere geniale Customer Journey nicht gehackt wird, und sind damit der Garant für viele zufriedene und inspirierte Kunden.“

Auf der IT-Seite könnte ein Mindset-Wandel so aussehen: weg von den „Marketingfuzzis, die nur kreativ, bunt und schön sein wollen“, hin zu: „Die Kollegen sorgen dafür, dass unsere top programmierte App den Kunden gefällt, sie gern benutzt und weiterempfohlen wird. Dieser Erfolg sichert mein Weiterkommen.“



### ANKE KAUPP

ist Psychologin und Coach. Mit Insa und Klaas Klasing gründete sie die Coachingplattform TheNextWe.

**So frustrierend und ausweglos** die Situation für Alexandra Kirchberger auch erscheinen mag, sie ist nicht allein. Statistiken zur Häufigkeit gescheiterter Projekte gibt es viele, ebenso zu den Gründen des Scheiterns. Je nach Statistik nehmen bis zu 87 Prozent aller Projekte kein gutes beziehungsweise nicht das angestrebte Ende. Wenn es um Alexandras Angst geht, mit diesem herausfordernden Projekt ihre Reputation zu verspielen, so sollte sie sich schnell davon befreien. Die Erfolgsbilanz im Projektmanagement ist in vielen Firmen desaströs, und die Erwartungen sind dementsprechend. So gesehen kann sie eigentlich nur gewinnen.

Wo aber lässt sich ansetzen, um das Ruder herumzureißen? Auch wenn man bei Digitalisierungsprojekten, wie die Kunden-App des Bankhauses Broders eines ist, zuerst an die technischen Voraussetzungen und Maßnahmen zur Umsetzung denkt: Die Frage nach der Organisationsstruktur und -kultur ist ebenso entscheidend. Insbesondere Kommunikation ist in diesem Kontext maßgeblich.

Das kann ich aus meiner langjährigen Erfahrung nicht genug bekräftigen. Bei Pivotal beschäftigen wir uns nicht nur mit der Entwicklung von Software, sondern begleiten Konzerne bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. Der Ansatz ist dabei aber immer ein sehr großer und betrifft das ganze Unternehmen, nicht nur die IT-Abteilung. Er betrachtet Organisationsstrukturen ebenso wie das kulturelle Mindset – das bloße Einsetzen eines IT-Projektmanagers reicht nie aus. Kommunikation ist der entscheidende Schlüssel, und Alexandra sollte spätestens jetzt ihr Augenmerk darauf richten.

Neben kommunikationsfördernden Büroräumen muss sich vor allem die Art und Weise der Zusammenarbeit verändern. Dabei sind agile Methoden mit am erfolg-

versprechendsten. Sie rücken Teamarbeit in den Fokus, wobei jeder Raum für seinen eigenen Arbeitsstil hat.

Methoden, die sich bewährt haben und zur Zufriedenheit beitragen, sind beispielsweise folgende:

- Das Bilden von Balanced Teams mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Disziplinen. Bei einem IT-Projekt gehören nicht nur IT-Experten, sondern auch Fachleute aus anderen Bereichen ins Team, um die Softwareentwicklung näher an dem tatsächlichen Kundenbedarf auszurichten.
- Die intensive Kommunikation, beispielsweise durch physische Nähe und regelmäßiges, institutionalisiertes Feedback. Sich daraus ergebende neue Aspekte fließen direkt in die Arbeit ein.
- Effizientes Planen von Meetings mit klarer Zielsetzung und Zeitrahmen.
- Einen täglichen „Außenminister“ im Team ernennen, um Anfragen aus dem Management, von Kunden oder Stakeholdern abzufangen und nicht die konzentrierte Arbeit aller zu stören.
- Bewusste Pausen gemäß individuellen Bedürfnissen einrichten.

Für Alexandra bedeutet das, dass sie dem Management klarmachen muss, dass aktuell die Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts nicht stimmen. Sie muss die Zeit einfordern, um die entsprechenden Änderungen und neue Methoden umsetzen zu können. Unter Umständen kann sie auch externe Hilfe dafür einfordern, zum Beispiel durch einen Agile Coach. Die Herausforderung ist, der Unternehmensführung deutlich zu machen, dass sie damit in die Zukunft investiert. Denn das Bankhaus muss digitaler werden, um im Wettbewerb zu bestehen. Andere Projekte müssen folgen, und es lohnt sich, Änderungen einzuleiten und Alexandras Projekt als Meilenstein zu verstehen. ♥ © **HBm 2021** siehe Seite 96

„Alexandra muss dem Management klarmachen, dass die Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts nicht stimmen.“

FOTOS: PR

#### BAS LEMMENS

ist Vice President Sales beim Cloudanbieter VMware. Zuvor war er Regional Director beim Softwareunternehmen Pivotal, das in extrem kurzen Zyklen cloudnative Software entwickelt.

