

Was hat Kultur mit digitaler Transformation und Industrie 4.0 zu tun?

Transformationsprojekte erfolgreich leiten dank "Growing Mindset"



Franziska Guetle
Smart Operations & Lean
Manager (Head of Industrie
4.0 & Lean)

Management Summary

- Kultur, Mindset und Haltung werden als Erfolgsfaktoren für Transformationsprojekte häufig unterschätzt, sind für die Organisationsentwicklung jedoch fast immer entscheidend. Transformations- und Projektmanager können diese Faktoren aktiv beeinflussen.
- Die Kombination aus dem 7S- und dem Spiral Dynamics-Modell ermöglicht es, die weichen Faktoren einer Organisation greifbarer zu machen. Mithilfe einer Bestimmung des Ist-Zustands können die richtigen Potentiale zur Weiterentwicklung der Organisation aufgezeigt werden.
- Haltung und Einstellung der Projektmitglieder sind entscheidend für eine kulturelle Veränderung. Die Auswahl der richtigen Teammitglieder gemäß ihrer Social Skills bestimmt wesentlich den Projekterfolg.
- Transformationsprojekte benötigen eine andere Form der Abwicklung – "Growing Mindset" kann nur durch das Schaffen von Freiräumen und durch das Ausprobieren neuer Arbeitsformen entstehen.
- Der Projektleiter sollte seinem Team Antworten auf die Fragen "Was ist das Ziel?", "Warum ist das Ziel sinnvoll?" und "Was ist gesetzt, was gestaltbar?" geben. Klare Rahmenbedingungen ermöglichen Selbstorganisation.
- Experimente und schnelles Feedback fördern die Geschwindigkeit und ermöglichen schnelles Reagieren bei Änderungen. Komplexe Aufgabenstellungen lassen sich mit dieser Vorgehensweise wesentlich besser bewältigen.
- Ausprobieren und Lernen erfordert Mut. Genau diesen braucht es in Transformationsprojekten, um eine Organisation aus ihrer Komfortzone zu locken.

Wie wollen wir in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt zukünftig arbeiten? Diese Frage wird aktuell in vielen Unternehmen und Organisationen, aber auch in der Gesellschaft diskutiert.

Eine häufige Antwort sind neue Technologien: Die Implementierung von digitalen Software-Lösungen oder Assistenzsystemen, die zur Erleichterung und Automatisierung der Arbeit führen, entlasten zwar Mitarbeiter und schaffen ihnen Freiraum für andere Aufgaben. Doch wie wird dieser Freiraum genutzt?

Damit ein Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleibt, **müssen die Mitarbeiter ihre Stärken und Ideen besser einbringen können**, sodass das Unternehmen innovativ und flexibel auf Wandel reagieren kann. Dazu benötigen Organisationen eine **neue Kultur, die Lernen und Experimentieren fördert**.

Der lebendige Organismus ersetzt die starre Maschine

Während ein Unternehmen einst mit einer gut geölten Maschine gleichgesetzt wurde, benötigt es zukünftig die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit eines lebendigen Organismus, um sich stetig und schnell an neue Marktanforderungen anzupassen.

Auch die Mitarbeiter selbst verlangen nach diesem Wandel, denn ihre Haltung gegenüber der Arbeit verändert sich: Die jungen Generationen, die allmählich Einzug in die Unternehmen halten, fordern flexible Arbeitszeitmodelle und mehr Möglichkeiten zur Mitgestaltung.

Zudem erwarten sie vom Arbeitgeber neue Freiheiten, um auch im Beruf die Frage nach dem Sinn zu beantworten. Ihre Lebenszeit ist ihnen kostbar und daher wollen sie auch in ihrer Arbeitszeit Sinn stiften.

Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen entwickeln

Dazu muss sich auch die Rolle des Menschen verändern: Statt als austauschbares Zahnrädchen in einer Maschine zu agieren, sollte sich der Mensch zum "Unternehmer im Unternehmen" entwickeln.

Heute arbeiten Mitarbeiter stark funktionenorientiert in Abteilungen und fokussieren sich auf ihren Fachanteil im Prozess – die klassische Silo-Mentalität. Zukünftig steht in der Projektarbeit das Verständnis des Gesamtprozesses im Vordergrund – denn spürbare Mehrwerte für den Kunden kann nur der schaffen, der die interne Prozesskette der Kundenanforderungen kennt und sich an ihnen ausrichtet.

Mitarbeiter zu befähigen, dass sie verstehen "wie das Unternehmen funktioniert", hilft dabei, schneller Entscheidungen im operativen Tagesgeschäft zu erwirken, da die Kolleginnen und Kollegen mehr Verantwortung übernehmen können. Aus Sicht der Führungskraft sind hier Vertrauen und das Ermöglichen von Freiräumen gefragt.

Herausforderungen in Transformationsprojekten

In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie als Transformations- oder Projektmanager die Kultur Ihrer Organisation mithilfe zweier Modelle analysieren können. Das Bestimmen des Ist-Zu-

stands sowie die ganzheitliche Betrachtung der Organisation hilft Ihnen, Handlungspotentiale für Ihr Projekt zu definieren und die geeigneten Mitstreiter für Ihre Aktivitäten auszuwählen.

Des Weiteren erhalten Sie Anregungen, wie Sie die Phasen des Transformationsprojekts so gestalten können, dass Kultur und Zusammenarbeit positiv beeinflusst werden und eine Weiterentwicklung des Mindsets – hin zu einem **"Growing Mindset"** – erfolgt. In ihrer Rolle als Transformations- oder Projektmanager können Sie als gutes Vorbild vorangehen.

Der erwähnte Paradigmenwechsel lässt sich weder anordnen noch erzwingen. Ein Großteil der Unternehmen entscheidet sich beim Angehen einer solchen Aufgabe für das Aufsetzen eines Transformationsprogramms, das die Geschäftsführung gemeinsam mit strategischen Instanzen aufsetzt. Nach dem Definieren einer übergreifenden Vision werden diverse Projektaufträge ausgearbeitet, um den Paradigmenwechsel anzustoßen. Nun sind der Transformationsmanager und die Projektmanager an der Reihe.

Wie kann ein Kulturwandel angegangen werden?

Während traditionelle Projekte schwerpunktmäßig den Ablauf und das Termintracking, die Planung und Steuerung der Aktivitäten sowie die Zielerreichung in den Mittelpunkt stellen, liegt der Fokus bei Transformationsprojekten verstärkt auf Kultur und Werten, Strategiewaehrung, Teamarbeit und Vielseitigkeit. (lesen Sie dazu auch den Artikel **"Braucht die digitale Transformation ein neues Projektmanagement und neue Projektmanager?"**)

Das Individuum und das Arbeiten an dessen Mindset und Haltung werden Hauptbestandteil der Projektarbeit und verlangen vom Projektleiter neue Fertigkeiten. Zwar wird in einem Transformationsprojekt auch ein gewisses Fachthema bearbeitet, die eigentliche Kunst bei der Projektdurchföhrung liegt allerdings in der Arbeit an der Kultur. Nur so kann der Paradigmenwechsel von der gut geölten Maschine zu einem lebendigen Organismus gelingen.

Kultur und Werte mit der "7S-/Graves-Matrix" greifbar machen

Kultur und Werte sind weiche Faktoren; sie lassen sich nicht greifen und auch nicht immer konkret beschreiben. Um eine Standortbestimmung für das eigene Unternehmen durchzuführen, empfehle ich das 7S- mit dem Graves-Modell zu kombinieren (in einer Matrix, siehe Bild 1). Was genau sich hinter den beiden Modellen verbirgt und warum diese nützlich sind, erkläre ich im Folgenden:

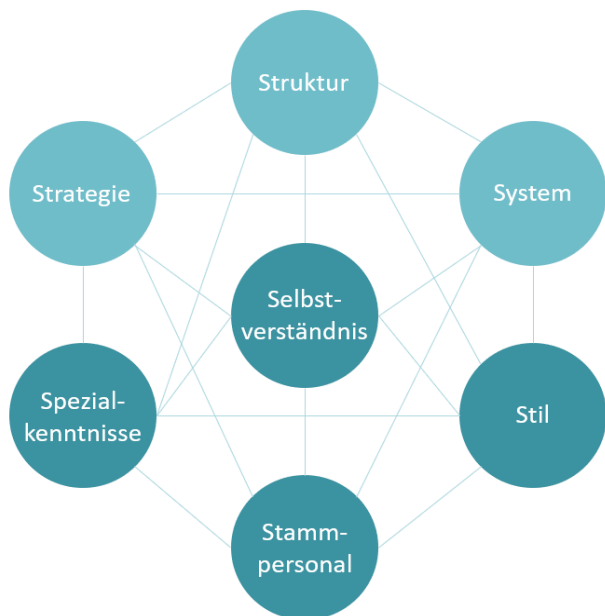
© Franziska Gütle, https://thinkdifferent.news/	ROT: Ego-Bildung und Impulsivität	BLAU: Sinn und Ordnung	ORANGE: Vernunft und Freiheit	GRÜN: Gleichheit und Gemeinschaft	GELB: Flex-Flow und Funktionalität	TÜRKIS: All-Verbundenheit
Strategie: Strategische Ausrichtung, Weg zur Zielerreichung	Eroberung neuer Märkte, schneller Ertrag, Machtgewinn	Existenz und Größe des Unternehmens sichern	Streben nach Erfolg, Umsatzsteigerung	Streben nach Erfolg, Nachhaltigkeit, menschliche Komponente	Netzwerk von Geben und Nehmen, Produkt/ Dienst- leistung stark fokussiert	Gutes für „Große Ganze“, holistische Sicht auf die Welt und deren Abläufe
Struktur: Aufbauorganisation eines Unternehmens	Strenge Hierarchie 	Funktional, Streng hierarchisch 	Prozess- orientiert, Vernetzung 	Matrix- Organisation, multifunktional 	Netzwerk, situative Formen, Kreisformen 	Lebendiges System, „Zellteilung“ 
System: Prozesse, Sachmittel, Verfahren	Wenig definierte Prozesse, rudimentäre IT-Unterstützung	Klar geregelte Prozesse, sequentiell angeordnet, viele IT-Systeme	Reife, übergreifende Prozesse, durchgängige IT- Unterstützung	Reife Planungs-, Steuerungs- und Wertschöpfungsprozesse	Sehr reife Prozesse, Ressourcen mit höchstem Mehrwert eingesetzt	Selbstorganisation, gemeinsame Entscheidungsfindung
Selbstverständnis: Vision, Leitbild, Werte, Grundsätze	Gewinnen um jeden Preis, Macht bei Führungskraft, pures Überleben bei Mitarbeiter	Loyalität, Ordnung, Sicherheit und Klarheit, Gerechtigkeit, Disziplin, Ehre und Titel, Status	Erfolg, Wertschöpfung, Wachstum, Lösungs- orientierung	Gemeinschaft, Flexibilität, persönlich und menschlich wachsen, „open heart“	Innovation, Integration, Flexibilität, Offenheit, Eigenverantwortung, Wissen, Kompetenz	Ganzheitlichkeit, Nachhaltigkeit, Vereinigung von Fühlen und Wissen, evolutionärer Sinn
Spezialkenntnisse: Fähigkeiten, Fertigkeiten	sofortiger Belohnung oder Bestrafung, Vermeidungs- verhalten, starker Fokus auf Hauptaufgabe	Einhalten von Regeln, Planung im eigenen Verantwortungsbereich,	Marktausrichtung, Wettbewerb mit Belohnung (Prämien, Incentives)	Unterschiedlichkeit der Menschen nutzen, Beobachtungslernen, Erfahrungslernen, Reflexion	Selbststeuerung, neue Lernkontexte schaffen, Multiperspektivisch denken und handeln	Eigener innerer Antrieb sagt, was zu tun ist, sicherer Umgebung
Stammpersonal: Mitarbeitende und ihr Verhalten	Ein Heer von „Arbeitern“, starkes Gehalts- und Einflussgefälle, Entlohnung nach individueller Leistung	große Loyalität, viele Regeln, Beförderung und Bezahlung anhand „Dienstjahre“	Hohe Verantwortungs- annahme, messbare Ziele, Kennzahlen, flexible Arbeitszeiten	Wissensmanagement, homogene Gehaltsstruktur mit Team-Boni, Lebensphase- Modelle	Grundsätzliche Zielvorgaben, verbindliches und klares Regelwerk, Kollaborationssysteme	Hohe Ideale, sinnhafter Gesamtzusammenhang spielt große Rolle, Potentialentfaltung
Stil: Managementstil, Kultur	alles Tun und Handeln zentral um Führungskraft, Führungskraft macht sich unverzichtbar, Angst vor Fehlern	Viele Regelungen, Risiko Überreglementierung/ Bürokratie, Führung ehr autoritär, Vermeidung von Fehlend und Schuld	Prinzip hoher Selbst- verantwortung, Steuerung/ Führung anhand Zielen, bereichsübergreifende Vernetzung	Gemeinsam mehr erreichen, als alleine, Wertschätzung, kollaborative und Konsens bildende Arbeit, reife Fehlerkultur	In großen Zusammenhängen denken und handeln, Förderung Innovationskraft, Wissen und Kompetenz	Evolutionärer Sinn, Blick auf Umwelt und Nachhaltigkeit, Offenheit und Reflexion, Storytelling

Bild 1: 7S- (links) und Graves-Modell (oben) kombiniert in einer Matrix

Das 7S-Modell

Mithilfe des 7S-Modells lassen sich die wichtigsten sieben Eigenschaften, die eine Organisation ausmachen, einfach und ganzheitlich erfassen. Das Modell unterscheidet zwischen sogenannten harten

Faktoren (**System, Struktur und Strategie**) und weichen Faktoren (**Selbstverständnis, Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Stil**). In Bild 2 bilden diese Sieben den vertikalen Teil der Matrix.



Der Faktor **Strategie** fasst die Ausrichtung des Unternehmens zusammen. Gängige Beispiele sind Umsatz- und Wachstumsziele, häufig kombiniert mit der Definition von strategischen Projekten. Der Begriff **Struktur** ist selbsterklärend, hier wird die Aufbauorganisation betrachtet. Prozesse, Sachmittel und Verfahren sowie die Analyse und Nutzung der IT-Medien werden unter **System** zusammengefasst.

Während die drei vorgestellten Eigenschaften die harten, gut sichtbaren Faktoren darstellen, werden die schwer greifbaren, weichen Elemente durch die Eigenschaften **Selbstverständnis, Stil, Stammpersonal und Spezialkenntnisse** beschrieben.

Bild 2: Das 7S-Modell betont die Bedeutung der sog. weichen Faktoren

Unter **Selbstverständnis** sind die Vision, das Leitbild und die Werte der Organisation sowie die Grundsätze zu verstehen. **Stil** fokussiert auf die Kultur und den Führungsstil des Managements. Die beiden letzten Eigenschaften, **Stammpersonal und Spezialkenntnisse**, beziehen sich auf das Verhalten der Mitarbeiter und auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Organisation besitzt.

Im Modell sind alle sieben Eigenschaften miteinander verbunden. Das bedeutet, dass bei der Betrachtung und bei der Veränderung einer Organisation alle Elemente gleichsam betrachtet werden müssen, damit kein Ungleichgewicht entsteht. Möchte ein Unternehmen z.B. seine Strategie neu ausrichten, sollten sich auch die sechs anderen Faktoren verändern.

Häufig erlebe ich jedoch, dass in Transformationsprojekten ein bis zwei Elemente herausgepickt werden, z.B. Struktur und Stil – die Ganzheitlichkeit und eine holistische Betrachtung fehlen allerdings, weshalb häufig nicht die gewünschten Ergebnisse und die Nachhaltigkeit erreicht werden.

Die veränderten Elemente passen nicht mehr zum Rest der Organisation – Mitarbeiter kommen z.B. mit neuen Strukturen oder einem anderen Führungsstil der Führungskräfte nicht zurecht. Deshalb halte ich es für wichtig, zu Beginn einer Transformation alle sieben Elemente zu betrachten und diese bei der Planung der Aktivitäten zu berücksichtigen.

Das Graves-Modell

Den horizontalen Teil der Matrix aus Bild 1 befülle ich, indem ich das Graves-Modells hinzunehme. Dabei handelt es sich um ein achtsstufiges Modell, **das die (Weiter-)Entwicklung verschiedener aufeinander aufbauender Wertesysteme beschreibt**. Farben symbolisieren die verschiedenen Werteklassen. Auf die beiden untersten Stufen – beige und purpur – verzichte ich, da diese beiden Organisationsausprägungen lediglich die Deckung der menschlichen Grundbedürfnisse leisten und sich weltweit glücklicherweise nur 1% aller Organisationen darin befinden.

Begründer des Modells ist Clare W. Graves, der sich bereits in den 60er- und 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts mit der Frage befasste, was einen physisch gesunden Menschen ausmacht. Im Rahmen diverser wissenschaftlicher Forschungsprojekte und Studien entwickelte er die Theorie zur Entstehung "menschlicher Existenzebenen", die als Basis für das heute bekannte Graves-Modell mit den verschiedenen Farbstufen dient.

Entscheidend für die Interpretation des Modells ist, dass alle Ebenen gleichwertig sind, sprich es gibt keine bessere oder schlechtere. Wichtig ist auch, dass eine Organisation in seiner Entwicklung keine Stufe überspringen kann.

Die verschiedenen Ebenen des Modells

Die Ebene **ROT** repräsentiert Impulsivität und strenge Hierarchien. Beispiele sind ein sehr traditionelles, inhabergeführtes Unternehmen oder die auch Mafia. Charakteristisch für die Ebene

BLAU sind Regeln, Sicherheit, klar niedergeschriebene Anweisungen und eine funktional ausgerichtete, hierarchische Aufbauorganisation. Diese Organisationen prägen ein hohes Maß an Loyalität und eine Beförderung und Bezahlung nach Dienstjahren.

Auf der Ebene **ORANGE** gibt es schon eine abteilungsübergreifende Prozessorientierung sowie Gewinn- und Umsatzmaximierung. Ebenfalls kennzeichnend für ORANGE sind das Führen anhand von Zielen ([siehe Glossareintrag](#)), eine übergreifende Vernetzung, eine hohe Verantwortungsannahme, Prämiensysteme und das Nutzen von Kennzahlensystemen.

Ab der Ebene **GRÜN** findet eine Veränderung in der Wertevorstellung statt: Organisationen stellen nun den Menschen als Individuum stärker in den Vordergrund. GRÜNE Unternehmen legen sehr viel Wert auf Gemeinschaft, Erfahrungslernen, Reflexion und Konsens-Entscheidungen. Einzelboni ersetzen sie durch Teamboni. Weltweit befinden sich etwa 15% aller Unternehmen in dieser Phase.

Signifikant für die Ebene **GELB** ist die Netzwerkstruktur und das Treiben von Innovationen. Ab dieser Ebene spielen ganzheitliches Denken und Handeln eine große Rolle. Erreicht ein Unternehmen die Ebene GELB, ist es in der Lage, die für sich sinnvollen Elemente aller vorherigen Ebenen zu integrieren.

Die letzte Ebene des Modells wird durch die Farbe **TÜRKIS** repräsentiert und steht für eine Organisationen, die als lebendiges System agiert. Prägend sind evolutionärer Sinn, Nachhaltigkeit, innerer Antrieb und hohe Ideale. Zusammengenommen befinden sich derzeit erst 1% aller Organisationen in GELB oder TÜRKIS.

Wie kann ein Unternehmen seinen Standort bestimmen?

Gemäß der in Bild 1 dargestellten Matrix können zum einen Sie als Projekt- oder Transformationsmanager, zum anderen aber auch Entscheidungsträger oder andere Beteiligte eine Einschätzung

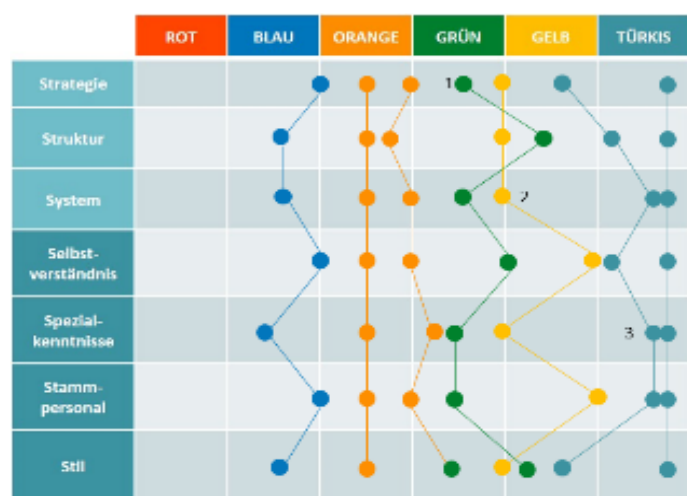


Bild 3: Beispiele von durchgeführten Standortbestimmungen

abgeben. Je mehr Teilnehmer Sie befragen, desto deutlicher wird sich eine Tendenz abzeichnen. Es ist entscheidend, den tatsächlichen Ist-Zustand zu bestimmen – nicht den "Wunsch"-Zustand. In Bild 3 sind verschiedene Profile von Organisationen dargestellt, welche ich anhand von Selbstbestimmungen [im Rahmen eines von mir durchgeführten Forschungsprojekts](#) gesammelt habe.

In der Regel befinden sich Organisationen in einer ständigen Entwicklung, d.h. es kann durchaus sein, dass sich Aspekte in unterschiedlichen Ebenen befinden. Als Beispiele dienen hier die Standortbestimmungen der

Unternehmen in Ebene GRÜN (1), GELB (2) und TÜRKIS (3) – einzelne Aspekte sind ausgereifter

als andere, andere befindet sich in einem Prozess des Übergangs. Trotz alledem kann eine Tendenz ermittelt werden, auf welcher Ebene sich eine Organisation befindet.

Beispiel: Der Weg von BLAU zu ORANGE

Um zu verdeutlichen, wie eine solche Standortbestimmung ablaufen kann, erkläre ich anhand der blauen Linie in Bild 3 die Durchführung: Das Unternehmen befindet sich bei der Eigenschaft **Strategie** zwischen blau und orange, da es verschiedene Ziele verfolgt: Zum einen die eigene Größe sichern (blau), zum anderen will es den Umsatz steigern und den Gewinn maximieren (orange).

Die **Struktur** ist streng hierarchisch: Klar geregelte Prozesse unterstützen diese Ausrichtung. Das **System** ist eindeutig blau, denn vielerorts gibt es Medienbrüche und es werden unterschiedliche IT-Systeme verwendet.

Auch die Eigenschaft **Selbstverständnis** ist in einem Zwischenstadium: Loyalität, Status und Sicherheit sind wichtig – Wertschöpfung, Lösungsorientierung und das Generieren von Wachstum gewinnen aber an Bedeutung.

Dem entgegenstehen die **Spezialkenntnisse** der Organisation. Hier liegt der Schwerpunkt noch auf dem Einhalten von Regeln und auf der Gestaltung des eigenen Verantwortungsbereichs; übergreifende Aktivitäten stecken noch in den Kinderschuhen.

Weiter ist das Unternehmen beim Thema **Stammpersonal**: Das Übernehmen von Verantwortung, messbare Ziele und Kennzahlensysteme sowie flexible Arbeitszeiten ersetzen die Beförderung und Bezahlung anhand der geleisteten Dienstjahre sowie das starke Regelbewusstsein.

Der **Stil** entspricht der Ebene BLAU, denn der Führungsstil ist autoritär geprägt, bürokratische Strukturen sind installiert und die Fehlerkultur ist kaum ausgereift.

Da sich derzeit etwa 60% aller Unternehmen in der Entwicklung von BLAU zu ORANGE befinden (siehe "**the next evolution**"), kann schlussgefolgert werden, dass sich durch digitale Transformationsprogramme langfristig eine Verschiebung zu GRÜN und GELB einstellen wird. **Der Fokus auf den Menschen, das Arbeiten in Netzwerken, Eigenverantwortung, Offenheit und Ganzheitlichkeit werden zunehmend an Bedeutung gewinnen.**

Welchen Nutzen hat die Bestimmung des Standorts?

Für die Auswahl eines geeigneten Vorgehens und passender Methoden ist es entscheidend zu wissen, auf welcher Ebene die eigene Organisation bei jeder der sieben Eigenschaften agiert. Dazu empfehle ich Ihnen, den Standort gemeinsam mit dem Auftraggeber und einigen wichtigen Vertretern aus den betroffenen Bereichen zu bestimmen.

So können Sie einerseits bereits frühzeitig Verständnis für die ganzheitliche Betrachtung der Organisation schaffen. Andererseits zeigt das Graves-Modell deutlich auf, welche Entwick-

lungsschritte die Organisation gehen kann, sodass ein Auftraggeber mit der richtigen Erwartung in das Projekt startet. Ein mögliches Ergebnis kann auch sein, dass Sie gemeinsam zu dem Schluss kommen, dass das Projekt keine Aussicht auf Erfolg hat, weil Organisation und Kultur noch nicht bereit für die angedachte Veränderung sind.

Beispiel: Der Wandel muss verkraftbar sein

Bleiben wir bei dem Referenzunternehmen mit der blauen Kennlinie: Die Geschäftsführer spüren, dass es mit dem bestehenden System an Grenzen stößt; womöglich hat der ein oder andere das Wort "Agilität" in den Medien aufgegriffen und möchte nun in diese Richtung etwas bewegen.

Agile Organisationen befinden sich in den Ebenen GRÜN, GELB und TÜRKIS (**Ergebnis meines Forschungsprojekts**), ein Sprung von BLAU in die oberen Bereiche des Graves-Modell ist nicht möglich bzw. verlangt der gesamten Organisation zu viel ab. An dieser Stelle empfehle ich, in die Diskussion zu gehen und zu erklären, dass eine Organisation den Wandel buchstäblich erst einmal "verkraften" muss.

Den Wenigsten ist bewusst, was Agilität bedeutet und was das für Auswirkungen auf die sieben Eigenschaften einer Organisation hat. Gerade die Führungsebene braucht Zeit für eine agile Transformation, da sie ihren Führungsstil stark verändern muss, aber auch das Stammpersonal muss seine Arbeitsweise verändern. Es hilft, sich zuerst mit den Elementen aus dem ORANGEN Bereich zu befassen, sodass man langfristig in die oberen Bereiche gelangen kann.

Ebenso verleitet z.B. der Begriff "Industrie 4.0" dazu, sich nur auf die Eigenschaft System zu konzentrieren. Auch hier ist das Modell für die Argumentation nützlich, denn die Betrachtung einer einzelnen Perspektive – in diesem Fall die Digitalisierung von Prozessen – wird die Organisation nicht spürbar weiterentwickeln.

Konkrete Ansätze für ein "Growing Mindset" innerhalb des Projektteams

Tipps für die Zusammensetzung des Teams

Bereits bei der Zusammensetzung eines Projektteams ist ganz entscheidend, welche Mitarbeiter ins Boot geholt werden und welche Wertevorstellung bei den Kollegen zugrunde liegt. Die beste Strategie wird scheitern, wenn die kulturellen Aspekte nicht passen – gemäß "Culture eats Strategy for Breakfast."

Das Graves-Modell kann daher nicht nur für die Standortbestimmung einer ganzen Organisation eingesetzt werden, die Wertevorstellungen lassen sich auch individuell auf Personen übertragen. Bild 4 zeigt eine mögliche Frage-Antwort-Matrix, die als Basis eines Selbsttests dienen kann. Alternativ können Sie den von Martina Bär-Sieber (<http://www.mc-baer.de>) entwickelten Test verwenden, der dem Artikel als Worddatei beiliegt.

© Franziska Gütle, https://thinkdifferent.news/	ROT: Ego-Bildung und Impulsivität	BLAU: Sinn und Ordnung	ORANGE: Vernunft und Freiheit	GRÜN: Gleichheit und Gemeinschaft	GELB: Flex-Flow und Funktionalität
Ich möchte in einem Unternehmen arbeiten, in dem ...	die besten das meiste Geld verdienen, und ich das tun kann, was ich möchte ohne strikte Regeln einhalten zu müssen.	mein Arbeitsplatz gesichert ist und man meine zunehmende Erfahrung und meine Loyalität schätzt.	erfolgreiches und zielorientiertes Arbeiten und gute Leistung die Karriere und das Einkommen bestimmt.	unser Team bei gemeinsamen Arbeiten zusammenhält, wir uns füreinander einsetzen und wir konstruktiv um das beste Ergebnis streiten.	systembezogenes, langfristiges Denken und Planen wichtiger ist als schneller Profit und Ad-hoc Lösungen.
Ich bevorzuge eine Organisationsstruktur, die ...	es mir erlaubt, meine Power voll einzusetzen und ordentlich Profit zu machen ohne dass ich feste Strukturen einhalten muss.	jeden fair behandelt und klare Regeln und Strukturen einhält.	die äußerst effizient arbeitet, in Prozessen und Wertschöpfung denkt, und in der ich meine individuellen Fähigkeiten beweisen kann.	in multifunktionalen Teams arbeitet und den Menschen und seine individuellen Fähigkeiten sieht und nutzt.	sich hochflexibel und organisch an schnelle Veränderungen und Kundenbedürfnisse anpasst.
Die Höhe des Verdienstes sollte abhängen von ...	persönlichen Einsatz. Jeder ist auf sich selbst gestellt, wir leben in einer Welt, in der der Stärkere gewinnt.	den Erfahrungen, der Ausbildung und der Kompetenz, die der Mitarbeiter in diesem Bereich gesammelt hat.	Leistung und Initiative. Das Ergebnis und der Erfolg sind gehaltsbestimmend.	der Leistung des Teams. Auch Kooperationsbereitschaft wird dabei beachtet.	der Selbsteinschätzung und der Einschätzung des Teams.
Wenn ich einmal kritisiert werde, dann gewöhnlich, weil ich...	zu ehrgeizig meine Interessen durchsetze und zu sehr an meine Karriere denke.	zu rigide und wertend bin und keine andere Meinung neben mir stehen lasse.	zu zielorientiert und sachlich bin und die Erfüllung der Unternehmensziele über Menschliches stelle.	alle Beteiligten einbeziehen und Konsens erzielen möchte; dies stelle ich vor die Erfüllung von Zeitplänen.	mich zu wenig anpasse und in mich hineinhorche, ob ich in Resonanz zu den Dingen stehe und meine Intuition über bestehende Strukturen stelle.
In schwierigen Situationen...	knie ich mich besonders rein und arbeite und kämpfe noch mehr, da am Ende ja doch der Stärkere gewinnt.	diszipliniere ich mich und versuche alles wieder in geordnete Bahnen zu lenken.	verschließe ich mich und verdopple meine Anstrengungen, um das Ziel doch noch zu erreichen.	suche ich Hilfe und Unterstützung bei anderen.	unterbreche ich den laufenden Prozess und versuche durch den Blick von außen und der Beratung durch andere zu einer kreativen neuen Lösung zu kommen.

Bild 4: Graves-Modell als Basis für einen individuellen Selbsttest (in Anlehnung an: Martina Bär-Sieber <http://www.mc-baer.de>)

Spürt ein Unternehmen, das sich beispielsweise zwischen BLAU und ORANGE befindet, dass Durchlaufzeiten im Vergleich zu Marktanforderungen zu lang und interne Prozesse zu unflexibel sind, kommt oft die Frage auf, wie bzw. ob die Digitalisierung hier Abhilfe schaffen kann.

Mögliche Projekte auf dieser Entwicklungsstufe, die die Weiterentwicklung von BLAU zu ORANGE vorantreiben, wären:

- eine verstärkte Prozessorientierung innerhalb der Aufbauorganisation mit ersten Pilot-Ver suchen in Netzwerken bzw. interdisziplinären Teams zu erarbeiten
- eine Überarbeitung der Prozesse mit dem Fokus auf eine durchgängige IT-Unterstützung
- eine Weiterentwicklung der Führungskräfte hin zu Coaches und Befähigern.

Auch das Thema Innovation, also wie kreative Ideen gefördert und schneller umgesetzt werden, ist ein möglicher Ansatzpunkt für eine Weiterentwicklung der Organisation in Richtung GRÜN.

Um solche Projekte, die sich mit der Arbeit am System, Kultur und Werten befassen, bestmöglich personell zu besetzen, ist es ratsam, neue Formen der Zusammenarbeit mit solchen Mitarbeitern zu erproben, die bereits eine GRÜNE Ausprägung aus Bild 4 in sich tragen.

Eine neue Arbeitsform könnte z.B. das Arbeiten in selbstorganisierten Teams sein. Für die Auswahl der Teammitglieder eines Pilotprojekts ist dazu nicht die Position in der Hierarchie ausschlaggebend – es sollte ein Arbeiten auf Augenhöhe entstehen – sondern Eigenständigkeit, Interesse am Thema und intrinsische Motivation.

Gemäß der Gaußschen Normalverteilungskurve (Bild 5), angewendet auf die Offenheit der Menschen bei Veränderung und Innovation, ist es sinnvoll, zunächst die "Visionäre und Missionäre", "aktive Gläubige" und eventuell den ein oder anderen "Opportunisten" auszuwählen, um sicherzustellen, dass neue Ansätze im geschützten Umfeld des Projekts ausprobiert werden können ([lesen Sie dazu auch "Neues einführen und dabei die Menschen mitnehmen"](#)).

Sie als Transformations- oder Projektmanager müssen dazu von Ihren Ansätzen überzeugt sein, dafür brennen und ihre Ideen mit Leidenschaft verbreiten. In diesem Fall nehmen Sie mit vielleicht ein paar Verbündeten die "Visionäre und Missionäre"-Rolle ein. Versuchen Sie dann Menschen von Ihrem Vorhaben zu überzeugen – suchen Sie die "aktiven Gläubigen", die Ihre Aktivitäten gerne mit vorantreiben möchten.

Entscheidend ist die Interdisziplinarität: Falls möglich, sollten Kollegen aus verschiedenen Bereichen mit unterschiedlichen Sichtweisen zusammenkommen, um ganzheitliche Lösungen zu erarbeiten und die Silo-Mentalität zu überwinden.

Das Ziel dieses Auswahlverfahrens ist es, Promotoren für das Thema und für die Veränderung zu finden. Diese Menschen werden nach dem Projekt Experten für das bearbeitete Thema sein und tragen ihr Wissen und ihre Erfahrung in die Organisation. Je interdisziplinärer das Team ist, desto bekannter wird das Thema im Unternehmen. Im nächsten Schritt lassen sich leichter weitere Menschen dafür gewinnen.

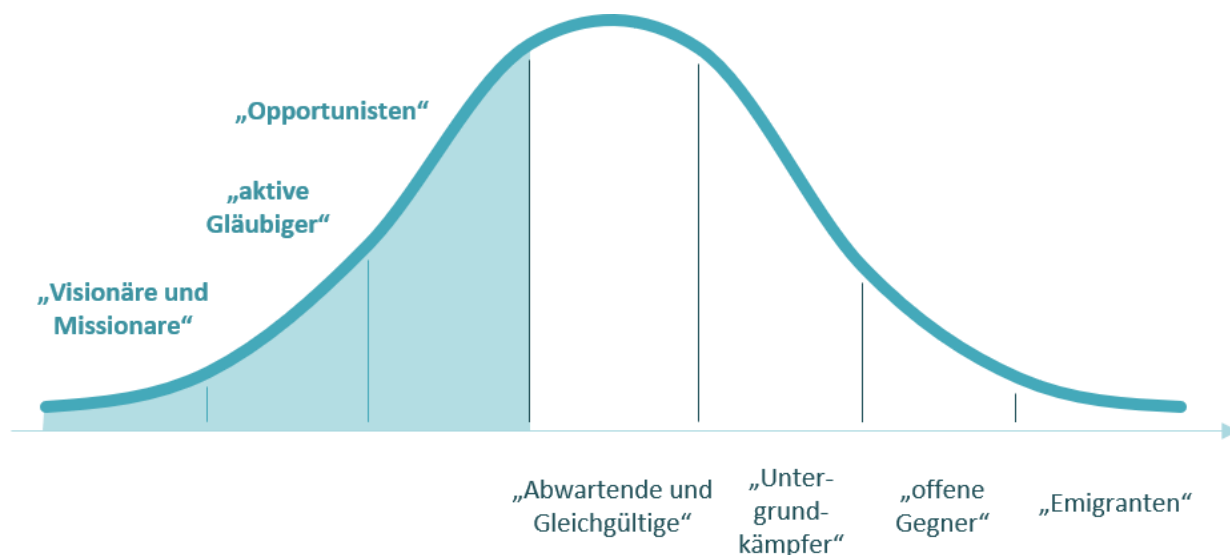


Bild 5: Veränderungsbereitschaft von Menschen gemäß Gaußscher Normalverteilung

Verschenden Sie keine Zeit damit, Gegner zu überzeugen. Im frühen Stadium eines Transformationsprojekts bringen solche Menschen zu viel Unruhe in das Team und bilden eine Gefahr für das Projekt. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn bereits eine kritische Masse von 30% überzeugt ist, haben Sie noch ausreichend Gelegenheiten für Überzeugungsarbeit.

Tipps für die Gestaltung der Projektdurchführung

Wie gehe ich als Projektmanager mit einem Arbeitsauftrag um, der noch kein klares Ziel hat bzw. dessen Ziel sich stetig aufgrund der im Projektverlauf gewonnenen Erkenntnisse verändert? Diese Frage treibt Projektmanager zunehmend um, weil der agile Ansatz bei Kunden immer beliebter wird. Antworten liefert das Konzept der agilen Führung (siehe "[Agile Leadership und Situative Führung im Praxistest](#)").

Wie kann ich mir als Projekt- oder Transformationsmanager Agilität zu Nutze machen?

Die vier Gesetzmäßigkeiten des "Larman's Laws of Organizational Behavior" besagen, dass für eine Veränderung der Kultur eine Veränderung der Struktur stattfinden muss:

1. Jede Organisation ist unbewusst so optimiert, dass Veränderungen vermieden werden, die den Status Quo und das Machtgefüge der mittleren Führungsebene, der operativ verantwortlichen Manager und den von Spezialisten betreffen.
2. Als Folge von 1. wird jede Veränderungsinitiative im Wesentlichen darauf reduziert, die neuen Begriffe so umzudefinieren oder zu überladen, dass sie eigentlich den Status Quo widerspiegeln.
3. Als Folge von 2. wird jede Veränderung als "zu akademisch" oder "zu ideologisch" abgestempelt und es wird eine pragmatische Anpassung an die lokalen Gegebenheiten eingefordert. Dies ist eine Auswirkung der aktuellen Schwächen und des Status Quo der Manager und Spezialisten.
4. Die Kultur folgt der Struktur.

Nun hat selbst ein Transformationsmanager nur selten die Möglichkeit, die ganze Organisation umzubauen. Er kann aber seinen Verantwortungsbereich so gestalten, dass dort "Neues" geschaffen werden kann.

Damit meine ich einerseits die Art und Weise, wie das Projekt geplant, ausgeführt und umgesetzt wird, andererseits wie das Team geführt wird – ein ganz entscheidendes Element. Im Folgenden finden Sie einige praxiserprobte Ansätze, mit denen Sie die Projektdurchführung "anders" gestalten können.

5 Agile Führungselemente für Transformationsprogramme

1. Klarer Arbeitsauftrag

Wichtigster Erfolgsfaktor ist ein klar formulierter Arbeitsauftrag. Klärt der Projektmanager mit dem Team frühzeitig die folgenden drei Fragen, kann dieses das Projekt maximal frei gestalten:

- Was ist das Ziel des Projekts?
- Warum ist das Ziel sinnvoll?
- Welche Rahmenbedingungen sind gesetzt, was können wir gestalten?

Bitten Sie anschließend die Teammitglieder, in eigenen Worten widerzugeben, wie sie den Arbeitsauftrag verstehen. So können Sie Missverständnissen vorbeugen und ein gemeinsames Verständnis fördern (siehe dazu auch "**Mit Visualisierung & non-verbaler Kommunikation zum gemeinsamen Verständnis. Magic System Mapping oder wie toasten Sie eigentlich Ihr Brot?**"). Im Anschluss empfiehlt sich ein offenes Forum, um weitere Fragen aus dem Team zu klären.

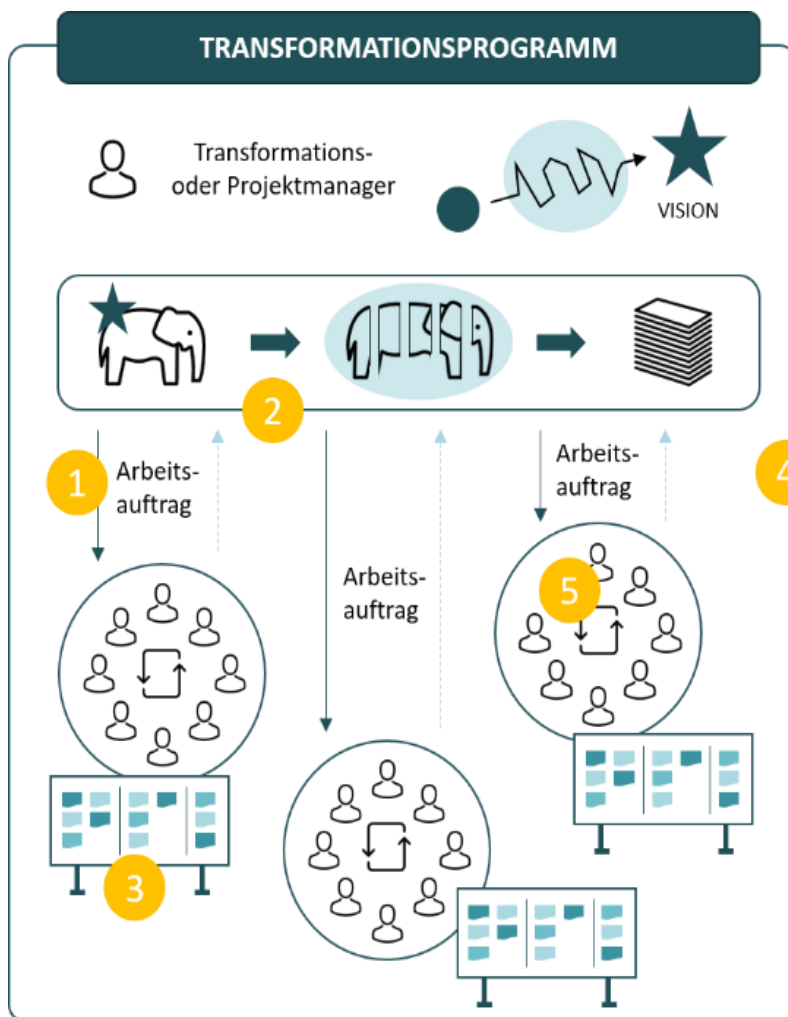


Bild 6: Übersicht der 5 Tipps für Transformationsprogramme

Danach sollte das Team für eine gewisse Zeit – je nach Größe der Aufgabe zwei bis drei Wochen – auf sich selbst gestellt sein und sich selbst organisieren. Denn agile Führung ermöglicht Selbstorganisation. Als Projektleiter sollten Sie lediglich für Fragen zur Verfügung stehen, sich abgesehen davon aber bewusst zurücknehmen und dem Team Vertrauen schenken.

Beispiel: Konzeption des Materialflusses an einem halben Tag

Mein Auftrag war, ein Konzept für den zukünftigen Materialfluss zu erarbeiten. Mehrere Teams warteten darauf, um ihre eigenen Prozesse überarbeiten zu können, ich hatte also wenig Zeit. Ich lud die strategischen Verantwortlichen aus den beteiligten Bereichen zu einem halbtägigen Workshop ein. Zunächst erläuterte ich der fünfköpfigen Gruppe unser Ziel und den oben angedeuteten, größeren Zusammenhang sowie die einzuhaltenden Rahmenbedingungen.

Wir alle kannten langwierige Workshops, die sich in Diskussionen erschöpften. Dieser sollte anders ablaufen, daher gliederte ich den Workshop in drei einstündige Sessions zur Gruppenarbeit, für die ich vorab jeweils ein Kernthema festgelegt hatte: (1) Steuerung des Materialflusses, (2) Verkettung der Bereiche und (3) Zusammenarbeit und Problemlösung.

In jeder Session fragte ich vor Beginn der eigentlichen Arbeit, ob es noch Fragen oder offene Punkte gäbe. Als wir die geklärt hatten, ließ ich die Gruppe für eine Stunde allein, anschließend präsentierte sie mir ihr fertiges Konzept.

Zu meiner großen Überraschung – und zur noch größeren Überraschung der Teilnehmer – schaffte es die Gruppe innerhalb eines halben Tages, die wichtigsten strategischen Leitlinien zu erarbeiten und ein gemeinsames Zielbild zu erstellen.

Der Fokus innerhalb der Sessions war klar, für unnötige Diskussionen blieb keine Zeit und die Gruppe organisierte sich selbst. Mittlerweile nutze ich dieses Prinzip regelmäßig und immer mit Erfolg. Entscheidend sind neben dem eindeutigen Arbeitsauftrag klar definierte Rahmenbedingungen.

2. Aufgabenplanung und Sprint-Charakter

Was im Großen für den Arbeitsauftrag gilt, gilt auch im Kleinen für die Arbeitspakete. Ich schneide dazu gerne "den Elefanten in Scheiben", damit mein Team diesen in bekömmlichen Portionen "verspeisen" kann. Mit dieser Metapher umschreibe ich gerne die Aufgabe, vom Projektziel Arbeitspakete abzuleiten.

Für die Qualität des Ergebnisses und auch für die Geschwindigkeit der Umsetzung empfehle ich eine kurzzyklische Planung der Teamphasen d.h. die Teammitglieder bekommen die Möglichkeit, zwei bis drei Wochen Vollzeit in einem geschützten Umfeld gemeinsam zu arbeiten. Im Idealfall sind die Projektmitarbeiter so motiviert, dass sie eigenständig mit ihrem Vorgesetzten bzw. mit ihren Kollegen eine Regelung finden, um sich die Beteiligung am Projekt zu ermöglichen.

Eine Projektarbeit in Vollzeit stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Häufig heißt es, dies sei unmöglich, das Tagesgeschäft könne nicht so lange warten. Andererseits gehen Mitarbeiter doch auch für zwei oder mehr Wochen in den Urlaub oder fallen krankheitsbedingt aus.

Ich möchte daher dafür sensibilisieren, dass Transformationsprojekte strategischer Natur und daher für die Weiterentwicklung des Unternehmens unabdingbar sind. Demzufolge sollte bewusst abgewogen werden, ob eine kurzzyklische Freistellung einzelner Ressourcen aus der Bestandsorganisation nicht doch machbar ist.

Transformations- oder Projektmanagern empfehle ich, darauf hinzuwirken, dass das Transformationsprojekt Teil der langfristigen Unternehmensstrategie wird. Ein Schema F gibt es dafür nicht, da der Strategieprozess in jeder Firma unterschiedlich abläuft und die Initiativen von unterschiedlichsten Instanzen vorangetrieben werden. Ich bin manchmal durch Glück oder Zufall an die richtigen Personen geraten, um meine Initiativen in die Strategie aufzunehmen.

In jedem Fall ist es sehr wichtig, **einen einflussreichen Sponsor** für das Projekt zu gewinnen, der die Aktivitäten vorantreibt und dem ganzen Unterfangen eine entsprechende Wichtigkeit zuweist.

3. Daily Meetings und "Try-and-Error-Modus":

Um den Aktivitäten des Projektteams eine Struktur zu geben, empfiehlt sich ein gemeinsames Aufgabenboard. Dies kann eine Pinnwand sein oder in digitaler Form erfolgen (**siehe auch die**

Methode Kanban Light). Sowohl morgens als auch am Ende des Arbeitstags sollte das Team zusammenkommen und über anstehende To-Do's sprechen, z.B. an der Pinnwand.

Die Zusammenarbeit könnte z.B. nach Scrum erfolgen. Es besteht allerdings auch die Möglichkeit, zu Beginn mit dem Team gemeinsam festzulegen, wie die Zusammenarbeit gestaltet

werden kann und welche Regeln sich das Team auferlegt. Bei der zweiten Variante habe ich die Erfahrung gemacht, dass diese besser angenommen wird und die Akzeptanz steigt, da das Regelwerk selbst erstellt ist.

Der Austausch ist entscheidend – besonders dann, wenn etwas nicht nach Plan läuft oder Probleme aufgetreten sind. Eine Störung kann dazu führen, dass andere Teammitglieder nicht weiterarbeiten können, da sie auf Input warten. Ziel der Meetings sollte es sein, gemeinsam zu entscheiden, wie man das Problem lösen möchte (**siehe auch die Methode Daily Scrum**).

Neben regelmäßigen Teammeetings ist auch die Abstimmung mit dem Transformations- oder Projektleiter in gewissen Abständen hilfreich, um zu sehen, ob der verfolgte Weg in das Gesamtgebilde passt. Eine solche Abstimmung kann z.B. nach dem Beenden eines Arbeitspakts oder einer geschlossenen Teileinheit erfolgen. Die Abstände definieren sich über die Inhalte der Arbeitspakete, sollten aber in Summe nicht länger als vier Wochen sein (**siehe auch den Glossarbegriff Sprint**).

Beispiel: Erfolgsfaktor enger Austausch

Bei einem längeren Projekt machte ich die Erfahrung, wie entscheidend der regelmäßige Austausch ist. Das Team arbeitete in Vollzeit drei Tage die Woche zusammen und wir trafen uns regelmäßig am Vormittag, um unsere Aktivitäten abzustimmen. Nachmittags trafen wir uns ebenfalls und verbrachten die Zeit in Teamarbeit. Morgens konnten in eigenständiger Arbeit die Informationen oder Inhalte beschafft werden, die uns für den Nachmittag fehlten. Am Ende der Teamarbeit trafen wir uns nochmals, um die Ergebnisse des Tages zu reflektieren und die Aktivitäten zu synchronisieren.

Morgens definierten wir zudem immer die Ziele, die wir am diesem Tage schaffen wollten. Diese Form des Arbeitens ermöglichte uns, dynamisch und flexibel auf Änderungen zu reagieren. Wir korrigierten nahezu wöchentlich unsere Ausrichtung, da wir stetig dazu lernten und das zu erschließende Thema im Unternehmen noch gänzlich unbearbeitet war.

Aus meiner Sicht war diese Form des Arbeitens ideal. Zunächst war es für die Kollegen schwierig, sich daran zu gewöhnen, da sie Wasserfall-Projektpläne mit klaren Daten und Aufgabenpaketen gewohnt waren. Doch mit der Zeit und einigen Feedbackschleifen fanden wir unseren gemeinsamen Teammodus und gewöhnten uns aneinander.

4. Rahmenbedingungen und Räumlichkeiten

Wer lange in klassischen Projektstrukturen gearbeitet hat, braucht etwas Zeit und Starthilfe, um sich in neuen Strukturen zurecht zu finden. Die Eingewöhnung können Sie z.B. durch einen

initialen Teamworkshop erleichtern, indem Sie gemeinsam erarbeiten, wie die Zusammenarbeit aussehen soll. Das Team kann dann entscheiden, welche Methoden es einsetzen will, wie das Teamboard aussehen soll und wie die Regelkommunikation erfolgt. Es gilt: Je stärker die Einbindung des Einzelnen, desto stärker die Akzeptanz und Umsetzung der Regelungen.

Bezüglich der Räumlichkeit ist es förderlich, wenn das Team eine eigene Projektfläche bzw.

eigene "vier Wände" zur Verfügung gestellt bekommt. Sitzsäcke, bunte Hocker, große Flächen für Skizzen und Zeichnungen, mobile Tische und Trennwände – der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt. Modern muss nicht unbedingt teuer sein. Wichtig ist, dass das Team alles hat, was es benötigt. Braucht es Stellwände, müssen Stellwände im Raum sein etc. Wichtig ist ein Rückzugsort, an dem Dinge hängen/ liegen gelassen werden können und der ausreichend Platz für gemeinsames Arbeiten bietet.

5. Reflexion und Feedback

Reflexion und Feedback sind für mich die wichtigsten Mittel zu einem "Growing Mindset". Dieses kann nur dann entstehen, wenn sich das Team regelmäßig Feedback gibt und gemeinsam die gegenwärtige Situation reflektiert. Dies kann durch regelmäßige Meetings am Ende einer Woche oder einer Phase erfolgen. Zum einen lassen Feedback und Reflexion das Team stärker zusammenwachsen, zum anderen lernen die Teammitglieder gegenseitig voneinander und helfen sich, stetig besser zu werden. Und genau auf das kommt es an – voneinander zu lernen und sich gemeinsam weiterentwickeln!

! Häufig werden kreatives Arbeiten und "New Work" mit dem Aufstellen von Tisch-Kickern oder dem Einrichten von Ruheräumen gleichgesetzt (so könnte auch der vorangegangene Punkt 4 missverstanden werden). Doch jene sichtbaren Elemente bilden nur die Spitze des Eisbergs.

Beispiel: Offene Worte im Workshop

Während meiner Zeit als Transformationsleiterin habe ich die Erfahrung gemacht, dass es vielen Menschen – gerade in den Ebenen BLAU und ORANGE – sehr schwerfällt, über ihre Gedanken, Gefühle und Wahrnehmungen zu sprechen.

Das belastet die Zusammenarbeit, denn ein Großteil der entstehenden Reibereien innerhalb einer Organisation sind auf zwischenmenschliche Ursachen zurückzuführen. Fachlich findet sich in der Regel immer ein Kompromiss. Und genau an dieser Stelle habe ich gewöhnlich ein und lade die Teams zu regelmäßigen Reflexions- und Feedbackterminen ein.

Das Ziel solcher Treffen ist, gemeinsam zu reflektieren, was die Woche bzw. den Monat gut funktioniert hat – ja, auch loben und positive Inputs sind wichtig! – und was verbesserungswürdig ist. Zu Beginn erlebe ich es immer wieder, dass es den Menschen schwerfällt, sich zu öffnen und sich auf solche Gespräche einzulassen. Hier sind Ihre Ausdauer und Ihre Geduld gefragt.

Fragen Sie ruhig nach und lassen Sie nicht locker, wenn Sie das Gefühl haben, dass etwas unausgesprochen im Raum steht. Manches Mal können auch Aussagen wie "ich nehme gerade wahr, dass es in der Gruppe Unstimmigkeiten gibt..." oder "ich habe das Gefühl, dass du/ ihr mit der Situation unzufrieden seid..." helfen, die Teilnehmer aus der Reserve zu locken.

Ganz wichtig bei solchen Meetings ist die Vertrauenskultur. Einerseits bleibt alles, was besprochen wird, im Raum und andererseits ist ein respektvoller und wertschätzender Umgang mit den Teamkollegen Pflicht. Bei regelmäßiger Anwendung von Reflexions- und Feedbackmeetings zeigt mir die Erfahrung, dass das Team stärker zusammenwächst, Probleme besser und schneller löst und die Bereitschaft wächst, sich gegenseitig zu helfen.

Das Schaffen einer angstfreien Zone, in der jeder Mensch so akzeptiert wird, wie er ist und dazu beiträgt, etwas Neues zu generieren, bewirkt Wunder und lässt Menschen über sich hinauswachsen – es ist mir mehr als nur einmal passiert!

Fazit

Meiner Meinung nach könnte nichts spannender und herausfordernder sein, als Transformations- oder Projektleiter im digitalen Zeitalter zu sein. Da klassische Methoden und Prinzipien nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen, muss jeder seinen eigenen Weg finden. Lernen und Experimentieren sind also Pflicht (siehe "**So entwickeln Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit**").

Das 7S- und das Graves-Modell können Ihnen Hilfestellung geben, das schwer greifbare Feld "Kultur, Werte, Haltung und Führung" besser zu verstehen. Dadurch lernen Sie, Ihre Organisation besser einzuschätzen und Sie können besser nachvollziehen, warum welche Entscheidungen getroffen werden. Sie erfahren hierdurch auch, welche Potentiale und nächsten Schritte Sie angehen können und welche noch in zu weiter Ferne liegen.

Begegnen Sie den anstehenden Herausforderungen mit Offenheit und machen Sie sich bewusst, dass Projektaktivitäten nicht immer zu 100% plan- und kontrollierbar sind. Entscheidend sind attraktive Aufgaben, sinnstiftende Zielrichtungen und die entsprechenden Rahmenbedingungen für das Team. Haben Sie den Mut, den ein oder anderen Tipp aus diesem Artikel auszuprobieren, schenken Sie Vertrauen und beginnen Sie in Ihrem direkten Umfeld. "Growing Mindset" muss – wie der Name schon sagt – wachsen.

Literatur

Bar-Sieber, Martina; Krumm, Rainer; Wiehle, Hartmut: Unternehmen verstehen, gestalten, verändern – Das Graves-Value-System in der Praxis, 3. Auflage, SpringerGabler Verlag, Wiesbaden 2014

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](https://www.projektmagazin.de)!

[> zum Artikel](#)