ProjektMagazin
Das Fachportal für Projektmanagement

Spotlight

Projektmanagement im Umbruch

Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de
Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen
Tel: +49 89 2420798-0
Fax: +49 89 2420798-8

Projektmanagement im Umbruch

Wie stellen wir uns in Projekten den Herausforderungen unserer Zeit? Welche Denkansätze brauchen wir, um der zunehmenden Komplexität gerecht zu werden? Und mit welchem Führungsstil schaffe ich es als Projektleiter, Mitarbeiter der Generation Y an die Hand zu nehmen und sie gleichzeitig selbstorganisiert arbeiten zu lassen? Lösungsansätze auf diese und weitere aktuelle Fragestellungen möchten wir Ihnen in diesem Spotlight präsentieren und stellen Ihnen u.a. die neuen Konzepte Kollaboration und Effectuation vor.

Inhalt

Neu denken: Komplexität begegnen

1. Mit Komplexität und Dynamik besser umgehen
   Warum wir ein neues Verständnis von Projektmanagement brauchen ..... Seite 3
2. Bekannte Muster brechen
   Langsames Denken in Projekten – ein Manifest ..... Seite 16
3. Raus aus der Komplexitätsfalle! ..... Seite 32

Neu machen: innovative Ansätze fürs PM

4. Wie Projekte von Design Thinking profitieren
   Teil 1: Der Prozess in der Übersicht ..... Seite 45
5. Wie Projekte von Design Thinking profitieren
   Teil 2: Anwendung im Innovationsprojekt ..... Seite 63
6. Mit Effectuation Projekte im Ungewissen meistern
   Teil 1: Wie aus dem Wunsch eines einzelnen ein Tool für über 1.000 Projektleiter wurde ..... Seite 75
7. Mit Effectuation Projekte im Ungewissen meistern
   Teil 2: Sind Organisation und Mitarbeiter reif für Effectuation? ..... Seite 84
8. Best Practice für die Einbindung fortschrittlicher Kunden
   Lead User-Projekte: Schneller als der Wettbewerb ..... Seite 90

Neu führen: Kollaboration und Selbstorganisation

9. Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit
   Kollaboration – was Führung dazu wissen muss ..... Seite 104
10. Agile Leadership und Situative Führung im Praxistest
   So fördern Sie Selbstorganisation im Projekt ..... Seite 118

Arbeitshilfen

Checkliste: Lead User-Projekte (pdf) ..... Artikel 8, S. 90

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Meinung

Mit Komplexität und Dynamik besser umgehen

Warum wir ein neues Verständnis von Projektmanagement brauchen

Eigentlich war das Projekt perfekt gelaufen: Es ging um die Integration externer Unternehmensteile, die in einem sehr kleinen Kreis von Vertrauten hinter verschlossenen Türen durchgeführt wurde. Der Vorstand hatte den Projektmitarbeitern die Bedeutung dieses strategischen Projekts klar gemacht, wodurch Planungstermine und Meilensteine immer gehalten werden konnten. Der beteiligte Rechtsanwalt bewertete die juristische Seite und führte diskret die notwendigen Gespräche mit der Mitarbeiter-Vertretung. Der Projektleiter nutzte PM-Standards, achtete auf deren Einhaltung und berichtete anhand zweiwöchiger Ampel-Reports über den Projektfortschritt. Externe Berater entwickelten das Konzept mit und sicherten es ab.

Autor

Olaf Ihlow

Dipl.-Ing. für Informatik, ausgebildeter systemischer Coach und Teamentwickler, leitet und begleitet Projekte und fungiert als Moderator in Konflikten

Kontakt: olaf.ihlow@skope.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Ohne vorherige Gerüchte wurde die Neuerung als großartige Innovation in einer Pressemitteilung publiziert. Quasi zeitgleich wurde die neue Organisationsstruktur mit neuen Prozessen und Verantwortlichen verkündet, die sofort wirksam war. Das anschließende Implementierungs-Projekt führte die IT-Systeme zusammen und synchronisierte die Finanzbereiche. Das Projekt war genau zum geplanten Zeitpunkt abgeschlossen und wurde gefeiert.

Doch zwei Jahre später war in der Gesamtorganisation eine negative Entwicklung spürbar: In einer Phase, in der die Organisation die Auswirkungen des erwähnten Projekts eigentlich hätte verdauen sollen, bewegten sich wesentliche Kennzahlen der Firma nach unten. Befragungen zur Kundenzufriedenheit zeigten eine negative Tendenz, genauso wie die "Time-to-market", nach der gemessen wird, wie schnell neue Produkte im Markt positioniert werden können. Insgesamt war die Stimmung in der Belegschaft zwar gut, aber neue Mitarbeiter wurden zunehmend schlechter integriert und die Laufzeit von Prozessen verlängerte sich.

Was war geschehen?

Dieses Projekt war nach allen Regeln der (konventionellen) PM-Kunst durchgeführt worden – nur hatte man den "menschlichen Faktor" völlig außer Acht gelassen. Eine stringente Projektplanung, eine gute Steuerung der Verantwortlichen und Verantwortlichkeiten im Projekt sind natürlich gut. Aber immer wenn Menschen von einem Projekt stark betroffen sind, müssen sie auch ihre Beachtung in der Konzeption, den verschiedenen Interaktionen und der Kommunikation des Projekts bekommen.

Wie eine Analyse zeigte, lebten viele Mitarbeiter noch in der alten Struktur. Wenn es etwas zu tun gab oder wenn eine Entscheidung anstand, wurden die Menschen angesprochen, die man schon immer angesprochen hatte.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Neue Prozesse und Verantwortlichkeiten hin oder her: Erfahrene Mitarbeiter wissen, wie sie ihre Aufgaben lösen können. Und sie tun das in den alten Strukturen.

Wie ging es weiter?

Der Vorstand initiierte das Nachfolge-Projekt "Fusion nach Innen", um nachzuholen, was versäumt worden war. Dieses Projekt wurde auf die starke Einbindung der Mitarbeiter ausgerichtet. Eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung sorgte dafür, gezielt nach gefühlten Missständen in der derzeitigen Organisation zu fragen. Schrittweise wurden Meinungsträger, Führungskräfte und Betroffene an das Projekt herangeführt. Probleme wurden nicht "schöngeredet", sondern aktiv benannt und bearbeitet. In mehreren Großgruppen-Veranstaltungen, die eine sehr erfahrene Kollegin und ich moderierten, bekamen alle Mitarbeiter die Gelegenheit, sich aktiv am Prozess zu beteiligen. Externe Coaches betreuten besonders betroffene Führungskräfte und deren Teams.

Nach weiteren neun Monaten war die Integration endlich vollzogen. Mitarbeiter begannen, wieder stolz auf ihr Unternehmen zu sein und akzeptierten die Veränderungen, weil sie die Chance hatten, sie selbst mit zu gestalten. Die wirklichen Projektziele wurden zwar spät, aber sie wurden erreicht.

Was braucht Projektmanagement in heutiger Zeit?

Dieses Beispiel zeigt, dass das klassische Projektmanagement, wie wir es heute meist anwenden, zwar notwendig und richtig ist, aber oft nicht ausreicht, um Projekte zum Erfolg zu führen. Die Methoden des Projektmanagements müssen immer auf die besonderen Anforderungen eines Projekts angepasst werden – es reicht heutzutage nicht mehr aus, für Projekte jeglicher Art immer dasselbe "Standard-Setting" an PM-Methoden und -Tools zu verwenden. Vielmehr muss die Projektleitung zum Projektstart den Mut haben dürfen, sich die Frage zu stellen, was für Tools, welche Unterstützung, welche grundsätzliche Herangehensweise dieses Projekt denn nun eigentlich braucht.

So trivial sich das anhören mag: Falscher Respekt vor dem Auftraggeber, hektische Betriebsamkeit zum Projektstart oder Mitarbeiter, die "schon wissen, was zu tun ist" und einfach loslegen, verhindern häufig, dass diese grundsätzlichen Klärungen durchgeführt werden.

Hierzu ein kleines Beispiel: Ein bekanntes Beratungshaus hat vor einiger Zeit seinen Consultants, die "obligation to dissent" verordnet: Auch wenn man als Berater, Mitarbeiter, Projektleiter in einer Lieferanten-Beziehung z.B. zum Projekteigentümer steht, habe man die Verpflichtung, solange (konstruktiv) zu widersprechen und nachzufragen, bis man wirklich verstanden hat, was der Kern des Problems ist. Bevor ich als Projektleiter nicht ein wirklich gutes Bild über die sinnvolle Struktur des Projekts habe, sollte ich mich nicht einfach mit vordefinierten Gegebenheiten zufrieden geben. Und manchmal entstehen dabei neue Perspektiven, neue Ideen zu anderen Strukturen oder andere Bedarfe eines Projekts.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Drei Kernaspekte für erfolgreicheres Projektmanagement

Was braucht es also im Projektmanagement? Neben den heutigen Standards, die die PM-Welt zur Verfügung stellt, benötigt modernes Projektmanagement vor allem die Fähigkeit, unsere Vorgehensmodelle und Methoden kontinuierlich zu hinterfragen, zu verbessern und für unsere Belange entsprechend anzupassen. Oder anders formuliert: Das Beherrschen von Standards ist vor allem dann gut, wenn diese Standards sich regelmäßig neuen Herausforderungen anpassen können. Nur so ist es möglich, in einer stetig komplexer werdenden Welt den immer schneller wechselnden Anforderungen und individuellen Kundenwünschen zu begegnen.

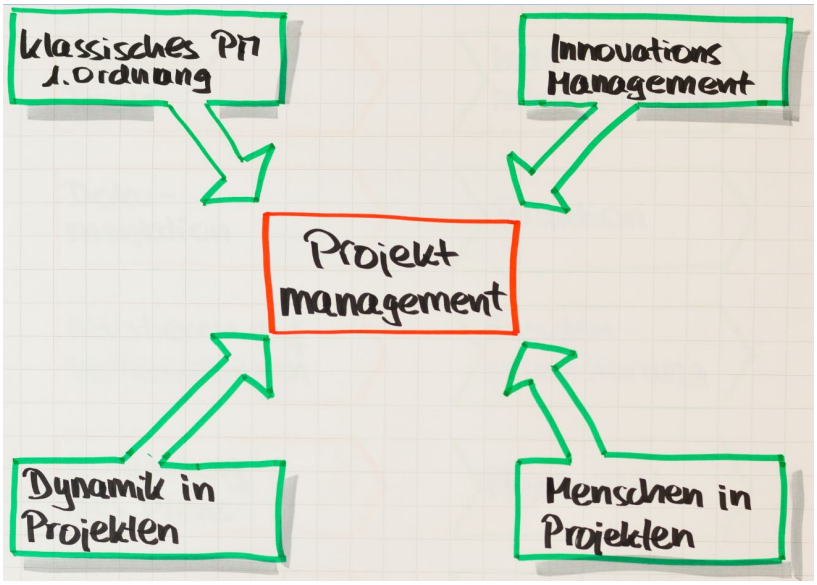

Bild 1: Neue Faktoren beeinflussen das Projektmanagement.

Wir benötigen folglich eine ganzheitliche Betrachtung auf das Projektmanagement. Dabei spielen vier Aspekte eine grundlegende Rolle, denen wir zukünftig wesentlich stärker im Projektmanagement Beachtung schenken sollten:

1. Innovation: Wir müssen in unseren Unternehmen die Innovationskraft stärker fördern und eine angemessene Fehlerkultur etablieren
2. Menschen: Wir müssen den Dialog mit allen Projektbeteiligten intensivieren (Mitarbeiter, Stakeholder, Führungskräfte, Externe), um deren Ansichten und Perspektiven für die Projektplanung und -durchführung zu nutzen.
3. Dynamik: Wir können viel von den "Agilen" lernen, um die zunehmende Dynamik und schnell wechselnde Rahmenbedingungen in den Griff zu bekommen.
4. Klassisches PM: bestehende Methoden und Strukturen aus dem klassischen Projektmanagement sind auch weiterhin ein wichtiges Element bei der Durchführung von Projekten.

! Zusammengefasst: Wir müssen uns immer in der jeweiligen Situation fragen, ob das anvisierte Vorgehen mit den uns vertrauten Standards auch wirklich für den aktuellen Projektkontext passt. Und diese kritische Reflexion gilt auch für die vier eben genannten Aspekte. Nur wenn wir davon ausgehen können, dass diese uns wirklich in der Arbeit des aktuellen Projekts weiterhelfen, sollten wir diese auch nutzen – deren pauschaler Einsatz führt nicht zwangsläufig zum Erfolg.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vom PM 1. Ordnung zum PM 2. Ordnung

Das Projektmanagement ist also mittlerweile an einem Punkt angekommen, an dem es sich weiterentwickeln muss, um zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Aus einem Projektmanagement der 1. Ordnung, in dem sich alles vorrangig um Systematik sowie Planungsstruktur und -sicherheit drehte, benötigen wir heute ein Projektmanagement 2. Ordnung, in dem zusätzlich die Faktoren Dynamik, Mensch und Innovationen eine gleichberechtigte Rolle spielen.

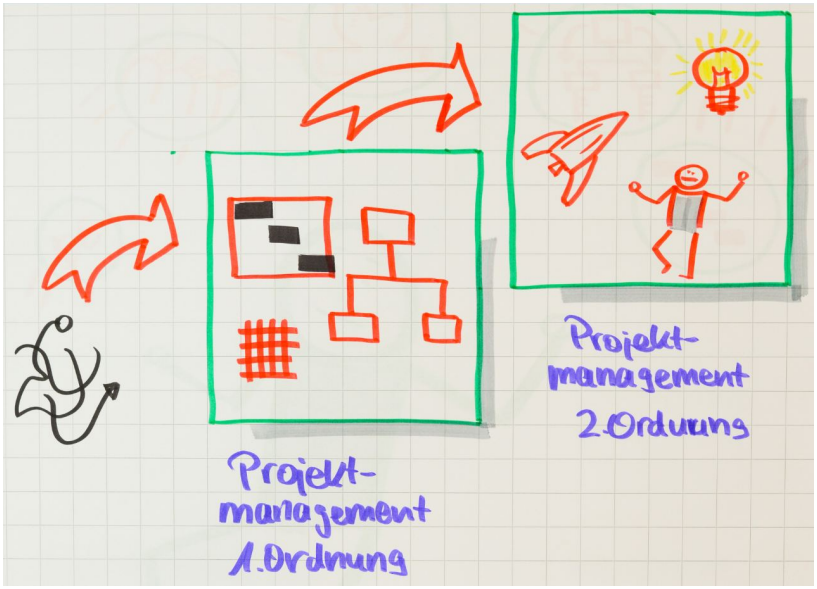

Bild 2: Entwicklungsstufen im Projektmanagement – vom Chaos zum PM 2. Ordnung.

Um besser zu verstehen, warum uns das bisherige Verständnis von Projektmanagement in der heutigen Welt seltener zum Erfolg führt und wir auf eine Weiterentwicklung setzen sollten, begeben wir uns auf eine kurze Reise durch die Geschichte des Projektmanagements und seiner Methodik.

Projektmanagement 1. Ordnung schafft Struktur

In den Garagenfirmen, die Anfang des letzten Jahrhunderts aus dem Boden schossen, herrschte eher Chaos als Struktur. Kreativität, Spontaneität, unkonventionelles und mutiges Handeln waren die Prämissen für erfolgreiche Unternehmensgründungen. Und die Projekte der damaligen Zeit waren schnell: ein klarer Blick nach vorne, freche und ungewöhnliche Einstellungen und flinke Entscheidungen waren ein Garant für positive Projektergebnisse. Viele dieser Turnschuh-Firmen agieren auch heute noch am Markt und einige haben die Grundsteine für heute global agierende und profitable Konzerne gelegt, die wir alle kennen.

Projekte brauchen Strukturen

Anfang der 1960er Jahre stieß diese freie Methode, Projekte zu entwickeln, erstmals an ihre Grenzen. Die plötzliche Erkenntnis, dass Software auf einmal teurer wurde als die Hardware, auf der sie installiert werden soll, irritierte die IT-Industrie und gab Anstöße, über die eigene Professionalität nachzudenken. Irgendwann wurde die magische Grenze "1 Millionen Zeilen programmierter Code" (1 mloc) durchbrochen: Software war endgültig so komplex geworden, dass andere Werkzeuge bereitgestellt werden mussten, um diese Projekte zu managen.

Disziplinen wie Software-Engineering und eben Projektmanagement etablierten sich und wurden im Schulterschluss mit anderen Branchen – z.B. der Bau- und Pharmaindustrie – schnell weiter entwickelt. Und damit war im

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektmanagement das Zeitalter der Strukturierer angebrochen: Netzpläne, die Abhängigkeiten darstellen, Meilensteine, die erreicht werden müssen, Ressourcen- und Budgetpläne, Risikoanalysen und Ampelreports zur Fortschrittskontrolle, Kommunikations- und Projektmarketingpläne wurden entwickelt.

Heerscharen von Trainingsinstituten formierten sich am Markt und bildeten nach unterschiedlichen Methoden Projektmanager aus, die ihre Tätigkeiten nun in einer eigenständigen Profession verstanden, und nicht mehr nur als Fachexperte das Projekt eben auch noch leiten mussten. Zertifizierungen entstanden, die Standard-Qualifikationen sicherten (und nebenbei auch den Zulauf zu eben diesen Trainingsinstituten). Und kaum eine Methode, zu der es nicht bald auch ein Software-Tool gab, das hochautomatisiert, interaktiv und anschaulich die Komplexität des Projekts darstellen konnte.

Pragmatisch oder akribisch

Zwei extreme Ausprägungen von Projektmanagern kennen wir aus dieser Zeit:

- Die einen, die behaupten, jeder Projektplan passe auf eine Seite DIN A4-quer in Powerpoint. Und was dort nicht draufpasst, sei eben auch nicht so wichtig.
- Und die andere Fraktion plant – ggf. toolunterstützt – bis in jedes noch so kleine Detail. Planungsschritte werden von Wochen und Tagen auf Stunden heruntergebrochen und akribisch geplant. Sie erkennen diesen Typ Projektmanager daran, dass sie ihre Zimmerwände mit formatfüllenden Ausdrucken von Gantt-Charts ihres Projekts tapeziert haben. Diese Balkenpläne strahlen eine bedrohliche Präzision aus und suggerieren maximale Planungssicherheit. Benannt sind diese Gantt-Charts oder Balkendiagramme (auch: Wasserfallmodelle) nach Henry Gantt.

Werkzeuge aus industrieller Steinzeit

Wenig bekannt ist, dass Gantt (geb. 1861) ein Zeitgenosse von Henry Ford (geb. 1863) war. Das heißt, dass das heute im Projektmanagement vorherrschende Planungsinstrument aus einer Zeit stammt, in der die ersten Fließbänder erfunden wurden und das Zeitalter der Industrialisierung begann. Aber der Bedarf an Projektmanagement-Methodik der heutigen Industrie hat sich genauso entwickelt, wie die Unternehmen selbst.

In einer Zeit, in der unsere Prozesse bis ins kleinste geschliffen sind für höchste Performance, maximale Kundenorientierung, schnellste Reaktionszeiten, Transparenz und Marktorientierung, arbeiten wir im Projektmanagement – überspitzt formuliert – mit uralten Werkzeugen, die aus einer Zeit stammen, als die ersten Autos vom Band liefen.

Doch nicht so schnell. Heißt das, dass alles, was wir bisher im Projektmanagement gelernt haben, veraltet und schlecht ist? Sollen wir zukünftig nicht mehr Projektstrukturpläne und Balken-Charts zeichnen? Gott bewahre! Nein, natürlich sind systematische Planungs- und Steuerungsaktivitäten im Projekt wichtig und notwendig.

Nehmen Sie, was am besten für Sie passt…

So gelange ich als Berater auch heute noch immer wieder in große Unternehmen, die jedes Jahr mehrere komplexe Projekte abwickeln, aber keinerlei Projektmanagement-Methodik implementiert haben. Die besten und er-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

fahrensten Fachexperten werden zu Projektleitern ernannt (befördert?) und steuern aus ihrer Erfahrung heraus mit geringem PM-Knowhow mehr schlecht als recht die Projekte. Für diese Unternehmen ist ein erster Schritt in Richtung Systematik und Strukturierung sicher sinnvoll. Die durch konventionelles Projektmanagement unterstützte Planung und Steuerung wird schnell einen ersten Qualitätsschub für Projekte bringen, die bisher über keinerlei Projektmanagement-Methodik verfügen.

Für Unternehmen, die sich in einem solchen Reifezustand befinden, ist es aber weniger wichtig, sich für eines der großen – meist durch Zertifizierungssysteme hinterlegten – PM-Methodologien (wie GPM, PMI usw.) festzulegen, sondern ein PM-System zu finden, das gut zum eigenen Unternehmen passt. Dieses System kann dann genau auf die Spezifika des eigenen Unternehmens angepasst und sensibel eingeführt und trainiert werden. Das spezifisch angepasste und sensibel eingeführte Werkzeug ist sinnvoller als die "maximale PM-Keule".

…doch die Praxis sieht ganz anders aus

Aber wo stehen wir heute? Akribisch haben wir feinste Methodologien entwickelt, um auch die komplexesten Projekte im Detail planen zu können. Projektleiter und -mitarbeiter werden in aufwändigen Qualifizierungs- und Zertifizierungsprogrammen auf die Projektwelt vorbereitet und lernen dicke Kataloge von Verfahren, Terminologien und Methoden anzuwenden.

Doch statt zahlreicher Erfolge sehen wir reihenweise, dass Projekte trotz militärisch-präziser Planungsarbeit einfach ihre definierten Ziele nicht erreichen, scheitern oder im Sande verlaufen. Jeder von uns kennt Beispiele: Vom mittelständischen Betrieb, der nur ein neues Zeiterfassungssystem einführen möchte, bis zum Bau eines neuen Großflughafens funktionieren Projekte nicht richtig – strukturierte Methoden hin oder her.

Wenn das Scheitern zur Gewohnheit wird

Und noch schlimmer: Wir gewöhnen uns schnell an solche Fehler im Projektmanagement! Ist Ihnen bewusst, dass der ursprüngliche Eröffnungstermin für den neuen Berliner Hauptstadtflughafen der November 2011 war? Dieser Termin wurde gekippt und bei einer neu bekannt gewordenen Verschiebung im Juni 2012 waren noch alle über die erneute Verzögerung entsetzt. Inzwischen sind nochmals mehr als zwei weitere Jahre ins Land gegangen, aber die Diskussion über dieses Projekt-Fiasko ist aus den Top-Headlines der Nachrichten verschwunden.

Wir arrangieren uns mit scheiternden Projekten, planen weiterhin militärisch genau, und lassen die Projekte dann laufen, egal was passiert. Aber wenn genaue Planung, akribisches Monitoring und professionelle Tools nicht ausreichen: Was braucht es dann, um Projekte in Zukunft erfolgreicher und berechenbarer zu machen?

Dynamik, Mensch und Innovation

Wie eingangs bereits erwähnt, benötigen wir neue Konzepte, um die zunehmende Komplexität und sich schnell wechselnde Anforderungen in den Griff zu bekommen – althergebrachte Methoden aus dem Projektmanagement wie z.B. eine tiefgehende, detaillierte Planung helfen hier alleine offensichtlich nicht.

Um zu einem neuen Verständnis von Projektmanagement zu gelangen, sollten wir deshalb zukünftig drei wesentliche Aspekte verstärkt in den Fokus rücken, die nachfolgend beschrieben werden: Dynamik, Mensch und Innovation.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Dynamische Projekte erfordern dynamische PM-Konzepte

In dem sauber durchgeplanten Meilensteinplan sind Abhängigkeiten definiert und Tätigkeiten und Budgets mit Ressourcen abgestimmt. Doch was passiert eigentlich, wenn ein Meilenstein einmal nicht eingehalten wird? Die Logik des Gantt-Charts ist einfach: Vorgänger und Nachfolger und deren Abhängigkeiten sind definiert. Solange Tätigkeit A nicht abgeschlossen und der damit verbundene Meilenstein erreicht ist, können die Aktivitäten B und C nicht starten. Der Balken für Aktivität A wird etwas länger, das Projekt verzögert sich (sofern die Aktivitäten auf dem kritischen Pfad liegen). Ganz einfach.

Aber passiert das auch in der Realität? Nie und nimmer! Kein Projekt kann sich einfach so eine Verzögerung leisten. Kein Projektleiter wird einfach kampflos zusehen, wie eine Terminverschiebung zuerst sein Projektbudget und dann seine Reputation auffrisst. Stattdessen wird gemauschelt: Obwohl die Abhängigkeiten von Vorgänger und Nachfolger eigentlich anders definiert sind, fangen die Aktivitäten B und C natürlich doch schon mit ihren Arbeiten an. Irgendwie geht das schon, auch wenn es vorher anders definiert war. Dabei werden Kompromisse bei der Qualität gemacht, Hypothesen werden aufgestellt und ersetzen erarbeitete Projektergebnisse, Deals werden geschlossen ("Wenn ihr uns helft, hier fertig zu werden, helfen wir euch später...").

Zwei verschiedene Wahrheiten

Ist solch ein an die Realität angepasstes Vorgehen falsch? Sicher nicht, wenn dadurch Endtermine besser gehalten und Projekte abgeschlossen werden können. Aber es existieren dann zwei unterschiedliche Wahrheiten: Zum einen die Realität, die von den Projektpragmatikern definiert wird. Und zum anderen die Planungsrealität, die in einer Schattenplanung versucht, so zu tun, als liefe das Projekt nach dem ursprünglichen Plan. Im schlechtesten Fall wird die schöne saubere Planungswelt so lange wie möglich an Aufsichtsräte, Investoren und Stakeholder kommuniziert. Und im allerschlechtesten Fall werden Flughäfen und Konzerthallen nur mit gewaltiger Verspätung und astronomisch überzogenen Budgets fertiggestellt.

Ende der 1990-Jahre keimte bei vielen "Projekt-Menschen" die Sehnsucht auf, diese beiden Wirklichkeiten enger zusammen zu bringen und durch agile Planungs- und Projektmanagement-Methoden die Dynamik der Realität besser abzubilden. Im Jahr 2001 traf sich schließlich eine Gruppe von Journalisten, Wissenschaftlern, Entwicklern, Beratern und Autoren in den USA und verfasste das "Agile Manifest". Der wesentliche Kern dieses Manifestes ist die Formulierung einiger neuer Paradigmen, die in Beziehung zu traditionellen Werten gesetzt werden. Zum Beispiel schlägt "Individuals and interactions over processes and tools" vor, sich in Projekten stärker an den einzelnen beteiligten Individuen auszurichten und die Interaktionen der Menschen im Projekt höher zu bewerten, als starr am Prozess und eingesetzten Methoden zu kleben.

Angestoßen wurde auch dieser Prozess der Erneuerung – wie schon in den 1960er Jahren – aus der Software-Industrie. Vor dem Hintergrund des agilen Manifests entstanden bald zahlreiche neue Methodenrahmen, Werkzeuge und Tools, die eine klassisch-sequentielle Denkweise ablösten und lebendiges, realitätsnahes und dynamisches Projektmanagement planbar und steuerbar machten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Interessant und sympathisch menschlich ist dabei, dass mit der Schaffung dieser Tools (das prominenteste ist derzeit wohl die Methode "Scrum") sofort das erste der formulierten Paradigmen "Interaktionen höher bewerten als Methoden und Tools" wieder aufgeweicht wurde: Menschen sehnen sich nach Struktur, Form und Halt. Tools, die die nächsten Handlungsschritte vorgeben, sind bequemer als komplexe menschliche Beziehungen zu bedienen. Aber immerhin: Der Schritt hin zu agilen Denkweisen und Haltungen ist sicherlich richtig und wichtig für die weitere Entwicklung des Projektmanagements.

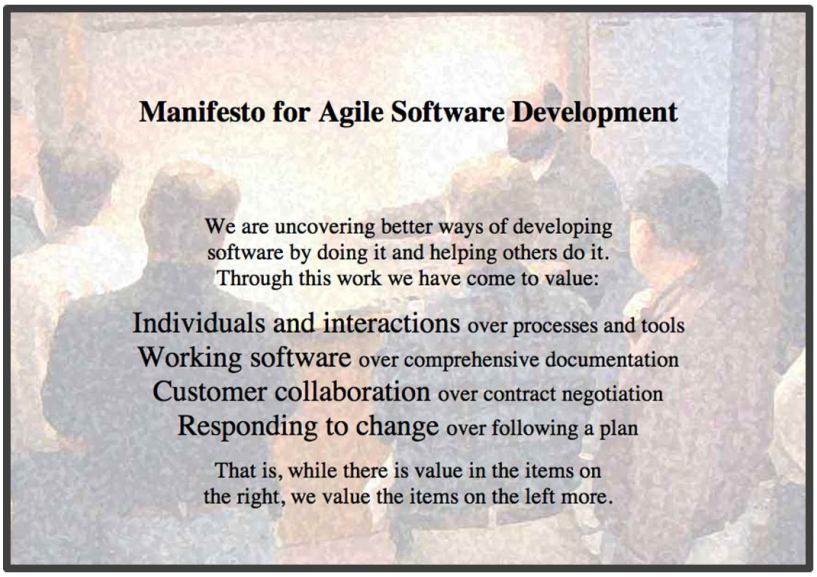

Bild 3: Die Grundprinzipien des Agilen Manifests. (Bildquelle: http://agilemanifesto.org)

Endlich: der Mensch im Projekt

Schon lange ahnten Projektleiter, dass der "Faktor Mensch" im täglichen Projektleben eher unterrepräsentiert war. Versuche, mit "Hard Skills / Soft Skills" neue Themengebiete abzustecken, fanden lange keine Akzeptanz. Erst als einzelne Konzepte aus der Familientherapie auf Business-Bereiche übertragen wurden, begannen auch Projektkulturen sich für dieses neue und spannende Themengebiet zu öffnen. Vor allem die systemische Beratung und das systemische Coaching mit ihren Wurzeln in der Systemtheorie und der Konstruktivismus waren gut übertragbar und griffig genug, um diese neue, andere Materie in Projekten anwendbar zu machen.

Gemeinsam Lösungen erarbeiten

Heute greifen viele gute Ansätze aus der Systemtheorie auch in Projekten. Die konsequente Lösungsorientierung der Systemik diszipliniert Projektteams und motiviert sie, gemeinsam an einer schnellen Bearbeitung und Lösung des Themas zu arbeiten und hält sie davon ab, nach Fehlern in der Vergangenheit zu suchen und Schuldige zu finden (und ggf. zu opfern).

So verbessern z.B. neue Moderationsmethoden die Effizienz von Meetings und sichern die Einbindung aller Beteiligten. Transparenz und Offenheit machen Konflikte – zwar unbequem – sichtbar, deren Bearbeitung und Lösung vermeidet aber spätere Katastrophen und kann dem Projekt sogar nutzen. Schließlich helfen die Haltungen des Konstruktivismus, unterschiedliche Sichten und Perspektiven zuzulassen und eine eher wahrnehmende ("perceiving") als eine bewertende ("judging") und einschränkende Perspektive einzunehmen, wann immer das hilfreich und möglich ist.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Aus der Systemik lernen

Die Systemik bietet viele spannende Ansätze, um zu neuen Lösungen zu gelangen. Zwei davon können Projektkulturen wesentlich um neue Sichten bereichern:

- Zum einen die systemische Idee, eher kleine Schritte zu gehen (und diese auch zu feiern!), als sich schwer erreichbare Maximalziele zu setzen.
- Zum anderen der Systemgedanke an sich (kleine Dinge können viel bewegen, kleine Veränderungen beeinflussen das gesamte System) sowie das Verständnis um die Bedeutung von Ritualen.

Systemische Ansätze helfen bei Defiziten

Für einen klassischen Projektmanager mag das starker Tobak sein. Aber moderne Projektstrukturen bedienen sich zu diesen Themen genauso selbstverständlich externer Hilfe, wie sie auch fachliche Defizite durch externes Know-how ausgleichen. Systemische Trainings und systemische Projektmanagement-Planspiele sind genauso verfügbar wie systemische Coaching-Programme, die spezifisch auf Projekte fokussiert sind.

Einen guten Überblick über einige systemische Ansätze liefern

- die Methodenseite der Systemischen Gesellschaft,
- Verbände wie der DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.),
- das Institut für systemische Beratung
- sowie der Methodenpool der Universität zu Köln.

Was Mitarbeiter wirklich motiviert

Vor einigen Jahren untersuchte ich mit meinen Kollegen in der Geschäftsführung eines großen Beratungsunternehmens die Mitarbeiterzufriedenheit in unserer Firma. Eine Befragung sollte klären, was den Kollegen eigentlich wichtig ist. Ein hohes Gehalt? Nette Kollegen? Eine gute technische Ausstattung oder interessante Projekteinsätze? Wir waren erstaunt, welche Frage die höchste Punktzahl erhalten hatte: Viele hundert Mitarbeiter hatten sich an der Befragung beteiligt und sehnten sich vor allem danach, mehr persönliche Zeit mit ihrer Führungskraft zu verbringen. Sie suchten Anerkennung und Wertschätzung.

Uns wurde schnell klar, dass Gehaltserhöhungen und neue Laptops die Zufriedenheit nicht steigern würden, wenn wir wie bisher Mitarbeiter-Jahresgespräche möglichst kurz und über virtuelle Medien halten würden. Wir erhöhten die Frequenz der Mitarbeiter-Gespräche, in denen auch Platz für persönliche Themen war und machten persönliche Treffen verbindlich.

Innovation Management

Vor einigen Jahren durfte ich einen Kunden über mehrere Jahre und in mehreren Projekten begleiten: Als Tochterunternehmen eines DAX-Unternehmens sollte mit einer eigenen Mannschaft ein neues Geschäftsfeld aufge-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

baut werden. Neue Kunden und Technologien, neue Prozesslandschaften und Kundenfelder forderten von den Projekten vor allem eins: Innovationskraft.

Konzernmitarbeiter wurden zur neuen Technologie trainiert, mit den neuen Tools vertraut gemacht und durch interne Marketingaktionen mobilisiert. In verstreuten Behörden- und Kasernengebäuden startete das Business und nach kurzer Zeit stand fest: Wir sind zu langsam. Während die kleinen, neu gegründeten Wettbewerber mit unternehmerischem Blick, schlanken Strukturen und schnellen Entscheidungsprozessen Monat für Monat den Markt weiter eroberten, blockierte sich die eigene Mannschaft mit langen Abstimmungsprozessen.

Statt klarer Definition (und Übernahme) von Verantwortung wurden alle Details abgesichert, jeder eingebunden, der zu einem Thema noch etwas zu sagen hatte. Die langen Meetings ("Projektsitzungen!") und lange Anreisen zu den jeweiligen Treffen von Gebäude zu Gebäude prägten das Projektleben. Bei Verspätungen und Unpünktlichkeit galt die Parkplatzsuche als immer gültige Standardentschuldigung.

Ein kreatives Umfeld schaffen

Irgendwann entschloss sich der Konzern zu einem großen Schritt: Ein neues Gebäude wurde entworfen. Kreative Architekten durften ihren Ideen freien Lauf lassen und wurden durch moderne Künstler ergänzt. Als das Gebäude eröffnet wurde, war nichts mehr wie zuvor: Bäume in den Räumen, Videokunst an allen Ecken, die Büros der Geschäftsführung genauso einsehbar wie Ameisenstöcke, bunte Tunnel zum Tasten und Fühlen, die mystisches Licht ausstrahlten, sobald man sich in ihnen bewegte, einladende Sitzecken mit trendy Kaffeeautomaten und modernste Präsentations- sowie Moderationstechnik in den Meeting-Räumen beeindruckten die Mitarbeiter.

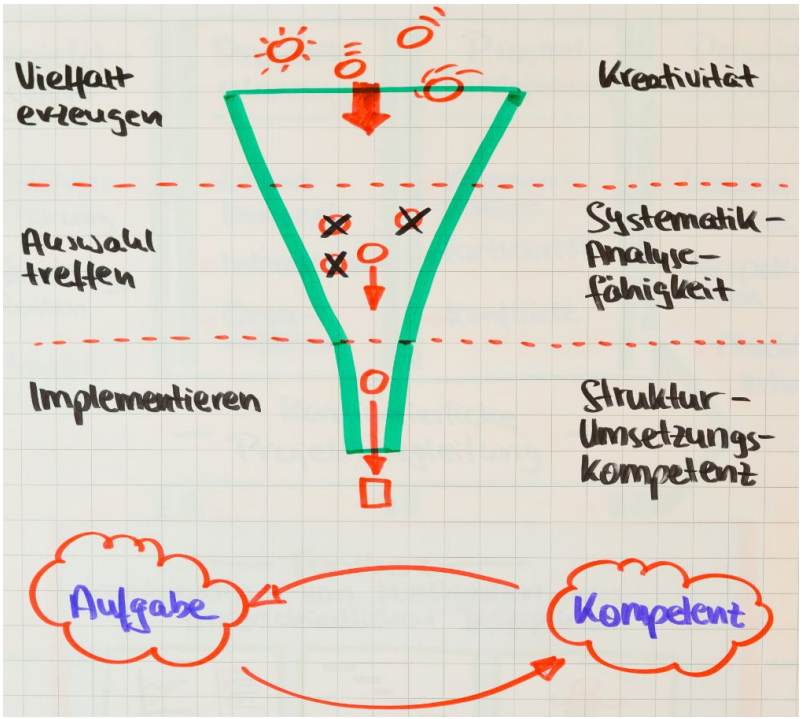

Bild 4: Der Innovationstrichter zur Visualisierung des Innovationsprozesses.

Und siehe da: Nach kurzer Zeit wirkten sich die Räume auf das Miteinander der Teams aus. Die Projektmitarbeiter kleideten sich bewusster und moderner, kommunizierten direkter und offener und... wurden schneller in ihren Entscheidungsprozessen und innovativer. Statt muffigen Gummibäumen und gestapelten Aktenordnern statteten die Mitarbeiter selbst ihre Büros mit moderner Kunst und Fotografien von aktuellen Pop-Künstlern aus. Das Vokabular der Mitarbeiter veränderte sich. Statt halbjähriger "Produkt-Stücklisten" bestimmten monatliche "Marketing Flights" das Portfolio, das dem neuen Kundensegment angeboten wurde. Über die Architektur änderte sich das Verhalten und schließlich auch die Haltung zu Innovation.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Innovation braucht eine Fehlerkultur

Unternehmen, die Innovation in ihrer Projektlandschaft benötigen, brauchen auch eine angemessene Fehlerkultur. Projekte sind die Inseln in der Organisation, auf denen Neues entsteht. Und Neues kann nur entstehen, wenn neben analytischer/strukturierter Arbeit auch ausprobiert werden darf. Und wenn Fehler gemacht werden dürfen.

Fragen Sie heute in Unternehmen nach, bestätigen die meisten Manager, dass eine "gute Fehlerkultur" vorherrscht. Wenn aber gemachte Fehler an der falschen Stelle sauer aufstoßen, werden schnell Bauernopfer gemacht. Oft sehen wir dann ähnliche Effekte wie in der Bundesliga: zwei Spiele verloren, der Trainer muss gehen. Das Karussell dreht sich, die Trainer wechseln einmal durch und landen – als neue Heilsbringer hochstilisiert – im nächsten Verein. Sinnvoller wäre es, systematisch und unaufgeregt zu fragen:

- Was haben wir gelernt?
- Was können wir nächstes Mal besser machen?
- Was sollten wir beim nächsten Mal vermeiden?

Das Risiko des Scheiterns in Kauf nehmen

Gehen Sie ab und zu in den Zirkus? Dann kennen Sie den Effekt vielleicht auch aus der Manege: Artisten, die nicht an ihre Grenzen gehen und keine Risiken eingehen, sind nicht spannend. Innovative Tricks bergen immer auch das Risiko des Scheiterns. Nur wenn der Ball des Jongleurs vielleicht auch herunterfallen kann, bin ich von der Show gefesselt.

In dem eben beschriebenen Unternehmen stellte sich nach einiger Zeit ein weiterer Effekt ein: Ich erinnere mich genau, als ich im Büro einer Projektmanagerin (der Frauenanteil war inzwischen stark gestiegen) saß und deren Mitarbeiterin hereinkam. Sie entschuldigte sich, weil sie zwei Aufgaben nicht richtig durchgeführt hatte. Die eine war durch einen Kommunikationsfehler falsch gelaufen und die andere hatte sie schlicht vergessen. Und sie berichtete das ungeschönt genauso ihrer Chefin.

Selbst ich als externer Berater begann schon, den Kopf einzuziehen, und erwartete eine Schimpfkanonade der Projektleiterin, die jetzt vor einem neuen Problem stand. Aber die gab ihrer Mitarbeiterin als Antwort zurück: "Das ist genau der Umgang mit Fehlern, wie wir ihn hier brauchen. Wie können wir das jetzt lösen...?" Eben diese Fehlerkultur brachte dem Projekt und dem Unternehmen den notwendigen Schwung.

Wenn Dinge schief liefen, wurde nach vorne geschaut, Optionen gesucht, neue Lösungen gefunden. Dass jeder sich anstrengt und das Beste gibt, wurde als selbstverständlich unterstellt. Und dass Fehler passieren, wurde als ebenfalls selbstverständlich und unvermeidbar gewertet. Sanktionen erlebten nur diejenigen, die sich der inzwischen rasanten Veränderungsgeschwindigkeit in den Projekten widersetzten und sich in alten Strukturen festbissen.

Blockaden auflösen

Als letzte "Vitaminspritze" wurden die wichtigsten Projekte mit externen Beratern ausgestattet. Fehlendes Know-how für Technologien sowie für Prozesse konnte das Unternehmen so temporär beschaffen und neue Sichtweisen auf diese Weise gewinnen, anstatt jahrelang auf ein Aufarbeiten aus der eigenen Mannschaft zu warten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Auch von der Arbeit mit meinen Studenten weiß ich: Menschen lieben es, sich an bestehenden Strukturen festzuhalten. "Um-die-Ecke-denken" ist manchmal schwierig und unbequem. Zu gerne orientieren wir uns daran, was schon da ist und sich bewährt hat. Neues, dass von Anderen geschaffen wurde, wird in den allermeisten Fällen zunächst abgelehnt (vor allem in der Architektur gibt es hier zahlreiche prominente Beispiele) und erst nach einigen Jahren stellt sich das Gefühl ein: Das gehört jetzt hier her, das soll so sein.

Diese konservativen (im Sinne von: das Bestehende erhaltende) Blockierungen müssen in Projekten unbedingt aufgelöst werden, denn Projekte brauchen Innovation. Es ist ein Teil der Definition von "Projekt", dass hier Neues geschaffen werden soll. Nicht nur die großen Transformations- und Change-Projekte schaffen Veränderung. Jedes Projekt generiert Neues – und braucht dazu Ideen, Kreativität und Innovation.

Integration vieler Methoden: Projektmanagement 2. Ordnung

Aber wenn Dynamik, menschliche Aspekte und Innovationen in Projekten neue Herausforderungen sind: Reicht es dann nicht aus, hierfür auf bereits bestehende Methoden und Ansätze zu setzen? Der Dynamik in Projekten begegnen zahllose agile Tools. Viele für das Projektgeschäft geschaffene Interaktionen bieten eine Sicht auf den Menschen im Projekt. Und die in Projekten notwendigen innovativen Ansätze können wir doch mit der Übertragung von Innovation Management auf das neue Projektmanagement kopieren.

Doch es braucht mehr, nämlich einen grundlegenden, neuen Ansatz: ein Projektmanagement 2. Ordnung. Nur wenn Projektmanagement in sich die Fähigkeit erlangt, aus einer übergreifenden, neuen Sicht die aktuellen Anforderungen insgesamt zu erkennen und zu verstehen, wenn es sich zukünftig aus sich selbst heraus erneuern kann und wenn holistische Methodenrahmen zur Verfügung stehen, die vom ersten Moment eines Projekts der gesamten Komplexität begegnen, kann ein anspruchsvolles Projekt sinnvoll aufgesetzt und durchgeführt werden. Es braucht übergreifende Methodenrahmen, die dem Projektleiter ein vielfältiges Repertoire an Denkweisen, Methoden und Perspektiven zur Verfügung stellen.

Neue Ansichten integrieren und kombinieren

Viele wissenschaftliche Disziplinen machen heute nicht mehr nur Entwicklungsschritte, indem sie fokussiert ihre Kernthemen weiterentwickeln. Wesentliche Erfolge erzielen sie vielmehr durch den Vergleich mit anderen Bereichen und indem sie sich Anregungen aus diesen holen. Oft werden auch Forschungsaufgaben der einen Disziplin in einer anderen bearbeitet. Moderne Wissenschaftler kombinieren interdisziplinär ihr Wissen und suchen Antworten für ihre Fragen in benachbarten Bereichen. Neue Erkenntnisse können dann in diesem neu gefassten Fokus beschrieben werden und liefern neue Modelle. So haben Kooperationen von Physikern mit Biologen z.B. die Biophysik entstehen lassen.

Im Projektmanagement erleben wir heute eine ähnliche Entwicklung. Der nächste Entwicklungsschritt im Projektmanagement wird nicht das 895. Tool zur Zeitplanung oder zum Kostencontrolling sein. Vielmehr muss der nächste Schritt zu einem Projektmanagement 2. Ordnung führen, das die in diesem Artikel beschriebenen Aspekte integriert und kombiniert. In einigen Jahren wird ein Projektmanagement, das nicht für die Entstehung der angemessenen Fehlerkultur sorgt, um Innovationen im Projekt anzuregen, schwer vorstellbar sein.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ein Projektmanager, der nicht über fundierte soziale Skills verfügt, um empathisch auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingeht und sie so zu Leistung motiviert, wird als altmodisch verschrien werden. Projekte, die ihre Konflikte nicht totschweigen sondern diese suchen und daraus Nutzen ziehen, die sich geschulte Teamcoaches an Bord holen, um diese Konflikte zu bearbeiten, werden die neue Messlatte für Projekterfolg definieren.

Schon jetzt entstehen die ersten interdisziplinären Methodenrahmen im Projektmanagement. So setzen einige Beratungshäuser übergreifende Modelle im Projektmanagement ein, die alle diese neuen Perspektiven in ihrem Beratungsansatz berücksichtigen und nutzen. Mit diesem neuartigen Prinzip eines Methodenkonzepts werden zukünftig Projekte geleitet sowie Trainings und Coachings durchgeführt.

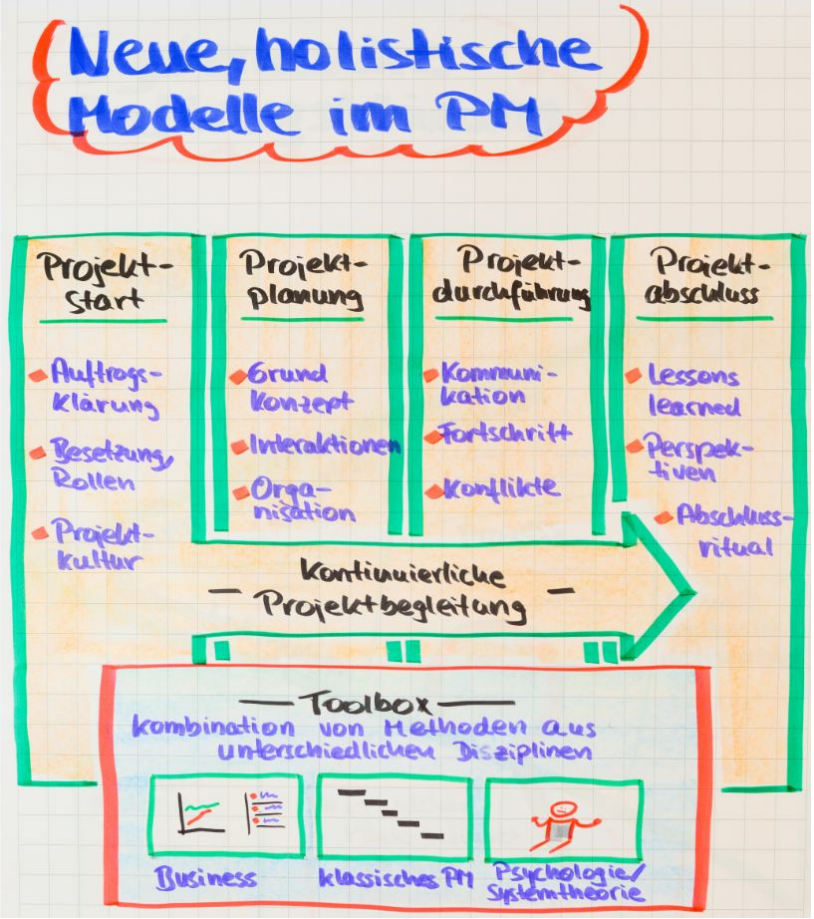

Bild 5: Grundkonzept des holistisches Modells, das mehrere Denkrichtungen vereint.

Dabei werden nicht nur die traditionellen Qualität-Zeit-Kosten-Abhängigkeiten betrachtet, sondern es wird ein holistisches Bild entworfen, das Menschen, sich schnell ändernde Projekte und Widerstände gegen Veränderungen berücksichtigt. Mit Hilfe dieser Methodenrahmen wird es gelingen, die Leichtigkeit im Projekt zu erzeugen, die notwendig ist, auch schwere Themen zu bearbeiten.

Und auch bei den eingesetzten Methoden werden wir interessante Ergänzungen erleben: vom ein-direktionalen Präsentieren hin zur interaktiven Moderation in einem Workshop, vom Dozieren hin zum spielerischen Ausprobieren-und-wieder-Verwerfen, vom monolithisch-erdrückenden Gesamtkonzept zu Modellen und Pilotprojekten.

Projektmanagement 2. Ordnung wird Altes über Bord werfen und neue Möglichkeiten eröffnen. Vielleicht wird sich auch das eine oder andere Großprojekt in der Lage sehen, Zeiten und Budgets realistischer zu planen. Und viele Menschen in Projekten werden sicher Neues lernen, um sich in der neuen Gedankenwelt mit ungewohnten Perspektiven und Paradigmen wiederzufinden.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Bekannte Muster brechen

Langsames Denken in Projekten – ein Manifest

In seinem Bestseller "Schnelles Denken, Langsames Denken", beschreibt Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman die Gegensätzlichkeit zwischen zwei verschiedenen "Systemen" des Denkens (Kahnemann, 2014). Wie Kahneman ausführt, fällt es Menschen natürlicherweise schwer, schnelles und intuitives Denken zu kontrollieren. Manchmal tritt schnelles Denken in Situationen zutage, wo wir es weder gebrauchen können, noch uns dessen bewusst sind. Herausfordernde und interdisziplinäre Projekte sind derartige Situationen. Gerade in der Start- und Definitionsphase von derartigen Vorhaben laufen wir ziemlich sicher Gefahr, durch schnelles Denken ungewünschte Effekte zu erzielen. Daher sollten wir – nicht nur aber insbesondere – in der Startphase eines Projekts lernen, "langsam zu denken".

Wir stellen Ihnen in diesem Beitrag Prinzipien und Techniken vor, die Ihnen dabei helfen, Wahrnehmungsverzerrungen in der praktischen Projektarbeit zu vermeiden und so die Qualität von Projektentscheidungen zu steigern. Doch zuerst möchten wir Sie zu einer einfachen Übung einladen.

Autor

Prof. Dr. Frank Habermann

Frank Habermann ist Professor für BWL an der HWR Berlin, Gründer der Becota GmbH und Co-Initiator der Initiative "Over The Fence"

Kontakt:
frank.habermann@hwr-berlin.de

Karen Schmidt

Beraterin und Autorin, Beratungsfelder u.a.: Organisationsentwicklung, Führungs- und Zusammenarbeits-kultur, Projektkommunikation, Co-Initiator der Initiative "Over The Fence"

Kontakt:
karen@overthefence.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Ein Experiment zum schnellen und langsamen Denken

Im Folgenden können Sie Ihre eigenen Denkmuster anhand von zwei einfachen Übungen erproben, die nur wenige Sekunden dauern. Alles, das Sie benötigen, sind Stift und Papier. Die Übungen funktionieren nur richtig, wenn Sie tatsächlich etwas aufschreiben. Sind Sie ausgestattet? Gut, dann kann es losgehen:

Übung 1: Wahrnehmung

Was sehen Sie auf Bild 1? Notieren Sie die Antwort in max. zehn Sekunden!

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bild 1: Übung zum Erproben von Denkmustern (© Heiko Löffler, Fotolia).

Übung 2: Interpretation der Wahrnehmung

Betrachten Sie das Bild nochmals. Beantworten Sie nun die Frage: Was könnte alles passiert sein? Schreiben Sie so viele Antworten auf, wie Ihnen einfallen! Sie haben eine Minute Zeit.

Schnelles Denken und seine Wirkung

Die beiden Übungen verdeutlichen, wie menschliche Wahrnehmung funktioniert. Wir haben sie in den vergangenen 12 Monaten in ähnlicher Form mit über 1.400 Menschen durchgeführt. Falls Sie die Übungen absolviert haben, können Sie jetzt Ihre Antworten mit den Ergebnissen dieser Stichprobe vergleichen.

Intuition bewirkt unbewusste Schlussfolgerungen

"Was sehen Sie?". Die Frage zielt auf eine möglichst wertfreie Beobachtung der Lage. Was sind die Fakten; was ist auf dem Bild nachweislich zu sehen? Eine möglichst objektive Beobachtung lautet beispielsweise: Asphalt, Streifen, Pflanzen, Wand …

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Enthält Ihre eigene Antwort irgendwelche Adjektive? Haben Sie vielleicht eine "kleine" Hecke gesehen, eine "marode" Wand oder einen "schmalen" Weg? Dann beinhaltet Ihre Antwort bereits eine Bewertung der Lage; Ihre Antwort ist keine reine Beobachtung, sondern sie spiegelt Ihr Wertesystem wider. Was einer Person als marode erscheint, ist für eine andere Person vielleicht noch von guter Qualität und ein Weg, der einem Menschen aus Berlin schmal erscheinen mag, ist für einen Dorfbewohner vielleicht von normaler Breite. Gegen diese Art von Bewertung können wir uns kaum wehren. Sie ist Ergebnis unserer Herkunft, Sozialisation, Bildung und Erfahrung und erfolgt ohne aktives Hinterfragen und kritischen Diskurs. Gemeinhin heißt dieses unbewusste Schlussfolgern "Intuition". Daniel Kahneman, Psychologe und Nobelpreisträger für Wirtschaft, nennt es "schnelles Denken" (Kahnemann 2014).

Nur jede hundertste Antwort ist frei von Bewertung

Über 95% aller Teilnehmenden geben an, einen "Fußgängerüberweg" zu sehen. Diese Zahl verdeutlicht besonders eindrucksvoll, wie schnelles Denken funktioniert: Ausgehend von unserem Standpunkt besitzen wir eine begrenzte Menge an Informationen (hier der Bildausschnitt). Wir sehen parallele Streifen auf einer glatten, grauen Fläche und unser Gehirn macht "Fußgängerüberweg" daraus. Warum? Weil wir "etwas Derartiges" tausendfach in einem "ähnlichen Kontext" gesehen zu haben glauben. Wir modellieren unbewusst einen plausiblen Zusammenhang: "Fußgängerüberweg" erscheint uns stimmig und wurde unbewusst in Sekundenbruchteilen als unsere individuelle Wahrheit geboren. Insgesamt war nur rund 1% aller Antworten in unserem Experiment tatsächlich bewertungsfrei.

Schnelles Denken ist das "unbewusste Schlussfolgern", das "Entscheiden aus dem Bauch". Laut Kahneman ist es unser Standardmodus, unser dauerhafter Betriebszustand des Denkens (Kahneman 2014, S. 33). Es ist wichtig, dass wir festhalten: schnelles Denken ist per se weder schlecht noch gut – es ist einfach das, was wir immer und üblicherweise tun!

Unbewusste Schlussfolgerungen begrenzen unsere Kreativität

Kommen wir nun zur zweiten Übung ("Was könnte passiert sein?"). Diese fragt nach kreativen Interpretationen, nach konstruierten Wahrheiten. Wie viele Antworten haben Sie gefunden; wie viele unterschiedliche Geschichten haben Sie sich ausgedacht?

Kahneman beschreibt schnelles Denken als das unbewusste Erschaffen von subjektiv stimmigen Geschichten auf der Basis von sehr wenigen Daten und Fakten. Kahneman hat nachgewiesen, dass Menschen dazu tendieren, sich in ihre "subjektiv stimmige Geschichte" sehr schnell zu verlieben. Wenn wir eine Geschichte gefunden haben, die in sich stimmig erscheint, dann entwickeln wir eine emotionale Bindung zu dieser Geschichte. Wir wollen an diese Version der Wahrheit glauben, wir verteidigen sie unbewusst und suchen nach Bestätigung. Und das tun wir selbst dann, wenn diese Interpretation auf sehr wenigen Fakten basiert und – noch erstaunlicher – selbst dann, wenn wir wissen, dass unsere Version der Wahrheit auf sehr wenigen Fakten basiert. (Kahneman 2014, S. 42ff)

Nur jeder Zehnte stellt den "Fußgängerüberweg" in Frage

Die Ergebnisse der zweiten Übung unterstützen diese These. Rund 90% der teilnehmenden Personen erdenken Geschichten, die eine plausible Bestätigung für die Existenz des intuitiv erkannten "Fußgängerüberwegs" darstellen. Die Antworten reichen von "Bau des Fußgängerüberwegs ist nicht fertig gestellt – die Hecke muss noch entfernt

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

werden" bis zur grundsätzlichen Infragestellung der Situation ("das Bild ist nicht real, sondern eine Photoshop-Montage"). Einige Teilnehmende geben gar an "gar keine Hecke gesehen zu haben". Interessant sind auch die Antworten der Personengruppe "Manager und Führungskräfte". Fast die Hälfte dieser Personengruppe interpretiert in die abgebildete Situation ein Ergebnis schlechter Arbeit (Antworten wie "Behördenirrsinn", "nicht mitgedacht" o.ä.).

In einer Minute erfinden die Teilnehmer nur drei Geschichten

Obwohl die Summe der Teilnehmenden mittlerweile über 50 verschiedene Szenarien erdacht hat, was passiert sein könnte, kommt der Einzelne im Durchschnitt auf nicht mehr als drei Szenarien. Auch dies ist eine Konsequenz davon, dass wir Menschen die Tendenz haben, uns in die "schnell erdachte" Wahrheit zu verlieben. Je stimmiger uns die erste Interpretation erscheint, desto stärker setzt sie sich in unserem Kopf fest. Teilnehmende, die auf die erste Frage sehr wertend reagiert haben, die vielleicht beim Betrachten des Bildes schmunzelten, weil ihr Gehirn ihnen unbewusst eine "amüsante Geschichte" erzählt hat, tun sich schwer, diese erste Version der Wahrheit zur Seite zu schieben. Deshalb gelingt es den meisten Menschen nicht, mehr als drei Geschichten in einer Minute zu entwickeln. Unsere Intuition blockiert unseren Intellekt – sie hält uns davon ab, vorurteilsfrei und kreativ nach alternativen "Wahrheiten" zu suchen.

Ergebnis: Muster behindern langsames Denken

Schnelles Denken kreiert einfache, in sich stimmige Bewertungen und Antworten. Wenn wir diese Bewertungen und Antworten mögen – wenn sie, um es flapsig zu sagen, "in unseren Kram passen", dann fühlen wir uns gut. Von uns aus stellen wir intuitiv stimmige Antworten und Bewertungen nicht in Frage. Im Gegenteil, wir suchen unbewusst für sie nach Bestätigung und lassen sie unser weiteres Denken und Handeln leiten. Schnelles Denken ist die kognitive Ursache für das, was March/Simon als "selektive Wahrnehmung" (March/Simon 1958), und Scharmer als "Downloading" von Informationen bezeichnen (Scharmer 2009). Sobald wir erste Daten erhalten haben (graue Fläche, Streifen), die für uns ein stimmiges Bild generieren (Fußgängerüberweg), behindert dies den weiteren Prozess der Datensammlung. Unser Gehirn bricht an dieser Stelle einfach das aktive Zuhören, das nüchterne Beobachten, das mühsame Sammeln von Fakten ab – es ist zufrieden mit dem, was es hat, und lässt sich davon lenken.

Projekt ist, wenn schnelles Denken an Grenzen stößt

Schnelles und intuitives Denken hat viele Vorteile. Es ist effizient: Warum weiter Daten sammeln und analysieren, wenn die Wahrheit bereits auf der Basis von sehr wenigen Daten geschlussfolgert werden kann? Die Streifen auf der Straße vor unserer Haustür **sind** tatsächlich ein Fußgängerüberweg; das, was wir aus dem Augenwinkel herankommen sehen, **ist** tatsächlich ein Auto. Beim Überqueren einer Straße wäre ein langer Beobachtungsprozess ausgesprochen hinderlich. Entweder wir liefen niemals los oder wir würden überfahren. Schnelles Denken ist immer dann hilfreich, wenn wir ein bekanntes Muster vorfinden (Routine / Alltag) oder einer akuten Bedrohung ausgesetzt sind (Gefahr). Nicht umsonst ist schnelles Denken unser natürlicher Betriebsmodus: es hält uns am Leben und schont unsere Ressourcen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Anspruchsvolle Projekte – und nur um solche soll es im Folgenden gehen – sind meist das Gegenteil von Routine und Alltag.

Im Rahmen der Open-Source-Initiative "Over the Fence – Projects Newly Discovered" (overthefence.com.de) befragten wir über 2.000 Menschen aus über 70 Ländern, was für sie das Wesen eines Projekts ausmacht. "Unbekanntheit" und "Neuartigkeit" waren die am häufigsten genannten Merkmale (Habermann, 2015). Projektarbeit ist für die meisten Menschen gleichbedeutend damit, etwas Neuartiges zu erschaffen – etwas, das von ihrem täglichen Arbeitsgegenstand abweicht. Und Projektarbeit bedeutet für die meisten Personen, mit Menschen zu arbeiten, mit denen sie normalerweise nicht zusammen arbeiten – in Rollen jenseits bekannter Strukturen und geübter Abläufe.

Neuartiger Arbeitsgegenstand und unbekannte Arbeitsorganisation bestimmen also für die meisten Menschen das Wesen von Projekten. Herausfordernde Projekte sind somit das Gegenteil des Vertrauten und Bekannten. Vertrautheit und Routine braucht schnelles Denken aber, um verlässlich zu funktionieren. Schnelles Denken benötigt das In-und-Auswendig-Kennen, einen riesigen Erfahrungsschatz identischer Situationen. Im Bekannten führt schnelles Denken verlässlich zu guten Ergebnissen. Im Unbekannten und Neuartigen birgt schnelles Denken das Risiko von erheblichen Wahrnehmungsverzerrungen (McAfee 2010 und Kahneman 2014, S. 295ff). Deshalb müssen wir in herausfordernden Projekten lernen, langsam zu denken.

Eine Anleitung für langsames Denken in Projekten

Langsames Denken ist kontra-intuitiv – es ist nicht das, was wir üblicherweise tun. Daher braucht es für langsames Denken eine bewusste Veränderung. Diese Veränderung bedeutet für jeden Projektmanager – und an diese Personengruppe sind die folgenden Abschnitte adressiert – zuallererst eine Arbeit an sich selbst. Diese Arbeit betrifft vier Ebenen:

- Allgemein: "Ich weiß es nicht" als **Grundhaltung**
- Vor einem Projekt: Die Vermessung der **Neuartigkeit**
- Vor einem Meeting: Die Reflexion der eigenen **Annahmen**
- In einem Meeting: Das gezielte **Brechen bekannter Muster**

In den folgenden Abschnitten werden diese vier Aspekte erörtert.

Allgemein: Machen Sie "Ich weiß es nicht" zu Ihrer Grundhaltung!

Es ist allzu menschlich, Dinge wissen zu wollen. Es fühlt sich für die meisten Menschen nicht gut an, etwas nicht zu wissen. Einen Zustand von Unwissenheit wollen wir möglichst rasch verwinden. Unwissenheit bedeutet Unsicherheit. Zuzugeben, dass wir etwas nicht wissen und nicht sicher sind, wie etwas ausgeht, haben wir häufig verlernt. Zumindest vor anderen – manchmal sogar vor uns selbst. Die Gründe dafür sind mannigfaltig. Die Art, wie zahlreiche Bonus- und Karrieresysteme funktionieren, ist einer davon. Denn Karriere machen häufig Personen, die glaubhaft versichern, Dinge zu wissen. "Es gibt zwei Sorten von Managern: die einen haben Probleme, die anderen haben Lösungen". Haben Sie diesen Satz schon einmal gehört? Dann kennen Sie Unternehmenskulturen, die einem offenen Umgang mit Unwissenheit im Wege stehen. Doch Unwissenheit ist die natürliche Ausgangssituation in herausfordernden Projekten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

"Ich weiß es nicht" ist die Grundhaltung von allen Forschenden. Wer "Ich weiß es nicht" denkt, wird weitere Fragen stellen, aufmerksam beobachten und Daten sammeln. "Ich weiß es nicht" verkörpert das kritische Hinterfragen von einfachen Lösungen und wohlklingenden Best Practices. "Ich weiß es nicht" ist Ausdruck von Wissensdurst und Neugierde.

"Ich weiß es nicht" als Grundhaltung zu leben, erfordert Mut. Dies gilt insbesondere in einem Umfeld, in dem "Ich muss es wissen" das vorherrschende Selbstbild ist. Die Einstellung "Ich muss es wissen" fördert schnelles und intuitives Denken. Schon wenige Informationen genügen, um Entscheidungen zu manifestieren. Der Rest ist selektive Wahrnehmung. Wer "Ich muss es wissen" als Grundhaltung lebt, handelt immer effizient – nicht unbedingt jedoch effektiv. Denn intuitiv "die Dinge richtig zu tun" (Effizienz) bedeutet nicht zwangsläufig, intuitiv auch "die richtigen Dinge zu tun" (Effektivität) – hier sogar häufig das Gegenteil.

"Ich weiß es nicht" ist auch die Grundhaltung von Designern. Produktdesigner beispielsweise stellen keine Vermutungen an, was Kunden möchten. Stattdessen befragen sie diese, beobachten ausdauernd und scheuen sich auch nicht vor Überraschungen. Designer wollen einen Sachverhalt wahrhaft verstehen und eine bestmögliche Gestaltungsform finden. "Ich weiß es nicht" ist das, was Boland und Collopy als "Design-Attitüde" bezeichnen (Boland und Collopy, 2004). In Ihrem Artikel "Design Matters for Management" formulieren sie die These, dass die Welt eine bessere wäre, wenn mehr Manager eine "Design-Attitüde" einnehmen würden. Die Aufmerksamkeit, die "Design Thinking" derzeit u.a. im Projektmanagement genießt, macht diesbezüglich Hoffnung, denn: Der größte Feind von erfolgreichen Projekten ist nicht Unwissen, sondern die Illusion von Wissen.

Vor einem Projekt: Vermessen Sie die Neuartigkeit!

Schnelles Denken funktioniert nur in bestens bekanntem Terrain. Ob Sie in einem Projekt schnell denken dürfen oder langsam denken müssen, entscheidet also die Bekanntheit bzw. Neuartigkeit Ihres Projekts. Die Grundhaltung "Ich weiß es nicht" sollte zuerst dazu führen, dass Sie herausfinden, wie bekannt oder unbekannt Ihr Projekt tatsächlich ist. Denn selbst, wenn ein Projekt für Sie als erfahrenen Projektleiter möglicherweise als Routine und Alltag erscheint, mag das noch lange nicht für den Rest der im Projekt involvierten Personen gelten. Sie wissen es eben nicht und deshalb sollten Sie es herausfinden. Die gute Nachricht lautet: dies dauert nur 15 Minuten.

Die wenigsten Projekte sind **objektiv** "neuartig". Vermutlich hat es irgendwo auf der Welt schon ein anderes Projekt dieser Art gegeben. Doch das Wissen um "alle Projekte einer bestimmten Art" ist kaum operationalisierbar. Sinnvollerweise muss die Neuartigkeit eines Projekts daher **subjektiv** – aus der Sicht der im Projekt beteiligten Akteure – beurteilt werden.

Für ein bestimmtes Projekt kann die Bewertung der Neuartigkeit von Person zu Person sehr unterschiedlich ausfallen. So besteht eine recht häufige Konstellation darin, dass ein bestimmtes Projekt für einen erfahrenen Projektmanager wenig oder gar nicht neuartig erscheint, für die meisten anderen Akteure jedoch sehr. Der Projektmanager mag die Art des Ergebnisses ebenso kennen wie Projekte dieser Dimension und dieses Umfelds. Für andere wesentliche Akteure mag aber allein die Mitwirkung im Projekt schon etwas Neuartiges darstellen.

Das Ausmaß der Neuartigkeit eines Projekts ergibt sich durch die Menge der Projektakteure, für die einer oder mehrere der folgenden Faktoren neuartig sind:

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Ergebnis**: Ein Projekt erbringt eine Leistung (Produkt(e) oder Dienstleistung(en)), die nicht Teil der üblichen Geschäftsabläufe und der normalen Arbeitsorganisation ist.
- **Umfeld**: Ein Projekt wird in einem unbekannten sozialen, kulturellen, technischen oder geografischen Umfeld durchgeführt.
- **Größe**: Ein Projekt sprengt in seiner Dimension (z.B. in punkto Zeit oder Budget) alles, was bisher durchgeführt wurde.
- **Kunde**: Ein Projekt hat einen andersartigen Auftraggeber und / oder Empfänger der Projektleistung, als vergleichbare Projekte.
- **Team**: Ein Projekt bedeutet für den betreffenden Akteur eine neuartige Rolle oder bringt eine insgesamt unbekannte Gruppenkonstellation mit sich, etwa hinsichtlich der beteiligten Experten aus verschiedenen Disziplinen.

So vermessen Sie die Neuartigkeit Ihres Projekts:

Versammeln Sie die maßgeblichen Projektakteure in einem Raum. Bitten Sie jeden Akteur auf einem Stück Papier die Faktoren **Ergebnis**, **Umfeld**, **Größe**, **Kunde**, **Team** aufzulisten. Erläutern Sie kurz die Bedeutung der Faktoren und den Zweck der Übung. Bitten Sie anschließend die Akteure, für jeden Faktor die folgende Frage zu beantworten: "Habe ich schon einmal an einem vergleichbaren Projekt mitgewirkt?". Die Antworten sollen auf dem Zettel notiert werden. Bitten Sie die Akteure, die Übung für sich alleine durchzuführen – ohne Diskussion. Auf diese Art vermeiden Sie unerwünschte Lenkung und Gruppeneffekte. Geben Sie fünf Minuten Zeit.

Bitten Sie die Akteure anschließend, ihre Antworten kurz vorzustellen. Anhand der kurzen Erläuterungen wird sehr schnell ersichtlich, was die Akteure über das Projekt bereits wissen und inwiefern es für sie neuartig ist. Fassen Sie die Ergebnisse zusammen, z.B. an einem Whiteboard. Sie erhalten dann eine Tabelle ähnlich der in Bild 2 dargestellten.

Bild 2 veranschaulicht diese Methode beispielhaft am Projekt eines Mineralölkonzerns (die Namen der Beteiligten wurden geändert). Das Schema ist recht typisch für ein betriebliches IT-Projekt: das Umfeld des Projekts, Größe und Auftraggeber sind nahezu allen Akteuren bekannt. Während das angestrebte Projektergebnis den IT-Akteuren als bekanntes Terrain erscheint ("Portal ist Portal"), stellt das Logistik-Portal für die Fachabteilung etwas Neuartiges dar. Für die meisten Projektakteure unbekannt ist auch die Gruppenkonstellation. Obwohl es also Bekanntes gibt, bringt das Projekt doch Menschen zusammen, die in ihrem Arbeitsalltag "so" nicht zusammenarbeiten. Das "so" drückt die Neuartigkeit der Herausforderung aus. Dieses "so" erfordert langsames Denken im Projekt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

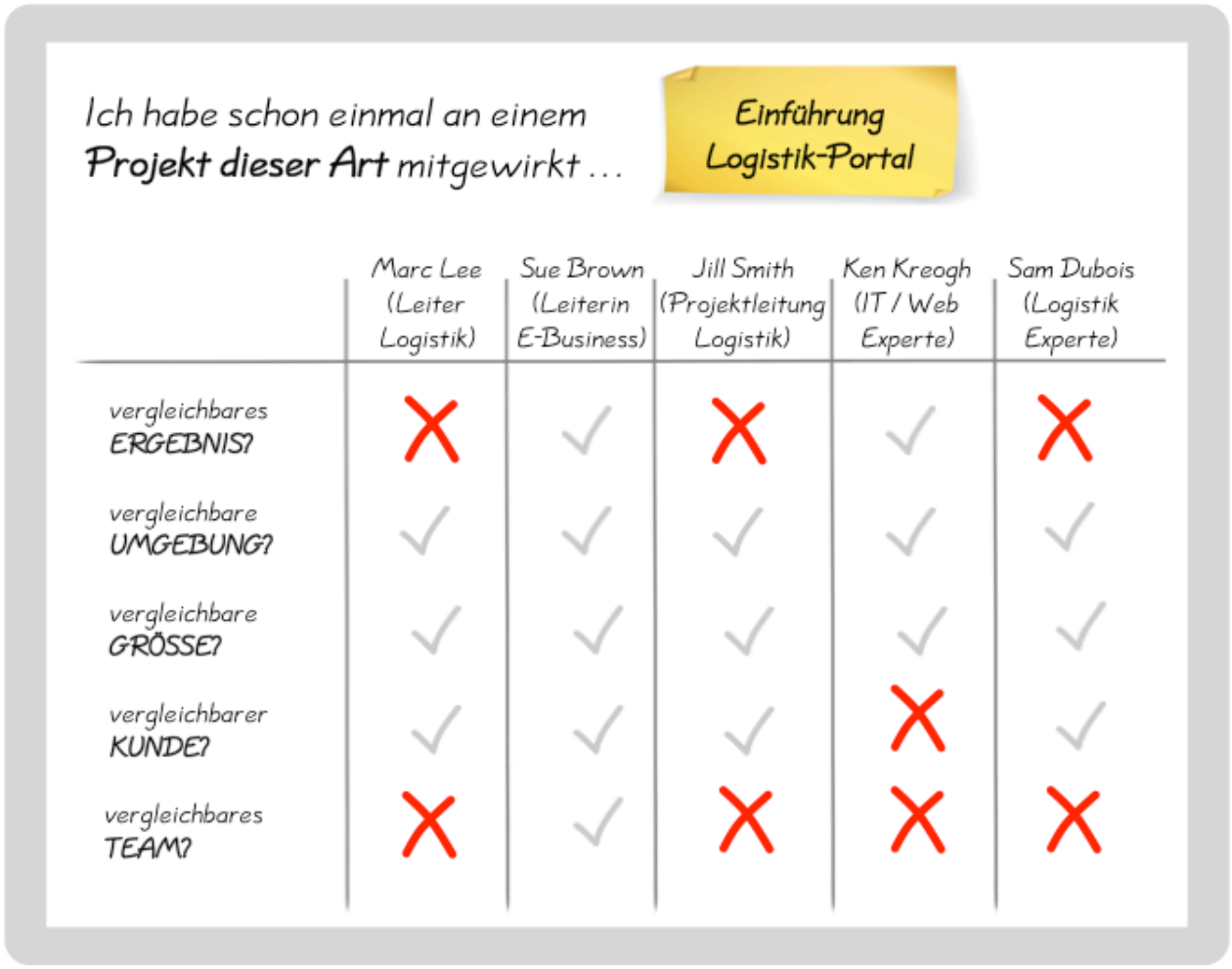

Bild 2: Vermessung der Neuartigkeit eines Projekts aus Sicht der Projektakteure.

Vor einem Meeting: Reflektieren Sie Ihre Annahmen!

Der Ausgangspunkt für langsames Denken ist Selbstreflexion. Wie wir an der Übung eingangs gesehen haben, können wir uns gegen unser schnelles Denken kaum wehren. Im Vorfeld eines Projekts oder eines Meetings haben wir ganz natürlicherweise unsere berufs- und erfahrungsbedingten Antworten und Bewertungen im Kopf. Wichtig ist, dass wir uns klar machen, wie unsere intuitiven Antworten und Bewertungen aussehen.

Das Sich-Klarmachen der eigenen Annahmen reicht jedoch nicht aus. Die zweite notwendige Voraussetzung für langsames Denken besteht darin, dass wir unsere im Vorfeld eines Meetings identifizierten Bewertungen und Antworten bewusst als "Vorverständnis" und "Vorkenntnis" einstufen. Im Unterschied zu schnellem Denken, bei dem wir unser intuitives Verständnis durch selektive Wahrnehmung unbewusst zementieren, sollen Vorverständnis und Vorkenntnis gezielt als vorläufige Zustände eingestuft werden, die es zu überwinden gilt. Am besten erfolgt dies explizit und schriftlich. Z.B. können Sie kurz in einer Tabelle notieren, was Sie über eine Herausforderung "wissen" (Spalte 1) und daneben, auf welchen Quellen bzw. Fakten dies gründet (Spalte 2). In der Regel zeigt dies sehr rasch, auf welch tönernen Füßen unser vermeintliches Wissen steht und warum es sich lohnt, weiter zu forschen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fördern Sie langsames Denken in neuartigen Projekten!

Wenn ein Projekt als neuartig vermessen wurde, dann sollten Sie als Projektmanager "langsames Denken im Projekt" fördern. Dieses langsame Denken beginnt bei Ihnen selbst! Es erfordert Ihre Offenheit und Geduld. Die Prämisse der Offenheit und Geduld bedeutet u.a., dass Sie Planung und Organisation so lange zurückstellen, bis Sie mit den wesentlichen Projektakteuren gemeinsam gedacht haben (siehe unten: "In einem Meeting"). Unterdrücken Sie im Vorfeld dieser gemeinsamen Begegnung Ihren professionellen Impuls, Dinge vorzudenken und mögliche Lösungswege aufzuzeigen. Selbst wenn Sie hierbei aus besten Absichten und Selbstverpflichtung handeln ("Ich muss es wissen"), so manifestieren Sie doch nur Ihre ersten Bewertungen und schränken damit Ihre eigene Offenheit und die aller anderen Akteure wesentlich ein. Als Faustregel gilt: je mehr Kraft und Zeit wir in einen Plan, ein Konzept, eine Präsentation oder ähnliches investieren, desto weniger offen sind wir für Veränderungen der "vorgedachten" Inhalte.

In einem Meeting: Brechen Sie bekannte Muster!

Je heterogener und interdisziplinärer eine Projektgruppe, desto wahrscheinlicher ist es, dass wir von einem nicht geteilten (Vor-)Verständnis und einer nicht geteilten (Vor-)Kenntnis ausgehen können. Sicher haben Sie schon den Satz gehört: "Wir müssen aufpassen, dass kein Missverständnis entsteht". In interdisziplinären Projektmeetings ist die übliche Ausgangssituation jedoch nicht grundlegendes Verständnis, das sich eventuell falsch entwickeln kann. Die Ausgangssituation ist ein bestehendes Missverständnis oder besser "Aneinander-Vorbei-Verständnis". Ein Missverständnis muss sich nicht erst entwickeln; es ist der natürliche Zustand. Was wir entwickeln müssen, ist Verständnis!

"Langsames Denken in Projekten" ist eine Methodologie, um bessere Entscheidungen zu treffen. Die eingesetzten Methoden zielen auf die Gewinnung möglichst "breiter" und "geteilter" Informationen. In diesem Zusammenhang erfordert langsames Denken "Musterbrecher", die uns helfen, unsere natürlichen Denkmuster und die daraus resultierenden Wahrnehmungsverzerrungen zu überwinden.

"Uns" ist hierbei ein Schlüsselwort. Daniel Kahneman hat dargelegt, dass der einzelne Mensch – jeder von uns – weitgehend betriebsblind gegenüber eigenen Wahrnehmungsverzerrungen ist. Demgegenüber hat Kahneman die These formuliert, dass eine heterogene Gruppe von Menschen das Potenzial hat, schnelles Denken besser zu erkennen und unerwünschte Effekte so zu verringern (Kahneman 2014, S. 303ff). An dieser Stelle setzen die Methoden des langsamen Denkens in Projekten an. Sie zielen immer auf einen interaktiven Dialog. Dieser Dialogprozess ist systematisch und mehrstufig.

Divergenz – Perspektivwechsel – Konvergenz

Das Vorgehen umfasst immer die drei Phasen Divergentes Denken, Perspektivwechsel, Konvergentes Denken (siehe Bild 3). Diese drei Phasen sind vergleichbar mit dem Aufbau von kreativen Denkprozessen (Gray et al. 2010 S. 10) bzw. partizipativen Entscheidungsprozessen (Kaner et al. 2014, S. 20). Langsames Denken in Projekten ist aber nicht darauf beschränkt. Ein Projektmanager kann den Methodenkoffer des langsamen Denkens immer dann einsetzen, wenn es wichtig ist, dass eine Projektentscheidung von allen Akteuren getragen wird. Dabei muss die Entscheidung nicht in der Gruppe getroffen werden. Die Entscheidung muss aber auf den von der Gruppe geteilten Informationen basieren.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wie Sie langsames Denken am besten in einem Meeting organisieren, ist abhängig von der konkreten Zielsetzung Ihres Meetings und den entsprechend eingesetzten PM-Techniken (siehe unten: "Ein praktisches Beispiel"). Grundsätzlich können Sie jede PM-Technik schnell oder langsam denkend einsetzen. Im Buch "Project Design" beschreiben wir, wie z.B. so bekannte PM-Techniken wie RACI oder Stakeholder Maps im Unterschied zu den bekannten Vorgehensweisen langsam denkend eingesetzt werden können (Habermann und Schmidt, 2016).

Bild 3 veranschaulicht das Basismodell des Vorgehens. Im Folgenden erörtern wir dieses Vorgehen sowohl in seinen Grundsätzen als auch anhand eines Projektbeispiels.

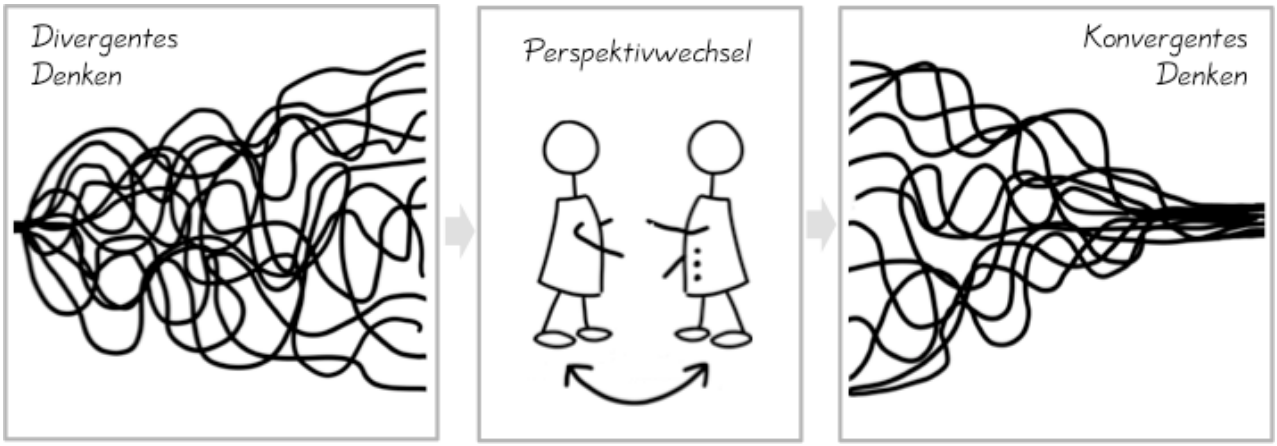

Bild 3: Die drei Phasen von "langsamem Denken in einem Projektmeeting" (in Anlehnung an Kaner 2014, S. 20).

Praxisbeispiel: schnelle Projektdefinition mit langsamem Denken

Das Beispiel betrifft ein Meeting zur Definition eines Projekts. Bei dem Projekt handelt es sich um die Einführung des oben erwähnten "Logistik Portals" bei einem Mineralölkonzern. In den vorangegangenen Monaten hatte es über ein halbes Dutzend Treffen zwischen den designierten Projektmitgliedern gegeben. Es wurden Excel-Listen mit Anforderungen ausgetauscht und es herrschte geschäftiger E-Mail-Verkehr. Trotzdem bestanden auf Seiten der involvierten Parteien – operativ wie strategisch, fachlich wie technisch – unterschiedliche Auffassungen, was das Projekt tatsächlich ist und was es erreichen soll. Daher wurde eine neue Herangehensweise beschlossen. Mittels des "Project Canvas" (Habermann und Schmidt, 2015) sollte das Projekt gemeinsam definiert werden.

Phase 1: Divergentes Denken

In dieser Phase wird angestrebt, eine breitgefächerte Basis an Roh-Informationen zu sammeln. Es sollen Informationen von allen maßgeblichen Disziplinen und Ebenen erhoben werden. Die Informationen dürfen in dieser Phase durchaus im Widerspruch stehen und sie tun dies üblicherweise auch. Letztlich bringen Sie als Projektmanager in dieser Phase die tatsächlich bestehende Informationsvielfalt ans Tageslicht (bevor Sie Ihnen zu einem späteren Zeitpunkt auf die Füße fällt). Die Phase des divergenten Denkens will diverse Annahmen, Kenntnisse und Verständnisse der Projektakteure in ihrer Vielfalt transparent machen. Denn als Projektmanager können Sie Akzeptanz nur schaffen, wenn Diskrepanz zuvor verstanden wurde. Deshalb gelten in Phase 1 drei wichtige Grundsätze:

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

1. keine Vorwegnahme von Antworten
2. keine Abstimmung von Antworten
3. keine Diskussion

Vorgehen im Praxisbeispiel

Hauptziel des Meetings war die Klärung des Projektverständnisses zwischen Auftraggeber und Projektleiterin. Außer diesen beiden Personen nahmen an dem Meeting zwei weitere Mitglieder des Projektteams teil: je eine Person aus IT- und Fachabteilung. Insgesamt also vier Personen.

Zur Informationserhebung wurde das Dialogformat "Thinkers Trio" entwickelt. Es umfasst drei Rollen: Fragender, Befragter (= Antwortender) und Schreibender (siehe Bild 4). Die Person, deren Wissen es zu erheben gilt, nimmt die Rolle des Befragten ein – hier der Auftraggeber. Die Person, welche zuvorderst erreicht werden soll, nimmt die Rolle des Schreibenden ein – hier die Projektleiterin. Die Rolle des Fragenden kann jede Person übernehmen, auch eine unbeteiligte. Im Beispiel übernahmen die beiden Mitglieder des Projektteams das Fragen.

Hierzu erhielten diese die zum Project Canvas gehörenden Fragenkarten. Das Kartenset (auf Anfrage kostenfrei als PDF erhältlich) umfasst 30 Fragen, die zur Spezifikation jedes Projekts benutzt werden können. Um keine Antworten vorwegzunehmen (Grundsatz 1), handelt es sich um offene Fragen. Die Fragen werden nacheinander gestellt, beginnend mit dem "Zweck" des Projekts.
Der Befragte beantwortet die Fragen möglichst präzise. Der Schreibende hört aufmerksam zu, notiert das Gehörte auf Haftnotizen und positioniert diese auf dem Project Canvas.

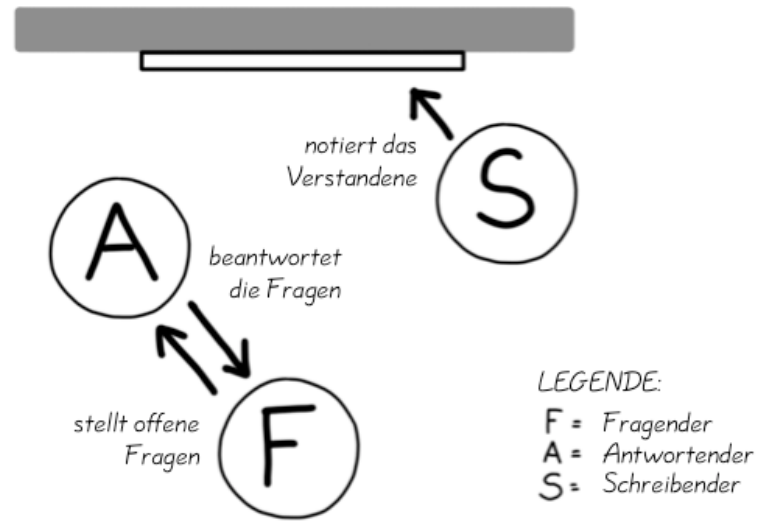

Bild 4: Dialogformat "Thinkers Trio" (Phase 1).

Um eine Ablenkung des Antwortenden und eine Abstimmung von Antworten zu vermeiden (Grundsatz 2), wurde der Project Canvas so positioniert, dass der Auftraggeber die Notizen der Projektleiterin nicht sehen konnte. Um eine hohe Informationsqualität zu erreichen, soll der Befragte sich ausschließlich auf seine Antworten konzentrieren, ohne Berücksichtigung der Tatsache, wie diese aufgenommen werden. Daher gibt es in dieser Phase auch keinerlei Rückfragen oder Diskussionen (Grundsatz 3).

Die Phase ist abgeschlossen, wenn alle Fragen gestellt und alle Antworten notiert sind. Bild 4 veranschaulicht die Aufteilung der Rollen im "Thinkers Trio".

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Phase 2: Perspektivwechsel

Jeder professionelle Austausch benötigt eine Schnittmenge an kongruenten Informationen. Haben zwei Menschen unterschiedliche Standpunkte und abhängig von ihrem jeweiligen Standpunkt völlig überschneidungsfreie Informationen, so führt dies unweigerlich zu einem unlösbaren Konflikt. So lange sich keiner der beiden Akteure (gedanklich) bewegt, ist keine Verständigung möglich. Bei einem Perspektivwechsel ändern wir daher bewusst die Rollen innerhalb des Kommunikationsprozesses. Eine Person, welche zuvor befragt wurde, wird nun zum Informationsempfänger. Eine Person, welche zuvor Informationen empfangen hat, wird zum Informationssender. Eventuelle Fragen und Hinweise, die aus den Ausführungen resultieren, sollten wieder notiert werden – typischerweise durch das Ergänzen der vorhandenen Notizen oder durch Hinzufügen weiterer Haftnotizen.

Der Informationssender folgt dabei dem Gesprächsmuster:

1. "Ich habe verstanden, …"
2. "Mir ist noch unklar, …"
3. "Ich möchte ergänzen, …"

Dieses Gesprächsmuster dient dazu, einerseits den Perspektivenwechsel zu verdeutlichen und andererseits die Aussagen des Antwortenden in Phase 1 nicht anzugreifen oder zu hinterfragen. Das Gesprächsmuster hilft, die Existenz unterschiedlicher Perspektiven zu erkennen und zu wertschätzen. Denn – um es in Anlehnung an den römischen Kaiser Marc Aurel zu sagen: Es gibt keine Wahrheit, es gibt lediglich Perspektiven. Dies gilt insbesondere für komplexe, multi-dimensionale Zusammenhänge.

Ansonsten gelten auch in dieser zweiten Phase die Grundsätze der ersten Phase, insbesondere keine Abstimmung und keine Diskussion! Der Perspektivwechsel kann und sollte mehrmals wiederholt werden.

Bei jedem erneuten Perspektivwechsel wird das obige Gesprächsmuster angewendet und die drei Grundsätze aus Phase 1 angewendet (keine Diskussion ...). Bild 5 veranschaulicht die zweite Phase des Dialogprozesses.

Die Phase des Perspektivwechsels ist vermutlich die schwierigste im gesamten Prozess des langsamen Denkens. Erfahrungsgemäß fällt es Führungskräften und auch Consultants besonders schwer, das so oft geübte Muster des "Ich muss es wissen" zu überwinden. Stark ist der Drang zu gradlinigen Schlüssen und unbequem ist es, sich mit der Vielfalt von Wahrnehmungen zu beschäftigen. Genau dies ist aber eines der Erfolgsprinzipien.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vorgehen im Praxisbeispiel

Nachdem alle Antworten notiert waren, erläuterte die Projektleiterin ihre Notizen anhand des Project Canvas. Sie wendete dabei konsequent das oben beschriebene Gesprächsmuster an. Hierbei bemerkte die Projektleiterin unter anderem, dass sie noch nicht verstanden habe, wer denn tatsächlich der "Empfänger" der Projektleistung sei. Sie wolle noch ergänzen, dass es auch "interne Zielgruppen" des Logistik-Portals gäbe. Der Auftraggeber hatte in seinen Antworten zuvor ausschließlich das "Netzwerk externer Händler" als Adressaten des Projekts genannt.

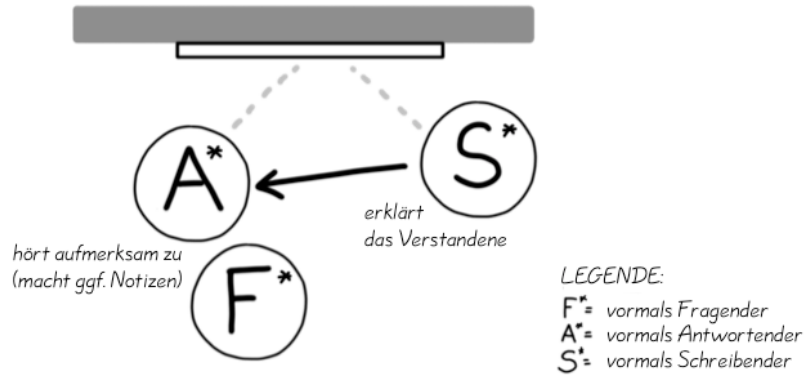

Bild 5: Dialogformat "Thinkers Trio" (Phase 2).

Während der Ausführungen der Projektleiterin hörten die anderen Teilnehmenden des Workshops – insbesondere der zuvor befragte Auftraggeber – schweigend zu. Nachdem die Projektleiterin mit ihren Ausführungen geschlossen hatte, wurden die Rollen nochmals getauscht. Hierbei konnte der Auftraggeber anmerken, dass er das Argument der Projektleiterin bezüglich der internen Zielgruppen verstanden habe und teile. Durch den abermaligen Perspektivwechsel wurde also ein wichtiges "Ausgangsmissverständnis" aufgedeckt und ein einvernehmliches Verständnis der Projektkunden erreicht. Dies ist nur ein Beispiel für mehrere anfängliche Lücken im gegenseitigen Verständnis, die im Laufe der 2. Phase identifiziert werden konnten.

Phase 3: Konvergentes Denken

Perspektivwechsel fördert nicht nur neue Informationen (Divergenz), er schafft auch ein gewisses Maß an Einsichten und gegenseitigem Verständnis (Konvergenz). In Phase 2 erfolgt dies noch implizit und etwas verwaschen. In Phase 3 wollen wir Konvergenz auf den Punkt bringen und explizit dokumentieren.

"Ja, und …" statt "ja, aber …"

Hierzu heben wir die Regeln der vorherigen beiden Phasen auf. Nun streben wir nach gegenseitiger Abstimmung. Eine konstruktive Diskussion ist erlaubt und gewünscht. Konstruktiv bedeutet an dieser Stelle, dass wir Eingrenzung und Einvernehmen anstreben. Konfrontation und Rechtfertigung möchten wir indessen so weit wie möglich vermeiden. Als universelle Technik hilft hierbei die Verwendung des Gesprächsformats "Ja, und ... ". Im Unterschied zum üblichen "Ja, aber ... " baut "Ja, und ... " auf den Argumenten anderer Personen auf. Es wirkt konstruktiv und gestaltend und das ist es schließlich, was wir mit einem Projekt anstreben.

Die Phase der Konvergenz ist die vermutlich einfachste im gesamten Vorgehen. Zum einen ist das Zusammenführen von Informationen und das Herbeiführen von Entscheidungen genau das, was Manager und Führungskräfte am meisten geübt haben – es ist ihr traditionelles Handwerkszeug. Zum anderen ist diese letzte

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Stufe die natürliche Fortsetzung der beiden vorherigen. Als solche profitiert sie von der "Magie der Konversation", die sich regelmäßig durch den Rhythmus des Vorgehens einstellt. Denn langsames Denken führt ab einem gewissen Punkt überraschend schnell zu Ergebnissen. Aus dem explorativen Vorgehen der ersten beiden Phasen bildet sich Erkenntnis; zuweilen dann, wenn sie gar nicht erwartet wird. Man erkennt diesen Punkt daran, dass sich die Gesichter und Körperhaltungen der teilnehmenden Personen merklich entspannen.

Vorgehen im Praxisbeispiel

Die vier Teilnehmenden "durften" nach den streng reglementierten ersten beiden Phasen nun wieder in gewohntem Arbeitsstil den Project Canvas fertig stellen. Der Unterschied zu einem direkten "freien" Bearbeiten des Project Canvas bestand darin, dass durch das mit dem Thinkers Trio erzwungene, langsame Denken jetzt allen Seiten die verschiedenen Perspektiven bereits bekannt waren. Alle notwendigen Informationen über das Projekt waren im Raum – und dies ohne negative Emotionen oder aufgeregte Diskussionen. Entsprechend "unaufgeregt" und "auf Augenhöhe" verlief auch das weitere Meeting. Die Teilnehmenden traten gemeinsam vor den Project Canvas und modifizierten, strukturierten und komplettierten die dortigen Informationen, bis das Ergebnis für alle Beteiligten "gut genug" war. Diese Erstellung des finalen Project Canvas erfolgte in kurzer Zeit, in weniger als 45 Minuten.

Die Akteure sprachen diesen unerwarteten raschen Fortschritt auch aktiv an. So meinte der Auftraggeber, dass "jetzt wirklich ein Durchbruch erreicht" wurde und die Projektleiterin stellte fest, dass wir "noch nie so einen produktiven Workshop hatten".

Wahrnehmung lässt sich schulen

So wie das Mantra des "Ich muss es wissen" eine Kultur etablieren kann, in der nur schnelle, unreflektierte Entscheidungen getroffen werden, so kann auch das langsame Denken eine Kultur des genauen Wahrnehmens schaffen.

Ein Experiment der Firma Canon aus dem Jahr 2015 veranschaulicht die Potenziale professioneller Informationsanalyse (Canon 2015). Bei dem Experiment wurden Menschen verschiedener Expertenstufen – Laie, Student der Fotografie, Professioneller Fotograf – vor dasselbe Bild gesetzt. Alle Personen wurden gebeten, das Bild intensiv eine bestimmte Zeit zu betrachten. Die Betrachtungen wurden mittels Eye-Tracking-Technologie aufgezeichnet und verglichen. Bild 6 veranschaulicht das Ergebnis.

Im Vergleich zu einem Laien kann ein professioneller Fotograf in derselben Zeitspanne ein Vielfaches an Informationen verarbeiten. Während die laienhafte Wahrnehmung an einzelnen Punkten hängen bleibt und von Nichtigkeiten "gekidnappt wird", wandert das geschulte Auge weiter. Der Profi will das Gesamtbild erschließen. Professionelle Wahrnehmung lässt sich daher nicht ablenken; sie ist ausdauernd und systematisch auf der Suche nach Informationen. Die Werte des Fotografie-Studenten zeigen zudem: wir können unsere professionelle Wahrnehmung schulen und üben. Das gilt für das Projektmanagement ebenso wie für die Fotografie.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

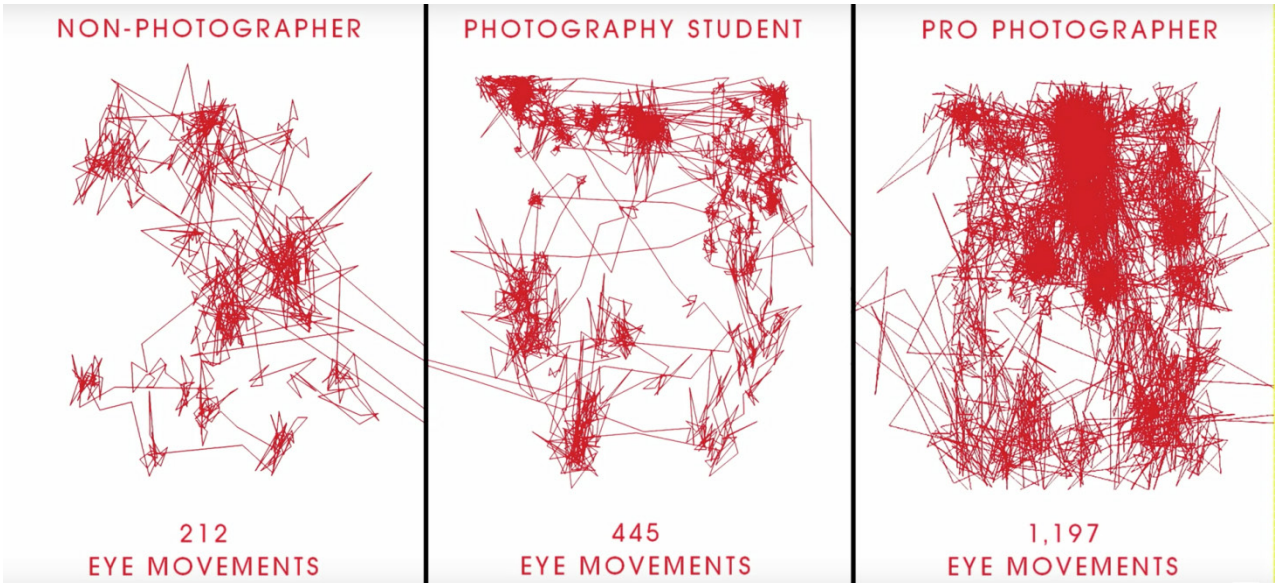

Bild 5: Potenzial professioneller Informationsanalyse. (Quelle: Canon 2015, min. 2:00)

Ein Manifest für langsames Denken in Projekten

"Langsames Denken in Projekten" dauert also nicht lange. In der Regel benötigt es nicht mehr Zeit als die übliche Vorgehensweise. Denn unser üblicher Denkmodus – das schnelle Denken – treibt uns regelmäßig in die selektive Wahrnehmung und in entsprechend zeitraubende Diskussionen. Langsames Denken strebt an, Zeit effektiver zu nutzen – durch systematische und unaufgeregte Informationsanalyse.

Langsames Denken ist deshalb keine "Schnecke", es ist vielmehr ein "Igel". Das schnelle Denken gleicht in diesem Bild eher einem "Hasen", der zwar mit hoher Geschwindigkeit unterwegs ist, die "Wette" aber dennoch verliert. Zumindest gilt das für jedes neuartige Projekt.

Schulen Sie daher Ihre professionelle Wahrnehmung und üben Sie langsames Denken in Ihren Projekten. Eine einfache Leitlinie, wie Sie dies erreichen können, bietet die Projektinitiative "Over the Fence". Unser Aufruf zu langsamem Denken in Projekten lautet:

Manifest für langsames Denken in anspruchsvollen Projekten

"Wir zeigen Wege für eine bessere Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten auf. Wir schätzen den Wert von

- Fragen vor Antworten
- Beobachten vor Bewerten
- Perspektivwechsel vor Standpunkt
- Selbstreflexion vor Fremdkritik

Menschen neigen zu 'schnellem Denken'. Dies birgt unerwünschte Effekte. Die Aktionen der linken Seite fördern 'langsames Denken'. Sie steigern die Qualität der rechten Seite und sollten daher bewusst und intensiv gelebt werden. Führe die Aktionen der linken Seite immer einmal mehr aus, als Du es intuitiv für notwendig hältst!"

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wer das Manifest unterzeichnen möchte, kann dies unter http://overthefence.com.de/manifesto tun. Die Webseite von "Over the Fence" bietet zudem den Project Canvas sowie weitere "Werkzeuge zum langsamen Denken" zum kostenlosen Download an.

Literatur

- Boland, Richard J., Collopy, Fred: Design Matters in Management, in Boland, R., Collopy, F.: (Hrsg.): Managing as Designing, Stanford 2004, S. 3-18
- Canon USA (Hrsg): The Obsession Experiment, in: Official Canon USA Youtube Channel, 29.10.2015, https://www.youtube.com/watch?v=Ic3suBJDsVw
- Gray, Dave et al.: Gamestorming – A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers, Sebastopol 2010
- Habermann, Frank: Der Project Canvas – wirksames Werkzeug zur Projektdefinition, Projekt Magazin, Ausgabe 11/2015, https://www.projektmagazin.de/artikel/der-project-canvas-wirksames-werkzeug-zur-projektdefinition_1100145
- Habermann, Frank, Schmidt, Karen: Project Design – Thinking Tools for Visually Shaping New Ventures, Berlin 2016
- Kahneman, Daniel: Schnelles Denken, Langsames Denken, 7. Aufl., München 2014
- Kaner, Sam et al.: Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, Hoboken 2014
- March, James G., Simon, Herbert A.: Organizations, 2. Aufl., Cambridge 1958, s. bes. S. 172ff
- McAfee, Andrew: The Future of Decision Making: Less Intuition, More Evidence, in: Harvard Business Review, Januar 2010, https://hbr.org/2010/01/the-future-of-decision-making
- Scharmer, Otto: Theory U. Leading from the Future as it Emerges, San Francisco 2009, s. bes. S. 119ff

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Raus aus der Komplexitätsfalle!

Autor

Stephanie Borgert

Systemischer Business Coach und Inhaberin von denkSystem. Schwerpkt.: Training und Beratung für komplexe Projekte und Veränderungsprozesse.

Kontakt: Borgert@denk-system.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Als Projektmanager sind Sie mit vielen verschiedenen Situationen und Ereignissen konfrontiert: Der Auftraggeber "kippt" neue Anforderungen ein, es gibt Konflikte im Team, die Laufzeit des Projekts verzögert sich, Mitarbeiter werden abgezogen, der Scope wächst und so weiter und so fort. Wie geht man mit solchen dynamischen, oft komplexen und manchmal turbulenten Projektsituationen am besten um? Mit genau dieser Fragestellung befasst sich dieser Artikel. Der Frage, wie komplex das zu managende Projekt ist, kommt dabei eine zentrale Rolle zu, denn Komplexität wird meist als kritischer Aspekt angesehen. Wichtig ist dabei die Unterscheidung von komplexen, komplizierten und chaotischen Projektsituationen, denn jede erfordert ihr eigenes Entscheidungs- und Führungsinstrumentarium. Es geht also darum zunächst den aktuellen Projektkontext zu bestimmen und daraus die richtigen Handlungsoptionen abzuleiten. Zudem erfahren Sie, wie die wesentlichen Stolpersteine auf dem Weg aus der Komplexitätsfalle zu überwinden sind. Die Kultur im Projekt bestimmt das Verhalten der Menschen – Sie lernen, wie Sie selbst aktiv auf die Gestaltung dieser Kultur Einfluss nehmen können.

Es wird turbulent im Projekt

Vielleicht kennen Sie Situationen wie diese: "Die Folien für den Projektlenkungsausschuss müssen noch bis heute Abend fertig werden. Eigentlich müsste der aktuell zu erreichende Meilenstein "Datenmigration" eine rote Ampel bekommen, aber das gibt wieder endlose Detaildiskussionen mit den Lenkungsausschuss-Mitgliedern. Dafür habe ich wirklich keine Zeit. Außerdem kann ich denen nicht mal eben die gesamte Komplexität der aktuellen Situation erklären, dafür stecken die Herrschaften nicht tief genug im Thema. Und schließlich habe ich genug mit dem Meilenstein selbst zu tun. Dass erst jetzt hochkommt, dass für die bevorstehende Datenmigration noch weitere Datenschutzbestimmungen zu beachten sind, ist unglaublich. Wofür sitzen denn so viele Experten im Projekt? Daran hat aber erst mal keiner gedacht, und ich kann mich nicht um alles kümmern. Gleichzeitig müssen wir unsere Fachseite noch davon überzeugen, dass die zwei neuen Anforderungen definitiv nicht mehr im kommenden Release unterzubringen sind. Die Verhandlung dazu war gestern ergebnislos, aber wir müssen hart bleiben. Das ist im Budget auch gar nicht mehr drin. Die Kollegen der Fachseite sollen sich doch erst mal um ihre Restrukturierung kümmern. Wir wissen ja eh nicht, wer ab nächstem Halbjahr unser Auftraggeber ist. Dabei kommt mir doch dieses noch ungelöste Datenbank-Problem in den Sinn. Wie kriegen wir den richtigen Auszug an Daten migriert, obwohl wir keinen eindeutigen Schlüssel haben? Dafür brauchen wir jetzt endlich eine Lösung. Was wollte ich eigentlich gerade tun? Ach ja, die Folien…"

Wie behalten Sie eine solche Projektsituation im Griff? Wie gehen Sie die Lösung der verschiedenen Punkte an? Typische Lösungsstrategien könnten lauten: Planung nach hinten schieben, zusätzliches Budget beantragen, zusätzliche Mitarbeiter anfordern, Anforderungen vom Lenkungsausschuss ablehnen lassen, und so weiter. Dabei schwingt allerdings immer der Gedanke mit "Wenn X, dann Y": "Mit mehr Budget lassen sich die zwei Anforderungen realisieren", "Zusätzliche DB-Experten lösen die Frage um die partielle Migration". "Mit mehr Zeit werden wir

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

alle Datenschutzanforderungen erfüllen können." Die Situation im Projekt, und sei sie noch so komplex, wird in (vermeintliche) Kausalzusammenhänge zerlegt und in eine systematische Planung überführt.

Das Denken in Ursache-Wirkungs-Gefügen ist die Denk- und Verhaltensweise, die wir in unserem Kulturkreis am intensivsten lernen und trainieren. Dieses Denken ist für viele Situationen im Projektmanagement-Kontext gut und richtig. Sobald wir uns allerdings in einem komplexen Umfeld befinden, schnappt sie zu, die Komplexitätsfalle. Denn wir glauben, dass sich die Projektsituation auflöst, wenn wir die Komplexität reduzieren. Die häufigsten Strategien dafür sind rationales Verstehen, Vereinfachen oder das Ausblenden bestimmter Aspekte.

(Schein-)Strategien, um Komplexität zu reduzieren

Rationales Verstehen ist die am häufigsten eingesetzte Strategie, um komplexe Projektsituationen "in den Griff zu bekommen". Leider ist sie auch diejenige, die in den meisten Fällen zu einer Überforderung des Projektmanagers führt. Die Dimensionen der Komplexität entsteht im Beispiel durch menschliche Einflussnahmen (die zu den zwei weiteren Anforderungen geführt haben), durch die Menge und Anwendungsfälle aktueller Datenschutz-Bestimmungen, durch die verschiedenen Möglichkeiten, eindeutige Schlüssel für die zu migrierenden Daten zu finden, durch das Handeln des Lenkungsausschusses und durch weitere hinter der beschriebenen Situation liegende Aspekte. Ein einzelner Projektmanager, und sei er noch so erfahren, kann dies alles niemals kognitiv vollständig erfassen.

Um das vermeintlich doch hinzubekommen, neigen wir dazu, die Wirklichkeit zu vereinfachen, beziehungsweise Details auszublenden. Das Ausblenden kennt jeder Mensch als gängige Strategie. Im Falle eines Projekts werden beispielsweise die Motivation und Notwendigkeit hinter den neuen Anforderungen einfach nicht berücksichtigt. Man muss sich dann auch nicht damit auseinandersetzen und kann lediglich die "hard facts" wie Termine, Budget und Aufwand betrachten. So bleiben wir in unserer Wahrnehmung bei Bekanntem und Vertrautem, was uns ein Gefühl von Sicherheit gibt. Und Sicherheit können wir in einem turbulenten Projekt gut gebrauchen.

Vereinfachen kann man an dieser Stelle ebenfalls gut. Picken wir als Projektmanager in der Diskussion mit der Fachseite lediglich den zeitlichen Aspekt heraus, so vereinfachen wir die Diskussion auf die Dimension Zeit (in diesem Fall auf "zu spät") und nehmen die eigentlichen Aspekte dahinter nicht wahr. Das geschieht oft unbewusst, manchmal aber auch bewusst, um den eigenen Standpunkt nicht aufzuweichen.

Alle drei Strategien greifen also zu kurz. Sie ermöglichen uns, immer nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit zu betrachten. Das vereinfacht zwar jede Situation ungemein, deckt aber letztendlich nur ein dünnes Mäntelchen des "Nicht-Sehens" über die immer noch komplexe Situation. Diese Strategien anzuwenden, stellt möglicherweise eine kurzfristige Lösung dar, erzeugt aber gleichzeitig neue Probleme – im Beispiel zumindest den Vertrauensverlust beim Auftraggeber.

Die Projektwelt ist auch, aber nicht nur komplex

Noch immer wird komplex sehr häufig mit kompliziert verwechselt und umgekehrt. Zum Beispiel wird die Brandschutzanlage eines Flughafens als "sehr komplex" bezeichnet, obwohl es sich dabei um reine Technik handelt. Diese mag vielleicht kompliziert sein, aber sicher nicht komplex. Jeder Nicht-Experte für Brandschutzanlagen kann, nach ausrei-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

chendem Studium, die Funktionsweise verstehen. Würden wir die im Flughafen installierte Anlage in einem Gedankenexperiment für zwei Wochen unberührt lassen und in dieser Zeit alle Türen schließen, so würden sich die Anlage nach unserer Rückkehr immer noch im selben Zustand befinden. Sie hätte sich nicht verändert. Sie ist ein technisches System, mit einer klaren Ursache-Wirkungs-Relation. Bei einem komplexen System oder Sachverhalt wäre dies hingegen nicht der Fall. Es ist als zunächst einmal wichtig festzustellen, mit was für einem System wir es gerade zu tun haben. Ist das, was wir betrachten kompliziert, komplex, einfach oder chaotisch? Diese Unterscheidung ist essentiell, denn abhängig davon sind verschiedene Entscheidungsmuster und Führungsstile notwendig.

Die Projektsituation mit Hilfe des Cynefin-Frameworks ermitteln

Die "Kontextbestimmung" beginnt mit einem Innehalten und Reflektieren der aktuellen Vorgänge um uns herum. Zur Orientierung lässt sich das sogenannte Cynefin-Framework (ausgesprochen: "Künéwin ") von Dave Snowden nutzen (Bild 1). Entwickelt im Rahmen seiner Tätigkeit für die IBM im Kontext des Wissensmanagements liefert es eine schnelle Orientierung für die momentane Situation in einem Projekt.

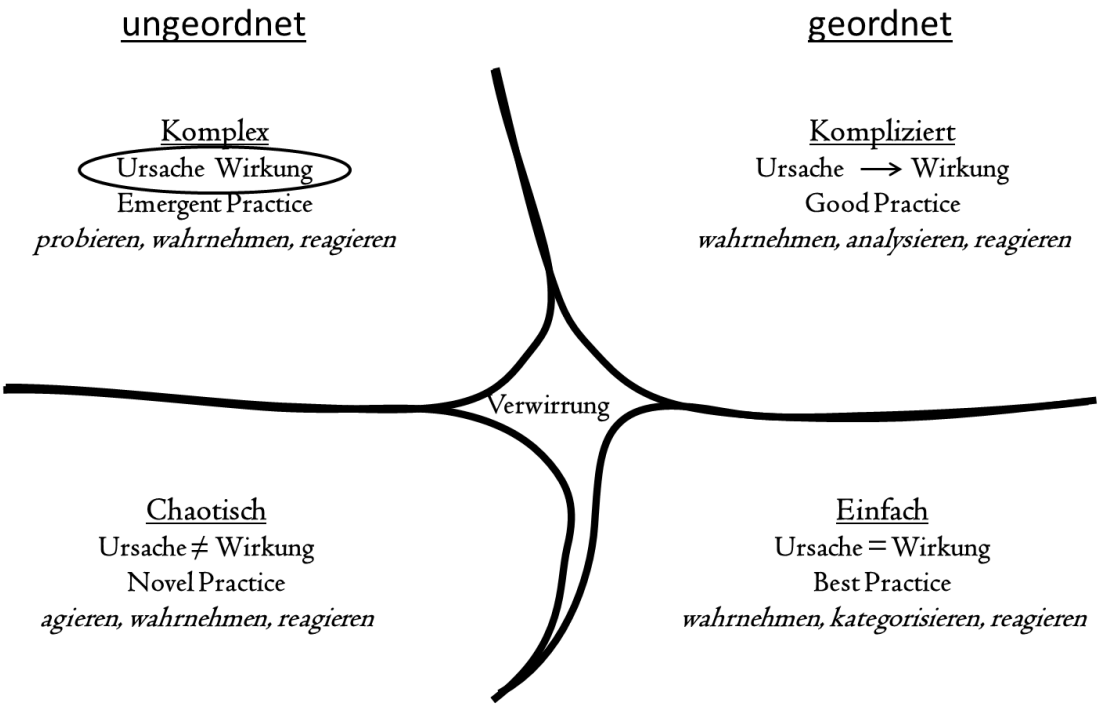

Bild 1: Cynefin-Framework nach Dave Snowden.

Die erste wesentliche Unterscheidung liegt darin, die Situation der "geordneten" oder "ungeordneten" Welt zuzuordnen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die "geordnete" Welt – Domänen "Einfach" und "Kompliziert"

Auf der geordneten rechten Seite des Frameworks existiert immer eine eindeutige Ursache-Wirkungs-Relation. Die hier zu betrachtenden Domänen sind "Einfach" und "Kompliziert". Ein hochgradig standardisiertes Berichtswesen würde man beispielsweise der Domäne **"Einfach"** zuordnen. Die zu verwendenden Vorlagen sind gesetzt, die Berichtszyklen bekannt und die Wege definiert. Wer, was und wie an wen berichtet ist für alle Projektbeteiligten klar, nachvollziehbar und wiederholbar. Das Ursache-Wirkungs-Prinzip ist also simpel und leicht umzusetzen. Kommt es beispielsweise zu Unregelmäßigkeiten, braucht der Projektmanager nur auf die Termindaten zu achten (Wahrnehmen), diese mit dem Prozess abzugleichen (Kategorisieren) und berichten beziehungsweise anmahnen (Reagieren). Ein Beispiel hierfür sind Statusberichte der Teilprojekte. Erhält der Projektleiter den Statusbericht eines Teilprojekts nicht zum verabredeten Termin, so wird er diesen beim Teilprojektleiter anmahnen. Pünktlich gelieferte Berichte wird er in den Gesamtprojektbericht integrieren und verarbeiten. Der grundlegende Entscheidungsmechanismus ist also die **Kategorisierung**. Es existiert **genau eine richtige Lösung**. Für Aufgabenstellungen wie Prozessdesign, vertragliche Vereinbarungen oder auch das Berichtswesen im Projektmanagement lassen sich Best-Practice-Lösungen finden. Hier kann man guten Gewissens erfolgreiche Vorgehensmodelle für sich adaptieren, denn der Kontext ist einfach.

Für die Klärung der anzuwendenden Datenschutz-Bestimmung und die Lösung des Datenbank-Problems braucht es jedoch andere Strategien. Denn die Thematiken sind der Domäne "**Kompliziert"** zugeordnet. Und dies ist die Domäne der Experten. Auch hier greift das Ursache-Wirkungs-Prinzip, es ist aber nicht immer offensichtlich, denn es kann **mehr als eine richtige Lösung** geben. Das Datenbank-Problem ist erfasst und beschrieben (Wahrnehmen), der/die Experte(n) analysieren das Problem und entwickeln mögliche Lösungen (Analyse), die passende (beste, billigste, schnellste, etc.) wird ausgewählt (Reagieren). In einem komplizierten Kontext ist die **Analyse** der Mechanismus, der zur Entscheidungsfindung beiträgt. Das Finden der einen, richtigen Lösung ist dabei nicht immer schnell und einfach. In beiden Domänen bewegen wir uns in der geordneten Welt. Unsere gut trainierten Fähigkeiten des logischen Schlussfolgerns und des Denkens in Kausalzusammenhängen sind hier notwendig und nützlich.

Die "ungeordnete" Welt – Domänen "Komplex" und "Chaotisch"

Was aber, wenn wir diese Welt verlassen und uns in "Unordnung" begeben? Ein Projekt beziehungsweise eine Projektsituation ist der Domäne **"Komplex"** zugeordnet, wenn viele untereinander verknüpfte Elemente existieren, die miteinander in Wechselwirkung stehen. Der Grad der Komplexität ergibt sich aus der Anzahl der Elemente und der Anzahl der Verknüpfungen. Stellen Sie sich bitte die Projektorganisation hinter der eingangs skizzierten Situation vor – es gibt einen anfordernden Fachbereich, dessen Vertreter im Wesentlichen ihre "Linienziele" erfüllen müssen. Beteiligt ist auch die IT, die ja nicht alleine für dieses Projekt arbeitet, sondern deren Kapazität durch Anforderungen aus anderen Projekten eingeschränkt ist. Die IT wiederum arbeitet sowohl mit Hard- als auch mit Software, die ebenfalls eine Eigendynamik besitzt, so dass weitere Anforderungen entstehen (Releasezyklen, Wartung, Patches,…). Weitere Elemente sind die Mitglieder des Entscheidungsgremiums, die eigene Interessen und manchmal auch eine "Hidden Agenda" in das Projekt mit einbringen.

Die Anzahl der Elemente (Menschen, Anforderungen, Standorte, technische Systeme und so weiter) ist somit hoch und der Grad der Vernetzung sorgt für Intransparenz. Spätestens beim Faktor Mensch sind wir also in der Komplexität angekommen. Führen wir das Gedankenexperiment von vorhin weiter, können wir ein solches komplexes Projekt nicht 14 Tage einschließen und erwarten, dass es dasselbe bleibt. Dynamische Systeme entwickeln sich weiter, sie

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

warten nicht auf Reaktionen. Somit existiert hier auch immer eine Komponente des Zeitdrucks. Das ist in fast jedem Projekt spürbar, zum Beispiel beim Anforderungsmanagement. Die Kollegen in den Fachbereichen denken und arbeiten weiter an den formulierten (und den noch nicht formulierten) Anforderungen. Gleichzeitig können jederzeit Impulse aus dem "Tagesgeschäft" die Anforderungen der Fachseite ergänzen oder verändern. Es gibt keinen statischen Punkt, an dem alle Anforderungen formuliert und vollständig erfasst sind. Gerade in diesem Prozess sind Dynamik und Intransparenz deutlich sichtbar. Als Projektmanager liegt hier Ihre wesentliche Aufgabe darin, die Dynamik durch flexible Prozesse (wie iteratives Anforderungsmanagement) aufzufangen. Um die Intransparenz an dieser Stelle zu verringern, hilft vor allem die ständige, offene Kommunikation mit den Fachbereichen.

In dieser Domäne lässt sich **keine eindeutige Ursache-Wirkungs-Relation** mehr formulieren, denn die vielen Wechselwirkungen und die Dynamik machen eine Vorhersage über das Systemverhalten unmöglich. Das ist jedoch nicht weiter schlimm, da der passende Entscheidungsansatz "Probieren, Wahrnehmen, Reagieren" jedem Projektmanager geläufig ist, auch wenn er ihn oft nicht bewusst anwendet. In obigem Beispiel wäre der Ansatz: Der Projektmanager formuliert Anreize für die Fachabteilung, damit sie der Verschiebung in das nächste Release zustimmt (Probieren). Dann registriert er, welche Meinungen die Vertreter der Fachabteilungen dazu äußern und welche Bedürfnisse sie formulieren (Wahrnehmen). Schließlich schlägt er neue Alternativen vor oder beharrt vielleicht auch auf seinem Standpunkt (Reagieren).

Im Umgang mit dem Lenkungsausschuss ist es oft ähnlich. Wir möchten die Entscheidungen in ganz bestimmte Bahnen lenken, also bereiten wir die Statusberichte und die Entscheidungsvorlagen entsprechend vor. Im Laufe der Zeit lernen wir "unsere Pappenheimer" kennen und wissen, wie wir die richtigen Entscheidungen (also die richtigen Muster) bekommen. Wann immer es um Musterbildung geht, greift "Probieren-Wahrnehmen-Reagieren" als Entscheidungsinstrument. Das menschliche Verhalten lässt sich nicht voraussagen, aber es lässt sich ein Muster im Projektteam erkennen, anhand dessen sich Faktoren wie Begeisterung, Ablehnung, Commitment etc. ablesen lassen. Teamentwicklung ist ein gutes Beispiel für die Domäne der Komplexität. Zum Projektstart findet ein "Teamevent" statt, das die Mannschaft einschwören soll. Damit wird probiert, das Muster zu erzeugen "Wir sind engagiert und arbeiten an einem Ziel". Ist das Event erfolgreich, werden meist weitere Aktivitäten aufgesetzt, um das Muster zu verstärken. Die Herausforderung dabei ist – und das gilt im Zusammenhang mit komplexen Situationen grundsätzlich –, dass letztendlich erst **in der Retrospektive neue Lösungen** aus den Versuchen abgeleitet werden können. Es gibt also keine beste Vorgehensweise ("Good practice"), wie in der Domäne "Kompliziert", sondern die passende Vorgehensweise muss als Ergebnis von Probieren, Wahrnehmen und Reagieren erst entstehen ("Emergent Practice").

Findet die in unserem Beispiel angedachte Restrukturierung statt, so entsteht für das Projekt ein "**chaotischer**" Kontext. Plötzlich existiert kein Auftraggeber mehr, der Fortgang des Projekts ist unklar, Mitarbeiter werden abgezogen, die IT organisatorisch in die Fachseite integriert. Beispiele für nicht vorhersehbare Ereignisse gibt es zahllose. Naturkatastrophen, die Eurokrise, die Loveparade 2010 oder auch der Markt sind gern zitierte Beispiele hierfür. Das Entscheidungsmodell für solche Situationen ist Agieren-Wahrnehmen-Reagieren. In einem Projektkrisenmanagement wird genau das getan. Es werden schnelle Entscheidungen und Handlungen getroffen, um das System zu stabilisieren (Agieren). Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen wird betrachtet (Wahrnehmen) und entsprechend gehandelt (Reagieren). In chaotischen Situationen lässt sich **auch in der Retrospektive kein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang** herstellen. Oft schaffen Krisen und Turbulenzen die Möglichkeit für neue Ansätze und Innovationen. Hier entsteht "Novel Practice".

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Domäne "Verwirrung"

Solange wir uns nicht bewusst sind, in welcher Domäne wir uns bewegen, stecken wir in der fünften Domäne fest, in der Domäne der "**Verwirrung**". In der Verwirrung ist uns der Blick auf die verschiedenen Kontexte einer Situation verwehrt. Das kann dazu führen, dass ein Projektmanager (der sich in der Domäne "Kompliziert" am wohlsten fühlt) in den Diskussionen mit Kollegen aus den Fachbereichen um die diversen Anforderungen in die Expertenfalle tappt. Statt sich der Komplexität der Situation bewusst zu sein und zu verhandeln, besteht er womöglich darauf, über die technische Umsetzung zu diskutieren und lässt die Meinungen von Nicht-Experten wenig zu. Mit dem Wissen um das Cynefin-Framework im Hinterkopf kann sich jeder Projektmanager die verschiedenen Domänen jederzeit bewusst machen. Gleichzeitig bietet es die Möglichkeit, ganz konkrete Aspekte einer Projektsituation den Domänen zuzuordnen, um so flexibel die eigene Verhaltensweise anzupassen.

Bild 2: "Sind die neuen Anforderungen einfach, kompliziert, komplex oder chaotisch?"

Dass wir verwirrt auf konkrete Projektsituationen schauen, bedeutet nicht, dass wir nicht in der Lage sind, den Kontext festzustellen. Es fehlt uns einfach an Übung. Denn wir alle haben eine bevorzugte Domäne, in der wir uns am liebsten aufhalten. Diese ist bei vielen Projektmanagern in der rechten Hälfte des Modells angesiedelt. Zum einen liegt das an unseren Ausbildungen, zum anderen auch daran, dass Projektmanager oft nach Fähigkeiten wie Strukturieren, Systematisieren und Kategorisieren ausgewählt werden. Es wird der beste Fachexperte als Projektleiter benannt. Das ist gut und zielführend, solange das Projekt lediglich kompliziert ist. Ein reines IT-Projekt ist ein Beispiel dafür. Hier reicht es aus sich der verschiedenen Lösungen durch Analyse anzunähern. Das eigene Expertenwissen kann eingebracht werden und ist wesentlich für die Aufgabenerfüllung. Ist das Projekt jedoch komplex, dann braucht es andere Handlungsmechanismen als die reine Analyse, denn es wird ja über "Probieren, Wahrnehmen, Reagieren" an Lösungen gearbeitet. Vielen Fachexperten fällt das Umschalten ihrer Arbeitsweise von der geordneten in die ungeordnete Welt schwer. Sie sind es gewohnt in klaren Ursache-Wirkungs-Relationen zu denken und zu agieren. Es braucht ein hohes Maß an Handlungsflexibilität seitens des Projektmanagers, um beide Welten adäquat bedienen zu können.

Mit Hilfe der Kontextbestimmung über das Cynefin-Framework können Projektmanager das eigene Verhaltensrepertoire zielführend erweitern und die eigene Flexibilität trainieren. Für einfache Kontexte (wie das Berichtswesen) wird verabredet "Wer macht was bis wann mit welchem Resultat." Die komplizierten Aufgabenstellungen im Pro-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

jekt benötigen die Analyse durch Experten. Hierfür definiert der Projektmanager mit seinem Team "Welche Expertengruppe kümmert sich um welchen Aspekt?" Gleichzeitig kann er anstoßen, welche Recherchen und Forschungen dazu durchgeführt werden müssen. Für die komplexen Anteile entscheidet er mit seinem Team "Welche Experimente brauchen wir für den jeweiligen Aspekt?" Entsteht im Projekt eine chaotische Situation, so ist vor allem die Führungskompetenz des Projektmanagers gefragt. Im Chaos sind die Mitarbeiter oft orientierungslos und benötigen eine klare stringente Führung. Grundsätzlich sollte sich jedes Projektteam und vor allem jeder Projektmanager mit der Frage beschäftigen "Was kann passieren, damit das Projekt ins Chaos gerät?" In den Antworten finden sich viele Hinweise auf benötigte Ressourcen und sind guter Input für das Risikomanagement.

Stolpersteine auf dem Weg zum Projekterfolg

Das Cynefin-Framework lässt sich sehr gut dazu nutzen, die grundsätzlichen Kontexte einer Projektsituation zu unterscheiden. Zudem können einzelne Aspekte den Domänen zugeordnet und zielführende Handlungsoptionen daraus abgeleitet werden. Gleichzeitig lassen sich damit auch typische Stolpersteine aufzeigen, die latent in jedem Projekt(-Team) vorhanden sind und ihren Ursprung in den jeweiligen Domänen haben: Einfach – Vereinfachung, Kompliziert – Expertenfalle, Komplex – Command & Control, Chaotisch – Krisenkompetenz.

Stolperstein "Vereinfachung"

Wie sieht der Projektbericht aus, den Sie dem Lenkungsausschuss regelmäßig vorlegen? Vermutlich enthält er verdichtete Informationen, die den Verantwortlichen einen schnellen Überblick über den Projektstatus liefern sollen. Genau hier, in der "Management-gerechten" Aufbereitung der Informationen, liegt eine Gefahr des einfachen Kontexts. Sind die Aussagen zu den Vorgängen im Projekt übersimplifiziert, kann das leicht dazu führen, dass sie als "Einfach" eingestuft werden, obwohl sie in eine andere Domäne gehören.

Die partielle Datenmigration aus unserem Eingangsbeispiel kann durchaus als einfache Problemstellung diskutiert werden. "Da zieht man eben einen Teil der Daten raus und der Rest folgt später", oder so ähnlich. Wäre die Datenmigration einfach, so müsste jedoch auch die Lösung offensichtlich, für alle nachvollziehbar und wiederholbar sein. Das trifft hier jedoch nicht zu. Im Beispiel sind Datenbankexperten erforderlich, die durch Analyse mögliche Lösungen ermitteln, wobei anschließend die passendste ausgewählt wird. Es handelt sich also um eine Aufgabenstellung, die der Domäne "Kompliziert" zuzuordnen ist. Es ist mehr als sinnvoll, dem Lenkungsausschuss (und auch allen anderen Verantwortlich) einen solchen Unterschied klar zu machen. Das fördert nicht nur die generelle Transparenz im Projekt sondern auch die Nachvollziehbarkeit einzelner Vorgänge und Vorgehensweisen. Das Management muss zwar keine Details der Datenbankmigration kennen, es sollte aber auch nicht vor Informationen oder Zusammenhängen geschützt werden – im Gegenteil! Beispielsweise kann man eine entsprechende Information zu der Domäne in das Berichtswesen aufnehmen (und so auf Dauer auch die anderen Projektbeteiligten auf diese Sichtweise bringen): Arbeitspaket "Datenmigration", Domäne "Kompliziert", Methode "Expertenanalyse und Recherche", Implikation "Zeitbedarf".

Zudem birgt die zu starke Vereinfachung generell die Gefahr, Wende- oder Übergangspunkte im Projekt zu verpassen. Ist der Projektmanager beispielsweise zu stark auf vertragliche Vereinbarungen fokussiert, so besteht er womöglich darauf, dass nach Zeitpunkt X keine Anforderungen mehr aufgenommen werden. Es entgeht ihm dabei eventuell, dass es "hinter den Kulissen" des Fachbereiches zu brodeln beginnt, weil sich die Menschen dort nicht gehört fühlen. Zu

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

viele Informationen werden ausgeblendet und getilgt. Auf Dauer sorgt das für eine gewisse Selbstgefälligkeit "Ist doch alles ganz einfach", in die besonders Experten leicht verfallen. Das jedoch macht blind für Neues.

Als souveräner Projektmanager sollten Sie so viele Informationen und Details an die Projektbeteiligten transportieren, dass die notwendigen Aktionen und Vorgehensweisen für alle klar und nachvollziehbar sind. Überprüfen Sie im Projektteam regelmäßig, ob Sie als Team eventuell zu sehr vereinfachen und damit Situationen intransparent oder schwer nachvollziehbar machen. Die Gegenmaßnahmen, nämlich Transparenz und Verständnis herstellen, sind denkbar einfach.

Stolperstein "Expertentum"

In sehr vielen Projekten, vor allem wenn sie einen hohen IT-Anteil haben, finden sich viele Fachexperten. Generalisten und "Fachfremde" sind dort seltener anzutreffen. Damit ist es wahrscheinlich, dass viele der Projektbeteiligten sich in der Domäne "Kompliziert" sehr wohl fühlen und entsprechend über den Mechanismus "Analyse" versuchen, die Aufgaben zu bewältigen.

In welchem Bereich sind Sie persönlich ein Experte? Und jetzt mal Hand aufs Herz – wie leicht ist es, mit Ihnen über andere, neue oder ergänzende Sichtweisen in Ihrem Expertenthema zu diskutieren? Vor allem, wenn der Gesprächspartner eventuell aus einem anderen Spezialgebiet kommt oder Generalist ist. Für viele Fachleute stellt das eine Herausforderung dar, denn das Zulassen anderer Meinungen wird häufig mit dem Anzweifeln der eigenen Kompetenz gleichgesetzt. Genau da aber liegt die Expertenfalle.

Wenn Sie beispielsweise Datenbankspezialist oder Datenschutzbeauftragter sind und diese Aufgabe mit Engagement seit vielen Jahren ausüben, dann hat Sie das eine Menge Zeit, Energie, Arbeit und Weiterbildung gekostet. Und diesen Schatz geben wir Menschen nur ungern wieder her oder auf. Kommt nun eine andere Meinung oder Idee auf uns zu, so ist es durchaus nachvollziehbar, wenn wir uns verschließen und uns auf die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen berufen. Menschlich nachvollziehbar bedeutet aber leider nicht gleichzeitig "gut für das Projekt". Im Gegenteil: Es führt dazu, dass andere Meinungen nicht gelten dürfen und neue Kollegen oft nicht gehört werden. "Die sollen nicht über meine Lösung diskutieren, sie sollen sie einfach umsetzen." Steckt ein Projekt also in der Expertenfalle, wird die Ideenkraft des gesamten Teams gehemmt. Und das, obwohl genügend Experten anwesend sind.

Der Ausstieg aus dieser Falle liegt im Hinterfragen der eigenen Lösungsansätze (ohne sich als Person zu hinterfragen!). Das lässt sich besonders leicht durch "Spielen und Spinnen" in einem anderen Kontext umsetzen. Beispielsweise kann in der Projektbesprechung das Thema der Datenbankmigration aus Sicht eines Küchenchefs erörtert werden: "Wenn der Küchenchef ein Pfannengericht aufteilen soll unter der Bedingung xy…" In einem Team, das Vertrauen untereinander als Basis hat, werden nach kurzer Zeit die verrücktesten Ideen zum Trennen des Pfannengerichts sprudeln. Diese Ansätze werden alle zugelassen und aufgenommen. Am Ende dieser Phase steht dann die Frage: "Was bedeutet das nun für unsere Datenmigration?" Es ist oft erstaunlich, wie viele neue und gleichzeitig brauchbare Ideen eine solche "Spinnerei" erschaffen kann.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Stolperstein "Command & Control"

Die wesentliche Gefahr in der komplexen Domäne besteht darin, dass die verantwortlichen Projektmanager versuchen, der Komplexität mit den gängigen Management-Methodiken zu begegnen. Der immer noch vorherrschende Management-Stil ist von starker Kontrolle und Bestimmung geprägt, das gilt auch über die Grenzen des Managements von Projekten hinaus. Dahinter steckt nicht etwa böser Wille oder Unvermögen, sondern häufig mangelnde Geduld. Um komplexe Aufgabenstellungen zu lösen, braucht es den Mut und die Zeit zu experimentieren, ohne dabei zu wissen, wie viele der Experimente scheitern oder zum Erfolg führen. Das läuft der Haltung vieler Organisationen entgegen, ist doch eine oft gehörte Phrase immer noch "Sagen Sie mir, was Sie genau tun und was wann dabei herauskommt, dann gebe ich Ihnen gegebenenfalls mein OK."

Diese deterministische Vorgehensweise und Planung funktioniert nicht in komplexen Kontexten. Was hier von dem Projektmanager gefordert ist, sind Mut und Geduld. Beides ist notwendig, um dem Projektteam den notwendigen Freiraum für entsprechendes Ausprobieren zu ermöglichen. Gleichzeitig muss er für eine Fehlerkultur im Projekt sorgen, die das Scheitern von Experimenten als notwendiges und wichtiges Feedback versteht. Ein komplexes Projekt braucht eine fehlertolerante Kultur. An dieser Stelle kommt häufig der Einwand: "Wir haben feste Zeitvorgaben und können nicht beliebig herumexperimentieren. Wohin soll das führen?" Selbstverständlich soll durch die hohe Komplexität keine "never ending story" entstehen. Der Ansatz ist, aus den Experimenten und den entsprechenden Erfahrungen nachvollziehbare und wiederholbare Vorgänge zu machen.

Um im Cynefin-Framework zu sprechen: Über Experimente werden Lösungen gefunden, die sich von der komplexen in die komplizierte Domäne überführen lassen. Ein praktisches Beispiel hierfür ist SCRUM. Ist es richtig verstanden, und nur dann, dient es dazu, Anforderungen von Komplex zu Kompliziert zu wandeln. Genau genommen liegt SCRUM als Softwareentwicklungs-Methode an der Grenze zwischen den beiden Domänen. Über die sogenannten Sprints werden die Anforderungen als Funktionalitäten in kleineren Einheiten iterativ verändert und angepasst. Diese Vorgehensweise kommt der Komplexität des Anforderungsmanagement sehr viel näher als die reguläre "vollständige" Erfassung aller Anforderungen in Lasten-/Pflichtenheften.

Stolperstein "Krisenkompetenz"

Es gibt unzählige Gründe, aus denen ein Projekt in die Krise beziehungsweise ins Chaos laufen kann: Die Fachseite verweigert die Abnahme, das Budget wird um mehr als die Hälfte gekürzt, der einzige Spezialist für xy wird plötzlich ersatzlos abgezogen und so weiter. Solche Einwirkungen bedeuten für das System eine Störung, die bei den beteiligten Menschen oft zur Unsicherheit bezüglich des Fortführens der Arbeit, ihrer eigenen Rolle, möglicherweise sogar ihres eigenen Arbeitsplatzes führt. Das Projekt braucht in einer solchen Situation der Instabilität einen Manager, der klar, konsequent und geradezu diktatorisch für die Herstellung der Systemstabilität sorgt. Das ist kein Führungsstil, der dauerhaft angewendet werden sollte oder muss. In chaotischen Situationen ist er jedoch unverzichtbar.

Diese Vorgehensweise bringt dem Projektmanager selten viele Sympathien – und darin liegt auch der eigentliche Stolperstein. Die Erfahrung zeigt, dass es den meisten Führungskräften, also auch Projektmanagern, darauf ankommt, als Mensch gemocht zu werden. Mit einer stringenten Führung verbinden die meisten jedoch automatisch den völligen Verlust aller Sympathiepunkte. Und das möchte niemand.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Befindet sich das Projekt in der Domäne "Chaotisch", braucht der Projektmanager die Fähigkeit, Distanz zu den Menschen im Projekt herzustellen – und zwar mehr Distanz, als in anderen Kontexten typisch wäre. Das bedeutet nicht, dass nach einer Krise nicht wieder Nähe möglich ist, im Gegenteil: Die Mitarbeiter erwarten in turbulenten Zeiten einen Manager, der mit klaren Ansagen die Mannschaft zurück in die Stabilität führt. Sie brauchen gerade jetzt eine Führungskraft, die ihnen ihre Leitplanken aufzeigt und ein gewisses Maß an Klarheit und Sicherheit für das beherzte Handeln vermittelt.

Die Kultur bestimmt das Verhalten – und damit den Erfolg

Auch wenn es für den einzelnen Projektmanager nicht möglich ist, die Kultur einer ganzen Organisation zu verändern, so kann er doch in seinem Projekt für eine unterstützende Kultur sorgen, die es den Teammitgliedern ermöglicht, mit Spaß erfolgreich zu sein. Denn die gelebte Kultur muss zum Projekt passen, damit der Erfolg sich einstellen kann. Das ist für komplexe Projekte häufig noch nicht gegeben.

Es liegt in der Rolle eines Projektmanagers, mögliche Spannungen mit der übergeordneten Organisation auszubügeln. Das ist ein wesentlicher Teil seiner Aufgabe an der Schnittstelle zwischen Projekt und Organisation. Was aber sind die wesentlichen Aspekte einer unterstützenden Kultur in einem komplexen Projekt? Die folgenden Punkte bilden eine Basis für die Kultur. Gänzlich lässt sich die Frage nur im jeweiligen Projektkontext beantworten.

1. **Alle arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin.**
   Leichter gesagt als getan. Wässrige Zielvorgaben oder auch "moving targets" führen weiterhin die Hitlisten der populären Projektschwierigkeiten an. Es reicht nicht, die Ziele beim Projekt-Kick-Off per Foliensatz zu transportieren. Auch hier gilt es regelmäßig zu hinterfragen, ob das Ziel für alle noch klar, transparent und kongruent ist. Um es noch einmal deutlich zu machen: Das Ziel ist niemals "Das Projekt X in-time und in-budget abzuschließen". Es geht dabei um das dahinterstehende Geschäftsziel, für das das Projekt initiiert wurde. Es geht um das wirkliche Ziel. Nur wenn alle auf dasselbe Ziel hin arbeiten, können sie gut dort ankommen.

2. **Kooperation wird gelebt**
   Konkurrenz in einem komplexen Umfeld verhindert auf Dauer Vertrauen und Vertrauen ist die Basis für Kooperation. Menschen wollen von Natur aus lieber kooperieren als in Konkurrenz zueinander zu gehen. Vertrauen ist der Nährboden für Projektmitarbeiter, um neue Ideen zu ersinnen und sich auszuprobieren. Im Umgang mit Komplexität sind diese Fähigkeiten unbedingt erforderlich.

3. **Fehler sind erlaubt**
   Die Fehlerkultur ist auch heute noch ein wesentlicher Knackpunkt in vielen Organisationen. Ohne die Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen, entstehen keine Innovationen. Das Experimentieren in komplexen Aufgabenstellungen benötigt also zwingend eine fehlertolerante (Projekt-)Organisation. Menschen trauen sich nur, ihre Ideen und Kompetenzen einzubringen, wenn sie in einem Umfeld arbeiten, in dem sie sich ausprobieren dürfen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen.

4. **Diskurs ist möglich**
   Raus aus der Expertenfalle. Um komplexe Aufgaben zu lösen, braucht es oft ganz neue, andere Ansätze und Ideen. Als Projektmanager sollten Sie eine Kultur im Team fördern, die unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen nicht nur zulässt, sondern wünscht. Auch hier ist das Vertrauen untereinander eine wesentliche Basis.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

5. **Vernetzung wird zugelassen**
   "Command und Control" oder Mut? Ein komplexes Projekt, an dem viele Mitarbeiter beteiligt sind, die eventuell noch an verschiedene Standorte arbeiten, bringt immer ein Maß an nicht kontrollierbaren Vorgängen und verdeckter Kommunikation mit sich. Die Menschen vernetzen sich untereinander, das führt zu Gesprächen, Vorgehensweisen, Ideen, Tatsachen, Fehlern und viele anderen Facetten der Komplexität. Die Dynamik ist nicht regulierbar und die Intransparenz nicht zu beheben. Das stellt hohe Anforderungen an die Verantwortlichen, denn sie müssen lernen, diese Intransparenz und das Nicht-Kontrollieren-Können auszuhalten.

6. **Lernen ist möglich und erwünscht**
   Persönliches Wachstum ist ein menschliches Grundbedürfnis. Wird dieses Bedürfnis befriedigt, so fällt es uns leicht, die Motivation aufrecht zu erhalten und unsere Kompetenzen und Fähigkeiten im Sinne des Projekts einzubringen. Um genau dieses Engagement der Mitarbeiter zu erhalten, sollte jedes Projekt ein Lernumfeld darstellen. Dabei geht das Lernen Hand in Hand mit der Fehlerkultur. Niemand lernt ganz ohne Fehler zu machen, und beim Experimentieren sind Fehler sogar erwünscht und notwendig. Gleichzeitig brauchen die Menschen Freiraum, um Erfahrungen machen zu können. Wenn Sie als Projektmanager diesen Raum (zeitlich, örtlich, inhaltlich) schaffen, leisten Sie einen wertvollen Beitrag zur persönlichen Entwicklung der Projektmitarbeiter und zur kreativen Arbeit im Projekt.

7. **Erwartungen sind geklärt**
   Erwartungen und Ziele sind nicht identisch. Erwartungsmanagement ist in vielen Organisationen immer noch ein Stiefkind im Projektmanagement. Es geht darum, das "Wie" des Miteinanders zu regeln. Gerade in der Komplexität ist das explizite Ausarbeiten, Benennen und Festlegen der Regeln enorm wichtig. Jede Gruppe von Menschen regelt ihren Umgang miteinander über ein Regelwerk. Das wird oft gar nicht verbalisiert, sondern über Verhalten klargemacht und gerne (auch oft falsch) interpretiert. So ist beispielsweise der Umgang mit Konflikten oder auch Fehlern in jedem Projektteam geregelt. Diese Regelungen gilt es explizit zu treffen, so dass sie den Mitarbeitern bewusst sind und besprochen werden können. Gerade wenn es intransparent und vernetzt wird, braucht ein Team klare Regeln, die den Umgang miteinander und die Zusammenarbeit klären.

Es existiert immer eine Kultur im Projekt, die die Verhaltensweisen, Werte und Annahmen der Projektbeteiligten regelt. Oft wird diese Kultur allerdings unbewusst gelebt. Aus diesem Grund ist es Aufgabe des Projektmanagers, die Projektkultur bewusst zu machen und in der Diskussion mit den Beteiligten zu überprüfen. Komplexe Projekte brauchen eine Kultur, die das zielorientierte Arbeiten für das Team und jeden Einzelnen bestmöglich unterstützt.

Brauchen wir ein neues Projektmanagement, um die Komplexität zu meistern?

Nein, brauchen wir nicht. Aber wir sollten es erweitern. Was heißt das konkret? Welche zusätzlichen Fähigkeiten brauchen Sie nun als Projektmanager? Worauf sollten Sie achten?

Fassen wir zunächst noch einmal zusammen, welche Anforderungen an Ihre Flexibilität als Projektmanager in komplexen Projekten gestellt werden:

- Flexibilität in der Entscheidungsfindung

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Flexibilität in der Mitarbeiterführung
- Flexibilität im eigenen Denken und Handeln in verschiedenen Kontexten

Davor steht die Fähigkeit zur Bestimmung des aktuellen Projektkontextes. Dahinter eine bestimmte Haltung, nämlich ein Projekt holistisch, also im ganzheitlichen Sinne, zu betrachten. Das bedeutet, Sie haben die Menschen (Mikroebene) und das Projekt als System (Makroebene) gleichzeitig im Blick.

Bild 3: Der ideale Projektmanager?

Wenn Sie die partielle Datenmigration aus der oben beschriebenen Projektsituation der Domäne "Kompliziert" zugeordnet haben, dann setzen Sie entsprechend einen Experten auf das Thema an. Für die Verhandlungen mit der Fachseite (Domäne "Komplex") wiederum wählen Sie eventuell eher einen Generalisten, der emphatisch und lösungsorientiert in die Kommunikation mit den Kollegen geht. Auf der Systemebene kann es unabdingbar sein "zu stören", um eine Veränderung zu bewirken. Gleichzeitig mag das für die beteiligten Menschen im wahrsten Sinne des Wortes störend sein. Im Projektmeeting darauf zu achten, dass die Menschen nicht zu sehr vereinfachen und die Experten auch andere Meinungen und Ideen zulassen ist ein wichtiger Aspekt dabei.

Diesen Spagat zu beherrschen, ist Kernaufgabe des Projektmanagers. Dazu ist es notwendig, immer wieder verschiedene Sichtweisen und Perspektiven einzunehmen und nachzuvollziehen. Um ein komplexes dynamisches Projekt erfolgreich managen zu können, müssen Sie akzeptieren, dass es immer Unvorhergesehenes geben wird. Die Vorbereitung auf das Unvorhersehbare gehört demnach mit zum Rüstzeug.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gerade wenn es um das Management komplexer dynamischer Projekt geht, helfen Ihnen folgende Eigenschaften dabei erfolgreich zu sein:

- Mut
- Spaß am Experimentieren
- Lust auf Fehler
- Veränderungsbereitschaft
- keine Lust der "Projektheld" zu sein

Viele Fähigkeiten und Kompetenzen, die für das erfolgreiche Management komplexer (Groß)-Projekte notwendig sind, bringen die Menschen bereits mit. Schauen wir in andere Lebensbereiche, finden sich dafür viele Beispiele. Die Erlaubnis zum Fehlermachen und das Durchhalten trotz vieler Fehler finden sich dort, wo Menschen spielen. Bei der Durchführung eines Pfadfinderlagers für Jugendliche kommen wir auch nicht auf die Idee, mit den Teilnehmern vertraglich festzulegen, in welchem Verhältnis die Erreichung eines Meilenstein (wie beispielsweise 23 Uhr Nachtruhe) zum ausgezahlten Taschengeld steht. Es werden Regeln formuliert, gewünschtes Verhalten bestärkt und "falsches" Verhalten eingedämmt. Das ist gelebtes Arbeiten mit Musterbildung. Auch das flexible Wechseln der eigenen Rolle beziehungsweise des Führungsstils findet sich im alltäglichen Verhalten wieder. Als Familienvater ist das Verhalten gegenüber den Kindern anders als gegenüber der Ehefrau, den eigenen Eltern oder den Nachbarn. Vieles bringen die Menschen also mit, was für das Meistern von Komplexität wichtig ist. Einiges davon liegt zurzeit noch verschüttet unter den Methodiken und Tools der geordneten Welt. Gelingt es, die vorhandenen Fähigkeiten freizulegen und sie im Projekt nutzbar zu machen, ist der Weg aus der Komplexitätsfalle geebnet.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Der Mensch im Mittelpunkt

Wie Projekte von Design Thinking profitieren

Teil 1: Der Prozess in der Übersicht

Autor

Ingrid Gerstbach

M.A., selbstst. Unternehmensberaterin & Trainerin, Schwerpkte. ihrer Arbeit sind Innovation und Design Thinking.

Kontakt:
ingrid.gerstbach@designthinking-wien.at

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Mit dem Begriff Design verbinden viele in erster Linie die ästhetische Erscheinung von Produkten sowie deren Qualität. Die Designtheorie jedoch ist bestrebt, das menschliche Wohlergehen zu fördern. Dementsprechend betrachten Designer jede Erfahrung, die das Wohlbefinden von Menschen beeinträchtigt, – egal, ob sie emotionaler, kognitiver oder ästhetischer Natur ist – als ein Problem. Ihre Aufgabe sehen sie darin, diese Probleme zu identifizieren und gelungene Lösungen dafür zu entwickeln.

Dieser Geisteshaltung hat sich die Disziplin Design Thinking verschrieben. Es geht im Folgenden um die Einstellung und die Herangehensweise, mit der Projektteams Produkte und Kundenerfahrungen entwickeln. Denn um Veränderungen in der heutigen – von Komplexität und Unsicherheit gezeichneten – Umwelt zu initiieren, benötigen Unternehmen neue Denkansätze und Methoden. Obwohl Projektmanager bereits hilfreiche Werkzeuge zur Verfügung stehen wie Projektstrukturpläne, Gantt-Charts und verschiedener Kreativitätsmethoden, fehlen Teams häufig Mittel und Ideen, um eine innovative Aufgabenstellung zu meistern.

Der vorliegende Beitrag soll hier Abhilfe schaffen. Einerseits bekommen Sie eine praktische Einführung in die Grundlagen des Design Thinkings als Innovationsprozess, und erfahren, warum es sich für Projektteams auszahlt, neue Perspektiven zu erschließen. Andererseits zeigt Ihnen der Beitrag, wie Sie direkt in Ihrem Projekt Design Thinking einsetzen können.

Wie oben angedeutet, sind sich Designer darüber bewusst, dass Probleme, die das Wohlbefinden der Menschen verhindern, vielfältiger Natur sind. Deswegen berücksichtigen sie bei ihrer Arbeit alles, was die Vorgänge im Leben der betroffenen Menschen beeinflusst, u.a. Kultur, soziale Umstände und individuelle Erfahrungen, um eine gute Übersicht über die Hindernisse zu bekommen. Durch diese intensiven Beobachtungen schaffen es Designer, Ursachen und Auswirkungen eines Problems bis ins Detail zu erkennen und zielstrebig Lösungen zu finden.

Die Perspektive des Designers

Der Blickwinkel eines Designers erlaubt eine andere Perspektive – weg von der technischen Seite und hin zum menschlichen Erleben. Unternehmen haben nun im Laufe der Zeit erkannt, dass technische Überlegenheit als Marktvorteil alleine nicht mehr ausreicht, sondern dass vor dem Hintergrund des immer schneller wandelnden, globalen Wettbewerbs Innovation zu einer komplizierten und mitunter auch frustrierenden Aufgabe wurde. Um ihr Überleben zu sichern, suchten sie neue Wege.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vor diesem Hintergrund entstand Design Thinking als Ansatz, der den Menschen in den Mittelpunkt rückt und mittels multidisziplinärer Zusammenarbeit neue Wege zu entschlüsseln, um innovative Geschäftslösungen zu finden. Daher eignet sich der Ansatz besonders für Projekte, an deren Ende eine Innovation stehen soll. Dies werde ich im zweiten Teil dieses Beitrags ausgiebig erläutern.

Die Entstehung des Design Thinking

Der Design-Thinking-Ansatz, der momentan in Unternehmen angewendet wird, wurde vom US-Amerikaner David Kelley (* 1951) entwickelt. Als ausgebildeter Elektroingenieur arbeitete er in den 1970er-Jahren zunächst als Entwickler u.a. bei Boeing. Dort entwarf er das, was er selbst einmal ironisch als einen "Meilenstein in der Geschichte der Luftfahrt" bezeichnet hat: das Besetzt-Zeichen für die WCs in der Boeing 747.

Auf der Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit und neuem Input wandte sich Kelley nach Stanford, wo er sich für den damals neuen Studiengang "Produktdesign" einschrieb. Dort fand er in Bob McKim einen Mentor und guten Freund, der ihn in die experimentelle Psychologie einführte. 1978 gründete David Kelley dann mit Dean Hovey, einem Studienkollegen aus Stanford, das Design- und Ingenieurbüro Hovey-Kelley Design in Palo Alto. Nach Hoveys Weggang nannte er die Agentur um in "David Kelley Design". 1981 beauftragte der Computerhersteller Apple das kalifornische David Kelleys Design-Büro mit der Entwicklung einer verbesserten, industriell herzustellenden Computermaus. Das war die Geburtsstunde der Kugelmaus, die zum vorherrschenden Funktionsprinzip für Mäuse innerhalb der 1980er und 1990er Jahre wurde.

Kelley und IDEO als Vorkämpfer für Design Thinking

1991 fusioniert die Agentur mit zwei anderen Designagenturen: Die eine gehörte Bill Moggridge, dem Designer des ersten Laptop-Computers, die andere Mike Nuttall, der als Spezialist in der visuellen Gestaltung von Technologie-Produkten galt. Zusammen gründeten Kelley, Moggridge und Nuttall IDEO, eine Design- und Innovationsberatung, die ihren Sitz nach wie vor in einer kleinen Seitenstraße in Palo Alto hat. Besucher von IDEO finden sich wieder inmitten einer Unmenge an Papierblöcken, tausenden Post-its, einer Ballmaschine, einem Xylophon und einem Vintage-VW-Bus, auf dessen Dach Liegestühle stehen.

Natürlich hat dieses Chaos System: Kelley ist davon überzeugt, dass alle Menschen von Natur aus kreativ sind – bis sie in Kontakt mit dem staatlichen Bildungssystem kommen. Er und seine Mitstreiter wollten von Anfang an die Welt verändern – nicht mehr und nicht weniger. Und das schaffen sie ihrer Meinung nach schneller, wenn sie die Business-Welt ebenfalls ändern.

Menschen sollen bessere Erfahrungen machen

Deswegen ist es das erklärte Ziel von David Kelley und IDEO seit der Gründung des Unternehmens, innerhalb von Unternehmen alle Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die Design-Lösungen im Wege stehen. Seit 2003 wendet IDEO offiziell die Methode Design Thinking an (siehe IDEO-Homepage) – denn das gleiche System, dieselben Prinzipien, die Kelley zuvor zur Gestaltung von Objekten anwendete, setzt er mittlerweile auch zum Entwickeln von Erfahrungen (z.B. Kundenerfahrungen) ein.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Denn genau wie beim Design steht auch bei Erfahrungen immer der Nutzen für den Menschen im Fokus, und genau wie beim Design werden in Unternehmen mit Hilfe von Design Thinking neben Kundenerfahrungen auch Organisationsstrukturen und Kulturen neu gestaltet.

Und gestalten kann Kelley: Seit der Gründung 1991 gewann IDEO 346 Design-Auszeichnungen – mehr als jedes andere Unternehmen zuvor. Er ist aber auch ein großer Visionär: Seine Agenturen haben (auch mithilfe von Design-Thinking) seit 1978 mehr als 1.000 Patente angemeldet.

So funktioniert der Design-Thinking-Prozess

In den 1980er-Jahren begann Kelley damit, den Design-Thinking-Prozess in verschiedene Stufen zu gliedern. Zunächst ging es ihm darum, zu *beobachten*, um ein Verständnis für das jeweilige Problem zu entwickeln. Beobachtung ist ein Kernelement des Design Thinking, denn erst in der Beobachtung lernen wir, zu verstehen, was wirklich abläuft. Auf die **Beobachtung** folgten bei Kelley das **Brainstorming** und das **Prototyping** – jeweils als eigener Schritt.

Die Agenturkunden waren zunächst ungeduldig und unzufrieden und meinten, Kelley würde Zeit verschwenden. Diese sahen sie als ihr wertvollstes Gut und meinten deswegen, er solle doch gleich mit der Brainstorming-Phase starten. Kelley aber hatte erkannt, dass es genau die Beobachtungsphase ist, in der die Basis für die großen Ideen gelegt wird und die so wichtig ist, um die richtigen Lösungen für das eigentliche Problem (das ja erst identifiziert werden muss) zu finden.

Bis heute wird Design Thinking in einem mehrstufigen Prozess angewendet. In der Literatur werden meistens sechs Stufen oder Phasen beschrieben; das ist der "Klassiker", wie er etwa inzwischen am Hasso Plattner Institut of Design an der Stanford University gelehrt wird. Die Stufen in diesem Modell sind:

1. Verstehen
2. Beobachten
3. Point of View entwickeln
4. Ideen generieren
5. Prototyping
6. Testen

Meine Abwandlung: 4x4

Die Einteilung in sechs Stufen liest sich theoretisch prima, ich habe aber in meiner Beratungspraxis die Erfahrung gemacht, dass sie den Prozess künstlich in die Länge zieht. Daher habe ich mir einen eigenen Prozess erarbeitet, den ich die 4x4 Design Thinking® Methode getauft habe. Kernelemente sind hier vier Stufen. Bezogen auf das Ursprungsmodell habe ich **Verstehen** und **Beobachten** zusammengefasst als erste Phase (**Einfühlen**) und auch die beiden letzten Phasen **Prototyping** und **Testen** zu **einer Phase zusammengelegt**. Diese Einteilung entspricht mehr meiner Auffassung und Erfahrung einer praktischen Herangehensweise im Projekt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Phasen des Design-Thinking – Phase 1: Einfühlen

Hintergrund

Die erste Phase des Design-Thinking-Prozesses dient immer dazu, sich dem Projektkontext anzunähern. Diesen Schritt nenne ich die **Einfühlungs-Phase**. Ihr Ziel ist es, ein erstes Verständnis für das Problem zu entwickeln, welches die Motivation dafür bildet, dass das Projekt durchgeführt wird, und dieses grob zu formulieren, um ein gemeinsames Verständnis aufzubauen. Auch die Hoffnungen, Bedürfnisse, Sichtweisen der einzelnen Projektbeteiligten werden mittels beobachtender und befragender Methoden analysiert und besprochen, um ein transparentes Bild der Gesamtsituation zu bekommen und dadurch mögliche Hindernisse aufzudecken

Meist sind es Kundenbedürfnisse, die dort im Fokus stehen, aber wenn Projekte etwa interne Services betreffen, geht es natürlich dann auch um Bedürfnisse von Mitarbeitern. Beim Formulieren der Fragestellungen sowie bei der Erhebung und Auswertung der Daten ist es zudem wichtig, sich dessen bewusst zu sein, welche "Brille" man gerade auf hat – die eigene oder die des Kunden bzw. Nutzers.

Danach besprechen die Mitlieder des interdisziplinär zusammengestellten Teams die erhobenen Daten und überlegen, inwiefern sich die Nutzer-Erfahrungen im Hinblick auf das zu bearbeitende Thema verändern sollten, um den meisten Nutzen aus der späteren Lösung ziehen zu können. Dieser erste Schritt liefert oft eine derartige Menge an neuen Informationen dank der intensiven Auseinandersetzung mit dem Problemraum und der Ausgangslage, dass es schwer ist, mögliche Chancen und Probleme klar zu identifizieren.

Umsetzung im Projekt

Bei dem Auftraggeber handelte es sich um ein weltweit tätiges Versicherungsunternehmen, welches in rasantem Tempo gewachsen war. Im Verlauf der vergangenen Jahre legte das Unternehmen seinen Schwerpunkt auf die Versicherung von Privatpersonen. Um diesen Fokus zu realisieren, existierten weltweit fünf verschiedene Geschäftseinheiten in 60 Ländern mit mehr als 30.000 Mitarbeitern.

Diese Geschäftseinheiten agierten unabhängig voneinander. Die Leiter der strategischen Geschäftseinheiten und die Funktionsbereichsleiter befanden sich auf der gleichen Hierarchieebene und berichteten direkt der Unternehmensleitung. Dabei wurde versäumt, eine genaue Abgrenzung der relevanten Problembereiche abzusprechen, wodurch Wettbewerbsvorteile ungenutzt blieben und Positionen falsch besetzt wurden.

Die Herausforderung bestand für uns nun darin, die Kommunikation zwischen den Bereichen zu optimieren, da oft "die linke Hand nicht wusste, was die rechte tut". Dieser Umstand erschwerte die Unternehmensprozesse und gefährdete damit letztendlich auch die Wertschöpfung. Was war also zu tun, um wieder eine "gemeinsame Unternehmenslinie" in Bezug auf die Kommunikation zu finden, die strategisch dieselbe Richtung verfolgte? Diese Richtung war insofern vorgegeben, als dass die Geschäftsführung als eines der Hauptziele des Projekts eine nachhaltig gesteigerte Kundenzufriedenheit nannte.

Das war die Aufgabenstellung, unter der ich als externe Unternehmensberaterin zur Projektleiterin ernannt wurde. Zur ersten Orientierung arbeitete ich mich in die Unternehmensstruktur, Vision und Marktsituation ein. Mittels explorativer Methoden wie Interviews mit den Auftraggebern und den von ihnen genannten Stakeholdern vertiefte ich mein Wissen über Unternehmen und Projekt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Projektteam zusammenstellen

Als generelle Faustregel für das Zusammenstellen eines Design-Thinking-Projektteams gilt: **Je mehr Querköpfe und Personen, die sich trauen, auch mal zu widersprechen und offen ihre Meinung zu sagen, desto besser**. Es empfiehlt sich zudem, innerhalb des Teams Menschen mit möglichst unterschiedlichen Denkweisen und Herangehensweisen zu vereinen, denn dadurch erhöht sich die Chance, dass das Team die Herausforderung aus möglichst vielen Blickwinkeln beleuchtet und so die beste Lösung findet.

Bild 1: Heterogen zusammengestellte Teams kreieren mehr Ideen als homogene.

Mein neu gewonnenes Wissen über das Unternehmen nutzte ich, um sieben Personen für mein Projektteam auszuwählen. Dazu erkundigte ich mich in informellen Gesprächen (z.B. beim Kaffeeplausch) unauffällig bei verschiedenen Personen im Unternehmen, welche Mitarbeiter sich für mein Projektteam eignen könnten. Ich fragte nach, welche Kollegen als Macher gelten, wer dafür bekannt ist, dass er offen seine Meinung äußert, wer innerhalb der Belegschaft großen Respekt genießt und so als Multiplikator für unsere innovativen Ideen dienen könnte, sowie von wem ich am ehesten interne Informationen erhalten würde, mit dem ich mein Verständnis über das Unternehmen vertiefen könnte.

In diesem Fall wählte ich drei Frauen und vier Männer zwischen 32 und 56 Jahren aus. Alle waren seit mindestens drei Jahren für das Unternehmen tätig, alle kamen aus unterschiedlichen Unternehmensabteilungen und bekleideten verschiedene hierarchische Positionen. Wie sich in ersten Gesprächen zeigte, verband diese Personen, dass sie offen für neue Methoden und Ansätze waren und den Wunsch hatten, nachhaltige Änderungen zu bewirken – die perfekten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Design-Thinking-Team.

Im Verlauf der ersten Monate nahmen mein Team und ich zunächst die Bedürfnisse der Menschen auf – vom einfachen Sachbearbeiter bis hin zum Kunden, externen Partnern und Lieferanten. Dazu setzten wir Methoden wie das Shadowing, das empathische Interview und die Interaktionsanalyse ein. Gleichzeitig befragten wir die Menschen in den einzelnen Abteilungen direkt, woran es ihrer Meinung nach ganz konkret haperte und wie in ihren Augen Abhilfe geschaffen werden könne.

Informationen sammeln, sortieren und clustern

Eine wichtige Hilfestellung bekamen wir in diesem Projekt von der Management-Seite. Dem Projekt wurde einerseits eine hohe Priorität eingeräumt, was u.a. die Terminkoordination vereinfachte, andererseits bekamen wir einen eigenen

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektraum, der uns als Stützpunkt diente und in dem wir sämtliche Erkenntnisse nicht nur miteinander teilten, sondern auch visuell in Form von Fotodokumentationen, Skizzen, Ideen auf Notizblättern etc. sichtbar machten.

Auf diese Weise trugen wir enorm viele Informationen zusammen, die in einem weiteren Schritt sortiert werden mussten. Informationen, die nicht im Zusammenhang mit dem eigentlichen Problem standen, sortierten wir ebenso aus wie Einzelmeinungen oder eigene Gedanken und konkrete Lösungsvorschläge. In diesem ersten Schritt ging es dem Design-Thinking-Prozess gemäß darum, das Problem in seiner Gesamtheit zu verstehen.

Nachdem nur noch die relevanten Informationen übrig waren, clusterten wir diese nach Themenbereichen. Das verschaffte uns einen guten Gesamtüberblick und brachte einzelne Erkenntnisse, die wir im nächsten Schritt, dem Definieren des Point of Views, zusammentrugen.

Besonderheiten dieser Phase

Die erste Phase dauert für gewöhnlich am längsten. Auch in diesem Fall waren wir rund zwei Wochen nur mit dem Zusammentragen der Informationen aus den Untersuchungen beschäftigt. Verzögert wurde unsere Arbeit dadurch, dass die wichtigsten Stakeholder erst nach einer Intervention des Managements die Dringlichkeit ihrer Mithilfe verstanden. Erst dann kamen Interviews mit diesen zustande.

Aber nicht nur bei den Stakeholdern musste in dieser Prozessphase Überzeugungsarbeit geleistet werden, sondern auch bei den Mitgliedern des Projektteams: Einzelne Entscheidungen wurden immer wieder hinterfragt, punktuell wurde sogar der ganze Prozess in Frage gestellt. Dabei handelt es sich jedoch um eine normale Reaktion im Zuge eines Design-Thinking-Pilotprojekts: Die wenigsten Menschen sind es gewohnt, so viel Zeit mit der Frage nach dem "Warum", also mit der Suche nach dem Ursprung eines Problems zu verbringen, wie es der Design-Thinking-Prozess vorgibt. Die in dem Prozess aufkommenden Fragen können beängstigend wirken, weil sie vorhandene Dogmen bewusst in Frage stellen, um neue Perspektiven zu eröffnen, die in ihrer Andersartigkeit verwirrend wirken können.

Die meisten Menschen betrachten Probleme als Hindernisse, die es schnellstmöglich zu überwinden gilt, um Unannehmlichkeiten zu beseitigen. Sich dazu auf die eigene Sichtweise bzw. bewährte Vorgehensweisen zu konzentrieren, reduziert die Unsicherheit, kann andererseits jedoch dazu führen, dass Chancen übersehen werden. In dieser Phase ist es wichtig, das Problem in seiner Ganzheit zu verstehen und sämtliche Vorannahmen zu hinterfragen. Äußern Sie im Team, was Ihnen auffällt und wenn Sie das Gefühl haben, dass Dinge übersehen werden, sprechen Sie dies an; aber gehen Sie dabei immer behutsam vor, besonders bei Teams, für die Design Thinking Neuland ist.

Phase 2: Definition des Problemfelds

Hintergrund

In der **zweiten Phase werden die gesammelten Daten analysiert und synthetisiert**. Ziel dieses Schrittes ist es, die Daten visuell so aufzubereiten, dass Muster zum Vorschein kommen, die ein Verständnis des Ganzen und das Erkennen von Potenzialen und Herausforderungen ermöglichen. Es wird also ein **Point of View** entwickelt, von dem aus die Herausforderungen betrachtet und eingeordnet werden.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Umsetzung im Projekt

Nun werteten wir die in der ersten Phase gesammelten Daten aus. V.a. anhand bestimmter Formulierungen in den Äußerungen der Mitarbeiter erkannten wir ein Muster: Den Mitarbeitern fehlte eine gemeinsame "**Vision**" und eine Unternehmenslinie. Dieser Mangel führte dazu, dass die Mitarbeiter Schwierigkeiten hatten, sich mit dem Unternehmen und ihren Aufgaben bzw. Rollen zu identifizieren und nach Außen einheitlich zu kommunizieren.

Um ihre Funktion zu erfüllen, müssten beide die Mitarbeiter auch auf der Gefühlsebene ansprechen, damit diese sie nachvollziehen und verinnerlichen konnten. Das Thema "Werte" spielte in diesem Kontext eine wichtige Rolle; die Mitarbeiter verlangten vom Unternehmen nämlich auch eine Art moralischen Kompass, den sie mit ihren persönlichen Werten abgleichen konnten. Dieser "Point of View" war unser Startpunkt für die dritte Phase.

Die gemeinsame Vision diente vor allem dazu, die Essenz der neuen Unternehmenslinie zusammenzufassen. In ihr sollten die Werte des Unternehmens klar artikuliert sein, sodass alle Entscheidungen und Ziele darauf ausgerichtet werden konnten. Die Anforderung war, sie so einfach und elegant zu formulieren, um die Mitarbeiter zu "Evangelisten" des eigenen Unternehmens zu machen, indem diese die Vision verinnerlichten, sie lebten und sie nach außen trugen.

Phase 3: Ideenfindung

Hintergrund

In der **dritten Phase entwickelt das Team mithilfe von kreativen Methoden innovative Ideen**, die sich alle an der vorher definierten Fragestellung orientieren. Diese Ideen werden dann wiederum analysiert, bewertet und aussortiert, bis nur noch wenige übrig bleiben, die zur Überprüfung in die vierte Phase, das Prototyping, kommen.

Die für diese Phase genutzten Ideen müssen v.a. technologisch machbar, wirtschaftlich sinnvoll und menschlich wünschenswert (also vom Nutzer/Kunden gewünscht) sein. Nur eine Idee, die alle drei Kriterien erfüllt, gilt als umsetzbar (siehe Bild 4). Beim Prüfen der Wirtschaftlichkeit gilt es, sowohl die Finanzierbarkeit als auch die Rentabilität zu berücksichtigen. Zum einen müssen für die Entwicklung der Idee ausreichend finanzielle Mittel (z.B. Eigenkapital, Fremdkapital) zur Verfügung stehen, zum anderen muss die Ausführung der Idee innerhalb eines vorher definierten Zeitraums ökonomische Vorteile gegenüber anderen Verwendungen derselben Finanzmittel aufweisen.

Umsetzung im Projekt

Beim nun folgenden **Brainstorming** (siehe dazu auch unsere passende Methodenbeschreibung) kam das Team auf einige gute Ideen, um die Vision und die Unternehmensrichtlinien zu definieren. Schnell kristallisierte sich ein bestimmter Ansatz heraus, der sich beim Blick in unsere Aufzeichnungen aus der ersten Phase bestätigte: Wir erkannten, dass das Unternehmen bis dato nicht aufgrund fehlender Ideen für eine gemeinsame Unternehmensvision gescheitert war, sondern die Formulierungen zu abstrakt und unkonkret waren.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Brainstorming half uns, weitere Faktoren wie Einfachheit und Begeisterungsfähigkeit zu berücksichtigen, die wir durch unsere Beobachtungen als bedeutsam erkannt hatten. So kam uns die Idee, statt einer starren Unternehmensrichtlinie, eine Art "Unternehmensevangelium" zu verfassen, das auf der einen Seite allen Mitarbeitern die gewünschte gemeinsame Basis geben, und auf der anderen Seite alle Mitarbeiter auch zu Trägern und "Verkündern" dieser Inhalte und Werte machen sollte.

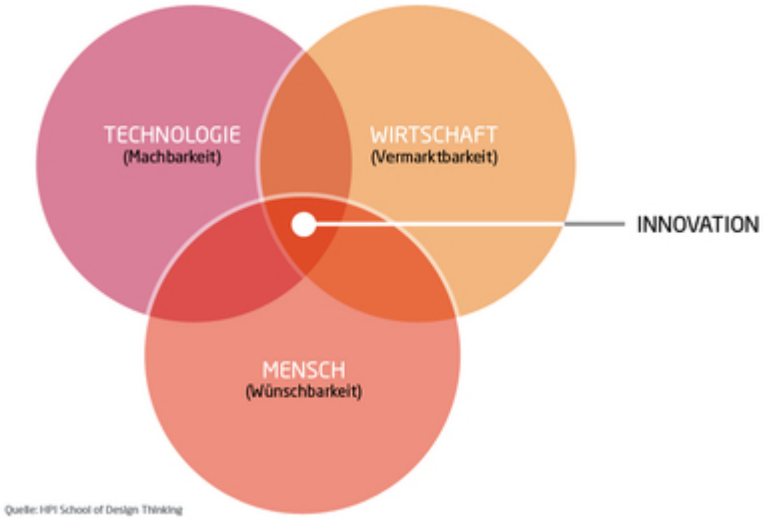

Bild 2: Kriterien, an denen jede Idee im Design Thinking gemessen wird.
Quelle: HPI School of Design Thinking

Nun standen wir vor der Herausforderung, einen geeigneten Prototyp zum Ausprobieren in der Praxis zu entwickeln.

Phase 4: Prototyping

Hintergrund

In der Prototypisierungsphase konkretisiert das Team seine Ideen weiter. Dazu setzt es die drei besten Ideen in Prototypen um und verfeinert diese mit Hilfe der Kunden. Das wiederholte Verwerfen und Verbessern der einzelnen Ideen ermöglicht dem Team einen kontinuierlichen Lernprozess, der am Ende in die Umsetzung der besten Lösung mündet.

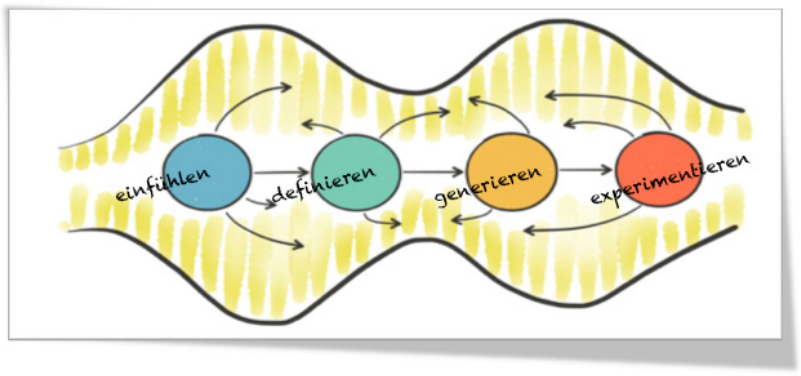

Bild 3: Der Design-Thinking-Prozess muss nicht linear durchlaufen werden.

Umsetzung im Projekt

Auf der Basis der in Phase eins erarbeiteten inhaltlichen Punkte sandten wir einen Prototyp der neu zu artikulierenden Vision an verschiedene Stellen im Unternehmen. Zunächst wurde eine erste Prototyp-Version des neuen "Unternehmensevangeliums" an die Auftraggeber in der Zentrale geschickt und deren Meinung eingeholt.

Nach Absprache mit der Geschäftsleitung übermittelten wir den Prototyp an die fünf Geschäftseinheiten und besprachen direkt vor Ort mit den einzelnen Teams die Ideen im Detail, und wie sich die neue Vision in ihrer Abtei-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

lung abbilden ließe. Das Feedback war überwältigend und nach kleinen Überarbeitungen verbreiteten sich die neuen Leitlinien in rasantem Tempo im ganzen Unternehmen.

Neben einer eleganten und prägnanten Vision und Mission haben wir auch die wichtigsten Leitlinien, Ziele und Vorgehen in ein internes Wiki eingespielt, wodurch wir den Mitarbeitern ermöglichten, sich mit Kommentaren einzubringen. Die Mitarbeiter nutzten diese Gelegenheit und gaben uns offen Feedback, was die Kultur der Organisation veränderte.

Externe und interne Effekte

Unser Ziel war es, eine Vision zu vermitteln, welche die Einzigartigkeit des Unternehmens zum Ausdruck bringt und ihm dadurch eine Identität gibt. Die Mitarbeiter sollten durch diese Vision den Sinn und Nutzen ihres Handelns verstehen und gemeinsam zur Erreichung des Zukunftsbilds hinwirken.

Beim Ausarbeiten der Vision stand für uns die Fürsorge für den Kunden im Mittelpunkt. Es gelang uns, mit der Vision dieses Bild zu vermitteln und die Mitarbeiter akzeptierten es als neues Unternehmensmotto bzw. neuen Schlachtruf voll und ganz. In der Folge identifizieren sich die Mitarbeiter nun stärker mit ihrem Kunden, und holen Feedback z.B. zu Produktideen direkt bei potentiellen Kunden aus ihrem Familien- und Bekanntenkreis ein. Die Mitarbeiter kommen aus Projekten mit neuen Ideen nach Hause und lassen sich von unbeteiligten Personen Feedback zu ihren Ideen und Vorschlägen geben. Dieses Feedback bringen sie dann ins nächste Projektmeeting ein. Dadurch werden andere Blickwinkel miteinbezogen und blinde Flecken sichtbar.

Die Existenz einer gemeinsamen Vision verbesserte aber auch die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens. Z.B. wurde die Personalplanung vor der Einführung der neuen Vision alleine mit der Geschäftsleitung besprochen. Nun bezieht die HR-Abteilung die betroffene Fachabteilung von Anfang an mit ein und erkundigt sich direkt nach dem tatsächlichen Bedarf. Die verschiedenen Geschäftseinheiten haben nun ein gemeinsames Ziel, welches ihr Handeln eint und leitet.

Weitere positive Folgen des Projekts für das Unternehmen

Entwicklung neuer Angebote

Durch die neue Ausrichtung und die Einigung aller Kräfte standen nun Türen für eine Reihe neuer Initiativen offen. Unsere Vision entfaltete ihre Kraft: Plötzlich wollten alle Mitarbeiter den Kunden und seine Bedürfnisse, Ängste und Sorgen besser verstehen.

Internes Wiki unterstützt beim Identifizieren der Kundenbedürfnisse

Um diese Bestrebungen zu unterstützen und um den Lernprozess über den Kunden nachhaltig zu etablieren, realisierten wir im Team eine weitere Idee aus der Ideengenerierungsphase. Um den Kunden besser zu verstehen, wurde eine **digitale Plattform ins Intranet integriert** und die jeweiligen Kundensegmente zu den einzelnen Abteilungen hinzugefügt. Dieses interne Wiki hilft seitdem allen Mitarbeitern, den Kunden und seine Bedürfnisse besser zu verstehen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Daraus resultieren passgenauere Produkte wie z.B. eine App, die Kunden in einer Notsituation jederzeit erste Auskünfte gibt und per Knopfdruck eine SMS an den jeweiligen Betreuer sendet. Auch gewährt das Unternehmen Kunden eine finanzielle Unterstützung, wenn diese Haushaltsgeräte durch ökonomisch und ökologisch sinnvolle Produkte ersetzen.

Design Thinking im Unternehmen verankern

Das Unternehmen passte außerdem die Risikostrukturen für Versicherte aktuellen Trends an, wie der zunehmenden Urbanisierung, schrumpfenden Haushalten sowie neuen technischen Entwicklungen. Der Kundenwunsch nach ganzheitlichen Leistungs- und Service-Konzepten konnte dadurch besser berücksichtigt, da die Informationen durch die neu eingeführte Plattform für alle MitarbeiterInnen frei zugänglich gemacht und Ideen der Mitarbeiter aktiv vom Unternehmen eingefordert und gefördert werden.

Bereits während das erste Design-Thinking-Projekt im Unternehmen noch lief, erhielten die Mitarbeiter mehr Freiraum und Eigenverantwortung. U.a. forderte die Geschäftsführung sie explizit dazu auf, neue Dinge auszuprobieren und gewisse Risiken, wie Fehlinvestitionen von Arbeitszeit, in einem bestimmten Rahmen bewusst einzugehen. Die Mitarbeiter nahmen das Angebot an, z.B. richtete die Marketing-Abteilung ihre Bemühungen neu aus und fand Lösungen, um gemeinsam mit den Vertriebsmitarbeitern die Kunden bei der Auswahl der passenden Policen zu unterstützen.

Neue Ideen aus den Abteilungen, die auf diese Art entstanden, wurden zum ersten Mal in Schlüsselmärkten prototypisiert und dann so erweitert, dass das neue Wissen in die globalen Abteilungen fließen konnte.

Im gesamten Projekt und darüber hinaus arbeiteten auch die Geschäftsführer und Manager aktiv mit und teilten in eigens dafür angesetzten Meetings miteinander, was die Vision für sie bedeutete, was sie bereits erreicht hatten und welche weiteren Auswirkungen sie sich wünschten. Diese Wünsche wurden in eigenen Workshops mit den Abteilungsleitern besprochen und erst in das Unternehmenshandbuch aufgenommen, nachdem sich eine neue Anwendung in der Praxis bewährt hatte.

Die Förderung der Kreativität der Mitarbeiter, die Ausarbeitung der so entstandenen Idee zu Prototypen und die aktive Teilnahme sowie der Austausch innerhalb der Unternehmensführung trugen dazu bei, den Design-Thinking-Prozess nachhaltig im gesamten Unternehmen zu verankern.

Begleitend entwickelten wir des Weiteren eine Reihe neuer Markenrichtlinien, wie die Corporate Identity, Einstellungsrichtlinien für neue Mitarbeiter und Benchmarks für die Kundenerfahrung.

Begeisterte Mitarbeiter – die beste Werbung für das Unternehmen nach außen

Wir merkten, dass wir einen starken "Schlachtruf" entwickelt hatten, der jeden Mitarbeiter motivierte. Es war nun allen klar, dass das gesamte Unternehmen im Dienst des Kunden steht: Nicht nur die Produkte sollen den Menschen helfen, egal wie innovativ oder erschwinglich diese sind, sondern auch jeder einzelne Mitarbeiter.

In der Folge bauten diese eine ganz neue Form der Beziehung zu dem Kunden auf: Die Kundenbetreuer z.B. meldeten sich nicht nur im Schadensfall beim Kunden, sondern holten sich regelmäßig proaktiv Feedback ein. Dieses teilten sie direkt mit der Produkt-, Marketing- und der Vertriebsabteilung. Das gab den Mitarbeitern ein ganz neues Selbstbewusstsein.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Idee der neuen Lösungsansätze war, mehr Kundenservice anzubieten, indem die Menschen nicht mehr warten sollten, bis ein Schadensfall eingetreten war, und auch nur das zu versichern, was der jeweilige Kunde wirklich benötigt. Zur Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte wurde ein Team aufgebaut, dessen Mitglieder aus verschiedenen Teilen des Unternehmens stammten und die nach dem oben beschriebenen Prototypisierungsverfahren vorgingen.

Wie bereits erwähnt, stellte das Erlangen von "Sicherheit" in der Kundenzufriedenheit eines der Hauptziele meiner Beratung dar. Der Fokus unserer Bemühungen lag daher nicht auf einer Aktivitätssteigerung oder auf dem Produktabsatz, sondern auf einer langfristigen Zusammenarbeit mit dem Kunden, indem seine Bedürfnisse verstärkt abgefragt und aktiv an einer für den Kunden passenden Lösung gearbeitet wurde. Der gesamte Design-Thinking-Prozess führte zu neuen strategischen Ausrichtungen in der Kundenberatung und bei den Finanzdienstleistungen.

Die Unternehmensvision einte nicht nur die Mitarbeiter mental und motivierte diese, sondern ermöglichte diesen, nach außen hin einheitlich zu kommunizieren. Der Umsatz steigerte sich dadurch wie nebenbei deutlich und nachhaltig.

Abschließende Hintergrundinformation: Nicht-linearer Prozess

Der Design-Thinking-Prozess bietet einen weiteren großen Vorteil: Sie können sämtliche Schritte flexibel anwenden, es handelt sich also um einen Prozess, der auch nicht-linear durchlaufen werden muss. Die verschiedenen Phasen können je nach Projektart enger oder loser miteinander verknüpft werden, sich wiederholen oder sogar parallel ablaufen.

Es ist z.B. möglich, den Kontext zu prüfen, also das Projekt mit der ersten Phase (Einfühlung) zu beginnen, und gleichzeitig schon an den ersten Prototypen zu arbeiten. Das ist vor allem dort sinnvoll, wo es bereits erste Lösungsansätze oder bestehende Services oder Dienstleistungen gibt. Oder es kann während des gesamten Projekts prototypisiert werden, indem Sie von Anfang an den Kunden miteinbeziehen und um Feedback bitten. Auch die Ideensammlung muss nicht an einem festgesetzten Zeitpunkt erfolgen, sondern kann das Projekt vom Anfang bis zum Ende begleiten. Oftmals beginne ich Projekte, bei denen die Problemstellung noch zu vage ist bzw. die Anforderung zu wenig greifbar ist, mit Brainstorming-Methoden, damit die Beteiligten zunächst "den Kopf frei bekommen", um sich anschließend besser konzentrieren zu können.

Das Besondere am Design Thinking

Die Probleme bei der Gestaltung eines optimalen Produkts oder einer perfekten Kundenerfahrung sind immer vielfältiger Natur. Da in jedem Unternehmen eine oder sogar mehrere eigene Kulturen herrschen, die die Mitarbeiter in ihren Ansichten und Annahmen entscheidend prägen, sind diese genauso wie die persönlichen Erfahrungen zu berücksichtigen. Wird dieser Rat befolgt, können Probleme, die zunächst wenig greifbar bzw. nur als vages Gefühl wahrnehmbar waren, schneller identifiziert und schließlich eliminiert werden.

Diese intensive Auseinandersetzung mit dem Umfeld des Menschen ist typisch für Designer und Design Thinker und erlaubt es ihnen, Ursache und Wirkung einer Herausforderung genau zu verstehen und anschließend passende und effiziente Lösungen zu finden. **Hier greifen klassisches Qualitätsmanagement und Projektmanagement oft zu kurz** und "gönnen" sich nicht die Zeit und die Ressourcen, die für das Verstehen nötig sind.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Wiederentdeckung eines alten menschlichen Talents

Design Thinker nutzen **abduktives Denken**: Sie erfassen also Probleme ganzheitlich, um sie zu durchdringen und zu verstehen. Erst dann formulieren sie Fragen, die als gesichert geltende Annahmen und sogar bestehende Standards in Frage stellen. Probleme begreifen sie dabei als Chancen für Innovationen.

Der abduktive Ansatz ist jedoch nicht neu, sondern eine natürliche menschliche Fähigkeit, die von Anhängern des Design Thinking als ein besonderes Talent erkannt wurde. Denn die meisten Gebrauchsgegenstände entstanden auf diese Weise: Durch Beobachtung des Menschen in seinem Alltag (sowohl privat als auch beruflich), dem Erkennen von Verbesserungspotential und dem Schaffen von Lösungen.

Damit das Projektteam Hindernisse oder Probleme ganzheitlich durchdringt, ist es notwendig, dass es sich diesen von verschiedenen Seiten nähert. Deswegen setzt Design Thinking auf Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams. Die verschiedenen Expertisen der Beteiligten ermöglichen eine breite Sicht auf die verschiedenen Perspektiven und Interpretationen der vorliegenden Fragestellungen. Erst dadurch kann das Team innovative Lösungen entwickeln.

Design Thinking bedeutet Problemforschung

Für stetes Interagieren und Lernen sorgt dabei der mehrstufige, nicht-lineare Prozess. Denn dadurch sind die Beteiligten im Projekt permanent gezwungen, neue Wege zu beschreiten, eine hohe Fehlertoleranz zu entwickeln und offen für Lösungsalternativen zu sein.

Abduktion und der Befreiungsschlag aus den in den meisten Unternehmen vorherrschenden konservativen analytisch-logischen Denkmustern bilden die Grundlage des Design Thinking.

Ein sehr häufiger Grund, warum der Design-Thinking-Ansatz in Projekten nicht aufgegriffen wird, ist eben der, dass unsere Kultur vom Denken in Lösungen geprägt ist und so wenig bis gar kein Raum für die grundlegende Problemforschung offen bleibt. Das macht Projekte oft "statisch" und birgt zudem die Gefahr, dass an der eigentlichen Herausforderung vorbei gehandelt und organisiert wird.

Design Thinking führt also über rein technologische und marktabhängige Innovationen hinaus, weil und indem es dem Faktor "Mensch" eine zentrale Position zuweist. Produkte und Dienstleistungen erhalten in diesem Prozess eine neue Bedeutung, da hier v.a. die Sinnhaftigkeit im Mittelpunkt steht.

Es geht immer darum, die Natur einer Sache zu verstehen und dann durch das Infragestellen von Mustern, Denken- und Verhaltensweisen neue Lösungen, die sich auf die verschiedenen Ebenen menschlichen Erlebens positiv auswirken, zu entwickeln. Hier und in der Iterativität des Prozesses liegen auch die entscheidenden Unterschiede zum klassischen Qualitätsmanagement.

Will man Problemforschung betreiben, muss man, wie im Design Thinking, Informationen über Kulturen, Erfahrungen, Emotionen und Verhaltensweisen, basierend auf Aussagen oder Handlungen der beobachteten Menschen, sammeln, die wiederum das Projekt inspirieren, weil aus ihnen Vorhersagen über wahrscheinliche Handlungen in neuen Situationen generiert werden, die meist direkt zu neuen Lösungsansätzen führen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Visualisierung weckt die Fantasie

Die Stichproben aus der qualitativen Forschung, wie Beobachtungen menschlichen Verhaltens zur Informationssammlung, stellen Sie am besten visuell dar. Da wir Menschen dazu neigen, uns Dinge bildlich vorzustellen, regt die Visualisierung die Fantasie an (siehe dazu auch den Beitrag "Machen Sie sich ein Bild – Einführung in Visuelles Management", Projekt Magazin 15/2015). Außerdem schließt dies Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher sprachlicher Eigenheiten (z.B. das Verständnis über bestimmte Begriffe) aus.

Projektteams halten bei den Forschungen oft u.a. Ausschau nach extremen Problemstellungen von Nutzern. Die Motivation dahinter ist, dass ungewöhnliche Beobachtungen oft zu neuen, interessanten Ideen führen.

So setzen Sie Design Thinking im Projekt ein

Es gibt bestimmte Situationen in Projekten, bei denen Design Thinking besonders hilfreich ist und genau den Schub verleiht, den das Projekt braucht, um gut "aus den Startblöcken" zu kommen oder um ein Hindernis im Projektverlauf zu nehmen.

Generell lässt sich Design Thinking besonders gut einsetzen, wenn

- die zentrale Herausforderung des Projekts noch nicht richtig greifbar ist oder im Vorfeld schlecht definiert war, so dass zu einem späteren Zeitpunkt teure Anpassungen an beispielsweise internen Entwicklungen vorgenommen werden müssen.
- zu wenig Informationen vorliegen und das Projektteam deswegen noch nicht mit der Lösungsfindung beginnen kann. Oftmals zeigen sich Probleme wie sinkende Absatzzahlen oder Schwierigkeiten in Prozessen, ohne dass ersichtlich wird, wo genau angesetzt werden muss, um die Probleme in den Griff zu bekommen.
- im Projekt mit Herausforderungen gearbeitet werden muss, die einen starken Bezug zu einem menschlichen Bedürfnis haben, wie die Erstellung eines guten User Interfaces oder
- Probleme in einem wechselnden Kontext zu betrachten und zu bearbeiten sind. Das ist v.a. der Fall bei Konzernen, die weltweit mehrere Standorte besitzen.

Die Königsdisziplin im Design Thinking stellt ist, die richtige Fragestellung bzw. die korrekten Anforderungen im Projekt zu identifizieren. Das bedeutet auch, die gestellten Anforderungen kritisch zu prüfen bzw. manchmal sogar zu hinterfragen. Denn niemand gibt es gerne zu, aber Stakeholder folgen in Projekten häufig ihrer eigenen Agenda.

Und in diesem Zusammenhang gilt es oft, die eine oder andere Nebelwand aufzulösen, um herauszufinden, was tatsächlich das grundlegende Problem oder die grundlegende Fragestellung ist, um auch die tatsächlich passende Lösung zu erarbeiten.

Weitere Beispiele aus meiner Praxis

In der Realität sind es oft "Mischformen" der oben genannten Einsatzgebiete, in denen sich Design Thinking als besonders nützlich erweist.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bei folgenden allgemeinen Fragestellungen habe ich häufig schon mit Design Thinking bearbeitet:

- Mit welchem Angebot erreichen wir unsere Zielgruppe am besten?
- Wie gestalten wir für unsere Kunden mit unserem Produkt ein positives Erlebnis?
- Wie können wir unser Unternehmen und unsere Produkte zukunftssicher gestalten?

Der überforderte Manager

Ein Manager hat seine Wurzeln im Kundenservice, allerdings ist es schon etliche Jahre her, dass er dort operativ gearbeitet hat. In der Zwischenzeit haben sich "an der Front" die Kommunikationsstrukturen geändert. Darüber hinaus haben die Kunden heute andere Bedürfnisse als damals.

Der Manager ist zunehmend irritiert und unzufrieden, weil seine Mitarbeiter seiner Ansicht nach nicht das machen, was sie sollten. Die Mitarbeiter wiederum sind verunsichert, weil ihnen die Anforderungen des Managers als realitätsfern erscheinen.

Bei genauer Betrachtung der Situation und Gesprächen mit allen Beteiligten konnte ich in der Einfühlungsphase das Problem eindeutig identifizieren: Beiden Seiten war nicht klar, dass die Führungskraft einfach schon zu lange nicht mehr im Einsatz war und deswegen die momentanen Herausforderungen beim Kunden nicht kannte, geschweige denn geeignete Prozesse entwickeln und einführen konnte. Seine Versuche, die Arbeit seiner Mitarbeiter zu unterstützen, waren daher nicht zielführend.

Bitte (k)eine App!

Um seinen Mitarbeitern die Arbeit zu erleichtern, plant ein Unternehmen aus der Baubranche die Entwicklung einer App. Nach der Einarbeitung in das Problemfeld und der sorgfältigen Definition der Zielgruppe wird deutlich, dass die Mitarbeiter keine App benötigen, sondern einen haptischen Katalog.

Denn diese arbeiten meist auf Baustellen und wollen etwas, dass sie "in die Hand nehmen können" ohne sich dabei die Arbeitshandschuhe ausziehen zu müssen. Daher definierten wir für dieses Projekt alle Anforderungen neu und setzten aus dem vom Team erarbeiteten Ideenkatalog die am besten passende Idee um.

ERP ist überflüssig

In einem Unternehmen soll ein teures ERP-System eingeführt werden. Das Unternehmen erhofft sich davon, die Ressourcen wie Personal, Budget und IT-Systeme rechtzeitig und bedarfsgerecht zu planen und zu steuern. Nach der Einfühlungsphase ist klar: Das Unternehmen braucht kein ERP-System, sondern muss einen Schritt zuvor ansetzen. Denn bevor überhaupt sauber ein Bedarf erhoben werden kann und damit festgestellt wird, wie die vorhandenen Ressourcen bestmöglich eingesetzt werden können, müssen zunächst von der Geschäftsleitung die Verantwortlichkeiten definiert und klar an das gesamte Unternehmen kommuniziert werden.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Mehr praktische Fragestellungen aus dem Unternehmensalltag

Im Berateralltag sehe ich mich des Weiteren häufig mit noch spezielleren Fragestellungen konfrontiert, die sich ebenfalls gut mit Design-Thinking-Prozessen lösen lassen:

- Wie lässt sich der Informationsfluss zwischen der IT und einer oder mehreren Fachabteilung(en) verbessern?
- Wie lässt sich die Kommunikation zwischen Innen- und Außendienst optimieren?
- Wie lassen sich Rechnungen zeitgemäß zustellen und wie können dabei auch noch Kosten gespart werden?
- Wie lassen sich die Bestellprozesse in der Logistik vereinfachen?
- Wie kann man das Einkaufserlebnis von älteren Menschen in Supermärkten verbessern?
- Wie können unsere Räume ansprechender für die interne Kommunikation gestaltet werden?

Einige Projektbeispiele dazu

Was erwartet der Kunde – und wie kann das Unternehmen dem entsprechen?

Ein Telekommunikations-Unternehmen wollte wissen, wie es seine Kunden zufriedener machen kann. Wie in jedem Design-Thinking-Projekt fragten mein Team und ich zunächst nach dem tatsächlichen Bedarf des Kunden. Dazu führten wir Interviews mit Kunden durch, beobachteten einen typischen Kontakt des Kunden mit der Service-Abteilung und analysierten die daraus gewonnenen Erkenntnisse.

Wir ermittelten, dass die Kunden v.a. Wert auf einen individuellen Service legten. U.a. wollten diese gleich nach Anmeldung beim Anbieter das neueste Smartphone erhalten. Dieses sollte bereits aktiviert und ihren persönlichen Bedürfnissen entsprechend konfiguriert sein, z.B. über eine Reihe von wichtigen Apps verfügen. Darüber hinaus war den Kunden die Kostenkontrolle wichtig: Sie wollten ihre Kosten jederzeit von überall aus in Echtzeit überprüfen können.

Weiterhin sollte jeder am Dienstleistungsprozess beteiligte Mitarbeiter Zugriff auf alle wesentlichen Kundendaten haben, sodass Kunden bei Gesprächen keine als lästig empfundenen Fragen mehr beantworten mussten (wie Wohnadresse, Geburtsdatum etc.).

Der Design-Thinking-Prozess ergab also eine ganze Latte an Wünschen und Erwartungshaltungen, die teilweise schwer realisierbar waren, auch weil es strikte regulatorische Rahmenbedingungen dazu gibt. In diesen Fällen priorisierten wir die Wünsche, loteten die Möglichkeiten zur Umsetzung aus und suchten wenn nötig nach Alternativen.

Durch die direkte Einbeziehung des Kunden konnten wir ein System aufbauen, dass sowohl dem Kunden eine aktuelle Kostenübersicht ermöglichte, als auch den direkten Kundenkontakt effizienter machte: Nun öffnet sich bereits beim Anruf des Kunden unter einer der hinterlegten Rufnummern dessen Historie in einer Maske auf dem Desktop des Mitarbeiters. Diese komprimierte Historie zeigt das gewählte Produkt und das individuelle Nutzendiagramm des Kunden.

Des Weiteren schulte das Unternehmen seine Mitarbeiter so, dass jeder die wichtigsten Probleme direkt mit dem Kunden lösen konnte. Dadurch erspart das Unternehmen dem Kunden die ebenfalls als lästig empfundene Wei-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

terverbindung und die Notwendigkeit, die Sachlage mehrmals schildern zu müssen. Dadurch steigerte sich die Zufriedenheit der Kunden deutlich, was sich nach wie vor in den Umsatzzahlen widerspiegelt.

Verbesserung der internen Kommunikation in einem Konzern

In einem Konzern beklagten sich die Mitarbeiter über das hohe E-Mail-Aufkommen, das sie bei ihrer Arbeit behinderte. Die große Anzahl an Mails übte so großen Druck auf die Mitarbeiter aus, dass sie die Mails weder gerne öffneten noch schnell oder adäquat darauf reagierten.

Nach Aufnahme der Lage in der Einfühlungsphase (aufnehmen, wie momentan per Mail kommuniziert wird, was die Betroffenen stört und nachfragen, wie sie sich die Kommunikation wünschen) war klar, dass die Mitarbeiter häufig Mails erhielten, die nicht relevant für sie waren. Denn wie in großen Unternehmen üblich wurden viele Mitarbeiter bei Mails ins CC gesetzt. Ein anderes Ärgernis stellte dar, dass viele auch bei internen Mails ihre Signatur mitschickten, was den Lesefluss enorm erschwerte.

Regeln erarbeiten und verankern

Daraus entwickelten wir Regeln, um die Kommunikation zu verbessern. So wurden die Mitarbeiter z.B. aufgefordert, ihre E-Mails mit einem aussagekräftigen Betreff zu versehen und pro E-Mail lediglich ein Thema zu behandeln, sodass Themen leicht zugeordnet und wiedergefunden werden konnte. Zudem sollten bei komplizierten und diskussionsbedürftigen Sachverhalten E-Mails grundsätzlich vermieden und Telefon- bzw. persönliche Gespräche bevorzugt werden.

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die Regeln anwendeten, wurden sie einerseits von ihren Vorgesetzten dazu angehalten, sich eine Regelübersicht sichtbar auf dem Arbeitsplatz anzubringen und andererseits wurde die Übersicht im Intranet abgelegt. Für kurze und informelle Fragen innerhalb der verschiedenen Abteilungen wurde die Kollaborationssoftware Jabra auf jedem Arbeitsplatz eingerichtet.

Kundenprozess in einer Bank

Eine Privatbank stand vor dem Problem einer hohen Kundenfluktuation. Wir befragten Kunden, die gerade Ihr Konto gekündigt hatten, warum sie wechselten. Außerdem beobachteten wir das Verhalten der Angestellten sowie das der Kunden in mehreren Filialen der Bank.

Dabei fiel uns auf, dass Kunden oft lange auf ihre Betreuer warten mussten, weil diese häufig nebenbei Telefonate annahmen, im Vorfeld nicht genügend Informationen über die aktuelle Kundschaft hatten und diese erst einholen mussten etc. Außerdem wurden Kunden mehrfach von unterschiedlichen Kundenbetreuern informiert und hatten keinen festen Ansprechpartner. Die Kunden, die per se wenig Zeit hatten, waren genervt und verloren schließlich das Vertrauen in die Bank und die Lust an der Zusammenarbeit.

Nach der Ideensammlung favorisierten wir die Lösung, eine Zuteilung der Kunden nach Wohnort vorzunehmen, ihnen jeweils einen festen Betreuer zuzuteilen und für die Betreuer ein eigenes, internes CRM-Wiki einzurichten, in dem jedes Telefonat und jede Kommunikation aufgezeichnet bzw. protokolliert wurde. Vor jedem Termin konnte der Betreuer sich nun den gesamten Verlauf der Kundenbeziehung auf den Schirm holen und hatte somit alle

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

relevanten Informationen zur Verfügung. Außerdem wurde zu Beginn eines Kundengesprächs das Telefon des Betreuers automatisch an einen freien Mitarbeiter weitergeleitet, um Störungen auszuschließen.

Interne Kommunikation – auch Mitarbeiter sind Kunden

In einem großen mittelständischen Unternehmen kannte keine Abteilung die Aufgaben der anderen und dementsprechend wusste niemand, an wen er sich bei bestimmten Fragen z.B. zu einem Prozess wenden sollte. Deswegen kam es oft zu Missverständnissen, z.B. wurden häufig falsche Anforderungen gestellt. Die Geschäftsführung kannte das Problem, und hatte u.a. auch deswegen eine jährliche interne Hausmesse eingeführt, auf der sie Vorträge für die Mitarbeiter hielt.

Mittels der Design Thinking Methode zeigte sich, dass die interne Hausmesse zwar einen hohen Stellenwert bei den Mitarbeitern hatte, aber das gewählte Format in Form von Vorträgen durch die Geschäftsführung nicht den gewünschten Erfolg brachte.

Ich schlug der Geschäftsführung vor, für die Mitarbeiter stattdessen einen "Schwarzmarkt des Wissens" (siehe dazu den Beitrag "Wie in der Allianz Mitarbeiter und Manager ihre Erfahrungen miteinander teilen", Projekt Magazin 08/2016) zu veranstalten, auf dem diese fortan die internen Ansprechpartner und Experten für bestimmte Themenbereiche identifizieren und sich mit diesen austauschen. Die Einführung dieser Maßnahme zeitigte einen weiteren positiven Effekt, denn sie stärkte den abteilungsübergreifenden Zusammenhalt und die Wertschätzung füreinander.

Beschränkungen akzeptieren – Grenzen für den Einsatz von Design Thinking

- **Stichwort Ergebnisoffenheit**: Wenn eine bestimmte Lösung eingeführt werden muss oder auf ein bestimmtes Ergebnis hingearbeitet werden soll, weil etwa das Unternehmen aus regulatorischen Gründen dazu gezwungen ist (z.B. Registrierkassenpflicht), kann Design Thinking seine speziellen Qualitäten nicht entfalten.
- **Kundenfeedback:** V.a. bei Dienstleistungsunternehmen existiert häufig eine gewisse Scheu, von Kunden echtes Feedback einzuholen. Dies ist aber im Design Thinking unverzichtbar. Wird in der ersten Phase bei der Erhebung der Daten getrickst und versucht, dieses "Hindernis" zu umgehen, bleiben nur die eigenen Vermutungen als Basis. Meistens stimmen diese aber nicht. Dann wird am Bedarf vorbei gedacht und entwickelt, und Design Thinking funktioniert nicht richtig.
- **Projektteam:** Design Thinking lebt von der Perspektivenvielfalt. Das Projektteam sollte deswegen mindestens vier bis acht Personen umfassen. Bei weniger Teammitgliedern entfaltet der Prozess nicht seine Qualitäten. Denn um Probleme zu identifizieren und effiziente Lösungen zu finden ist es notwendig, sich von möglichst verschiedenen Seiten zu nähern. Die Zusammenarbeit in multidisziplinären Teams eröffnet ein breitgefächertes Spektrum von Sichtweisen und Interpretationen zur Problemstellung.
- **Erfolgsgarantie**: Der Einsatz von Design Thinking macht Innovationen wahrscheinlicher, kann aber nicht garantieren, dass solche gefunden werden.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Strukturen**: Sind die Strukturen und Abläufe im Unternehmen starr und unflexibel, kann dies Design Thinking ausbremsen. Denn gerade Design Thinking lebt von ständigen kleinen Veränderungen, die bewirken, dass das Unternehmenssystem laufend optimiert und nicht mehr anfällig für unerwartete große Erschütterungen ist. Je starrer die Strukturen, desto schwerer kann Einfluss auf die sich verändernde Rahmenbedingungen im laufenden Produktionsbetrieb genommen werden.

  Ein Design-Thinking-Projekt kann die Kultur eines Unternehmens nachhaltig verändern, da Mitarbeiter die Vorteile des Ansatzes erkennen und auch nach Projektende weiter leben.

- **Systemik:** Im Design Thinking ist die Antwort auf jede Herausforderung im weiteren Sinne ein Produkt oder eine Dienstleistung. Damit lassen sich viele Probleme lösen. Jedoch gibt es immer auch andere Herausforderungen, bei denen eine systemische Lösung (wie z.B. eine politische Aktion oder ein Überdenken des Managements) besser wären (siehe das Beispiel zur geplanten ERP-Einführung oben).

Literatur

Gerstbach, Ingrid: Design Thinking im Unternehmen: Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking, Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2016

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Der Mensch im Mittelpunkt

Wie Projekte von Design Thinking profitieren

Teil 2: Anwendung im Innovationsprojekt

"Projekt" bezeichnet im ursprünglichen Wortsinn das "nach vorne Geworfene". In diesem Sinne stellen Projekte das entscheidende Element unternehmerischen Handelns dar, um neue Ideen erfolgreich umzusetzen. Dies erfordert ein hohes Maß an Kompetenz im Projekt: Neben fachlicher und methodischer Kompetenz sind zum Leiten von Projekten auch Kenntnisse und Erfahrungen mit komplexen sozialen Systemen notwendig, um Stakeholder zu managen und das Projektteam zu führen.

Autor

Ingrid Gerstbach

M.A., selbstst. Unternehmensberaterin & Trainerin, Schwerpkte. ihrer Arbeit sind Innovation und Design Thinking.

Kontakt:
ingrid.gerstbach@designthinking-wien.at

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Für Innovationsprojekte gilt letzteres verstärkt, denn erst der offene Ansatz, z.B. in Bezug auf die Projektziele, erlaubt das Finden echter Innovationen. Um das kreative Potential der Teammitglieder auszuschöpfen, muss der Projektleiter in erster Linie den sozialen Prozess steuern, in welchem das Team Fragestellungen, Ideen und schließlich Prototypen erarbeitet. Wenn Sie also mit Hilfe von Design Thinking innovative Ideen entwickeln und umsetzen wollen, sollten Sie ein paar grundlegende Dinge beachten:

"Normal" oder neu? So gehen Sie mit Design Thinking an Innovationsprojekte heran

Anforderungen an den Projektleiter

- **Unsicherheit aushalten können**: Ein Innovationsprojekt ist in der Regel sehr vage definiert und entbehrt häufig genauer Angaben, welche Methoden und Techniken verwendet und welche Ziele erreicht werden sollen. Manches Mal weist es sogar mehrdeutige Ziele auf, die erst im Laufe des Projekts klarer werden.
- **Größere Rollenvielfalt**: Der Leiter eines Innovationsprojekts muss eine Vielzahl an Rollen beherrschen. In den sozial besonders herausfordernden und komplexen Projekten muss er gleichzeitig Stratege, Repräsentant, Manager, Konflikt- und Krisenmanager sowie Psychologe sein. Je besser ein Projektmanager ist, desto stärker berücksichtigt er oder sie die Aufgaben des Einzelnen und managt Anfragen, Angebote und Zusagen.
- **Durchsetzungsstärke**: Ein einzelnes Projekt erfordert oft hunderte Entscheidungen. Damit diese nicht beständig revidiert werden und endlose Schleifen und Anpassungen das Projekt blockieren, **müssen Sie als Projektleiter eine allgemeine Vereinbarung darüber durchsetzen, wann etwas als "getan" oder "erledigt" gilt**.
- **Prioritäten setzen**: An Innovationen interessierte Projektleiter setzen klare Prioritäten und konzentrieren sich auf die wichtigsten Fragen. Sie scannen kontinuierlich das Geschäftsklima, wann Chancen und Risiken für Innovationen bestehen und haben ein gutes Verständnis für die Sorgen und Prioritäten anderer.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Projektteam

- **Heterogenität erwünscht**: Die Projektteams bestehen idealerweise aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Expertise-Schwerpunkten und Charaktereigenschaften, damit das Team Herausforderungen aus möglichst vielen verschiedenen Blickwinkeln betrachten kann.
- **Vertrauen schüren**: Die Teammitglieder müssen einander im Voraus sehr viel Vertrauen schenken, da sie sich gemeinsam in unbekanntes Terrain aufmachen, bei dem ein Scheitern durchaus möglich ist. Denn Scheitern gehört zum Lernen dazu und hat häufig zu großen Entdeckungen geführt. Dennoch ist es nicht einfach zuzugeben, eine falsche Entscheidung getroffen zu haben, denn das kann von anderen als Schwächen ausgelegt werden und zu Angriffen führen. **Fördern Sie daher das gegenseitige Vertrauen durch teambildende Maßnahmen** wie z.B. Spiele (siehe dazu "Teambildung muss nicht teuer sein!", Projekt Magazin 24/2012), in denen die MitarbeiterInnen einander kennenlernen und ein Teamgeist entstehen kann (siehe auch "Was macht ein gutes Projektteam aus?", Projekt Magazin 22/2012).
- **Mehr Risikomanagement**: Die Wahrscheinlichkeit, Fehler zu begehen, ist im Innovationsprojekt sehr hoch. **Involvieren Sie daher Ihr Team stärker ins Risikomanagement** als bei "normalen" Projekten. Dazu kann es schon ausreichen, bestimmte Risikostufen zu definieren, Entscheidungen regelmäßig zu überprüfen, Plan-B-Maßnahmen zu entwickeln und vorab festzulegen, bei welchen Ergebnissen diese zum Einsatz kommen.
- **Besser Scheitern**: Lernen Sie, schnell und v.a. intelligent zu scheitern, indem Sie und Ihr Team Scheitern als Mittel zur Zielerreichung anerkennen. Kleine Verluste helfen z.B. ein systematisches Scheitern zu verhindern, wenn diese zeitnah reflektiert und gleich daraus gelernt wird.

Bringen Sie die Unternehmensführung auf Ihre Seite

- **Hebeln Sie Gegenargumente aus**: Viele Unternehmen halten Innovation nach wie vor für ein modernes Schlagwort und planen dementsprechend wenig Zeit und Ressourcen dafür ein. Sprechen Sie daher offen an, welche Folgen es für Ihr Unternehmen haben würde, wenn sie es versäumen, rechtzeitig mit solchen Projekten zu starten.
- **Überzeugen Sie Skeptiker durch eine praktische Anwendung**: Das Mindset und die Bedeutung von Design Thinking können Sie bereits in einem kurzen Workshop anschaulich demonstrieren. Nutzen Sie das nächste Meeting, um gezielt Methoden aus dem Design Thinking einzusetzen. Fordern Sie z.B. zu Beginn dazu auf, bewusst kritisch und aktiv zuzuhören und in einem moderierten Mindmapping das Gehörte zu visualisieren sowie zu reflektieren.
- **Suchen Sie sich Verbündete**: Die meisten Innovationsprojekte müssen erst einmal intern an mögliche Projektsponsoren "verkauft" werden.

7 Handwerkszeuge für Design-Thinking-Projekte

Den meisten Geschäftsführern und Managern ist bewusst, dass ihre Mitarbeiter eine Menge an innovativen Ideen und Fähigkeiten besitzen. Häufig jedoch stellt es sich als schwieriger als gedacht heraus, Ideen auszuarbeiten und Fähigkeiten in Projekten zu nutzen, weil das *Business as usual* dominiert und vor allem große Konzerne sich mit agilem Vorgehen schwer tun.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Z.B. bauen Projekte oftmals auf gemeinsamem, implizitem Wissen und Vertrauen auf. Treten Probleme auf, greifen in der Regel die üblichen Prozesse, und es werden vom Management, das meistens nur oberflächlich involviert ist, Entscheidungen getroffen, die die Richtung vorgeben und den Handlungsspielraum des Einzelnen stark einschränken.

Die folgenden sieben Faktoren stellen die Grundlage für erfolgreiche Projekte mit Design Thinking dar. Sorgen Sie dafür, dass sich bei Ihnen diese Praktiken im Laufe der Zeit einschleifen und zur Gewohnheit werden. Es ist nicht einfach, Innovationen in Unternehmen einzuführen, gerade wenn dazu noch keine Prozesse etabliert sind. Beginnen Sie gleich mit dem Aufbau der nötigen Fähigkeiten, um schneller auf dem Markt zu sein und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

1. Starten Sie klein

Nutzer einbeziehen

Die Versuchung, so schnell wie möglich in die Lösungsfindung einzusteigen, ist häufig groß. Studien (Locke, 1984; Locke, 1990) zeigen jedoch, dass Investieren in die Zieldefinition und die technischen Spezifikationen den Erfolg bei sämtlichen Projektarten steigern. Design Thinker befragen zur Zieldefinition den späteren Nutzer.

Denn egal wie ausgeprägt die technischen Fähigkeiten oder das vorhandene Kundenwissen im Projektteam sind, kann dies niemals das Wissen des Zielnutzers ersetzten. Schließlich muss dieser später mit dem Produkt (z.B. eine Software) arbeiten. Aus diesem Grund gehört die direkte Befragung des Nutzers zu den wichtigsten Maßnahmen in Projekten mit Design Thinking. (für einen weiteren Ansatz siehe den Beitrag "Mit dem Product Canvas den Kundennutzen stets im Blick", Projekt Magazin 16/2016)

- Gerade zu Beginn des Projekts können die Teammitglieder vom Nutzer viel darüber lernen, welche Bedürfnisse ihr Produkt befriedigen soll.
- Je früher Sie den Nutzer miteinbeziehen, desto mehr entwickeln Nutzer und Team eine gemeinsame Sprache und desto mehr wächst das Vertrauen.

Besonderheiten von Design-Thinking-Projektteams begegnen

In Design-Thinking-Projektteams ist aufgrund der gewünschten Heterogenität die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Unterschiede in der betrieblichen Praxis, abweichende Kommunikationsmuster und verschiedene kulturelle Normen sich negativ auf das Teamklima auswirken. Um dem entgegenzutreten, erfordert die Zusammenarbeit neuartige Interaktionsformen und Begegnungsmöglichkeiten innerhalb des Teams.

Ich setze in meinen Teams daher für die interne Kommunikation verstärkt auf neue Technologien, wie z.B. eigene Wikis, Chatmöglichkeiten, virtuelle Räume, aber auch visuelle Techniken, wie z.B. Whiteboards, Storyboards, Videos, Mind Maps, Canvas etc.

Die einfache Bedienung der neuen visuellen Medien vereinfacht den Austausch. Im Gegensatz zu E-Mails und Telefon erfordern diese Kanäle keine detaillierten Ausführungen, da bei dieser Art der Kommunikation mehr auf visuelle Eindrücke gesetzt wird, was den Aufwand verringert und damit die Hemmschwelle senkt. Dadurch tauschen die Teammitglieder untereinander mehr Informationen aus, wodurch "Silodenken" verschwindet und die

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Kommunikation generell transparenter und offener wird (z.B. durch Gruppenchats). (siehe dazu den Beitrag: "Instant Messaging – Vertrauen und Teamgeist in internationalen Projekten fördern", Projekt Magazin 21/2012)

Eine weitere Besonderheit dieser Teams ist, dass in ihnen Annahmen verstärkt reflektiert und hinterfragt werden. Je unterschiedlicher nämlich beruflicher Hintergrund, persönliche Erfahrungen sowie die Kulturen innerhalb eines Teams sind, desto höher ist die Zahl der Sichtweisen.

Die Teammitglieder erläutern sich gegenseitig die Aspekte ihrer jeweiligen Sicht und reflektieren ebenso unterschiedlich die Ergebnisse der Teamarbeit, wodurch im Laufe der Zeit ein eigener "Verständnisraum" entsteht, der weiter ist als bei homogenen Teams.

Gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit aufbauen

Wenn Menschen erstmals zusammenarbeiten, wollen viele den anderen zunächst beweisen, wie fähig sie sind. Das erschwert die Arbeit im Projektteam, wenn z.B. Präsentationen als Bühne für Selbstdarstellung und Profilierung herhalten müssen, oder inhaltliche Diskussionen für das Austragen von Machtkämpfen genutzt werden. Dazu kommt häufig, dass Abteilungen innerhalb eines Unternehmens untereinander konkurrieren – eine weitere Barriere für den Aufbau von Vertrauen und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen.

Damit die Teammitglieder trotz dieser Hürden effektiv zusammenarbeiten, müssen sie eine Reihe von neuen Kompetenzen entwickeln wie Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen (Empathie), Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, aber auch Kritikfähigkeit. Des Weiteren benötigen sie ein **kollaboratives Mindset**. Dazu können Sie als Projektleiter kleine Projekte vor dem eigentlichen Projektstart durchführen. Ich beginne gerne mit einem internen Beispiel, welches im Unternehmen nicht unbedingt als Problem gesehen wird, aber dennoch stört.

Beispiel: In der Unternehmenskantine bildet sich täglich eine so lange Schlange, dass viele einen Großteil ihrer Mittagspause dort mit Warten verbringen. Die Pause kann dadurch nicht effizient zur Erholung genutzt werden. Beim gemeinsamen Suchen nach einer Lösung für Probleme in dieser Größenordnung entwickeln die Teammitglieder in der Regel schnell einen Konsens über Arbeitsmethoden und bauen erstes gegenseitiges Vertrauen auf.

2. Schaffen Sie einen stabilen organisatorischen Rahmen

In Zeiten großer organisatorischer Veränderungen, wie Umstrukturierungen oder Akquisitionen, erhalten selbst "klassische Projekte", wie die Einführung einer Software, von den Beteiligten oft nicht die nötige Aufmerksamkeit: Das Top-Management vertagt kritische Entscheidungen und Projektleiter finden für Ihre Probleme häufig keinen Ansprechpartner, der sich zuständig für das Projekt fühlt, weil die Prioritäten je nach Fachgebiet in anderen Projekten verstreut liegen. So werden Entscheidungen entweder zu spät oder gar nicht getroffen.

In einem von organisatorischer Unsicherheit geprägten Klima – welches sich z.B. in Grabenkämpfen im Unternehmen und Arbeitsplatzunsicherheit niederschlägt – verlieren Projektteammitglieder ein Projekt neben der "Linienarbeit" schnell aus den Augen, selbst wenn es von strategischer Bedeutung ist.

Da es jedoch unmöglich ist, innovative Projekte nur in Zeiten anhaltender Stabilität zu starten, sollten Sie als Projektleiter Ihr Team so gut es geht von Störungen abschirmen und schützen. Bemühen Sie sich, eine Atmosphäre der Stabilität zu schaffen und das Selbstwertgefühl Ihrer Mitarbeiter sowie deren Loyalität gegenüber dem Unternehmen stärken.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

So stärken und schützen Sie Ihr Team

Dazu sollten Sie Probleme und Missstimmungen innerhalb des Teams, aber auch solche im Gesamtunternehmen, offen ansprechen, wenn Sie merken, dass diese die Teammitglieder belasten. Stellen Sie zur Motivation wiederholt die Bedeutung des Innovationsprojekts für das Unternehmen heraus; geben Sie zudem realistische Ziele vor, weisen Sie Teammitgliedern für sie jeweils passende Aufgaben zu, gestalten Sie Strukturen und Abläufe transparent, seien Sie berechenbar und feiern Sie erreichte Meilensteine mit dem Team. Feiern Sie auch das offizielle Projektende – unabhängig davon, ob das Projekt ein Erfolg oder ein Misserfolg war.

3. Setzen Sie auf die Sinnhaftigkeit von Innovationen

Innovation funktioniert in Unternehmen immer von innen nach außen, d.h. Mitarbeiter setzen sich dann mit Innovationen auseinander, wenn sie den Sinn einer Maßnahme erkennen, und verstehen, warum diese Maßnahme genau zu diesem Zeitpunkt wichtig ist. Je größer die Sinnhaftigkeit, desto mehr befassen sich die Mitarbeiter emotional und inhaltlich damit.

Ein weiterer Vorteil: Dank der engen Zusammenarbeit entwickeln die Teammitglieder im Projektverlauf ein gemeinsames Ziel. Das motiviert sie, auch weil dieses in der Regel einen hohen Sinn stiftet, nämlich Verbesserungen für die späteren Nutzer schaffen. Dadurch erhält diese Art von Projekten eine Bedeutsamkeit (jenseits der Karriereleiter).

4. Investieren Sie Zeit in den Aufbau des Innovationsprojekts

Projekte liefern nicht immer die erwarteten Ergebnisse. Design Thinking bietet hier einen entscheidenden Vorteil: Dort wird geradezu erwartet, dass Unvorhergesehenes geschieht und genau das willkommen geheißen. Achten Sie dennoch darauf, dass die Prozessabläufe, der Zeitrahmen und die Wissensanforderungen immer von allen Beteiligten wirklich verstanden werden.

Paraphrasieren Sie dazu in Besprechungen das Gehörte mit Ihren eigenen Worten, fragen Sie nach, bis Sie und die übrigen Teammitglieder jedes Detail verstanden haben. So schaffen Sie ein gemeinsames Zielbild und eine Vorstellung vom individuellen Beitrag des einzelnen Projektmitglieds.

5. Ordnen Sie die Ressourcen auf Basis der Fähigkeit zu

Die meisten Projektteams setzen sich aus Mitarbeitern zusammen, die gerade verfügbar sind. Dieses pragmatische Vorgehen funktioniert für Design-Thinking-Teams nicht. Um einzigartige Innovationen zu schaffen, benötigt Design Thinking unverwechselbare sowie differenzierte Kenntnisse und Fähigkeiten aus allen Abteilungen. Ohne die nötige Aufmerksamkeit bei der Team-Zusammenstellung wird das Projekt aller Voraussicht nach nicht den erhofften Nutzen erzeugen.

! Gelingt es Ihnen, für Ihr Team einen grafisch begabten Menschen zu gewinnen, ist das ein Riesenvorteil: Gute Bilder drücken das Gemeinte viel besser aus, als Worte es können (siehe dazu den Beitrag "Machen Sie sich ein Bild – Einführung in Visuelles Management", Projekt Magazin 15/2015).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

6. Begrenzen Sie die Anzahl an externen Partnern

In den meisten IT-Projekten wird ein Teil der Arbeit ausgelagert an Entwicklungspartner, um auf spezifische Kompetenzen zuzugreifen, die Entwicklungszeit zu verkürzen oder Kosten zu senken. Die Koordination von vielen externen Partnern kostet Sie als Projektleiter allerdings viel Zeit und Energie, welche Sie jedoch benötigen, um das heterogene Team zu führen. Außerdem erweist sich die Integration der externen Partner aufgrund der unterschiedlichen Auffassungen und Perspektiven, die nicht gemeinsam reflektiert werden, oft als äußerst komplex.

7. Nutzen Sie direkte Kommunikation – nicht nur die neuesten Technologien!

Die Vorteile moderner Medien für die interne Kommunikation habe ich bereits aufgezählt. Jedoch sollten Sie den Nutzen solcher Werkzeuge nicht überschätzen; häufig kommt es bei indirekter Kommunikation zu Missverständnissen und Spannungen. Das gilt verstärkt in Design-Thinking-Projekten, da in solchen besonders viele komplexe Ideen diskutiert werden. (siehe dazu den Beitrag "Kontaktlose Kommunikation darf nicht taktlos sein!", Projekt Magazin 04/2013)

Als Leiter eines solchen Projekts sollten Sie daher sicherstellen, dass Ideen und Probleme im Bedarfsfall auch informell besprochen werden können. Suchen Sie dazu die direkte Ansprache in Ihrem Projektteam und bieten Sie einen sicheren Raum, um Kritik untereinander zu besprechen und zu reflektieren.

Großzügiges Reisebudget einplanen

Außerdem sollte für die Kommunikation in einem Innovationsprojekt ein großzügiges Reisebudget für Face-to-Face-Beobachtungen und Real Time / Real Location-Projektteamsitzungen eingeplant werden. Direkte Kommunikation fördert zudem Loyalität, ein Zugehörigkeitsgefühl und den internen Wissensaustausch im Team.

So durchlaufen Sie die Phasen des Prozesses

Der Einsatz von Design Thinking soll Ihnen ermöglichen, Innovationen für Dienstleistungen, Produkte, Prozesse und Leistungen zu finden. Auf Grundlage meiner 4x4 Design Thinking® Methode stelle ich Ihnen im Folgenden die vier Phasen im Detail vor und weise auf einige Stolpersteine hin, damit die Umsetzung auch in Ihrer Unternehmenspraxis erfolgreich verläuft.

Phase 1: Einfühlen

Das Ziel dieser Phase liegt darin, dass Sie im Team das Problem benennen und ein grundsätzliches Verständnis entwickelt. Diese Phase kann wiederum unterteilt werden: In die Vorbereitung und in die tiefergehende Untersuchung.

Vorbereitung

Die Vorbereitung hilft Ihnen dabei, den Umfang sowie die Rahmenbedingungen des Projekts festzulegen, und v.a. die Nutzer sowie andere wichtige Personen, die mit dem Problem in einem Zusammenhang stehen, zu identifizieren.

Dazu erkunden und strukturieren Sie das Problemfeld. Die Recherche erfolgt teilweise vom Schreibtisch aus, am besten jedoch vor Ort. Führen Sie eine Vorstudie durch, in der Sie den Kontext der Fragestellung in seinen Ein-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

zelheiten analysieren und so die Personen und deren Verhaltensweisen näher definieren, um sie gleich darauf genauer zu untersuchen.

Forschungsplan erstellen

Daraus entwickeln Sie einen Forschungsplan, der wie folgt aufgebaut sein könnte:

Elemente des Forschungsplans	Beschreibung der Elemente
Management Summary	Das Management Summary stellt kurz und knapp die wesentlichen Ziele und Herausforderungen des Projekts vor.
Forschungsplan	Der eigentliche Forschungsplan sollte max. 20 Seiten (inklusive Fußnoten, Illustrationen, Formeln, Tabellen, Literaturverzeichnis etc.) umfassen. Verzichten Sie der Übersichtlichkeit halber auf weiterführende Anhänge.
Momentaner Stand der Dinge	Folgende Leitfragen sollten Sie hier beantworten: Gibt es bereits Erkenntnisse, die als Ausgangspunkt und Grundlage der geplanten Untersuchungen dienen? Inwiefern besteht generell ein Forschungsbedarf?
Details	Aufbauend auf Ihren Zielen stellen Sie dar, welche Forschungsansätze Sie verfolgen und welche konkreten Ziele Sie erreichen wollen. Beschreiben Sie hier auch Methoden und Techniken, die Sie verwenden wollen. Was für Daten sind notwendig, wie können diese gewonnen werden? Welche Ressourcen brauchen Sie? Wann?
Zeitplan und Etappenziele	Erstellen Sie, soweit wie möglich, einen Zeitplan mit den wichtigsten Etappenzielen.
Interpretation der Ergebnisse	In der abschließenden Interpretation deuten Sie die gesammelten Daten (u.a. Beobachtungen, Aussagen aus Interviews). Seien Sie sich allerdings bewusst, dass Interpretieren stets ein subjektives Verfahren ist. Die Verantwortung für eine redliche Interpretation liegt im Verfasser selbst. Beschreiben Sie Tendenzen, also typische Phänomene, die bei Ihrer Forschung aufgetreten sind bzw. die folgen können.
Zusammenfassung	In der Zusammenfassung sollten noch einmal kurz die einzelnen Schritte des Vorgehens und deren Ergebnis in groben Zügen diskutiert werden.

Tabelle 1: Die Inhalte eines Forschungsplans.

Zudem listen Sie z.B. unter den Punkt "Details" die Techniken auf, die Sie in dieser Phase verwenden möchten. Das können anthropologische Forschungsmethoden wie **Interviews, kulturelle Untersuchungen wie Beobachtungen des Umfelds** oder ähnliches sein, um den Kontext der Anwendung des Services, Produkts oder Prozesses besser zu verstehen. Jede Technik sollten Sie dabei so auswählen, dass Sie das grundlegende Verständnis, darüber, was mit dem Projekt erreicht werden soll, fördert.

Tiefer gehendes Verständnis aufbauen

Sie beginnen damit, die gesammelten Informationen zu sortieren, zu clustern und so die eigentliche Fragestellung einzugrenzen, in dem Sie Besprechungen mit Teammitgliedern und Auftraggebern durchführen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Um ein gemeinsames Verständnis über das Problemfeld und die relevanten Personen zu bekommen und zu entscheiden, wie Sie generell am besten vorgehen, erfassen Sie Trends und Muster sowie wichtige oder von erkannten Mustern abweichende Punkte, die Sie in Phase 2 näher untersuchen.

Nutzer befragen

Am besten führen Sie immer persönliche Interviews, um das Problem aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und um es abzugrenzen, von Aspekten die nicht Teil des Problems oder des Projekts ist. Als Interviewpartner wählen Sie Personen, die direkt und auch indirekt mit dem Problem zu tun haben und die Ihnen Ihrer Einschätzung nach verschiedene Sichtweisen und wertvolle Informationen liefern können.

Für die Interviews teilen Sie Ihr Projektteam in Interviewpaare ein. Am besten führen immer zwei MitarbeiterInnen gemeinsam ein Interview. Dabei stellt einer die Fragen, hört dem Interviewten zu und achtet dabei auf dessen gesamte Körpersprache, also Gestik, Mimik etc. Der andere dokumentiert die Aussagen, indem er mitschreibt, filmt und beobachtet.

Achten Sie darauf, dass diese Phase am Beginn eines jeden Projekts steht! Denn Menschen neigen dazu, Probleme mit denselben Methoden zu lösen, durch die diese entstanden sind, weil diese einfach am nächsten liegen.

Am Ende dieser Phase sollten Sie folgende Frage geklärt haben:

- Was ist die wichtigste Hauptaussage meiner Stakeholder?
- Was denken die befragten Menschen?
- Welche Gefühle und Gedanken äußern die interviewten Personen in Bezug auf meine Fragestellung?
- Wie agiert meine Zielgruppe?

Phase 2: Definition des Problemfelds

Das Ziel dieser Phase ist es, dass alle Projektteammitglieder ein einheitliches Verständnis des Problems besitzen. Das geschieht durch die Synthese der bereits gesammelten Daten und Informationen sowie durch Diskussionen untereinander. Erzielt das Team keine Einigung, entscheidet die Mehrheit oder letztlich der Auftraggeber, welche Ansätze das Projektteam verfolgt. Am Ende dieser Phase verfügt Ihr Team über den sogenannten Point of View (kurz PoV), also den expliziten Ausdruck des Problems, das Sie lösen möchten.

Beispiel

Sie wollen die Arbeitsumgebung für Ihre Mitarbeiter verbessern. Der passende Point of View könnte dann lauten: "Wie gestalten wir die Räumlichkeiten, dass die MitarbeiterInnen sich jederzeit wohl fühlen? Diese Frage ist einerseits offen genug formuliert, sodass das Projektteam in verschiedene Richtungen denken kann wie z.B. offene Büroräume, neue Stühle etc., grenzt die Lösungssuche durch die Konzentration auf die Räumlichkeiten andererseits so weit ein, dass bereits bei der Entwicklung des PoV konkrete Anknüpfungspunkte und die ersten Ideen im Kopf entstehen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Muster aufdecken

Die Daten und Informationen, die Sie in der ersten Phase gesammelt haben, werden nun von Ihnen und dem Team selektiert und analysiert, um die gesammelten Informationen miteinander zu kombinieren und zu vergleichen (siehe dazu die Methode Mind Mapping).

Zum Definieren Ihrer Problemstellung führen Sie zunächst Ihre verstreuten Erkenntnisse mit den tiefgehenden Einblicken und Informationen zusammen, die Sie in der vorherigen Phase gesammelt haben. Das verschafft einen einzigartigen Vorteil: Sie haben einen vollkommen neuen Zugang zu Ihrem Problem und können Ihre Herausforderung ganz anders angehen.

Diese Synthese erreichen Sie, indem Sie überlegen, was Ihnen beim Gespräch und bei den Beobachtungen aufgefallen ist, z.B. ein Muster, das mehrere Interviews verbindet. Wenn Ihnen weiterhin etwas Interessantes, "aus der Reihe Fallendes", aufgefallen ist, dann besprechen Sie diese Abweichung im Team. Entscheiden Sie gemeinsam, wie viel Aufmerksamkeit Sie dieser schenken wollen. Handelt es sich um einen Einzelfall oder glauben Sie, dass sich dahinter ein Muster verbirgt?

Wenn Sie z.B. im Prozess erkennen, dass ein Kunde im Kundenservice anspricht, dass er oder sie sich nicht wertgeschätzt fühlt, gehen Sie der Frage nach, ob dies eine einmalige Aussage war oder ob weitere Kunden – vielleicht lediglich indirekt – den Wunsch nach mehr Wertschätzung geäußert haben. Manches Mal lohnt sich ein genauerer Blick darauf, weil dadurch ein Aspekt sichtbar wird, der andernfalls vielleicht verloren gegangen wäre.

Sich in den Nutzer einfühlen

Die Frage nach dem Warum (Warum weist jemand dieses Gefühl / Bedürfnis / Verhalten auf?), ermöglicht es Ihnen, sich in den betreffenden Menschen einzufühlen. Wenn Sie Empathie für eine andere Person aufbauen, beginnen Sie, dessen Sicht auf die Welt besser zu verstehen, was Ihnen neue Erkenntnisse liefert, zu denen Sie zuvor aufgrund Ihres persönlichen Hintergrunds (Erfahrung, Kultur etc.) keinen Zugang hatten.

Entwickeln Sie ein Verständnis für die Person, für die Sie das Problem definieren – Ihren Kunden. Wählen Sie aus den Rahmenbedingungen die aus, die Sie für wichtig halten, da sie direkt das Problem beschreiben, und die Sie von Auftraggeberseite aus erfüllen müssen – manches Mal kann das nur eine einzige Anforderung sein (z.B.: "Der Kundendienst muss schneller reagieren.").

Die Arbeit mit den neuen Erkenntnissen und Einblicken führt Sie durch die sortierte und geclusterte Menge an Informationen, die Sie in Phase 1 gesammelt haben und hilft Ihnen dabei, die Eindrücke neu zu formulieren. Erst dann entwickeln Sie den Point of View, indem Sie die drei Elemente – **Kunde, Bedarf und Erkenntnis** – zusammenführen und als Problemstellung definieren.

An folgenden Punkten können Sie erkennen, dass Sie den PoV gefunden haben:

- Sie besitzen einen gut handhabbaren Fokus auf das Problem.
- Ihr Team ist inspiriert und brennt darauf, die Ideen auszuarbeiten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Sie fühlen sich in der Lage, wichtige Entscheidungen zu treffen.
- Ihre Fragestellung beginnt mit "Wie können unsere Kunden/wir … helfen/unterstützen/bringen/(Verb)"

Phase 3: Ideenfindung

Die Ziele der dritten Phase lauten: Finden Sie im Team so viele Ideen für Lösungen wie möglich; anschließend bewerten Sie diese und priorisieren so lange, bis Sie eine Idee in einen Prototyp verwandeln. Aus dieser Phase werden dafür meistens zwei bis drei Ideen ausgesucht.

Wenn der erste Prototyp nicht funktioniert – also keine gute Resonanz beim Nutzer auslöst – wird die gesamte Idee verworfen und eine neue prototypisiert. Überzeugt keiner der Prototypen, dann liegt dies nicht an den Ideen an sich, sondern es wurde in der Phase 1 oder 2 etwas Wesentliches übersehen, weshalb Sie die ersten beiden Phasen nochmals durchlaufen.

Ebenso wie die ersten beiden Phasen eng miteinander verbunden sind, sind die Phasen 3 und 4. Denn auch der Bau des Prototyps kann noch Teil der Ideenfindung sein: Sobald Sie Einzelheiten Ihrer Idee physisch umsetzen, hilft Ihnen das, weiterzudenken und neue Möglichkeiten zu erkennen.

Ideen sammeln

Selbst die talentiertesten Teams tappen manchmal in die Falle, ein Problem jedes Mal auf die gleiche Art und Weise lösen zu wollen. Das passiert vor allem dann, wenn Sie damit bereits erfolgreich waren – und wenn die Zeit drängt. Design Thinking aber fordert, dass – egal wie offensichtlich die "beste" Lösung erscheinen mag – viele mögliche Lösungen gesucht und auf die Probe gestellt werden.

Indem Sie bewusstes, unbewusstes und rationales Denken miteinander kombinieren, bekommen Sie einen guten Zugang zu Ihrer Phantasie. Nutzen Sie in einer gemeinsamen Ideenfindung die Synergie der Gruppe, indem Sie auf den Ideen anderer aufbauen und dadurch Ideen weiterentwickeln bzw. neue Ideen entwickeln (siehe dazu auch den Beitrag "Die 6-3-5-Methode zur Weiterentwicklung von Ideen", Projekt Magazin 05/2008).

Die Menge macht´s

In der ersten Hälfte von Phase 3 konzentrieren Sie sich einzig darauf, viele verschiedene Ideen zu entwickeln. Dabei ist nicht die Qualität ausschlaggebend, sondern die Quantität! Versuchen Sie in verschiedene Richtungen zu denken und lassen Sie Phantasie und Kreativität freien Lauf. Beim Entwickeln von Lösungskonzepten können Sie die unterschiedlichen Ideen miteinander kombinieren.

Erst anschließend sortieren Sie die verschiedenen Ideen und überlegen, welche am besten Ihr Problem lösen könnte. Wenn Sie sich zu früh fragen, ob eine Idee tatsächlich umgesetzt werden kann, berauben Sie sich selbst guter Ideen (siehe dazu auch die Methode Brainstorming).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Auch abwegige Lösungsansätze zulassen

Achten Sie darauf, dass Sie viele Varianten von Ideen sammeln und seien Sie offen für neue Gedanken und Inspirationen. Lassen Sie mutig auch mal "wilde" bzw. abwegig erscheinende Ideen zu. Häufig entwickeln sich solche zu Brücken, die Wege zu idealen Lösungsansätzen eröffnen.

Ideallösungen kritisch hinterfragen

Seien Sie misstrauisch, wenn Sie auf eine auf Lösung stoßen, die auf den ersten Blick als ideal anmutet. Diskutieren Sie die Lösung im Team, indem Sie die Teammitglieder bitten, gedanklich einen Schritt nach hinten zu treten und das Gesamtbild zu betrachten: Wie könnte die Umsetzung der Idee aussehen? Wie würde diese in die bestehenden Rahmenbedingungen passen? Was müsste angepasst bzw. geändert werden? Wie passen die weiteren Ideen dazu (siehe dazu auch den Beitrag "Neue Produktideen mit der Subtraction-Technik entwickeln", Projekt Magazin 01/2016)? Durch diese Betrachtung erschließen sich häufig neue Perspektiven, die dann zu alternativen Lösungen führen.

Wir Menschen sind uns oft nicht der Filter bewusst, durch die wir Probleme sehen, welche wir zu lösen suchen (siehe dazu den Beitrag "Critical Thinking im Projektmanagement", Projekt Magazin 03/2015). Begreifen Sie die Verschiedenartigkeit der individuellen Wahrnehmungsfilter als Chance: Genau diese unterschiedlichen Perspektiven bilden den Schlüssel für innovative Ideen (siehe dazu auch den Beitrag "Differenzierte Problembetrachtung mit der 6-Hüte-Methode", Projekt Magazin 09/2016).

Phase 4: Prototyping

Ziel dieser Phase ist, dass Sie Ihre Lösungen so visualisieren, dass Sie Antworten auf noch ungestellte Fragen bekommen. Das bedeutet, dass Sie sich Ihrer Lösung nähern, indem Sie einen Prototyp entwickeln, der die Antwort auf Ihr Problem grob skizziert. Am Ende dieser Phase haben Sie entweder das Problem gelöst – oder es zumindest vollständig erkannt.

Prototyping steht in der Theorie immer am Ende des Projekts. In der Praxis kann es wie erwähnt zielführend sein, wenn Sie mit einem Prototyp starten. Diese Phase werden Sie sicherlich ein paar Mal wiederholen, bis Sie die passende Lösung gefunden haben. Es kommt auch vor, dass Sie von hier zurück in Phase 1, in der Sie tiefer gehend analysieren, springen müssen, weil Ihnen der Prototyp neue Informationen und Erkenntnisse geliefert hat. Erstellen Sie erste Prototypen daher bereits in einem relativ frühen Stadium des Projekts, um nicht zu sehr auf die Lösung festgelegt zu sein, damit Sie diese intensiv und kritisch testen können.

Wollen Sie z.B. eine App entwickeln, zeichnen Sie zunächst auf einem Papier eine grobe Oberflächendarstellung. Verfeinern Sie dann – gemeinsam mit dem Endnutzer – das Bild solange, bis beide damit zufrieden sind. Anschließend können Sie den nächsten Schritt in Angriff nehmen und mit der eigentlichen Programmierung starten.

! Vergessen Sie nicht, dass gerade im Design Thinking der offenen Kommunikation ein besonderer Stellenwert zukommt! Sprechen Sie deswegen mögliche Änderungen nicht nur im Team, sondern auch mit dem Auftraggeber ab.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Den Prototyp erstellen

Ein Prototyp kann so ziemlich alles sein, womit Menschen interagieren können: Eine Wand voller Notizen, ein Mock-up, ein Storyboard oder Rollenspiel, oder auch ein aus Knetmasse geformtes Objekt. Idealerweise sollte der Benutzer die neue Erfahrung kognitiv erleben können. Bei einem Rollenspiel z.B. durchlaufen Sie mit dem Nutzer Schritt für Schritt die einzelnen Prozessschritte. Ein Storyboard zeichnen Sie so, dass sich die beteiligten Menschen die einzelnen Szenarien vorstellen können.

Dazu ist es sicherlich gut, wenn Sie ein Szenario mit dem eigentlichen Zielbild erstellen, aber noch wirkungsvoller ist es, wenn Sie eine Umgebung schaffen, in der ein Rollenspiel stattfindet und der Benutzer selbst seine Antworten eingibt. Dadurch erhalten Sie eher emotionale Reaktionen.

Achten Sie darauf, dass Sie zu Beginn lediglich einen ganz einfachen Prototyp bauen. Je schneller und billiger dieser produziert ist, desto besser. Schon mit einem einfachen Modell bekommen Sie eine Menge hilfreiches Feedback von Anwendern und Kollegen.

Wenn Sie z.B. eine Lösung für ein neues Motivationssystem entwickeln wollen, erstellen Sie ein einfaches Modell und gehen Sie mit Ihrem Feedbackpartner kurz Ihre Idee durch. In einem späteren Stadium werden dann sowohl der Prototyp als auch die Fragestellung bereits soweit verfeinert sein, dass Sie gezielte Antworten bekommen.

Fazit

Unternehmen müssen das Wissen und die Kreativität ihrer Mitarbeiter bündeln: Dadurch kann u.a. bislang Unverbundenes miteinander in Beziehung gesetzt und so der Lösungsraum unendlich erweitert werden. Im Fokus sollte dabei immer der Menschen selbst mit all seinen Werten und Wünschen stehen und als Inspirationsquelle für Neues dienen. Diese Perspektive führt zu besseren und nachhaltigeren Produkten, Prozessen oder ganzen Systemen. Design Thinking hilft genau dabei.

Design Thinking schafft angewendet in Projekten das Umfeld dafür, dass durch Experimentieren Wachstum stattfindet und dass aus dem Zulassen von Fehlern (siehe dazu den Beitrag "Was zeichnet eine positive Fehlerkultur aus?", Projekt Magazin 21/2015) und dem Lernen aus ihnen außergewöhnliche Lösungen entstehen. Genau zu diesem Experimentieren und Ausprobieren möchte dieser Beitrag Sie anregen.

Literatur

- Gerstbach, Ingrid: Design Thinking im Unternehmen: Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking, Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2016
- Locke, Edwin A.; Frederick, Elizabeth; Lee, Cynthia; Bobko, Philip: Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance, in: Journal of Applied Psychology, Vol 69(2), May 1984, 241-251
- Locke, Edwin A; Latham, Gary P.: A Theory of Goal-Setting and Task Performance, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1990

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Strategien erfolgreicher Unternehmer im VUCA-Umfeld

Mit Effectuation Projekte im Ungewissen meistern

Teil 1: Wie aus dem Wunsch eines einzelnen ein Tool für über 1.000 Projektleiter wurde

Autor

Dr. Eric Heinen-Konschak

Effectuation Master, IT-Berater und Coach mit über 20 Jahren Erfahrung. Seit 2006 leitet er hauptberuflich die IT-Abteilung der GIZ

Kontakt: heinen-konschak@denkraum-oeffner.de

Bettina Brendle

Effectuation Expert und Beraterin. Hauptberuflich leitet Sie seit 2005 die IT-Beratung der GIZ

Kontakt: bettina.brendle@web.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Wenn die Zukunft relativ vorhersehbar ist, können Projektziele SMART (**S**pecific, **M**easureable, **A**chievable, **R**elevant, **T**ime-bound) sein. Unsere VUCA-Welt jedoch ist zunehmend geprägt von **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity und **A**mbiguity. Durch diese Ungewissheit können Ziele nur noch vage formuliert werden. Als Leiter IT und Leiterin IT-Beratung bei der deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) stellten wir fest, dass diese Herausforderung auch auf viele IT-Projekte zutrifft und ein anderes Vorgehen erfordert.

Unter diesen Rahmenbedingungen stoßen die bewährten klassischen und agilen Vorgehensweisen nicht nur an ihre Grenzen, sie lassen Gestaltungsmöglichkeiten ungenutzt, weil oftmals die Ziele sehr früh aus einer begrenzten Perspektive heraus festgelegt werden, ohne dass die Verantwortlichen die Komplexität überblicken könnten. Als wir bei der GIZ dies 2014 erkannt hatten, machten wir uns auf die Suche nach neuen Wegen, um mit IT-Projekten besser die eigentlichen fachlichen Probleme lösen zu können und diese so in den Augen aller Beteiligten erfolgreicher zu machen.

Wir stießen auf die Forschung von Saras D. Sarasvathy: Sie hat in den vergangenen 15 Jahren die Denk- und Verhaltensweise erfolgreicher Unternehmer und Mehrfachgründer ausführlich untersucht und ihre Erkenntnisse unter dem Begriff "Effectuation" zusammengefasst. Dahinter verbirgt sich eine eigenständige Entscheidungslogik, die diese erfahrenen Entrepreneure in Situationen der Ungewissheit einsetzen.

In diesem Beitrag erfahren Sie anhand eines konkreten Beispiels, welche neuen Möglichkeiten die Effectuation-Methode dem Projektmanagement in ungewissen Situationen bietet, wie sich effektuierende Projekte von klassischen oder agilen unterscheiden, welche Stolpersteine es gibt und wie Sie diesen begegnen können. Der Artikel fußt auf unseren persönlichen Erfahrungen aus mehreren IT-Projekten und gibt nicht unbedingt die Meinung der GIZ wieder.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die GIZ

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH ist ein weltweit tätiger Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung. Sie hat mehr als 50 Jahre Erfahrung in unterschiedlichsten Feldern, von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie- und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit. Das vielfältige Know-how des Bundesunternehmens GIZ wird rund um den Globus nachgefragt – von der deutschen Bundesregierung, Institutionen der Europäischen Union, den Vereinten Nationen und Regierungen anderer Länder. Der Hauptauftraggeber ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Die GIZ hat ihren Sitz in Bonn und Eschborn. Das Geschäftsvolumen betrug im Jahr 2015 mehr als 2,1 Milliarden Euro. Von den 17.319 Beschäftigten sind die meisten in mehr als 130 Ländern vor Ort tätig. Sie führt momentan ca. 1.200 Projekte durch.

Die Zukunft ist ungewiss

Der Effectuation-Ansatz unterscheidet sich von der kausalen Logik durch seine Grundannahme über das Wesen der Zukunft: Während letztere besagt, dass wir nur das steuern können, was wir vorhersagen können, gehen Effektuierer davon aus, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist, sie jedoch durch Vereinbarungen zwischen autonomen Akteuren gestaltet werden kann; darauf konzentrieren sie sich.

Gestaltbar ist all das, was auf vorhandenen Mitteln basiert und mit einem leistbaren Verlust realisiert werden kann. Gestaltbar ist auch, was durch Zufälle und geänderte Umstände möglich wird und was sich durch Vereinbarungen mit Partnern ergibt. Ausformuliert lesen sich diese vier Prinzipien so:

1. Orientiere dich stets an deinen eigenen Mitteln und Möglichkeiten.
2. Kalkuliere einen Verlust, den das Projekt im schlimmsten Fall bedeuten darf.
3. Suche Partner, die dich bei deinem Vorhaben mit ihren Fähigkeiten und Mitteln unterstützen wollen.
4. Sei stets offen für neue Ideen, auch wenn sie zur Folge haben, dass sich dadurch die Projektziele ändern.

Das Forscherteam um Sarasvathy hat aus seinen Erkenntnissen 2005 ein dynamisches Effectuation-Modell abgeleitet und ständig weiterentwickelt (siehe Bild 1, vgl. auch Wiltbank et al., 2017).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

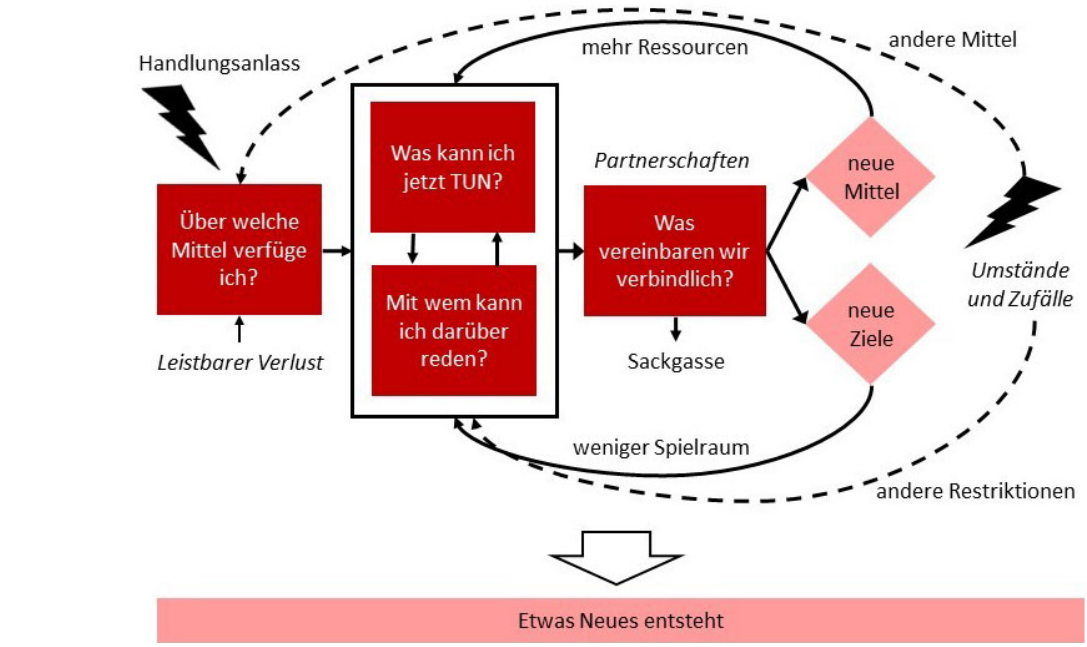

Bild 1: Das dynamische Effectuation-Modell mit den Effectuation-Prinzipien. Quelle: Faschingbauer, 2017

Effectuation als neues Allheilmittel?

Effektuieren ist dann sinnvoll, wenn man Projekte unter Ungewissheit gestalten möchte. Ist die Zukunft dagegen relativ gewiss und der Handlungsspielraum gering, empfehlen wir ein klassisches Projektvorgehen. Beispielsweise würden wir niemandem empfehlen, ein Releasewechsel-Projekt effektuierend anzugehen. Hier ist ein klassischer Planungsansatz sehr sinnvoll. Die Herausforderung besteht also darin, die konkrete Situation zu erkennen und dann das geeignete Vorgehen zu wählen. Die Effectuation-Methode stellt ein alternatives Vorgehensmodell für ungewisse Situationen mit einem großen Gestaltungsraum dar

Mit Effectuation unter Ungewissheit "ins Handeln kommen"

Oberster Zweck ist es, unter Ungewissheit schnell "ins Handeln zu kommen", die Ziele im Verlauf auszuhandeln und damit auch Neues hervorzubringen. Die Wirksamkeit der Methode belegen mehrere Studien. Eine Untersuchung an über 500 Forschungs- und Entwicklungsprojekten in Unternehmen belegt (vgl. Brettel et. al., 2012), dass sehr innovative Projekte erfolgreicher waren, wenn sie effektuierend vorgingen. Im Gegensatz dazu führen planerische Methoden bei Entwicklungsprojekten mit einem geringen Innovationsanteil eher zu einem erfolgreichen Abschluss.

Wann Effektuieren sinnvoll ist

Folgende (Projekt-)Situationen bieten sich für das Effektuieren an:

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- wenn zu Beginn völlig ungewiss ist, was das Ziel ist oder es mehrere mögliche Ziele gibt, z.B. bei vielen Stakeholdern mit sehr unterschiedlichen Ideen und Zielvorstellungen
- wenn es lediglich einen Handlungsanlass gibt und man schnell ins Handeln kommen will, z.B. um "sich den Herausforderungen der Digitalisierung zu stellen"
- wenn der Aufwand nicht realistisch abschätzbar ist und es leichter fällt, einen leistbaren Verlust zu definieren
- wenn man Zufälle als Chancen verstehen und bewusst nutzen möchte
- wenn man Gestaltungsfreiheit im Projekt hat, z.B. bei IT-Projekten "auf der grünen Wiese"

Das Praxisbeispiel: Entwicklung eines neuen PM-Tools

Wir haben im Rahmen mehrerer Pilotprojekte ausprobiert, wie sich diese unternehmerische Vorgehensweise auch auf IT-Projekte in einem Umfeld mit viel Ungewissheit übertragen lässt. An einem dieser IT-Projekte stellen wir Ihnen nachfolgend vor, wie Projekte Erfolg haben, die lediglich unter Berücksichtigung der Effectuation-Prinzipien durchgeführt wurden.

Zur besseren Unterscheidung zwischen den Projekten der GIZ und den IT-Projekten in der GIZ nennen wir die Projekte der GIZ im weiteren Aufträge und deren Leiter entsprechend Auftragsverantwortliche. Mit Projektleiter meinen wir als ausschließlich die Leiter von IT-Projekten.

Erster Versuch mit Excel

Der Auftragsverantwortliche eines großen Auftrags unseres Unternehmens benötigte zur besseren inhaltlichen und finanziellen Steuerung ein Planungs- und Monitoring-Tool. Er ließ es auf Excel-Basis entwickeln. Schnell erreichte es jedoch eine Komplexität, die die Entwickler mit den Mitteln von Excel nicht bedienen konnten.

Sie baten deshalb die IT-Abteilung um Unterstützung. Für unsere internen IT-Projekte haben wir eine klassische Vorgehensweise entwickelt: Zunächst beschreibt der Auftraggeber sehr genau die Projektziele. Anschließend wird ein Projektleiter ernannt und ein Projektteam zusammengesetzt, welches die nötigen fachlichen und technischen Kenntnisse besitzt, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Argumente für Effectuation

Der Abteilungsleiter der IT und der zuständige Bereichsleiter für Afrika entschieden jedoch in diesem Fall, das Projekt gemeinsam nach dem Effectuation-Ansatz voranzutreiben. Das Projekt erschien aus zwei Gründen dafür besonders geeignet:

1. Lediglich der Handlungsanlass war klar: Die Planung der Aufträge zu verbessern und dafür unter anderem die komplexen Finanzzahlen aus dem zentralen ERP-System verfügbar zu machen und mit weiteren Planungsinformationen zu verknüpfen. Eine sehr komplexe Aufgabe, die zuvor noch niemand gelöst hatte. Es gab zu Beginn auch keine Vorstellungen, wie das technisch erreicht werden kann. Mit anderen Worten: Die Unsicherheit im Projekt war groß.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

2. Es gab in der IT kein zuständiges Team – die perfekte Gelegenheit, um das partnerschaftliche Prinzip zu nutzen ("Wer hat Lust daran mitzuarbeiten?").

Schnell ins Handeln kommen

Der Effektuierer geht davon aus, dass die Zukunft ungewiss ist, planen also keinen Sinn ergibt. Gleichzeitig besitzt er die Überzeugung, dass die Welt gestaltbar ist. Diese beiden Annahmen führen dazu, dass der Effektuierer möglichst schnell loslegt (und keine Zeit mit analysierenden planenden Tätigkeiten verbringt). Darin liegt der Sinn der effektuierenden Vorgehensweise und aller dargestellten Prinzipien.

Unser Projekt begann im September 2015 und war im April 2016 beendet. Die Umsetzung war damit ungefähr doppelt so schnell wie herkömmliche Projekte vergleichbarer Komplexität und erreichte schneller konkrete Ergebnisse, weil wir dem Effectuation-Ansatz gemäß auf die Planungsphase verzichteten und Projektstripping nutzten.

Projektstripping

Eine große Herausforderung für IT-Mitarbeiter in "klassischen" Projekten ist die Diskussion mit den fachlich Verantwortlichen darüber, welche Anforderungen unbedingt umgesetzt werden müssen und welche "Kann"- oder "Soll"-Anforderungen sind. Typischerweise gibt es fast nur "Muss"-Anforderungen.

Auch hier überzeugte uns Effectuation, denn die große Gestaltungsfreiheit für das Projektteam und das begrenzte personelle sowie finanzielle Budget führte zunächst dazu, dass die fachlich Verantwortlichen im Projekt die vielen bereits definierten Anforderungen auf ihren jeweiligen Nutzen überprüften.

Schnell wählten sie die Anforderungen aus, die den größten Nutzen versprachen und mit dem leistbaren Einsatz fertigzustellen waren. Dieses Mittel bezeichnen Effektuierer als "Projektstripping". Es entspricht auch dem aus agilem Projektmanagement bekannten Ansatz des Minimal Viable Product (siehe dazu auch den Blogbeitrag "Schrumpfen Sie Ihr Projekt!").

1. Orientierung am Handlungsanlass und den vorhandenen Mitteln

In einer Zukunft, die vorhersehbar ist, können Ziele SMART formuliert werden. Diese sind für ein Projekt bindend. Wenn die Zukunft jedoch ungewiss ist, fällt das schwer und die Zielformulierungen sind eher vage. Der Effectuation-Ansatz schafft hier Abhilfe, denn für den Start in ein Vorhaben reicht es, die Zielzustände grob zu beschreiben. Denn beim Effektuieren verhandeln die Beteiligten die Ziele ohnehin ständig neu und entwickeln sie weiter.

Case for action

Wichtiger ist es, sich den Handlungsanlass, auch "case for action" genannt, bewusst zu machen, das "Warum tun wir das?". Ist der Handlungsanlass klar, fokussiert man sich auf seine eigenen Mittel und stellt sich ganz bewusst die Fragen: "Wer bin ich? Was kann ich? Wen kenne ich?" und erschließt sich somit sein eigenes Mittelinventar. Da dieses bereits vorhanden ist, kann das Team umgehend mit der Projektarbeit beginnen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ökologisch und wetterfest: LKW-Planen zu Kuriertaschen

Ein bekanntes Unternehmen, das bei der Gründung konsequent auf den Handlungsanlass und die eigenen Mittel fokussiert hat, ist der Taschen-Hersteller "Freitag". Die Unternehmensgründer, zwei fahrradbegeisterte Brüder aus der Schweiz, wollten Anfang der 1980er Jahre eine Transporttasche für Fahrradfahrer herstellen, die wetterfest, wasserdicht und umweltschonend ist.

Getrieben von ihrem Handlungsanlass und fokussiert auf die eigenen Mittel (beide sind Grafikdesigner) ließen sie sich vom regen Schwerverkehr inspirieren, der täglich mit seinen bunten Planen an ihrer Wohnung vorbei über die Züricher Transitachse brummte. Sie entwickelten eine wetterfeste Tasche für Fahrradkuriere aus gebrauchten LKW-Planen, ausrangierten Fahrradschläuchen und Autogurten. Die erste Abfall-Plane reinigten sie in ihrer Waschmaschine und verarbeiteten sie auf ihrer Nähmaschine. Die so hergestellten 20 Taschen verkauften sie in ihrem Freundeskreis.

Wir verzichteten in unserem Projekt bewusst darauf, einen aufwändigen und langwierigen Zieldefinitionsprozess zu starten, der bereits zu diesem frühen Zeitpunkt die Einbindung anderer Unternehmenseinheiten (z.B. Finanzen und Evaluierung) erfordert hätte und aufgrund der vielen Ungewissheiten zu mehreren, teils auch widersprüchlichen Zielvorstellungen geführt hätte.

Als eine der beteiligten budgetgebenden Führungskräfte genügte mir als IT-Leiter folgender Handlungsanlass: Der Auftragsverantwortliche benötigte etwas, was ihm hilft, seinen Auftrag finanziell und inhaltlich zu steuern. Der Versuch, dies selber mit Excel zu bauen, ist gescheitert. Deswegen benötigen wir ein professionell programmiertes System. Der zuständige fachliche Bereichsleiter trug dieses ungewohnte Vorgehen offen und neugierig mit.

Die Teammitglieder sollten ihre vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen bezüglich der Anforderungen, Prozesse und Software-Technologien einsetzen. Dies entspricht genau dem ersten Effectuation-Prinzip der Orientierung an den vorhandenen Mitteln. Dies führte dazu, dass das Team sehr schnell ins Handeln kam, obwohl die äußeren Rahmenbedingungen durchaus schwierig waren, weil die Mitarbeiter des Auftrags in Äthiopien saßen und nicht durchgängig über eine gute Internetverbindung verfügten.

2. Den leistbaren Verlust definieren

Im klassischen Projektmanagement erfolgt nach der Festlegung der Ziele eine Wirtschaftlichkeitsrechnung. Einer Aufwands- und Kostenschätzung wird der erwartete quantitative oder qualitative Nutzen gegenübergestellt. Bei einer positiven Einschätzung würde ein Budget bereitgestellt und das Projekt beauftragt werden.

Beim Effektuieren wird kein zukünftiger Ertrag vorhergesagt. Stattdessen sollen sich die Beteiligten fragen, was sie bereit sind einzusetzen, auch wenn das Projekt scheitern sollte. Der Einsatz bezieht sich dabei nicht nur auf monetäre Mittel, sondern auf alles, was für die Beteiligten wichtig ist. Dies können neben Geld und Zeit auch Ansehen, Kontakte oder Einfluss sein. Das begrenzt den Handlungsspielraum, getreu dem Motto: "Bis hierhin und nicht weiter!" Der Vorteil dabei ist, dass Projekte schneller abgebrochen werden, man scheitert also schneller und damit billiger.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Beispiel: Das Team verfügt über die Mittel

In unserem Projekt stellten die Auftraggeber neben den personellen Kapazitäten auch ein Finanzbudget bereit, dessen Höhe sich am leistbaren Einsatz orientierte, also nach dem Motto: Scheitern ist einkalkuliert, wir könnten diesen Verlust verschmerzen. Diese personellen und finanziellen Mittel konnte das Projektteam frei einsetzen.

3. Partnerschaften aushandeln

Beim klassischen Vorgehen stellt der Projektleiter – im besten Fall – sein Projektteam entsprechend den für das Projekt notwendigen Kompetenzen zusammen. Anders beim Effektuieren: Der Effektuierer – also derjenige, der das Vorhaben anstößt und vorantreibt, vergleichbar mit dem Projektleiter beim klassischen Projektmanagement oder dem Product Owner in Scrum – sucht sich Partner, die die Aufgabenstellung interessiert, und die eigene Ideen, Vorstellungen und Mittel einbringen wollen. Diese Mittel können aus Kompetenzen, Fähigkeiten, weiteren Partnern oder Budget bestehen. Dies bietet mehrere Vorteile: Zum einen kann der Effektuierer so die Mittel seines Projekts erweitern. Zum anderen kann er sich sicher sein, dass alle Beteiligten hochmotiviert an die Aufgabe herangehen.

! Beachten Sie jedoch, das sich mit neuen Partnern auch die Zielrichtung ändern kann, weil jeder Partner seine eigenen Vorstellungen oder Erwartungen einbringt. Durch Aushandeln bringen die Beteiligten ihre Vorstellungen in Einklang. Der Weg geht über gemeinsames Entwickeln von neuen Ideen und führt zu einer Kooperation und Vereinbarungen zwischen denen, die mitmachen wollen. Am Ende entscheidet der Projektleiter, ob eine Veränderung der Zielrichtung für ihn akzeptabel ist, oder ob er Angebote zur Beteiligung am Projekt lieber ablehnt.

Beispiel: Mitmacher gewinnen

Bei der Auswahl des Projektleiters und des Projektteams setzten wir in unserem Projekt auf Freiwilligkeit, um ein möglichst hohes Engagement der Beteiligten sicherzustellen. Es ging uns nicht darum, die von den Kompetenzen her geeignetsten zu beauftragen, sondern diejenigen, die sich stark für die Herausforderung interessierten. Wir hatten Glück, denn es erklärten sich sofort zwei Mitarbeiter des ursprünglichen Auftrags sowie zwei Mitarbeiter der IT bereit.

Im weiteren Verlauf stellte unser Projektteam aus Deutschland und Äthiopien die bis dahin erreichten Ergebnissen immer wieder anderen Auftragsverantwortlichen vor, z.B. bei den monatlichen Teambesprechungen in anderen Ländern der Region, z.B. Kenia und Kamerun. Das Team exponierte sich also frühzeitig, statt im stillen Kämmerlein daran zu feilen um ein möglichst perfektes Produkt zu entwickeln. Man lud zum Mitgestalten ein.

Die Angesprochenen wiederum waren so begeistert von der praktisch nutzbaren Lösung, dass sie sich freiwillig als Tester zur Verfügung stellten und schnelles Feedback gaben, welches unmittelbar in die weitere Entwicklung einfloss. Andere stellten zusätzliches Budget zur Verfügung, mit dem wir weitere Funktionen realisierten. Diese wiederum vermarkteten wir unternehmensweit und gewannen neue Partner, die Ideen und Mittel einbrachten (siehe zu dem Thema auch die zweiteilige Artikelserie "So werben Sie für Ihr Projekt", Projekt Magazin ab 12/2014).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

4. Zufälle und Chancen nutzen

Während im klassischen Projektmanagement versucht wird, allen unerwarteten störenden Einflüssen durch geeignete Maßnahmen zu begegnen, betrachtet der Effektuierer das Unerwartete als Chance und greift es auf, wenn es Ihm als nützlich erscheint. Dadurch kann es zu neuen Entwicklungen kommen, die z.B. den Funktionsumfang einer Software erweitern oder die Anwendung nutzerfreundlicher machen.

Beispiel: Ausbreitung der Idee durch Versetzung

Im Laufe der Umsetzung wechselte unser Auftragsverantwortlicher und übernahm einen Auftrag in Brasilien. Was also ursprünglich nur für den Bereich Afrika gedacht war, wurde nun auch in Brasilien bekannt und genutzt.

Ergebnis und Erfahrungen des Projekts

Das entstandene Tool befriedigt die Nutzerbedürfnisse so gut, dass bereits an der Pilotphase viel mehr Auftragsverantwortliche teilnehmen wollten, als wir organisatorisch leisten konnten. Angeregt durch das große Interesse der Auftragsverantwortlichen an diesem Projekt wurde ein unternehmensweites Prozessoptimierungsprojekt aufgesetzt, dass anderthalb Jahre später das hier beschriebene System mit kleinen Erweiterungen als verbindliches Tool für alle 1.200 Auftragsverantwortlichen im Herbst 2017 einführen wird. In der Zwischenzeit wurde auf Basis der Entwicklung und anderer Quellen eine Prozessanalyse durchgeführt, der Funktionsumfangs des Systems untersucht und unternehmensweite einheitliche Mindeststandards für die Steuerung der Aufträge festgelegt.

Alle Energie fließt in die Umsetzung…

Besonders In Erinnerung geblieben sind uns das sehr hohe Engagement und die große Motivation des Projektteams. Im Gegensatz zu anderen Projekten musste es zur Genehmigung weder bürokratische noch planerische Hürden überwinden. Das Projektteam fühlte sich dadurch unternehmerisch frei und konnte seine anfängliche Begeisterung und Energie gleich in die Umsetzung stecken, was sehr motivierend wirkte.

… der Anforderungen mit dem größten Hebel

Nach eigener Aussage tat sich das Team jedoch zunächst schwer damit, aus der Fülle der Anforderungen die wichtigsten auszuwählen, um mit den verfügbaren Mitteln ein lauffähiges Produkt zu entwickeln. Dies gelang mit den Effectuation-Werkzeugen **Mittelanalyse, Ideen-Sondierung und Projektstripping** (siehe auch Faschingbauer, 2017)**.**

Beispielsweise priorisierten wir im ersten Zyklus die Anforderungen nach oben, die noch nicht in anderen Systemen abgedeckt waren, damit das neue Produkt gleich einen echten Mehrwert darstellte, sodass das Team weitere Partner gewinnen konnte (Ideen-Sondierung). Schnittstellen zum ERP-System dagegen realisierte das Team wegen zu hohem Umsetzungsaufwand und nicht vorhandenen Kompetenzen nicht und betrieb damit Projektstripping sowie Mittelorientierung.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ausblick

Im zweiten und abschließenden Artikelteil widmen wir uns den Fragen:

- Welche Voraussetzungen sollte eine Organisation erfüllen, die Effectuation ausprobieren möchte?
- Durch welche Maßnahmen und Tools verankern wir Effectuation in der GIZ?
- Wie finden Sie heraus, welche Mitarbeiter sich gut für das Effektuieren eignen?

Literatur

- Brettel, Malte; Mauer, René; Engelen, Andreas; Küpper, Andreas: Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance, in: Journal of Business Venturing 27(2), S. 167-184, März 2012
- Faschingbauer. Michael: Effectuation. Unternehmerisch gestalten in der VUKA-Welt, in: Controller Magazin Juli/August 2016
- Faschingbauer, Michael: Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Schäffler-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2017 (erscheint im August 2017)
- Sarasvathy, Saras D.; Dew, Nicholas: New Market Creation through Transformation, in: Journal of Evolutionary Economics, 15, 2005
- Wiltbank, Robert; Dew, Nicholas; Sarasvathy, Saras D.; Read, Stuart: What To Do Next? The Case For Non-Predictive Strategy, in: Strategic Management Journal 27/2006

Alle Links wurden zuletzt am 04.07.2017 geprüft

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Strategien erfolgreicher Unternehmer im VUCA-Umfeld

Mit Effectuation Projekte im Ungewissen meistern

Teil 2: Sind Organisation und Mitarbeiter reif für Effectuation?

Autor

Dr. Eric Heinen-Konschak

Effectuation Master, IT-Berater und Coach mit über 20 Jahren Erfahrung. Seit 2006 leitet er hauptberuflich die IT-Abteilung der GIZ

Kontakt: heinen-konschak@denkraum-oeffner.de

Bettina Brendle

Effectuation Expert und Beraterin. Hauptberuflich leitet Sie seit 2005 die IT-Beratung der GIZ

Kontakt: bettina.brendle@web.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Arbeiten Sie in einer großen Organisation oder einer Projektorganisation, die klassisches Projektmanagement betreibt? Dann sollten Sie damit rechnen, dass Sie mit dem Effectuation-Ansatz Irritationen oder sogar Widerstände auslösen. Doch es lohnt sich, diese Widerstände zu überwinden. Mit Hilfe des Effectuation-Ansatzes kann Ihre Organisation Vorhaben in einem ungewissen Umfeld umgehend und unter selbst gewähltem Einsatz angehen.

In der GIZ haben wir damit sehr gute Erfahrungen gesammelt: Ausgehend von der Anfrage eines Projektleiters nach einem Planungs- und Monitoring-Tool, entwickelten wir mit den Methoden und Strategien von Effectuation ein System, das wir bald verbindlich für alle 1.200 Projektleiter unserer Organisation einführen. Der offene und partnerschaftliche Ansatz bei der Entwicklung garantiert, dass das System mit überragender Akzeptanz angenommen wird (siehe dazu den 1. Teil dieser Artikelserie: "Wie aus dem Wunsch eines einzelnen ein Tool für über 1.000 Projektleiter wurde").

Im Folgenden zeigen wir mögliche Streitpunkte und Stolpersteine auf, die Ihnen begegnen können, wenn Sie sich für ein Pilotprojekt einsetzen und stellen konkrete Handlungsempfehlungen und Maßnahmen vor, mit denen Sie Widerstände überwinden und das Effectuation-Mindset in Ihrem Unternehmen verankern. Abschließend widmen wir uns den persönlichen Kompetenzen, die einem das Effektuieren erleichtern und stellen Ihnen einen kurzen Persönlichkeitstest vor, mit dem jeder seine Eignung zum Effektuierer prüfen kann.

Streitpunkt Planungsanspruch

Im klassischen Projektmanagement tauchen zu Beginn immer schon die Fragen auf: Was kostet das? Wie lange dauert es? Meist gefolgt von: Was ist das Ergebnis – was bekomme ich dafür? Stellen Sie sich vor, Sie beantragen ein Projekt und können weder genau das Ergebnis beschreiben noch haben Sie eine Aufwandsschätzung beziehungsweise einen Zeitplan vorzuweisen? Welcher Manager erteilt Ihnen dafür eine Projektgenehmigung? Wie kann man Entscheidungsgremien überzeugen, ein Projekt zu genehmigen, das keinen Ertrag vorhersagt, kein klares Ziel benennt und keinen Vorgehensplan hat? Wie kann man Führungskräften/Ressourcenmanagern schmackhaft machen, dass sich Mitarbeiter zumindest teilweise selbst Themen suchen und an dem mitarbeiten, was sie wichtig finden? Wie motiviert man Mitarbeiter dazu, die lieber vorgegebene Aufgaben abarbeiten?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Beim Effectuation-Ansatz ist der Auslöser für ein Projekt nicht die gemeinsame klare Zielvorstellung und ein Vorgehensplan samt Budget, sondern ein gemeinsames Verständnis über einen Handlungsanlass, den "case for action". Dieser kann beispielsweise lauten: "Wir müssen etwas für die Digitalisierung tun, weil wir so ineffizient arbeiten.", oder: "Wir müssen innovativer werden, um uns neue Möglichkeiten zu erschließen."

Über Fragen Commitment einholen

Um genügend Management-Aufmerksamkeit und Energie für das Thema freizusetzen, hilft es häufig, wenn Sie die Verantwortlichen fragen: Was passiert, wenn wir in diesem Fall nichts tun?

Sind sich die Verantwortlichen darüber einig, dass die Organisation etwas unternehmen muss, weil sie sich sonst Chancen entgehen lässt oder gegenüber der Konkurrenz ins Hintertreffen gerät, empfiehlt es sich, diese anschließend nach dem leistbaren Verlust zu fragen. Dadurch machen Sie den Beteiligten von Beginn an klar, dass ein Scheitern möglich ist, und sie den eventuellen Verlust von Anfang an "einpreisen" und mittragen. Auf diese Art nehmen Sie viel Druck von sich als Projektleiter und Ihrem Team.

Die Unternehmensführung legt fest, wie viel sie für die Lösung des Problems einsetzen möchte. Dabei spielen in der Regel finanzielle Ressourcen und Personalkapazitäten die größte Rolle, aber vielleicht fürchtet auch einer der Beteiligten bei einem Scheitern firmenintern an Renommee zu verlieren und begrenzt deswegen den Einsatz oder die Sichtbarkeit des Vorhabens. Das funktioniert auch umgekehrt: Wenn eine Idee z.B. ethische Werte vertritt oder ein soziales Engagement darstellt, kann sich der leistbare Einsatz erhöhen.

Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten sich darüber im Klaren sind, dass der Mitteleinsatz möglicherweise nicht zu einer Lösung führt und dass das Vorhaben scheitern könnte.

Scheitern zulassen

Auch erfolgreiche Entrepreneure scheitern. Sie scheitern aber, laut Sarasvathys Forschungsergebnissen, schneller und mit geringeren Konsequenzen als andere. Dies kann unserer Meinung nach auch bei firmeninternen IT-Projekten möglich und nützlich sein. Nach unserer Erfahrung hilft dabei sehr, sich jeweils nur auf den nächsten, in seiner Konsequenz überschaubaren Schritt zu konzentrieren und auch nur das dafür nötige Budget freizugeben. Aus dem leistbaren Verlust ergibt sich die klare Handlungsanweisung: "Bis hierher und nicht weiter!" Wer sich konsequent daran hält, der scheitert früh und der Verlust ist unkritisch.

Überprüfen Sie optimaler Weise nach jedem Schritt, ob dieser einen Nutzen erbracht oder in die falsche Richtung führte oder ggf. sogar das ganze Projekt abgebrochen werden sollte. Nach unserer Erfahrung ist genau dies für viele planerisch denkende Menschen schwierig. Sollte das auf Sie zutreffen, empfehlen wir Ihnen, sich durch effektuierend denkende Menschen eng coachen zu lassen (für die Eigenschaften letzter siehe weiter hinten den Absatz "Wer ist geeignet fürs Effektuieren").

Ein Scheitern zuzulassen ist für ausgeprägt hierarchische Unternehmen oft eine Herausforderung. Deswegen erfordert der Effectuation-Ansatz Manager, die ihren Spielraum nutzen, um die nötigen kleinen effektuierenden Schritte zuzulassen und die Konsequenz und Offenheit besitzen, um die Erkenntnis des Teams, dass das Projekt beendet werden sollte, genauso wertschätzen, wie die erfolgreiche Fertigstellung eines Systems. Um eine

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

solche Projektkultur zu fördern, empfiehlt es sich, Projektabbrüche offen und für alle sichtbar zu kommunizieren. Auch eine offene Fehlerkultur hilft beim Effektuieren (siehe dazu den Beitrag "Was zeichnet eine positive Fehlerkultur aus?", Projekt Magazin 21/2015.

Management Attention

Die nächste Hürde ist der Gestaltungsspielraum, der dem Projektleiter und seinem Team zugestanden wird. Je vager und interpretationsfähiger die Zielbeschreibung des Projekts ist, desto größer fühlt sich der Gestaltungsspielraum an. Aber ist er wirklich vorhanden? In einem hierarchisch aufgebauten Unternehmen ist es wichtig, dass das Management, welches den entsprechenden Gestaltungsspielraum besitzt, das Projekt unterstützt (siehe auch den Glossareintrag zu Management Attention).

Es erfordert Delegationsfähigkeit des Managements, das Projekt "machen zu lassen" und den Gestaltungsspielraum zu gewähren. Ein Projektleiter sollte zum einen sicherstellen, dass das Management ebenfalls von der Bedeutung des Handlungsanlasses überzeugt ist. Zum anderen sollte er insofern Sicherheit schaffen, als dass der für den nächsten kleinen Schritt nötige Einsatz an Finanzen oder Zeit dem Management bekannt ist.

Würde in Führungsetagen öfter der Mut aufgebracht, wenn der Rahmen ausreichend ungewiss und gestaltbar ist, Projekte nach der Effectuation-Methode zu bewilligen, könnten oft längere Planungsphasen vermieden werden und neue Ideen entstehen. Durch diese Vorgehensweise wären auch Fehlentwicklungen bei großen Vorhaben viel schneller zu erkennen und sie würden früher und billiger zum Scheitern führen.

Dazu braucht es unternehmerischen Mut und die Erweiterung des planerischen Managementrepertoires um effektuierende Elemente. Das Risiko besteht darin, in Situationen zu effektuieren, in denen man besser planerisch vorgehen sollte. Dann wird das angestrebte Ziel möglicherweise nicht erreicht. Deshalb ist es wichtig, die zu den Umständen passende Vorgehensweise zu wählen: entweder effektuierend oder planerisch.

Wie wir Effectuation in unser Organisation verankern

Wir effektuieren in unserem Unternehmen bisher in Vorhaben der IT-Abteilung, also im Rahmen unserer organisationalen Verantwortung und Gestaltungsfreiheit, zum Beispiel bei der Einführung eines Mobile Device Managements, bei technischen Innovationen (Einführung Surface Hubs, Fotopool as a Service) und aktuell bei der Einführung der virtuellen Kollaboration.

Das Effectuation-Mindset fördern

Für das Effektuieren benötigen Projektleiter und -Teams ein besonderes Mindset: Effektuierer sind in der Lage, auch ohne genaue Vorstellungen von Zielen und einem Plan zu handeln. Für sie hat Ungewissheit nichts Ungewöhnliches oder gar Lähmendes mehr an sich (dem mit nur mit noch mehr Planung begegnen kann).

Das Mindset zu ändern, ist ein typischer Veränderungsprozess. Nach unserer Erfahrung gelingt dies sehr gut, indem man die Mitarbeiter, die ohnehin so ein Mindset haben, mit den Effectuation-Prinzipien und Tools vertraut macht und sichtbar effektuierende Projekte durchführen lässt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Effectuation-Board

Wir fördern die Ausbildung des Effectuation-Mindsets u.a. durch ein Effectuation Board. Dieses haben wir Anfang 2016 mitten im Gang der IT-Abteilung vor den zentralen Besprechungsräumen – und damit für alle sichtbar – angebracht, um den Mitarbeitern der Abteilung Gelegenheit zur Beteiligung zu geben: Sie können dort ihre Ideen einbringen und diese vorantreiben. Entsprechend nennen wir das Board auch den "Marktplatz der Macher".

Bild 1: Das Effectuation-Board wird auch "Marktplatz der Macher" genannt.

Forschungszeit

Dem Prinzip des leistbaren Verlusts folgend, haben wir zudem seit Längerem in der IT die "Forschungszeit" eingeführt: Viermal jährlich können die Mitarbeiter einen Tag lang ihre eigenen innovativen Ideen entwickeln und ausprobieren.

Fortbildung

Außerdem führen wir gerade eine interne Fortbildung für zehn IT-Mitarbeiter zum Effectuation-Praktiker durch. Diese umfasst vier Module à 1,5 Tage über einen Zeitraum von sieben Monaten. Daneben führt jeder Teilnehmer begleitend ein individuelles Effectuation-Projekt durch.

Da die Zahl der interessierten Kolleginnen und Kollegen größer ist, werden wir im Anschluss einen weiteren Durchgang – dann auch mit Projektbeteiligten von der Fachseite – starten. Wir leiten das Curriculum und stehen damit den Teilnehmern auch als interne Coaches zur Verfügung. Daneben ist es unser Ziel, dass die Teilnehmer sich zu einem "Effectuation-Team" zusammenschließen, das sich auch nach dem Lehrgang gegenseitig berät und unterstützt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wer ist geeignet fürs Effektuieren?

Sarasvathy und die anderen Verfechter von Effectuation sind der Auffassung, dass jeder Mensch unternehmerisches Denken und Handeln lernen kann. Jedoch erleichtert es Ihnen zu Effektuieren, wenn bestimmte Eigenschaften und Kompetenzen besonders ausgeprägt sind. Beispielsweise finden kommunikative und offene Menschen leichter neue Partner.

Persönliche Kompetenzen

Zum Effektuieren gehören viel Neugierde, Offenheit und Gestaltungswille, um Zufälle sowie Chancen zu nutzen, und sie aktiv herbeizuführen. Netzwerken und die Fähigkeiten zu partnerschaftlicher Zusammenarbeit und co-creation sind wichtig, um neue Partner zu gewinnen und weitere Mittel zu akquirieren. Damit geht die Fähigkeit einher, Beitragseinladungen auszusprechen und bereit zu sein, die Ziele immer wieder neu auszuhandeln und anzupassen.

Sowohl das Vorgehensmodell als auch methodisch nützliches Handwerkszeug kann sich jeder in Effectuation-Trainings aneignen. Wer lernen will, kann sich also sehr gut auch die Kompetenzen des Effektuierers aneignen. Interessierte können ihre eigenen Kompetenzen entsprechend erweitern.

PAVE-Test

Dabei unterstützt Sie ein kurzer Persönlichkeitstest, den die Betreiber der Plattform "Effectuation Forschung & Praxis – wichtige Vertreter der Effectuation-Methode – zur Verfügung stellen. Dieser widmet sich den vier Strategien, mit denen Menschen die Zukunft gestalten; die Fragen lassen sich auf zwei Hauptfragen herunterbrechen:

1. Ist die Zukunft vorhersehbar oder nicht?
2. Können wir die Umwelt gestalten oder passen wir uns an?

Wenn man beide Fragen getrennt voneinander beantwortet, ergeben sich vier mögliche Kombinationen, die jeweils einer Strategie entsprechen. Diese sind:

- "Planer"
- "Anpasser"
- "Visionär"
- "Effektuierer"

Der PAVE-Test (benannt nach dem Akronym aus den vier Strategien) gibt Ihnen also Auskunft darüber, welche Strategien Sie bevorzugen, um Probleme zu lösen oder Entscheidungen zu treffen.

Diesen Test machten wir im Unternehmen seit unserer ersten Beschäftigung mit Effectuation mehrmals. Bevor wir uns auf den Weg ins "Ungewisse" machten, lagen wir im Durchschnitt unserer Vergleichsgruppe von langjährigen Führungskräften und Projektleitern in großen Unternehmen. Alle Handlungsmuster waren vorhanden, aber es gab eine starke Tendenz zu "Planer" und "Visionär". Dies überraschte uns nicht, weil seit vielen Generationen von Mitarbeitern genau diese Kompetenzen bevorzugt benötigt und gesucht werden – das entspricht auch der allgemeinen Managementlehre.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Der Test unter Mitarbeitern und Kollegen ergab aber auch, dass es durchaus Menschen mit einer natürlichen effektuierenden Ausprägung gibt. Für diese Kollegen war es im Übrigen eine Erleichterung zu erfahren, dass sie eine wertvolle und nun auch theoretisch untermauerte Vorgehenskompetenz haben. Effektuierer zeichnen sich durch eine offene und zupackende Art aus. Sie sind handlungsorientiert, kommunikativ, verhandlungsbereit, kooperativ, kreativ, neugierig und selbstbewusst.

Werkzeuge und Methoden

Der Werkzeugkoffer der Forscher und Effectuation-Experten ist inzwischen sehr gut gefüllt und Handlungsanleitungen, Methoden und Tools wie Mittelanalyse, Ideen-Sondierung und Projektstripping sowie viele weitere wurden in der Praxis getestet und zur Anwendung weiterentwickelt. (siehe Faschingsbauer, 2017).

Fazit

Als Erkenntnis aus weiteren Projekterfahrungen möchten wir Sie ermutigen, in Projektsituationen, in denen Ungewissheit vorherrscht, Effectuation auszuprobieren. Nach zwei Jahren intensiver Beschäftigung und praktischer Erfahrung sind wir der Überzeugung, dass es viele Vorteile hat, bestimmte Projekte effektuierend anzugehen, weil wir so eher erfolgreich sind.

Experimentieren Sie mit einzelnen Aspekten der Methode!

Es ist auch möglich, lediglich in einzelnen Projektphasen oder nur im Umgang mit einer bestimmten Herausforderung eher effektuierend vorzugehen, z.B. indem Sie durch offensives Marketing erster Ergebnisse für Ihr Projekt neue Partner gewinnen, um ein zu schmales Budget zu erweitern. Mit einem solch begrenzten Einsatz können Sie erste Erfahrungen und Argumente sammeln, um ein passendes Projekt komplett effektuierend durchzuführen.

An dieser Stelle möchten wir den neugierigen und offenen Beteiligten an dem oben beschriebenen Projekt danken. Ohne sie wären wir heute in unserer Erkenntnis noch nicht so weit: Katharina Mathias, Michael Gundlach, Günther Herrmann, Andreas Proksch und Tobias Straube.

Literatur

- Brettel, Malte; Mauer, René; Engelen, Andreas; Küpper, Andreas: Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance, in: Journal of Business Venturing 27(2), S. 167-184, März 2012
- Faschingbauer. Michael: Effectuation. Unternehmerisch gestalten in der VUKA-Welt, in: Controller Magazin Juli/August 2016
- Faschingbauer, Michael: Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Schäffler-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2017 (erscheint im August 2017)
- Sarasvathy, Saras D.; Dew, Nicholas: New Market Creation through Transformation, in: Journal of Evolutionary Economics, 15, 2005
- Wiltbank, Robert; Dew, Nicholas; Sarasvathy, Saras D.; Read, Stuart: What To Do Next? The Case For Non-Predictive Strategy, in: Strategic Management Journal 27/2006

Alle Links wurden zuletzt am 20.06.2017 geprüft.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Best Practice für die Einbindung fortschrittlicher Kunden

Lead User-Projekte: Schneller als der Wettbewerb

Um ein innovatives Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln, sollten Unternehmen künftige Kundenbedürfnisse und Trends kennen. Einen erfolgversprechenden Ansatz zur Identifizierung dieser wertvollen Informationen stellt die Lead User-Methode dar. Damit fragen Unternehmen das Wissen fortschrittlicher Nutzer ab und überführen es in innovative Konzepte und Produkte. Unternehmen wie 3M, Johnson & Johnson und Hilti wenden die Methode regelmäßig und erfolgreich an.

Autor

Jens Lehnen

M.Sc., Consultant bei mm1 Consulting & Management, Fachautor für den Lead-User-Ansatz

Kontakt: j.lehnen@mm1.de

Prof. Dr. Cornelius Herstatt

Professor für Technologie- u. Innovationsmgmt. an der TU Hamburg, Fachbuchautor

Kontakt: c.herstatt@tuhh.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Basierend auf den Praxiserfahrungen von 249 Unternehmen sowie 17 Tiefeninterviews geben wir Ihnen mit diesem Artikel einen Leitfaden für die Durchführung von Lead User-Projekten an die Hand. Dazu definieren und erläutern wir die relevanten Voraussetzungen, Aufgaben und Ziele jeder einzelnen Projektphase. Die Vorstellung von Praxiserfahrungen rundet die Beschreibung jeder Phase ab.

Ein schönes Beispiel für den Nutzen liefert ein Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie. Dessen Mitarbeiter suchten Innovationen im Bereich der Backwaren. Dabei orientierten sie sich ausschließlich an bereits vorhandenen Produkten. Es gelang ihnen, bestehende Produkte weiterzuentwickeln. Innovative Neuerungen, um neue Absatzmärkte zu erschließen, fanden Sie jedoch nicht. Erst die externe, unvoreingenommene Sicht der Lead User führte zu neuartigen Ideen, die letztendlich sehr erfolgreich umgesetzt wurden. Entsprechend positiv fiel das Fazit des Unternehmens aus: "Der Lead User-Ansatz ist ein begrüßenswerter Ansatz, weil er einen zwingt, die Kundensicht zu jedem Zeitpunkt der Produktentwicklung zu akzeptieren."

Der Innovationsbedarf ist groß wie nie

Um die Innovationskraft sowie die Konkurrenzfähigkeit auf den schnelllebigen Märkten zu gewährleisten, sollten Unternehmen verschiedene Einflussfaktoren berücksichtigen (siehe dazu auch Bild 1):

Der **technologische Fortschritt** bietet Unternehmen das Potenzial, durch frühzeitiges Erkennen und Umsetzen von Technologien einen wertvollen Marktvorsprung vor der Konkurrenz zu erzielen. Auf der anderen Seite resultiert daraus die Notwendigkeit, fortwährend und immer schneller technische Neuerungen zu identifizieren und umzusetzen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Heterogenisierung der Nachfrage hat in den vergangenen Jahren zugenommen und zu einem stark **veränderten Geschäftsumfeld** geführt. Um die individuellen Kundenbedürfnisse zu befriedigen, gilt eine große Bandbreite an Produkten mittlerweile als selbstverständlich. Auch die Politik wirkt auf das Geschäftsumfeld ein, z.B. durch Zollvorgaben oder Bezuschussungen.

Die Unternehmen reagieren mit einer stärkeren Individualisierung der Produkte auf die zunehmende **Veränderung der Kundenbedürfnisse**, woraus jedoch höhere Kosten für Produktion, Vertrieb und Kundenkommunikation entstehen.

Die Globalisierung führt zu einer enormen **Verschärfung des Wettbewerbs**. Internationale Wettbewerber drängen immer stärker in die Märkte, dadurch steigt der Preis- und Innovationsdruck. Auch Kostenaspekte wie Anschaffungs- und Personalkosten gewinnen durch die Globalisierung an Bedeutung, worauf manche Unternehmen mit Outsourcing in kostengünstigere Länder reagieren.

Die **Produktlebenszeiten** haben sich in den vergangenen Jahren drastisch verringert. Im Bereich der Unterhaltungselektronik beträgt die Produktlaufzeit heutzutage oftmals sogar unter einem Jahr. Entsprechend müssen die Unternehmen bei der Einführung einer Innovation bereits einen Prototypen oder zumindest konkrete Ideen für die nächste Innovation entwickelt haben.

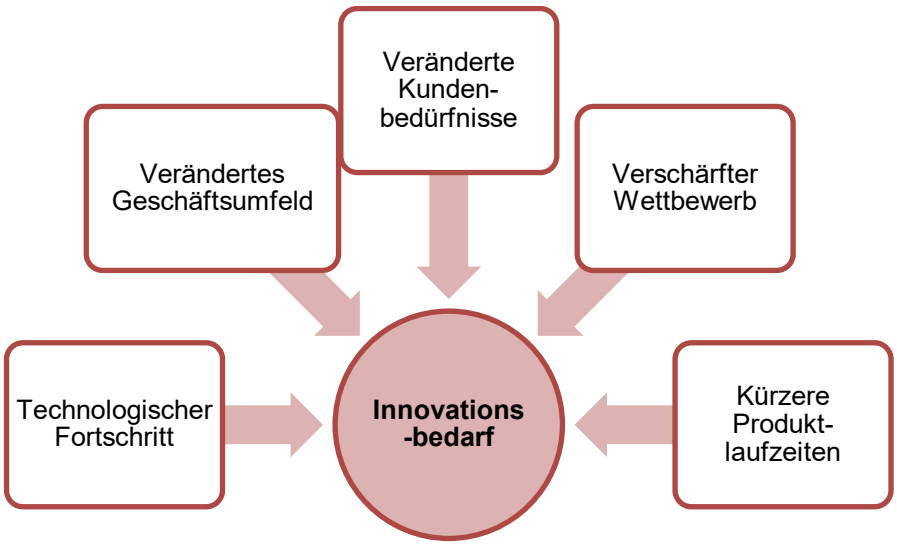

Bild 1: Wichtige Einflussfaktoren, die den Innovationsbedarf erhöhen.

Einbeziehen von Nutzern für mehr Innovationskraft

Die oben vorgestellten Einflussfaktoren verstärken den Innovationsdruck auf die Unternehmen enorm. Deren eigene Innovationskraft reicht oftmals nicht mehr aus. Dementsprechend öffnen viele Unternehmen ihre Innovationsprojekte und -prozess für externe Stakeholder ("Open Innovation" genannt). Insbesondere das Einbeziehen von Kunden ist dabei sehr wertvoll, da diese die Innovation letztlich kaufen bzw. in Anspruch nehmen sollen. Die Einbeziehung des Wissens und der Kreativität der Nutzer bietet den Unternehmen eine Reihe von Vorteilen:

- Höhere Wahrscheinlichkeit, dass das neue Produkt oder Dienstleistung die Kundenbedürfnisse und -erwartungen befriedigen, daraus resultiert ein geringeres Markteinführungsrisiko

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Wertvoller Vorsprung vor der Konkurrenz und Zukunftsorientierung
- Positive Marketingeffekte (eingebundene Nutzer als Fürsprecher des Unternehmens, Steigerung der Kundenloyalität, Darstellung als innovatives Unternehmen etc.)
- Niedrigere Produktentwicklungskosten (z.B. sind Produkttests durch Kunden möglich)

Wie Sie heraufinden, was der Kunde will

Es existieren verschiedene Methoden zum Sammeln von Kundenmeinungen. Zur Analyse von **Sekundärdaten**, also bereits existierender Informationen, werden z.B. Literatur-, Portfolio- oder Reportanalysen durchgeführt. Deren Erhebung ist vergleichsweise einfach und kostengünstig, die Aussagekraft jedoch aufgrund der geringen Beeinflussbarkeit begrenzt.

Umgekehrt sind **Primärdaten** aussagekräftiger, da Unternehmen sie selbst erheben und die Datenerfassung dadurch steuern; das Erheben ist in der Regel jedoch aufwendiger. Es wird zwischen quantitativen und qualitativen Primärdaten unterschieden. Methoden zur Erfassung von **quantitativen Primärdaten** wie Beta Tests, Conjoint-Analyse, Toolkits oder Umfragen können meist mit statistischen Verfahren vereinfacht werden.

Qualitative Daten sammeln Unternehmen z.B. durch Empathic Design, Fokusgruppen, Ideenwettbewerbe, Interviews oder die Lead User-Methode. Die Lead User-Methode bietet gegenüber allen anderen Methoden zum Abfragen von Kundenmeinungen den großen Vorteil, dass Unternehmen mit ihrer Hilfe auch zukünftige Kundenbedürfnisse erkennen, woraus ein wesentlicher Vorsprung vor der Konkurrenz resultieren kann.

Lead User als Quelle zukünftiger Kundenbedürfnisse

Oftmals können Kunden im Rahmen von Marktforschungsstudien nur solche Produkte und Services bewerten, die bereits existieren. Umso wertvoller ist daher das Einbeziehen von Lead Usern bereits **vor** dem Erstellen einer Innovation (siehe dazu Bild 2), um u.a. das Markteinführungsrisiko zu begrenzen.

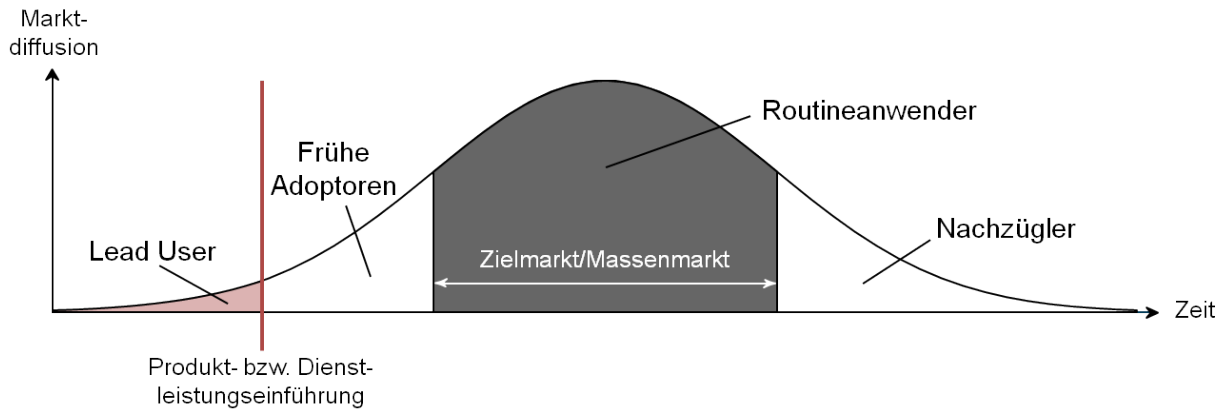

Bild 2: Abgrenzung von Lead Usern nach Churchill et al. (2009).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Lead User unterscheiden sich von anderen Nutzergruppen dadurch, dass sie bereits vor der Einführung des Produkts bzw. der Dienstleistung einbezogen werden können. Sie zeichnen sich durch zwei wesentliche Eigenschaften aus:

1. Sie verspüren Bedürfnisse bereits Monate oder Jahre vor der großen Masse der Anwender.
2. Sie profitieren stark von Innovationen, da diese eine Lösung zu ihren Bedürfnissen und Problemen darstellen, daher ist ihre Motivation hoch, Unternehmen bei der Produktentwicklung zu unterstützen

Aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften sind Lead User äußerst selten und dadurch schwer zu finden (statistische Aussagen zur Größe dieser Nutzergruppe gibt es leider nicht). Die Lead User-Methode soll das Identifizieren und Einbeziehen dieser Nutzer erleichtern.

Die Lead User-Methode

Das Ziel eines Lead User-Projekts ist das Entwickeln innovativer Lösungskonzepte. Dies geschieht im Rahmen kooperativer Workshops mit Lead Usern und dem Projektteam des Unternehmens. Dadurch nutzt und verbindet das Unternehmen das Wissen sowie die Kreativität der Lead User und seiner Mitarbeiter bestmöglich. Die Workshops dauern meist zwei Tage. Z.B. sammelt das Team am ersten Tag Ideen, am zweiten überprüft es die Ideen auf ihre Umsetzbarkeit und erarbeitet dazu Konzepte. Ein Lead Unser-Projekt dauert durchschnittlich drei bis sechs Monate.

Die Lead User-Theorie wurde 1986 vom MIT-Professor Eric von Hippel entwickelt. 1992 veröffentlichte dieser, gemeinsam mit Cornelius Herstatt, dem Co-Autor dieses Beitrags, das Grundlagenwerk zur Lead User-Methode "From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method". Nach einigen internationalen Studien in diesem Forschungsbereich erschien 2004 die letzte elementare Weiterentwicklung der vierstufigen Lead User-Methode (Lüthje und Herstatt 2004) (siehe Tabelle 1).

1. Start des Lead User-Projekts	2. Identifikation von Bedürfnissen und Trends	3. Identifizierung der Lead User	4. Konzeptdesign
• Bildung interdisziplinärer Teams • Definition der Zielmärkte • Definition der Projektziele	• Interviews mit Markt- und Technologieexperten • Scannen von Internet, Literatur, Datenbanken • Selektion der wichtigsten Trends	• Networking-basierte Suche nach Lead Usern • Analyse analoger Märkte • Screening von ersten Ideen und Lösungen der Lead User	• Workshop mit Lead Usern zur Generierung oder Verbesserung von Produktkonzepten • Evaluation und Dokumentation der Konzepte

Tabelle 1: Stand der Lead User-Methode 2004.

Seitdem erschienen zwar weitere Veröffentlichungen und Studien zum Lead User-Ansatz, eine umfangreiche Weiterentwicklung der Methode, welche die praktischen Erfahrungen von Organisationen ins Zentrum stellt, existierte bislang jedoch nicht.

Diese Lücke wollten wir schließen, auch da wir eine Modernisierung der Methode vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen – z.B. der Kommunikationsmöglichkeiten mit den Nutzern durch die Digitalisierung – als sinnvoll und notwendig ansehen. Daher führten wir eine umfangreiche, branchenübergreifende Studie zur

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

praktischen Nutzung der Lead User-Methode durch und entwickelten auf dieser Basis ein Best Practice für die Durchführung von Lead User-Projekten. Nachfolgend erläutern wir die Best Practice und veranschaulichen diese anhand von relevanten Beispielen aus den Interviews.

Die Studie zur Weiterentwicklung der Methode

Dazu befragten wir zunächst im Juni 2015 in einer Online-Umfrage **249 Unternehmen aus der DACH-Region**, ob und wie sie die Lead User-Methode einsetzen. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, befragten wir Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen, z.B. Automobilhersteller, Maschinenbauunternehmen sowie IT-, Pharma- und Finanzunternehmen. Frühere Studien zur Methode hatten sich dagegen auf wenige Branchen beschränkt.

76 (39%) der befragten Unternehmen hatten bis zu diesem Zeitpunkt bereits mindestens ein Lead User-Projekt durchgeführt. Davon bewerteten 90% ihre Erfahrungen mit der Methode als positiv, die übrigen 10% als neutral. Um noch detailliertere Erkenntnisse aus der Praxis zu erhalten, führten wir danach, zwischen November 2015 und April 2016, eine Fallstudienanalyse mit 17 Tiefeninterviews durch.

Best Practice für Lead User-Projekte

Die wichtigste Forderung aus der Praxis bestand in der Erweiterung der Lead User-Methode von 2004 um eine 5. Phase zur Umsetzung der Ergebnisse: 9 von 17 interviewten Unternehmen gaben von sich aus die Empfehlung, eine Phase zu ergänzen. Demnach fügen wir den vorhandenen vier Stufen die Phase der **Evaluierung und Implementierung** hinzu.

Später bewerteten alle Unternehmen die Erweiterung als vorteilhaft für den Projektabschluss. Um die Aussagekraft der Phasenbezeichnungen zu erhöhen, benannten wir diese außerdem teilweise um (z.B. *Projektorganisation und Zieldefinition* statt *Start des Lead User-Projekts*):

1. Projektorganisation und Zieldefinition	2. Bedürfnis- und Trendidentifikation	3. Identifizierung der Lead User	4. Workshop und Konzeptentwicklung	5. Evaluierung und Implementierung
• Definition des Projektziels • Projektplanung • Interdisziplinäres Team • Ressourcenallokation	• Literatur-, Internet- und Datenbankrecherche • Expertengespräche • Auswahl relevanter Bedürfnisse und Trends	• Identifizierung geeigneter Lead User (online / offline) • Suche Zielmarkt und analoge Märkte • Verifizierung der Lead Userness • Terminvereinbarung für Workshops	• Workshop Lead User und Mitarbeiter • Ideenentwicklung • Weiterentwicklung zu Lösungskonzepten • Auswahl geeignetster Konzept • Prüfung Markttauglichkeit	• Kommunikation der Ergebnisse im Unternehmen • Weiterentwicklung der Konzepte • Erstellung eines Umsetzungsplans • Prüfung/Evaluierung der Umsetzung

Tabelle 2: Weiterentwickelte Lead User-Methode.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nachfolgend erläutern wir die jeweiligen Voraussetzungen, Ziele und Aufgaben für jede Phase (Tabellen 3 bis 7). Die Phasenübergänge bewerten wir im Sinne des Stage-Gate-Prozesses (Tore) anhand von Checklisten: Nur wenn das Projektteam alle Aufgaben erfüllt hat, sollte es die nächste Phase einläuten.

1. Phase: Projektorganisation und Zieldefinition

Im Mittelpunkt der ersten Phase steht die Festlegung und Vorbereitung organisatorischer Aspekte wie Ressourcen- und Projektplanung, Teamzusammensetzung und Definition bzw. Kommunikation des Projektziels.

Teamzusammensetzung

Dem Team sollten insbesondere auch Mitarbeiter aus Abteilungen angehören, die für die Umsetzung der Innovation verantwortlich sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass bei der Kommunikation der Ergebnisse z.B. an die Produktentwicklung wichtige Informationen verlorengehen.

Beispiel: Eines der befragten Unternehmen besetzte das Projektteam ausschließlich mit Mitarbeitern aus der Marktforschung und dementsprechend ohne Kollegen aus den umsetzenden Abteilungen wie z.B. Produktentwicklung oder Fertigung. Die Teammitglieder konnten die technischen Ideen und Informationen kaum an die Entwickler weitergeben, da sie die technologischen Zusammenhänge aufgrund fehlender Kenntnisse nicht einordnen und umsetzen konnten. In der Folge entwickelten die Produktentwickler eine starke Abneigung gegenüber dem Projekt: Da ihnen die Ideen nicht verständlich vermittelt wurden, bewerteten sie das Projekt als nicht zielführend. Dies wirkte sich negativ auf den Projektverlauf aus, da den Produktentwicklern die Konzepte nicht verständlich erläutert werden konnten und diese die im Workshop erarbeiteten Ideen daher nicht umsetzen konnten. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die frühzeitige und richtige Einbindung aller relevanten Abteilungen grundlegend für den Erfolg eines Lead User-Projekts ist.

Realistische Projektziele

Die Bestimmung realistischer Ziele ist von großer Bedeutung, da die Projektziele die Erwartungshaltung aller Teilnehmer bestimmen und der Erfolg letztlich an den vereinbarten Zielen gemessen wird. Als Ziele der Lead User-Projekte nannten die Unternehmen u.a.:

- Abschätzung der Marktentwicklung,
- Identifizierung zukünftiger Trends,
- Einschätzung der Markttauglichkeit von Ideen bzw. Produkten,
- Entwicklung neuer Produkte und Services sowie
- die Überprüfung der Einsatzmöglichkeiten und Limitationen für bestehende Technologie

Es zeigte sich, dass die Lead User-Methode für diese Fragestellungen grundsätzlich anwendbar ist, die Ziele jedoch in unterschiedlicher Ausprägung erreicht werden. Alle 76 Unternehmen, die die Methode angewendet hatten, gaben an, dass die Lead User zukünftige Trends identifiziert hatten – dieses Ziel kann mit der Methode i.d.R. also erreicht werden. Auch die Entwicklung neuer Produkte und Services sowie die Analyse von Einsatzmöglichkeiten erreichten die meisten Projekte.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Grenzen der Methode

Die Abschätzung der Marktentwicklung hingegen nannten nur fünf der 17 Unternehmen. Die von den Lead Usern geschätzte Entwicklung des Markts bietet Unternehmen zwar interessante Vorhersagen, da die Marktentwicklung jedoch von zahlreichen Faktoren abhängig ist (bspw. politische, technologische oder gesellschaftliche Entwicklungen), empfiehlt es sich, die Vorhersagen der Lead User fortlaufend zu überprüfen.

Kommunikation und Management Attention

Effektive Kommunikation ist in dieser Phase ebenfalls sehr wichtig, um sämtliche Informationen über das Projekt zu verbreiten und zudem die Motivation für die Durchführung zu erhöhen. Die Frage nach ausreichender Management Attention (siehe Glossar) sowie einem detaillierten Projektplan sind wichtige Checkpoints, die vor dem Übergang in die zweite Phase unbedingt erfüllt sein sollten.

1. Phase	Projektorganisation und Zieldefinition
Ziel	Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und klare Projektziele formulieren
Voraussetzungen	Alle Beteiligten verfügen über eine ausreichende Kenntnis der Lead User-Methode Alle Beteiligten sind motiviert Ausreichende Management Attention Grundsätzliche Durchführbarkeit des Projekts (Ressourcen, es passt in Strategie- und Zeitplanung des Unternehmens)
Aufgaben	**Teamzusammensetzung:** Interdisziplinäres Projektteam (Innovationsmanagement, Forschung & Entwicklung etc.) **Definition des Projektziels:** Realistische Ziele unter Berücksichtigung aller Projektbeteiligten **Projektplanung und Ressourcenallokation:** Projektplan mit ausreichend Puffern zur Gewährleistung der Flexibilität **Ressourcenallokation:** Es sind ausreichende Ressourcen an Geld, Zeit und Mitarbeitern eingeplant **Kommunikation:** Erläuterung des Projektvorhabens an Entscheider (Management Attention) und Mitarbeiter (Akzeptanz)
Checkliste	Ist das Ziel deutlich formuliert und an alle Beteiligten kommuniziert? Sind alle Mitarbeiter motiviert oder gibt es Einwände gegenüber dem Projekt, der Planung oder Teamzusammensetzung? Ist die Management Attention gesichert und sind die Ressourcen gebilligt? Wurde ein verständlicher, detaillierter Projektplan definiert?

Tabelle 3: Projektorganisation und Zieldefinition.

2. Phase: Bedürfnis- und Trendidentifikation

Die zweite Projektphase hat die Identifizierung der Kundenbedürfnisse und Trends zum Ziel, für die eine Innovation entwickelt werden sollen.

Definition der Kundenbedürfnisse und Trends

Je genauer Sie diese Kriterien definieren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Innovationskonzepte der Lead User Ihren Vorstellungen entsprechen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Beispiel: Ein Lead User-Projekt führte nicht zum gewünschten Ziel, weil das Unternehmen die Bedürfnisse und Trends, die die Lead User abbilden sollten, nicht exakt definiert hatte. Insbesondere der zeitliche Rahmen (zu welchem Zeitpunkt sollte die Innovation potentiell vom Markt angenommen werden?) wurde nicht definiert: "Für uns war eine Schwierigkeit, die sich dann nachhaltig im Laufe des Projekts herauskristallisiert hat, dass die Lösungen zwar recht interessant und radikal waren, aber vom zeitlichen Horizont her so weit griffen, dass es dann für uns als Unternehmen recht schwierig war, damit zu arbeiten; wir fragten uns: 'Okay, was fangen wir jetzt konkret damit an?'"

Informationsbeschaffung

Sammeln Sie zunächst Sekundärdaten (Internetrecherche etc.). Deren Aussagekraft ist zwar beschränkt, jedoch können Sie so schnell und ohne großen Aufwand eine erste Einschätzung zur Markt- und Trendentwicklung erlangen. Verlässliche und auf Ihr Unternehmen bzw. Markt fokussierte Aussagen erhalten Sie jedoch erst durch die Erhebung von Primärdaten, z.B. durch Experteninterviews. Auf dieser Basis legen Sie fest, in welchem Bereich Ihre Lead User besondere Kenntnisse und Innovationskraft vorweisen sollten. Die Lead User identifizieren Sie in der dritten Phase, sofern Sie die Trends im Rahmen der Checklisten als tatsächlich vielversprechend bewerten (siehe Tabelle 4).

2. Phase	Bedürfnis- und Trendidentifikation
Ziel	Identifizierung der relevanten Kundenbedürfnisse und Trends, für die eine Innovation entwickelt werden soll
Voraussetzungen	Vorhandene Zieldefinition, um die Art der angestrebten Innovation zu definieren Verständnis unterschiedlicher Erhebungsformen zur Informationsbeschaffung (Experteninterviews etc.) Kenntnis über aktuelle Produkte, Technologien und Dienstleistungen, um zukünftige Trends zu erkennen
Aufgaben	**Literatur-, Internet- und Datenbankrecherche:** Schnelles, kostengünstiges Sammeln erster Informationen **Expertengespräche:** Spezifischere Informationen durch Gespräche mit internen sowie externen Experten **Auswahl der relevanten Bedürfnisse und Trends:** Relevanteste Trends als Basis der Lead User-Identifizierung
Checkliste	Sind die identifizierten Trends wirklich neu oder existieren bereits gleiche bzw. ähnliche Produkte/Dienstleistungen? Sofern die Trends neuartig sind, sind sie auch erfolgversprechend? Ist grundsätzlich vorstellbar, dass sich diese Trends auf dem Massenmarkt etablieren oder sind es eher Nischentrends?

Tabelle 4: Bedürfnis- und Trendidentifikation.

3. Phase: Identifizierung der Lead User

Lead User-Kriterien

Damit Sie effektiv nach Lead Usern suchen können, sollten Sie zunächst definieren, welche Eigenschaften diese mitbringen sollen, um Ihrem Unternehmen bestmöglich zu helfen. Es empfiehlt sich, hohes Gewicht auf das Vorhersehen zukünftiger Bedürfnisse zu legen, da dies die wichtigste Fähigkeit ist, die Lead User von den übrigen Nutzergruppen abhebt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Suche nach Lead Usern

Suchen Sie nach Lead Usern sowohl offline (durch Nachfragen bei Experten etc.) und auch online (Communities, Netnography etc.). Da Lead User von den mit ihrer Hilfe entwickelten Innovationen profitieren, sind sie in der Regel bereit, an Workshops dieser Art teilzunehmen. Die Praxis zeigt jedoch, dass insbesondere organisatorische Herausforderungen wie eine erschwerte Terminfindung, eine komplizierte Anreise (z.B. aus dem Ausland) sowie eventuelle Restriktion des Arbeitgebers die Planung Ihres Workshops erschweren können.

Ein Lead User verlangt in der Regel keine Bezahlung für seine Workshopteilnahme. Die Kosten für Anreise, Unterkunft etc. sollte das einladende Unternehmen jedoch grundsätzlich übernehmen. Die Praxis zeigt, dass manche Lead User als Zeichen der Wertschätzung eine Aufwandsentschädigung erwarten.

Deren Höhe ist nicht unbedingt ausschlaggebend: "Ob die dann 20 oder 200 oder 500 Euro bekommen, das ist denen dann letztendlich egal. Wir hatten auch schon Leute, die den Umschlag dagelassen haben oder spenden wollten."

3. Phase	Identifizierung der Lead User
Ziel	Identifizierung geeigneter Lead User, die den erforderlichen Eigenschaften entsprechen
Voraussetzungen	Vorherige Definition der relevanten Bedürfnisse und Trends als Basis der Lead User-Eigenschaften Planung von ausreichenden Ressourcen (insbesondere Zeit) für diese oft unterschätzte Aufgabe Evtl. Absprache mit unterstützendem Partner (Universität, Beratung etc.)
Aufgaben	**Identifizierung geeigneter Lead User:** Suche offline (Expertengespräche etc.) und online (Communities etc.) **Verifizierung der Lead Userness:** Überprüfen, ob die Lead User wirklich den Eigenschaften entsprechen **Teamfähigkeit:** Erste Einschätzung, wie die Lead User sich im Team verhalten werden und ob Spannungen vorhersehbar **Terminvereinbarung für Workshops:** Selbstverständliche Aufgabe, aber oft unterschätzte Schwierigkeit
Checkliste	Entsprechen die Lead User den vorab definierten Vorgaben? Lead User sind definitionsgemäß zur Teilnahme am Workshop bereit, aber ist dies auch terminlich vereinbar? Sind alle Beteiligten (Lead User/Mitarbeiter) ausreichend über den Workshop (Ablauf, Dauer etc.) informiert?

Tabelle 5: Identifizierung der Lead User.

4. Phase: Workshop und Konzeptentwicklung

Organisation der Workshops

Die Organisation des Lead User-Workshops, dem Kernstück des Projekts in der vierten Phase, ist ein wesentlicher Aspekt, der in der Praxis oftmals unterschätzt wird. So ist die Terminierung des Workshops extrem wichtig, um die Teilnahme aller Lead User und Mitarbeiter zu gewährleisten. Auch die Räumlichkeiten sowie die Moderation sind von hoher Bedeutung.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Räumlichkeiten

Findet der Workshop in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt, geraten die Lead User häufig in eine Drucksituation, da sie von den Unternehmensmitarbeitern unbewusst als Dienstleister gesehen werden. Erfahrungsgemäß ist daher ein Workshop außerhalb des Unternehmens unter der Leitung eines externen Moderators wirksamer. Die Projektteammitglieder sind sich durch den Ortswechsel mehr darüber im Klaren, dass auch sie Ideen und Konzepte liefern sollen. Zudem können sie sich besser auf den Workshop konzentrieren, werden nicht durch Telefonate, Besprechungen und dergleichen gestört oder abgelenkt.

Moderation

! Ein externer Moderator steuert den Workshop objektiver. Er lässt auch zunächst abwegig erscheinende Ideen zu, die wiederum Ausgangspunkt für weitere, erfolgversprechende Innovationen sein können.

Beispiel: Ein Unternehmen ließ die Workshops von einem externen Moderator leiten. Diese Maßnahme sahen die Projektbeteiligten als großen Erfolgsfaktor: "Häufig ist eben genau der externe, unbelastete Blick, der ein Problem überhaupt erst mal identifizieren kann."

In dem Workshop entwickelten die Lead User innovative Ideen für die Medizintechnik, die aus Sicht des Unternehmens nicht umsetzbar waren. Die Unternehmensmitarbeiter sahen technische Restriktionen – insbesondere ein zu hohes Gewicht des Produkts – und lehnten diese Ideen umgehend ab.

Der Moderator hingegen ging offener mit den Vorschlägen um, was schließlich zum Erfolg führte: Eine zunächst ungeeignet erscheinende Produktidee für ein unterstützendes Hilfsmittel im chirurgischen Bereich wurde weiterentwickelt und das Gewicht des Produkts durch die Erarbeitung alternativer Materialien (Aluminium statt Schwermetall etc.) verringert. Dadurch wurde die Anwendbarkeit der Innovation erhöht, die vom Unternehmen zunächst abgelehnte Idee der Lead User wurde durch Weiterentwicklung nutzbar gemacht.

Ablauf und Rahmenbedingungen des Workshops

Im Workshop sammeln die Lead User gemeinsam mit den Mitarbeitern des Unternehmens Ideen, evaluieren diese und erarbeitet daraus konkrete Konzepte, die zukünftige Innovationen für den Massenmarkt beinhalten. Eine elementare Aufgabe ist dabei die umfassende, verständliche Dokumentation des Workshops, um die Weitergabe der Inhalte und Ergebnisse innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten. Wir empfehlen folgende Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Lead User-Workshop:

- Ein Workshop sollte etwa zwei Tage umfassen: Am ersten Tag sammelt das Team Ideen, am zweiten werden die Ideen auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft und ausgearbeitet.
- Laden Sie fünf bis zehn Lead User zum Workshop ein, damit die Gruppe zum einen ausreichend groß ist, um viele Ideen zu finden und andererseits klein genug, um gut arbeiten zu können.
- Neben dem Projektleiter, der meist aus dem Innovationsmanagement kommt, sollten Mitarbeiter aus den umsetzenden Fachabteilungen wie Produktentwicklung, Technik, Forschung & Entwicklung und/oder Qualitätsmanagement eingeladen werden; aber auch die Abteilungen Marktforschung, Vertrieb und Marketing

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sollten teilnehmen. Abhängig vom Unternehmen (Größe, Produkt etc.) werden oftmals auch Geschäftsführung, Business Development oder teilweise auch IT einbezogen. Eine Anzahl von vier bis acht Unternehmensmitarbeitern hat sich in der Praxis als günstig erwiesen.

- Die Workshopteilnehmer sollten die Möglichkeit haben, ihre Ideen auszuprobieren bzw. umzusetzen; Whiteboards etc. sollten daher unbedingt vorhanden sein, je nach Produkt können Sie weitere Hilfsmittel (Werkzeug, 3D-Drucker, Materialien zur Erstellung eines Prototyps) zur Verfügung stellen.
- Bemühen Sie sich um eine offene und angenehme Atmosphäre; die Lead User dürfen nicht als Dienstleister angesehen und unter Druck gesetzt werden.
- Führen Sie die Workshops idealerweise in einer Location außerhalb des Unternehmens durch, damit Ihre Mitarbeiter sich leichter vom Tagesgeschäft lösen und vollends auf den Workshop konzentrieren können.
- Engagieren Sie einen externen Moderator, denn ein solcher leitet den Workshop in der Regel objektiver und lässt auch Ideen zu, die auf den ersten Blick abwegig erscheinen mögen.
- Gewährleisten Sie die Dokumentation der Ergebnisse; zudem empfehlen wir einen Grafiker zur Visualisierung der Ideen als Grundlage für die Diskussionen.
- Veranstalten Sie zur Überprüfung der Ergebnisumsetzung einige Wochen später einen unternehmensinternen Workshop.

! Klären Sie die Frage nach dem geistigem Eigentum (wem gehören die Ideen?) frühzeitig ab, am besten vor Beginn des Workshops, damit im Nachhinein keine Streitigkeiten auftreten.

4. Phase	Workshop und Konzeptentwicklung
Ziel	Kooperative Generierung und Selektion von Ideen sowie Entwicklung von innovativen Produktkonzepten
Voraussetzungen	Geeignete Lead User stehen zur Verfügung Motiviertes Workshop-Team Einheitliche Erwartungshaltung und Zielsetzung Optimale Planung des Workshops
Aufgaben	**Organisation des Workshops:** Termin, Räumlichkeiten, Beteiligte, geistiges Eigentum etc. **Moderation des Workshops:** Idealerweise durch externen Moderator **Ideen-/Konzeptentwicklung:** Erarbeitung von Ideen und Weiterentwicklung zu Konzepten **Konzeptauswahl:** Prüfung der Umsetzbarkeit und Markttauglichkeit **Dokumentation der Ergebnisse:** Protokoll, Aufzeichnungen etc.
Checkliste	Herrscht eine offene, positive Atmosphäre oder gibt es Spannungen (z.B. Abwehrhaltung bei Mitarbeitern)? Werden nur umsetzbare Ideen (technisch etc.) zu Konzepten weiterentwickelt? Werden die Ideen und speziell die Konzepte detailliert dokumentiert? Gibt es einen geeigneten Workshop-Abschluss oder bestehen Unklarheiten und Anregungen?

Tabelle 6: Workshop und Konzeptentwicklung.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

5. Phase: Evaluierung und Implementierung

Die fehlende Umsetzung der Ergebnisse ist einer der am häufigsten genannten Probleme bei Lead User-Projekten. Oftmals gilt das Projekt mit dem Workshop als abgeschlossen – für die Implementierung der Resultate fühlt sich niemand mehr verantwortlich. Dies ist fatal, da so erfolgversprechende Ideen verloren gehen und das gesamte Projekt an Wert verliert. Um die Ergebnisverwertung zu gewährleisten, sollten Sie daher zum Abschluss des Lead User-Workshops einen Verantwortlichen festlegen. Es empfiehlt sich, dass dieser im Anschluss an die vierte Phase einen Umsetzungsplan erstellt.

Umsetzungsplan

Ein Umsetzungsplan sollte insbesondere folgende Fragen beantworten:

- Wer ist verantwortlich für die Umsetzung und Weitergabe der Ergebnisse?
- An wen werden Ergebnisse weitergeben?
- Wie fließen die Ergebnisse in kommende Projekte ein?

Implementierung der Ergebnisse

Die entwickelten Konzepte sollten unbedingt in weitere Projekte einfließen, die Kommunikation der Ergebnisse an weitere Projektteams bzw. Abteilungen ist daher sehr wichtig. Weiterhin sollten aus etwaigen Herausforderungen des Lead User-Projekts entsprechende Lehren gezogen werden, damit die Durchführung in Zukunft verbessert werden kann (Lessons Learned). Die befragten Unternehmen waren sich zudem einig, dass die Ergebnisse der Lead User-Projekte auch in andere Projekte einfließen sollten. Alle Unternehmen können sich vorstellen, weitere Lead User-Projekte durchzuführen bzw. Teile davon auch in anderen Projekten einzusetzen, sofern sich entsprechende Fragestellungen und Möglichkeiten ergeben:

"Es ist natürlich selbstverständlich, dass wir diese Inhalte und dieses Wissen, das wir uns praktisch angeeignet haben, dass wir das an anderer Stelle fortsetzen."

Bei dieser Aussage muss zwischen dem Methodenwissen sowie den durch die Lead User entwickelten Konzepten unterschieden werden. Das grundsätzliche Wissen über die Lead User-Methode eignen sich die Unternehmen im Rahmen eines ersten Projekts an, teilweise in Kooperationen mit einer Universität oder Beratung. Die Vorgehensweisen und Lehren dieses Projekts werden bei weiteren Lead User-Projekten eingesetzt und der Prozess dadurch optimiert. Die Umsetzung der im Workshop erarbeiteten Ideen ist hingegen oftmals schwieriger messbar. Zwar gab z.B. ein Unternehmen der Konsumgüterindustrie an, dass die Idee für ein neues Produkt direkt in einem parallel stattfindenden Produktentwicklungsprozess eingesetzt werden konnte. Auch hier zeigt sich der Vorteil, das Projektteam möglichst umfassend und facettenreich zu gestalten, sodass die Mitarbeiter Ideen in andere Projekte überführen können.

Ideen der Lead User als Denkanstoß für weitere Projekte

Viele befragte Unternehmen gaben an, dass nicht immer konkrete Ideen für andere Projekte genutzt werden, viele Vorschläge der Lead User-Projekte jedoch als Denkanstoß wirken und sich daraus weitere Ideen entwickeln: "Was eher passiert, dass die Sachen weiter gedreht werden im Unternehmen und dass es wichtige Impulse sind,

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

um gewisse Abteilungen eben auch auf Spur zu bringen. Oder auch gewisse Innovationsmaßnahmen dann auch anzutreiben innerhalb des Unternehmens."

Eine genaue Unterscheidung, an welcher Stelle und in welchem Ausmaß Ergebnisse umgesetzt werden, ist oftmals nur schwer möglich. Das erschwert die Messung, welchen Anteil Lead-User-Projekte am Unternehmenserfolg haben; diese Schwierigkeit tritt jedoch bei vielen Innovationsmethoden auf.

5. Phase	Evaluierung und Implementierung
Ziel	Bewertung der im Workshop entwickelten Ideen/Konzepte und Gewährleistung der Ergebnisimplementierung
Voraussetzungen	Geeignete und umsetzbare Konzepte wurden entwickelt Identifizierung der für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter Umfangreiche Dokumentation der Workshop-Ergebnisse vorhanden
Aufgaben	**Evaluierung der Workshop-Ergebnisse:** Bewertung der Umsetzbarkeit aus Unternehmenssicht **Ergebnisumsetzung:** Übergabe an umsetzende Abteilungen und Einbettung in den übergeordneten Innovationsprozess **Erstellung eines Umsetzungsplans:** Meilensteine und Verantwortlichkeiten definieren **Überprüfung der Ergebnisumsetzung:** Fortwährende Kommunikation und Austausch zwischen den Abteilungen
Checkliste	Wurden die Projektergebnisse verständlich dokumentiert und an die weiterführenden Abteilungen übergeben? Sind alle Unklarheiten beseitigt und ist die Umsetzung der Ergebnisse gewährleistet? Wurden die Projektergebnisse im Unternehmen kommuniziert (zur Erhöhung der Akzeptanz sowie Methodenwissen)? Wurde mit den Lead Usern eine weitere Zusammenarbeit beschlossen oder gab es zumindest eine Ergebniszusammenfassung und Danksagung? Welche Lerneffekte bietet das Lead User-Projekt?

Tabelle 7: Evaluierung und Implementierung.

Anregungen und Vorteile für die Praxis

Die Lead User-Methode ist eine bewährte Methode, um fortschrittliche Nutzer zu integrieren und somit kundenorientiertere Innovationen zu entwickeln. Dementsprechend ist es schade, dass nur 39% der Befragten die Lead User-Methode kannten – eine weitere Verbreitung wäre aus unserer Sicht sinnvoll und nutzenbringend.

Da Lead User zukünftige Marktbedürfnisse vorhersagen können, bietet dieser Ansatz das Potenzial eines wertvollen Marktvorsprungs. Aufgrund der Seltenheit von Lead Usern ist die systematische Integration auf Basis der fünfstufigen Lead User-Methode sinnvoll. Die erläuterten Checklisten erhöhen dabei die praktische Anwendbarkeit. Jedoch gilt zu beachten, dass jedes Unternehmen und damit jedes Projekt individuell zu bewerten ist. Die wesentlichen Aufgaben, Ziele und Herausforderungen unterscheiden sich dementsprechend. Ein iteratives Vorgehen im Sinne eines agilen Projektmanagements ist empfehlenswert, da so Herausforderungen und Probleme innerhalb des Projekts sichtbar werden und zeitnah bearbeitet werden.

Grundsätzlich sollten Unternehmen offen gegenüber innovativen Methoden sowie dem Einbeziehen von Kunden sein. Externe dürfen nicht als Bedrohung angesehen werden, sondern als Bereicherung und Quelle von Wissen

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sowie Kreativität. Demnach ist das Vermeiden und Überwinden von Widerstand (siehe dazu den Beitrag "Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten", Projekt Magazin 07/2017) sowie eine offene Unternehmenskultur Voraussetzung für die Entwicklung erfolgversprechender Innovationen.

Literatur

- Churchill, Joan; von Hippel, Eric; Sonnack, Mary (2009): Lead User Project Handbook: A practical guide for lead user project teams.
- Enkel, Ellen; Perez-Freije, Javier; Gassmann, Oliver (2005): Minimizing Market Risks Through Customer Integration in New Product Development: Learning from Bad Practice. Creativity & Innovation Management 14 (4), S. 425–437.
- Franke, Nikolaus; von Hippel, Eric; Schreier, Martin (2006): Finding commercially attractive user innovations: A test of lead user theory. Journal of Product Innovation Management (23), S. 301–315.
- Goffin, Keith; Herstatt, Cornelius; Mitchell, Rick (2009): Innovationsmanagement. Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip. FinanzBuch Verlag, München.
- Herstatt, Cornelius; von Hippel, Eric (1992): From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a "Low-Tech" Field. Journal of Product Innovation Management 9 (3), S. 213–221.
- Lehnen, Jens; Schmidt, Tobias Sebastian; Herstatt, Cornelius (2016): Bringing agile project management into lead user projects. International Journal of Product Development 21 (2/3), S. 212-232.
- Lüthje, Christian; Herstatt, Cornelius (2004): The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. R&D Management 34 (5), S. 553–568.
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank T.; Ihl, Christoph (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- von Hippel, Eric (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. Management Science 32 (7), S. 791–805

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit

Kollaboration – was Führung dazu wissen muss

Autor

Dr. Susanne Ehmer

Seit knapp 30 Jahren als Organisationsberaterin Dipl.-Supervisorin u. Coach in versch. Branchen tätig

Kontakt: s.ehmer@redmont.biz

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Märkte und Bedürfnisse verändern sich, Technologien sind leichter zugänglich und nutzbar, mindestens drei sehr unterschiedliche Generationen gestalten aktiv Gesellschaft und Organisationen. Auf all das müssen Organisationen eingehen, um die Kunden-Wünsche frühzeitig erkennen und schnell und treffsicher beantworten zu können. Allein mit dieser kurzen Aufzählung werfen wir bereits einen Blick mitten hinein in die Welt von VUCA – von Volatilität, Ungewissheit, C(K)omplexität und Ambiguität (siehe auch Ehmer et al.; 2016).

Zusammenarbeit in Form von Kollaboration (siehe Kasten) ist eine Antwort auf diese Herausforderungen. Natürlich wird in Unternehmen schon immer zusammengearbeitet – jedoch meist nur im eigenen Bereich und mit seriell verknüpften Arbeitsschritten. Schließlich ist es für Organisationen charakteristisch, Aufgaben zu formalisieren, zu regeln, zu reglementieren – und damit allen Akteuren Entlastung und Orientierung zu geben. Denn so weiß jeder, worum er sich kümmern muss und worum nicht.

Wenn man jedoch mit Überraschungen rechnen muss – und in der Welt von VUCA muss man das –, sind starre Regelungen und Definitionen nicht mehr hilfreich. Dann werden neue Denkmodelle benötigt, die Zusammenarbeit jenseits der klassischen Hierarchie und dem abgrenzenden Bereichsdenken ermöglichen. Diese Modelle helfen dabei, das komplexe soziale System der Organisation zu lenken und zielgerichtet zu beeinflussen, um weiterhin Mehrwert stiften zu können.

Dieser Artikel zeigt, weshalb sich Führungskräfte und Mitarbeitende mit neuen Formen der Zusammenarbeit beschäftigen müssen, worin der Nutzen liegt und wie Kollaboration ganz praktisch funktionieren kann. Dazu liefert der Beitrag Denkanstöße, Praxisbeispiele, Tipps sowie Übungen für den eigenen Weg zur Kollaboration.

Kollaboration

"Kollaboration" (lat.: collaborare, engl.: collaboration) beschreibt den Aspekt des miteinander Tuns, der aktiven Zusammenarbeit an einem gemeinsamen Projekt bzw. einer gemeinsamen zu lösenden Aufgabe ohne streng definierte Systemgrenzen.

Wann ist Kollaboration notwendig?

- Wenn man die Grenzen der eigenen Expertise erkennt.
- Bei Aufgaben, die nur mit mehreren Disziplinen / Expertisen zu bewältigen sind.
- Wenn es um etwas Neues geht, also bei Aufgaben und Themen, die (noch) nicht mit dem vorhandenen Wissen bzw. den bestehenden Strukturen oder Handlungen gelöst wurden.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Kollaboration – interdisziplinär, interhierarchisch und zugleich pragmatisch

Als eher fraktale, d.h. mehrdimensionale Form der Zusammenarbeit mit offenen bzw. vorab nicht streng definierten Systemgrenzen, unterscheidet sich Kollaboration deutlich von Kooperation (bzw. Projektarchitektur oder Matrixstruktur). Bei letzterer wird die vereinbarte Gesamtaufgabe in unterschiedliche Teilaufgaben gegliedert, für die jeweils verschiedene Personen oder Teams verantwortlich sind. Bedingt durch die Arbeitsteilung, verfolgen diese jeweils verschiedene Teilziele. Die Kooperationspartner müssen dabei weder am selben Ort sitzen, noch müssen sie sich kennen.

Kollaboration ist dagegen eine synchrone Arbeit an einem Thema. Auf diese Weise lassen sich komplexe Fragestellungen, die kein "Nacheinander" und kein "Nebeneinander" erlauben, mit hoher Geschwindigkeit lösen – auch bei Unterschieden und Widersprüchen. Diese Intensität kann Kooperation i.d.R. nicht bieten. Kollaboration konstituiert sich ad hoc, interessensgeleitet, vorübergehend, selbstorganisiert, selbstverantwortlich, quer zur Hierarchie oder zu Prozessen – in jedem Fall jedoch bezogen auf die gemeinsame Wertschöpfung. Diese mehrdimensionale Form (interdisziplinär, hierarchie- und bereichsübergreifend, bedarfsbezogen, in jeweils passender Zusammensetzung und Arbeitsform) ermöglicht ein hohes Maß an inhaltlicher, zeitlicher und personeller Flexibilität. Keine langwierige Projektplanung mit zeitaufwendigen Genehmigungsverfahren, sondern ein beinahe sofortiges Starten der inhaltlichen Arbeit!

Beispiel: Zusammenführung zweier Teilbereiche in der Produktion

Im Beispielunternehmen war die Produktion traditionell entlang der Materialschmelze, des Formgusses, der Abkühlung und Kontrolle bis hin zur Verpackung strikt getrennt in die Bereiche "Heiß" und "Kalt". Man wusste um die Existenz des jeweils anderen Bereichs, hatte jedoch wenig Einblick, was genau dort passierte, was die spezifischen Anforderungen waren und welche Punkte heikel waren – wo also jeweils die Knackpunkte lagen. Selbst die Fachbegriffe waren nicht durchgehend bekannt.

Aufgrund fehlerhafter Margen geriet die Schnittstelle zwischen beiden Bereichen – der Übergang zwischen "Heiß" und "Kalt" – zunehmend in den Fokus: Was genau geschieht dort? Wie stehen die Mitarbeiter im Austausch über die vorangegangene Produktion und die Anforderungen im weiteren Verlauf? Wie passt alles zusammen?

Eine Schnittstelle wird zur Nahtstelle

Nach eingehender Analyse war klar: Die "kommunikative" Trennung der beiden Bereiche muss aufgehoben werden. Bereits zu Beginn im Bereich der Materialschmelze müssen die Mitarbeiter wissen, worauf es am Ende bei der Verpackung ankommt – und umgekehrt. Mit anderen Worten: Die Schnitt-Stelle zwischen "Heiß" und "Kalt" muss zu einer Naht-Stelle werden, mit der Haltung des "gemeinsamen Herstellens vom Anfang bis zum Ende" und entsprechendem "kollaborierendem" Verhalten.

Zunächst wurden dazu die beiden Einheiten strukturell zusammengeführt:

- Aus den beiden Leitungsfunktionen "Heiß" und "Kalt" wurde eine gemeinsame (Doppel-)Leitung "Produktion".
- In allen Routinebesprechungen waren Vertreter des gesamten Produktionsprozesses vertreten. So erhielt jeder einen Überblick über Themen in der gesamten Produktionskette.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Auch die angegliederten Werkstätten, die Qualitäts- und die Sicherheitsbeauftragten waren einbezogen. Das gewährleistete einen umfassenden und vor allem zeitnahen Austausch.

Jetzt könnte man erschreckt fragen: Teilnehmer beider Produktionsbereiche bei allen Meetings? Wann wird dann überhaupt noch gearbeitet?

Folgende kollaborativen Elemente verhinderten, dass der Zeitaufwand aus dem Ruder lief:

- Hohe Flexibilität entstand dadurch, dass nicht primär "Personen" (Herr X, Frau B) Teilnehmende des Meetings waren, sondern "Vertreter" eines Teilbereichs, einer spezifischen Aufgabenstellung (jemand von der "Qualitätssicherung", vom "Packband" usw.). Es wurde sehr genau darauf geachtet, wen es wann und wofür braucht. Oder anders herum: Welche Informationen und Expertise würde in den jeweiligen Besprechungen fehlen, wenn dieser Teilabschnitt nicht vertreten wäre? Mit dieser Frage kam man sehr schnell und konkret darauf, wen es wofür braucht.
- Weitere Vertreter der Teilbereiche nahmen anlassbezogen teil – d.h. wenn sie etwas einzubringen oder "mitzunehmen" hatten. Diese Personen mussten nicht während der gesamten Besprechungsdauer anwesend sein.
- Im Meeting wurde zunächst kurz geklärt, worum es bei den einzelnen Themen ging: soll informiert, diskutiert, erfragt oder entschieden werden? Diskutiert wurde an dieser Stelle nur das, was alle betrifft bzw. für alle von Interesse ist. Alles, was jeweils nur einige der Anwesenden betraf, wurde anschließend selbstorganisiert in den entsprechenden Konstellationen besprochen. Diese Maßnahme verkürzte die Meetingdauer erheblich.

Blick in die Praxis – Fragen, die Sie im Vorfeld einer Kollaboration beantworten sollten:

- Welche Chancen ergeben sich aus der Einrichtung der Kollaboration? Welche Risiken?
- Welche Disziplinen und Perspektiven sind bereits im Blick, welche fehlen?
- Weshalb sind genau diese Personen beteiligt, in welchen Rollen?
- Welche Eigeninteressen verfolgen die beteiligten Personen? Was versprechen sich die einzelnen Beteiligten von der Kollaboration?

Zu guter Letzt muss man berücksichtigen, dass es sich auch bei der Beteiligung an Besprechungen um "Arbeit" handelt. Komplexe Zusammenhänge lassen sich nur dann bewerkstelligen, wenn man kommuniziert, aktuelle Informationen austauscht, Themen gemeinsam einschätzt und Entscheidungen nachvollziehbar trifft. Dies war eine wesentliche und für viele neue Erkenntnis.

Heterarchie trifft Hierarchie

Die Logik der Heterarchie als ein System von gleichberechtigten Elementen (griechisch; *heteros* = der Andere und *archein* = herrschen) erlaubt es, komplexe Aufgaben sowohl hierarchieübergreifend, als auch horizontal auf einer hierarchischen Ebene zu erledigen. Gegenüber rein hierarchisch strukturierten Systemen bedeutet das deutlich mehr Flexibilität.

Um heterarchische Arbeitsformen wie Kollaboration in hierarchisch organisierten Unternehmen zuzulassen, muss man nicht die hierarchisch aufgebaute Organisationsform auf den Kopf stellen. Stattdessen kann man heterarchische Elemente mit Hilfe entsprechender Steuerungselemente in die Hierarchie "einbauen". Solche Steuerungselemente sind:

- Ein gemeinsam entwickeltes **Verständnis** des Sinn und Zwecks einer Aufgabe: Wozu machen wir das, was soll damit erreicht werden? Wenn dies für alle auf einer relativ allgemeinen Ebene eindeutig geklärt ist, ist es

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

weniger wichtig, auf welchen Wegen das Ziel erreicht wird. Unterschiedliche Kollaborateure können ggf. sehr verschiedene Wege gehen.

- Gemeinsam vereinbarte **Spielregeln**: WIE wollen wir Kollaboration umsetzen? Auf welche Weise und in welchen Konstellationen treffen wir z.B. welche Entscheidungen? Wie, wo und wann tauscht sich wer über erreichte Schritte oder Hindernisse aus? Wie wollen wir unsere Fragen, Erkenntnisse, Probleme, Lösungsideen bzw. erfolgreiche Lösungsschritte dokumentieren? Wie gehen wir mit Konflikten und sich widersprechenden Interessen um?
- Gemeinsam definierte **Rollen statt** hierarchischer **Positionen**: WER tut WAS, bzw. ist WOFÜR zuständig? Der Tagschichtleiter (Position) erhält z.B. die Rolle des Moderators im Meeting, auch wenn er nicht der Verantwortliche für das Meeting ist. Er moderiert einfach gut!
- Definierte **Verknüpfung** dieser heterarchischen Strukturen **mit der Hierarchie**: WO liegen welche Verantwortlichkeiten? (Die Verknüpfung heterarchischer Strukturen mit der Hierarchie zeigt nachfolgendes Beispiel.)

Beispiel: Agiles Management im Finance-Service-Bereich

Nach der Zusammenlegung mehrerer Finance-Service-Bereiche eines Konzerns schlugen alle Wellen hoch: Die verschiedenen Kulturen prallten aufeinander, die gewohnte Verortung – sowohl geografisch als auch auf den Einfluss und die Expertise bezogen – war dahin, Karrierewege verschoben sich, usw. Der CEO des nunmehr neuen Shared-Service-Centers entschied sich, trotz und wegen dieser "Turbulenzen" einen bewusst anderen Weg zu gehen und verstärkt auf Prinzipien der Kollaboration zu setzen. Nicht die hierarchischen Positionen sollten bei Teamzusammensetzungen, inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und strukturellen Änderungen ausschlaggebend sein, sondern primär der Blick auf sinnvolle, inhaltliche und kundenorientierte Entwicklung des Bereiches. Mit anderen Worten: man wollte von Positionen zu Rollen kommen und die Tätigkeiten von sinnhaft erforderlichen Schritten ableiten. Der CEO legte seinen **Fokus** dabei auf folgende Elemente:

- **Hohe Transparenz** zu den Vorhaben – strukturell (wie organisieren wir unsere Arbeit, den Bereich und unsere Naht-Stellen?), fachlich (welche Sachthemen und Aufgaben müssen bearbeitet werden? Wie bzw. nach welchen Kriterien wird entschieden?) , personell (wer ist für was verantwortlich, wie wird das entschieden, wer hat weshalb welche Rolle?);
- Die erforderlichen **Strukturen themenbezogen erarbeiten**, anstatt hierarchie- oder historienbegründet – d.h.: Aussagen wie z.B. "Wir haben das schon immer so gemacht!" oder "Der Chef will das aber so!", sind nicht mehr die Grundlage von Entscheidungen, sondern Überlegungen wie z.B. "Um diese Aufgaben zeitnah und gut erfüllen zu können, brauchen wir für die nächste Phase folgende Struktur ...".
- **Interdisziplinäre Zusammensetzung** der Projektteams.
- **Hohe Autonomie** der themenbezogenen Projektgruppen auf Basis eines klaren, konkreten und gemeinsam ausgehandelten Projektauftrags;
- **Regelmäßige Boxenstopps**, um gemeinsam den Status quo der Entwicklungen zu betrachten und (neu) zu gewichten;
- **Permanentes Beobachten der eigenen Wahrnehmungen** und Annahmen. Das bedeutet, sich immer wieder klar zu machen, dass Dinge, Situationen oder Entscheidungen nicht "einfach so" geschehen, sondern immer die Wahrnehmungen, Einschätzungen und auch Annahmen von Personen zugrunde liegen. Mit

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

anderer Einschätzung kommt man (meist) zu anderen Schlussfolgerungen. Daher ist es von größter Bedeutung, sich der eigenen Wahrnehmungen und Annahmen bewusst zu werden und sich darüber wechselseitig auszutauschen: Was habe ich beobachtet, wie schätze ich das ein, aufgrund welcher (Vor-)Annahmen, und zu welchen Schlussfolgerungen komme ich?

- Unterstützen und vor allem **Zulassen von Neugier**, Querdenken, Experimentieren, kritischem Hinterfragen.

Die hohe Transparenz, eine klare und konsequente Verantwortlichkeit der Beteiligten für jeweils klar definierte Aufgaben bzw. Themen sowie die Aufforderung, Themen offen anzusprechen, trugen wesentlich dazu bei, dass die Projektteams einerseits sehr autonom arbeiteten (der Geschäftsführer wollte z.B. keine Meeting-Protokolle sehen) und sich andererseits hoch vernetzt abstimmten. Das hätten sich die Beteiligten aufgrund der anfänglichen Missstimmungen, Enttäuschungen, Konkurrenzen u.ä. zu Beginn der Umstrukturierung nicht vorstellen können.

Die heterarchischen Elemente waren dabei fest mit der Unternehmenshierarchie verknüpft: Der CEO war für bestimmte Gesamtergebnisse verantwortlich, die definiert waren und ganz klassisch mit seinen unmittelbaren Mitarbeitenden in den jeweiligen Zielvereinbarungen festgehalten wurden. Ebenso waren Budget und Zeitrahmen markiert. Hier endete faktisch jedoch sein Verantwortungsbereich – und der der darunterliegenden Ebene (die seiner Mitarbeitenden) begann.

Seinen Mitarbeitern stellte der CEO frei, WIE sie die Ziele erreichen sollten. Er vereinbarte stattdessen, wann ihm welche Informationen mitgeteilt oder wann was von ihm erfragt werden sollte. Er vertraute darauf, dass seine Mitarbeiter aktiv auf ihn zukommen, wenn sie der Meinung waren, dass etwas nicht zielführend zu bewerkstelligen sei. Über die Basis und die Merkmale des beiderseitigen Vertrauens hatte man sich verständigt, d.h. man wusste, was man im Blick behalten musste: Wer welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen hat, welche Themen regelmäßig besprochen werden, wer mit wem zu welchen Themen auf jeden Fall kommuniziert, wie man mit auftretenden Konflikten umgehen will, mit welchen Konflikten man rechnen kann, wie es gelingt, die vereinbarten Spielregeln einzuhalten, usw.

Die passende interne Struktur finden

Heterarchische Arbeitsformen, wie die Kollaboration, fördern die Interdisziplinarität sowie die Bereitschaft, unterschiedliche Sichtweisen und Ziele im Interesse der gemeinsamen Sache zu integrieren. Allerdings erfordert eine solche Zusammenarbeit eine "beziehungsorientierte" Vernetzung auf Basis von Offenheit und Vertrauen, Interesse aneinander, kommunikativer Verständigung sowie der Fähigkeit, sich auf Ungewissheit einzulassen. Kollaboration ist kein Begriffszauber ("Wir sind ja schon immer ein Team"), sondern ein essentieller Paradigmenwechsel der Steuerung. Dieser betrifft sowohl die Personen im Unternehmen, die dann Rollen statt Funktionen innehaben, als auch die Organisation selbst, die eine passende interne Struktur für Kollaboration benötigt.

In kleinen Organisationen ist die internen Struktur meist übersichtlich und es wird in zwei oder drei Teams gearbeitet. Um interdisziplinäre, zusätzliche Perspektiven einbeziehen zu können, müssen hier die Fühler nach außen gestreckt werden: Etwa mittels themenbezogener Kooperation, Joint Ventures, Learning Journeys u.ä.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

In größeren Organisationen, mit kurzen oder langen, tiefen oder komplexen Wertschöpfungsketten, muss man sich dagegen fragen, welche Eigenschaften die Organisation braucht, um in der gegenwärtigen und unmittelbar bevorstehenden Situation gut zurechtzukommen (siehe Konzept der "Organisation N.N." in Ehmer et al.).

Parallele Teams bei kurzen Wertschöpfungsketten

Will die Organisation nah am Kunden agieren, beweglich und schnell reagieren und vorhandene Erfahrungen und Stärken spezifisch nutzen, kann sie kleine parallele Teams installieren. Die Aufgaben werden so aufgeteilt, dass jedes Team sehr selbstständig arbeiten kann und sich dabei wenig mit anderen Teams koordinieren muss. Möglich ist dies bei kurzen Wertschöpfungsprozessen, wie sie z.B. für bestimmten Dienstleistungen, im Einzelhandel, bei speziellen Produkten oder im Gesundheitswesen typisch sind.

Beispiel: Strategische Neuausrichtung im Friseursalon

Wie eine passende Struktur für Kollaboration bei kurzer Wertschöpfungskette aussehen kann, zeigt das Beispiel eines großen innerstädtischen Friseursalons. Dort sind die rund 15 Frisiersessel nicht mehr so stark ausgelastet wie gewohnt. Das Inhaberpaar entscheidet sich im Rahmen eines Strategie-Kurzworkshops mit allen Mitarbeitern einen Ideen-Kurzworkshop durchzuführen. Bei diesem entsteht u.a. die Idee, dass kleine Teams (2-3 Personen) anhand ihrer Hauptklientel und ihrer persönlichen Leidenschaften selbstorganisiert in den nächsten vier Wochen strategische Themen zur Umsetzung bringen. Der Zeitrahmen ist gesetzt, jedes Team erhält ein Budget von 200 Euro (z.B. für Material, um Prototypen zu entwerfen, oder für die Bahn-Tickets zu einem für ihre Idee interessanten Friseur). Das WIE ist jedem Team selbst überlassen.

Zwei Beispiele der entstandenen Fokusteams: Zwei Kollegen nehmen die männlichen Kunden in den Blick, die regelmäßig in kurzen Abständen kommen und quasi nur den Bart gestutzt haben wollen. Was wollen sie möglicherweise noch? Eine Auszubildende und eine "langgediente" Friseurmeisterin widmen sich dem Thema, was junge Menschen von einem Friseursalon erwarten und was sie daher hier verändern wollen.

Inzwischen macht einer der beiden Herren-Friseure Farbberatung speziell für männliche Kunden. Für die jüngere Kundschaft gibt es zweimal im Jahr eine Open-End-Saturday-Party: Ab 16 Uhr werden bei Musik und freien Getränken gemeinsam Frisuren ausprobiert, Haare geschnitten, auch mal wechselseitig Haare gewaschen, Feedback bei Frisurfragen gegeben. Der Salon verzeichnet bereits nach einem Jahr einen deutlichen Zuwachs an junger Kundschaft.

Vernetzte Teamstrukturen bei längeren Wertschöpfungsketten

In längeren oder tieferen Wertschöpfungsketten, in denen eine größere Anzahl von Mitarbeitern zumeist komplexe Aufgaben zu erfüllen hat, bieten sich eher vernetzte oder verschachtelte Modelle an. Mitarbeiter treffen individuelle Vereinbarungen, die es ermöglichen, ad hoc mit den vor- und nachgelagerten Kolleginnen bzw. Teams klare Absprachen zu treffen. Auch in diesem Fall agieren die einzelnen Akteure sehr selbstständig (Laloux, 2015).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Führungskräfte schaffen die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen und klären mit den Teams, was diese benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. So werden z.B. gemeinsame Spielregeln erstellt, inklusive definierter Konsequenzen bei Nichtbeachtung. Oder die Führungskraft organisiert, ganz praktisch, für die "Nahtstellen-Meetings" einen Raum, der näher am Ort des Produktionsgeschehen liegt und damit schneller erreichbar und für alle besser sichtbar (und damit unmittelbarer verfügbar) ist als der jetzige. Das Team hat somit die geeignete Umgebung, um selbstverantwortlich die definierten Aufgaben zu erfüllen. Fehlt oder verändert sich etwas, sorgt das Team proaktiv für ein Gespräch mit der Führungskraft.

Blick in die Praxis – Eine geeignete Struktur finden
Stellen Sie – die Beteiligten bzw. die wahrscheinlich sinnvollerweise Beteiligten – sich folgende Fragen, um eine geeignete Struktur für Ihre Kollaboration zu finden. Visualisieren Sie gemeinsam Ihre Antworten und tauschen Sie sich über Ihre Gedanken und Ideen dazu aus.

- Wie würden sich die Kolleginnen aufgabenbezogen koordinieren, wenn sie nicht vom Vorgesetzten anhand ihrer Funktion eingeteilt würden?
- Welche Größe haben unsere Einheiten derzeit?
- Welche Länge haben die Wertschöpfungsketten?
- Welche Komplexität haben die verschiedenen Aufgaben?
- Welche Besonderheiten, Spezifika haben wir bei uns, worauf müssen wir achten?

Es liegt in Ihrer Verantwortung als Führungskraft, diesen Blickwinkel und diese Themen ins Team zu bringen – sofern ein solches Vorgehen überhaupt erwünscht ist. Dazu ist es wichtig, dass Sie ihre Führungsrolle ernst nehmen und sich entsprechend aus dem operativen Tagesgeschäft herausziehen. Andernfalls ist es schwierig für Sie, die notwendige Zeit für diese Themen zu finden.

Rollen statt Positionen

Die Kraft wird aus dem wechselseitigen Miteinander geschöpft, aus der gemeinsamen Verbundenheit, ohne zu unterwerfen und ohne unterworfen zu werden. (Quelle: redmond consulting cluster)

Die Erfahrung aus dem agilen Projektmanagement – einer klar strukturierten Form des Kollaborierens – lehrt uns, dass die zu lösende Aufgabe nicht vorab arbeitsteilig, funktional gesplittet wird (z.B.: "Du übernimmst dieses, und du machst jenes, ..."), sondern die notwendige Aufgaben-, Rollen- und Ressourcenverteilung gemeinsam geplant und vereinbart wird. Basis ist ein gemeinsam entwickeltes Verständnis und ein gemeinsames Ziel. Die Planung wird dabei stets den individuellen Fähigkeiten und jeweiligen Erfordernissen angepasst. Jeder trägt somit gleichberechtigt zur Gesamtaufgabe bei. Rechte, Pflichten und Aufgaben der

Blick in die Praxis – Rollen aushandeln

Die Kollegen bestimmen aufgabenbezogen selbst ihre Rollen innerhalb des Teams – als Fach- oder organisatorische Rollen sowie zwischen den Teams als fachliche, organisatorische Unterstützer füreinander, auch zur Konfliktlösung, u.a. Diese Absprachen im Team werden kontinuierlich bedarfsbezogen modifiziert.

Ein Beispiel zum Vorgehen: Teams ...

- … machen sich den Sinn ihrer Aufgabe klar,
- … übernehmen selbstorganisiert ihre Planung,
- … budgetieren und bestimmen nötige Investitionen,
- … überprüfen finanzielle und sonstige Ergebnisse,
- … übernehmen Neueinstellungen,
- … bestimmen Bedarf an Fortbildung,

… übernehmen – wenn möglich – alle Aufgaben von Anfang bis Ende.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

einzelnen Akteure ergeben sich dynamisch aus dem Arbeitsprozess heraus, der nicht räumlich und zeitlich gebunden ist – denn Rollen und Akteure sind nur temporär miteinander verbunden.

Die hierarchischen Funktionen der Einzelnen werden dabei nicht aufgehoben, aber bezogen auf die themenorientierte Kollaboration an der Garderobe "geparkt". Manche Führungskraft wird das Abgeben von Entscheidungen als Machtverlust erleben und das entsprechend kritisch sehen. Auch das Konzept der Selbststeuerung wird Sinnfragen beim Führungspersonal aufwerfen: Wofür werden sie in der Organisation dann noch gebraucht? Kurzantwort: Um den Rahmen sicherzustellen, der notwendig ist, damit alle die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen können.

Hier wird deutlich, dass Kollaboration bzw. ein gezielt bedarfsbezogenes Agieren erfordert, in kleinen Schritten zu arbeiten, um schnell Ergebnisse zur Verfügung stellen zu können, mit denen alle weiterarbeiten können – und somit ständig gemeinsam an einem unvollständigen "Bild" zu arbeiten. Dies ermöglicht rasche und bei Bedarf frühzeitige Kurskorrekturen.

Praxis-Check

Wenn Sie an Ihre Projekte, Ihre Art der Teamarbeit oder an manche Taskforce denken, worin können Sie erkennen, dass Sie dabei den Weg und die Prinzipien der Kollaboration gewählt haben?

Spagat der Führungskräfte

Um Kollaboration als hierarchiearme, aber hoch komplexe Zusammenarbeitsformen zu steuern, sind die herkömmlichen linearen Koordinations-, Kontroll- und Anweisungsmechanismen nicht geeignet. Benötigt werden neue Formen der Führung, bei denen das Fragen, Klären, Verhandeln, Vereinbaren neben die gut eingeübten Muster der Top-Down-Steuerung treten, die trotz Teamverständnisses das Tagesgeschäft bestimmen.

Aus diesem Grund finden sich Führungskräfte und Experten immer häufiger in Management- und Entscheidungssituationen wieder, in denen sie mit dem einen Bein in der Logik der Hierarchie, mit dem anderen in der Logik der Kollaboration stehen. Sie müssen innerhalb der Linie Anweisungen erteilen und "außerhalb der Linie", zwischen Bereichen, Abteilungen, Standorten, etc. als Partner auf Augenhöhe zur Verfügung stehen – am besten gleichzeitig, für alle nachvollziehbar und mit möglichst raschen Ergebnissen.

Ist dieser Spagat überhaupt möglich? Und wenn ja, mit welchen Zugängen und Werkzeugen ist hier ein lösungsorientierter Ausgleich herzustellen? Damit Zusammenarbeit auf Basis von Vertrauen gelingt, ein wirksamer Interessenausgleich stattfindet, effiziente Entscheidungsprozesse sowie die fortlaufende Unterstützung auf der operativen Ebene der Kollaboration greifen, muss Führung zu neuen Perspektiven einladen, neue Themen im täglichen "Führungsgeschäft" bearbeiten.

Beispiel: Innovation im Naturprodukte-Unternehmen

Ein mittelständisches Unternehmen aus der Branche "Naturbelassene Kosmetik- und Verzehrprodukte" ist nach klassischem Linien-Organigramm strukturiert. Um dem stetigen Wachstum und der hohen innovativen Kraft der

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Belegschaft gerecht werden zu können, werden sehr bewegliche, flexible, themenbezogene Entwicklungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsräume benötigt. Die jeweils Beteiligten organisieren sich daher selbst – situativ, agil und heterarchisch entlang dem gemeinsamen (Teil-)Ziel.

In der Praxis funktioniert das z.B. so, dass ein Mitarbeiter, der eine Idee hat, diese einbringt. Der Rahmen dafür ist in diesem Unternehmen der monatliche Jour fixe. Kann oder will die Mitarbeiterin nicht so lange warten, organisiert sie sich vorab eine Möglichkeit für den Austausch – über das Intranet, im Rahmen eines anderen Meetings, in der Teeküche. Sobald weitere Mitarbeiter – quer durch Bereiche und Hierarchieebenen – auf diese Idee aufspringen, geht es los: Entwickeln, andere Experten im Haus konsultieren, Machbarkeit errechnen, dem Geschäftsführungskreis vorstellen – und bei einem grundlegenden "Ja" in die Produktion gehen.

Für Ideenentwicklung und -reifung steht jedem Mitarbeitenden generell ein Budget zur Verfügung. Es bedarf nur mindestens einer weiteren Person, die sich für die Idee begeistert und aktiv wird.

Neue Formen der Führung – Erfahrungen aus der Praxis

Führungskräfte, die beginnen, neue Formen der Führung zu entwickeln, müssen ihre Ideen in der Praxis erproben. Dabei können sie freud- wie leidvolle Erfahrungen sammeln. Hier einige Aussagen von Führungskräften aus der Praxis sowie Empfehlungen für Ihre eigene Umsetzung.

- *"Mit Appellen kamen wir nicht weiter, so kann man keine vertrauensvolle Zusammenarbeit aufbauen. Wir haben lernen müssen, uns permanent über unsere jeweiligen Interessen, Ressourcen und Vorhaben auszutauschen. Schwieriger war es, auch Grenzen, Spannungen und Konflikte anzusprechen. Wir haben jedoch bald gemerkt, dass keinem was passiert!"*
  Teilen Sie regelmäßig in einer Kurzbesprechung Ihre jeweiligen Einschätzungen zum aktuellen Stand mit und befragen Sie sich wechselseitig, wie es zu diesen Einschätzungen kommt. Der Austausch findet selbstverständlich hierarchieübergreifend statt – statt an der Position orientiert man sich dabei jedoch an den aufgabenbezogenen Rollen.
- *"Wenn niemand den anderen – im klassischen Sinn – anweisen kann, bekommen die gemeinsamen Werte eine besondere Bedeutung. Wir mussten sie kennenlernen, um sie als Bewertungs- und Handlungskriterien zu nutzen."*
  Befragen Sie sich wechselseitig: Worauf kommt es für Dich hier an? Was ist für Dich wertvoll?
- *"In themenbezogenen, selbstorganisierten Projekten gibt es ja keine vorgegebenen Strukturen, sie entstehen jeweils quasi ganz neu. Wir haben dann eine grundlegende Spielregel eingeführt: Ziele, Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Rollen werden zu Beginn weitestmöglich geklärt und dann kontinuierlich gecheckt: Passt es noch? Was hat sich verändert? Was braucht es jetzt?"*
  Probieren Sie es aus!
- *"Welche Zusammenarbeitskultur, welche Kommunikationsstrukturen und -formen, Spielregeln, Rituale brauchen und wollen wir, was sind unsere neuen "no-go"s?"*
  Stellen Sie diese Fragen im Team!
- *"Unser Controlling – von Zahlen und Inhalten – besteht in regelmäßiger Reflexion! Das hat jedes Team "institutionalisiert". Sehr effektiv!"*
  Bringen Sie Zahlen und Inhalte in Zusammenhang, erst dann ergibt sich eine hilfreiche Aussage aus den "Ziffern".
- *"Wir haben die Bedeutung des Kantinen- und Kaffeeautomaten-Tratschs verstanden. Wir holen das rein in die Besprechungen. Damit ist uns auch gelungen, die Konflikte anzusprechen, die in dem Nebeneinander von Hierarchie und Selbstorganisation entstehen. Dann können wir die unterschiedlichen "Machtverhältnisse" und Vorgehensweisen nachvollziehen und auf einem anderen Verständnis damit umgehen. Oder es verändern."*
  Fragen Sie im Team: "Was werdet ihr zu diesem (aktuellen) Thema sagen, wenn ihr nachher beim Kaffee steht?"

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wie die Erfahrungen aus der Praxis zeigen (siehe Kasten "Neue Formen der Führung") muss sich die Führung immer wieder selbst neu definieren sowie verstehen bzw. lernen zu akzeptieren, dass:

- ein angestoßener Prozess auch eine andere Richtung nehmen kann (Arbeiten in kleinen Schritten, iterative Entwicklung, Entdecken von Unvorhergesehenem, ...).
- die Logik der Akteure, die Dynamik der Kollaboration, das Verständnis der gemeinsamen Aufgabe zu nicht vorhersagbaren Entscheidungen führen kann, die sich von der eigenen Vorstellung unterscheiden.
- man mit den Akteuren in gemeinsamen Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen ist, um die Paradoxien von Selbstorganisation und Hierarchie, von Individualität und Gemeinsamkeit (und weitere) balancieren zu können.
- Streit und Konflikte zum Diskurs zur Lösung gehören und nicht das Problem sind.

Praxis-Check

Wenn Sie mit diesen Überlegungen auf manchen Ärger, manche Irritation oder manches Unverständnis zurückblicken, worin finden Sie neue Erklärungen – die vielleicht weniger mit den Eigenschaften Ihrer (oder einer anderen) Person, sondern mehr mit strukturellen Widersprüchen zu tun haben?

Erfolgsfaktoren für Kollaboration

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für ein erfolgreiches Kollaborieren erforderlich ist, die klassischen hierarchischen Strukturen und Positionen nicht zwangsläufig als einziges Steuerungsinstrumentarium heranzuziehen, sondern – durchaus innerhalb dieser Strukturen – aufgaben- und rollenbezogen in *Sinn*-vollen Konstellationen interdisziplinär, bereichsübergreifend für eine erforderliche Zeitspanne zusammenzuarbeiten.

Um Kollaboration erfolgreich einzusetzen, hilft es daher, sich die wesentlichen Erfolgsfaktoren bewusst zu machen:

- Interdisziplinäres Arbeiten
- Mehrwert für den Einzelnen und das Ganze zu schaffen und
- Veränderungsbereitschaft

Interdisziplinäres Arbeiten

Komplexe Aufgabenstellungen erfordern interdisziplinäre, häufig auch interkulturelle Zusammenarbeit in Task Forces, Joint Ventures, Projekten oder ähnlichem. Damit Klarheit über das gemeinsame Ziel und die Tauglichkeit für die kollaborative Zusammenarbeit entsteht, können Sie folgende Werkzeuge verwenden:

Ein **Business Model Canvas**® oder Werkzeuge, die davon abgeleitet sind, helfen den Teammitgliedern, Klarheit über das gemeinsame Ziel – die "Herstellung" eines Produkts oder einer Dienstleistung – zu erhalten (siehe auch: "Mit dem Product Canvas den Kundennutzen stets im Blick", Projekt Magazin 16/2016).

Kurze regelmäßige **Reflektions-Spots**, bei denen die Beteiligten innehalten und reflektieren, helfen dabei, Denkweisen und das Verhalten auf "Tauglichkeit" für die kollaborative Zusammenarbeit zu prüfen. Die zentrale Frage

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

dabei lautet: Wie gehe ich mit meinem gewohnheitsmäßigen Verhalten um, als Experte zu "wissen", was richtig ist? Die Erkenntnis, andere zu brauchen, um die eigene Expertise nutzbringend zur Verfügung zu stellen, ist für Experten und Expertinnen schließlich nicht selbstverständlich. Diese müssen oft erst lernen, andere Experten als Ergänzung und Bereicherung zu sehen und nicht als "Zeugen" der eigenen Grenzen. Auch wenn das verstandesmäßig jedem klar sein mag, weicht die emotionale Reaktion oft davon ab, wie die Praxis zeigt.

Diese "Selbstbeobachtungen" und Reflexionen geschehen sowohl individuell als auch gemeinsam im Team. Individuell sollte man quasi mitlaufend sich selbst beobachten und die eigenen Handlungen, Überlegungen, Annahmen, Schlussfolgerungen etc. reflektieren. Im Team bietet es sich an, beispielsweise im täglichen (morgendlichen) Abgleich eine 10-minütige Reflexionsrunde zu etablieren: "Was läuft gut?", "Womit habe ich/haben wir gerade Schwierigkeiten?", "Womit könnte das zusammenhängen?", "Wie läuft unsere Kommunikation (Austausch zu Stand der Arbeiten)?", "Wie ist diese oder jene Entscheidung zustande gekommen?", usw.

Mehrwert stiften – für den Einzelnen und das Ganze

Kollaboration ermöglicht es, gemeinsam etwas zu erreichen, was alleine nicht zu schaffen wäre. Darüber hinaus erfasst sie auch kulturelle, individuelle, soziale und organisatorische Dimensionen auf allen Ebenen im gesamten Prozess.

Die Zusammenarbeit funktioniert dann gut und erzeugt einen Mehrwert, wenn die Beteiligten:

- in einen WIR-Modus des Zusammenwirkens wechseln und den gewohnten ICH-Modus des arbeitsteiligen Arbeitens verlassen.
- alle relevanten Perspektiven, alles Wissen, alle Erfahrung und alle Nutzer-Anliegen in ihre Arbeit einbeziehen.
- fortlaufend die Ergebnisse, Fragen oder Überlegungen auf eine kritische und gleichzeitig konstruktive und anregenden Weise überprüfen. Auch unfertige Gedanken sind dabei willkommen!
- gleichberechtigt an der gemeinsamen Aufgabe arbeiten und ihre Eigenverantwortung wahrnehmen. Im definierten Rahmen schreibt keiner einem anderen etwas vor und entlässt ihn so aus der Verantwortung.
- den erwarteten Nutzen des gemeinsamen Ziels höher bewerten als den möglichen Nutzen einer individuellen Interessensdurchsetzung.

Entsprechendes gilt auch für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten – z.B. zwischen Abteilungen, Projekten, Teams, Hierarchieebenen etc. Auch in diesem Fall ist eine Abstimmung wichtig, damit Klarheit entsteht über Zielsetzung, Ressourcen, Spielregeln, Aufgaben, Rollen, Grenzen der Kollaboration, Erlöse bzw. Nutzenteilung, Verwendung bzw. Verwertung der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse – und immer wieder über deren Sinn.

Veränderungsbereitschaft, um Vernetzung zu fördern

Veränderungsbereitschaft ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Vernetzung. Denn wer kollaboriert, lässt sich per se auf Veränderung ein – es geht nicht ohne. Dafür ist nicht jeder Einzelne allein verantwortlich, sondern

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

auch die Organisation. Es braucht entsprechende Strukturen, Prozesse, Spielregeln, Rituale. (Womit wir auch wieder beim Thema "Führung" sind.)

Zusammenarbeiten und zusammenwirken bedeutet, dass nichts bleiben wird bzw. kann, wie es war – und dass die Akteurinnen und Akteure nicht bleiben, wer sie sind. Sie lassen Veränderung zu und verändern sich selbst. Jeder Gedanke, jedes Ergebnis der Einzelnen wirkt auf die Anderen und das Gesamte. Die Beteiligten befinden sich in einem gemeinsamen Entwicklungs-/Arbeitsprozess – und gleichzeitig bleibt jede/r Individuum. Ko-Evolution wird in Kollaborationsverhältnissen konkret erlebbar.

Solange der Einzelne mit festen Vorstellungen und "vorgefertigtem, festgelegtem" Wissen in ein Kollaborationsvorhaben geht, versperrt er sich und den anderen den Fokus darauf, im gemeinsamen Engagement etwas zu erreichen, was es in der Weise bzw. mit dem Ergebnis vorher nicht gab.

Jede Kollaboration lebt davon, eine Balance zu finden zwischen dem Bedürfnis von Individuen und Teams nach Autonomie einerseits und nach Verbundenheit und Zugehörigkeit andererseits. Das setzt voraus, dieses Bedürfnis zu (er-)kennen und sich darüber zu verständigen. Eine kleine aber wesentliche Nebenwirkung: Sie entwickeln, vertiefen und stabilisieren Vertrauen! Vertrauen ist keine Einmal-Investition, sondern kontinuierliche Beziehungsarbeit.

Auf dem Weg zur Kollaboration – praktische Übungen für den Alltag

Wenn eine Routine entstanden ist, dann läuft diese von selbst weiter – und auch das Gehirn lässt den gewohnten Gang automatisch ablaufen, was auch eine seiner Aufgaben ist! Andererseits liebt es jedoch auch Herausforderungen, Neues, Unbekanntes – etwas, wo es denken, tüfteln, verschalten, experimentieren und damit seiner Aufgabe der Überlebenssicherung nachkommen kann. Das Wort "Gehirn" können Sie getrost durch "Mensch" oder "Ich" ersetzen.

Bieten Sie also sich und dem Team nahrhaftes Futter fürs Gehirn! Schauen Sie darauf, wo Sie Muster und Routinen erkennen und fragen sie sich, wozu diese dienen, was diese sicherstellen sollen und ob diese nach wie vor hilfreich, brauchbar und zielführend sind.

Nachfolgend einige Anregungen, wie Sie sich und das Team für einen Musterwechsel sensibilisieren und erste neue Schritte in eine Kultur der Kollaboration gehen können.

Eingefahrene Muster aufbrechen

Machen Sie ein Experiment pro Tag, um selbst oder miteinander zu erleben und zu beobachten, wie Sie bzw. Ihr Gehirn darauf reagiert. Bringen Sie sich gedanklich, mental, emotional, körperlich in Bewegung:

- Trinken Sie morgens ein anderes Getränk als das Gewohnte.
- Nehmen Sie einen etwas anderen Weg zur Arbeit als bisher.
- Bitten Sie im Meeting alle, aufzustehen und sich einen anderen Platz zu wählen.
- Freuen Sie sich bewusst über jede andere Perspektive, die Ihnen zusätzlich zu Ihrer eigenen aufgezeigt wird.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Gehen Sie mit echter Neugier auf Ihre Kollaborationspartner zu und befragen Sie sie aus der Position des Nicht-Wissens.
- Tauschen Sie wechselseitig Ihre Erfahrungen aus und lassen Sie sich inspirieren!

Ressourcen-Domino

Legen Sie ein "Ressourcen-Domino": Schreiben Sie alle im Team vorhandenen Kompetenzen auf Karten und legen Sie diese passend aneinander.
Auswertung: Fragen Sie sich, wie Sie als Team mit den verschiedenen Kompetenzen umgehen, wie Sie die besonderen Kompetenzen in interdisziplinärer Weise wechselseitig aufeinander beziehen können, damit ein größerer Mehrwert entsteht als durch die bloße Addition der einzelnen Beiträge. Worin liegt der gemeinsame Synergieeffekt und wie kommen Sie als Team dorthin?

Interessens-Basar

Improvisieren Sie einen spontanen "Interessens-Basar": Jeder legt seine Interessen dar (bildlich, als Symbol, auf Karten). Preisen Sie die Interessen an, feilschen Sie um die Preise! Sehr schnell erkennen Sie gemeinsam, wo die Konfliktpotentiale liegen.
Auswertung: Fragen Sie sich, wie Sie als Team mit den verschiedenen Interessen umgehen, wie Sie Konflikte zwischen individuellen und gemeinsamen Interessen besprech- und lösbar machen? Wie führen Sie Streit und wie tragen Sie inhaltliche Konflikte aus?

Tägliches Stimmungsbarometer

Führen Sie ein tägliches Stimmungsbarometer ein: Gestalten Sie eine Wand mit Skala, jeder heftet täglich seine aktuelle Stimmungs-Notiz an (siehe auch Tipp: "Das Stimmungs-Board für Projektteams", Projekt Magazin 11/2017)
Kurzauswertung: Stellen Sie sich als Team die Frage, wie Sie die jeweils eigenen Emotionen nutzen, die Sie als wichtigen Teil der Zusammenarbeit anerkennen? Denn diese sind Hinweisgeber auf wichtige Themen, wie z.B. Konkurrenz, Grad der Kollaborationsstabilität, Ausdruck von Macht oder Ohnmacht, etc.

Wertschätzungs-Dusche

Zur Stärkung eine Wertschätzungs-Dusche: Reihum bekommt jedes Teammitglied von anderen ausschließlich positive Rückmeldung zu Eigenschaften, Verhalten, Fähigkeiten.
Auswertung: Genießen, freuen, danken!

Praxistipp: Spontan kollaborieren (30 Minuten / 4-6 Personen)

Sie stehen bei der Konzeption eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung vor einer aktuellen Aufgabe und stellen sich die Frage: Was wird gebraucht? Wie kann es gehen? Wie können wir die Aufgabe lösen? ... Normalerweise würden Sie in diesem Fall ein Meeting einberufen – und wären mit üblichen Terminschwierigkeiten, Zeitdruck und Arbeitsfülle der Mitarbeiter konfrontiert.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Probieren Sie stattdessen folgendes aus:

- Fragen Sie vier bis sechs Personen, denen Sie zutrauen, dass sie sich für einen Moment auf Ihre Frage einlassen. Diese können ruhig aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen kommen und müssen nicht vom Fach sein!
- Nehmen Sie sich 30 Minuten Zeit miteinander, dazu Haftzettel, Stifte, Papier und Bastelmaterial
- Funktions- und Fachrollen bleiben vor der Türe (das fördert ein freieres Denken!)
- Heißen Sie miteinander Ihre Erfahrung, Kreativität, Neugier und Ihre Bereitschaft zu unterstützen willkommen!
- Beginnen Sie, gemeinsam den Adressaten der Fragestellung (also den Repräsentanten des Kunden, der Zielgruppe, der Nutzer) zu kreieren, zu basteln, zu zeichnen. Diese "Persona" entsteht mit allem, was dazugehört: Namen, Alter, Geschlecht und Lebenssituation, Vorlieben, Eigenschaften, Kleidungsstil, Erfahrungen, Abneigungen, Essgewohnheiten, Aktivitäten in Freizeit und Beruf ... Lassen Sie ein lebendiges Bild entstehen!
- Schreiben oder kritzeln Sie alles, was zur Persona gesprochen wird, auf Zettelchen und heften Sie diese an eine Wand. Das ist Ihr Fundus!

Diese Persona ist Repräsentant der Zielgruppe. Sie vereint somit unterschiedliche Charakteristika und bringt Sie damit auf Ideen, was gebraucht wird, worauf das Produkt oder die Dienstleistung Antworten geben muss.

Literatur

- Ehmer et al.; ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der "Organisation N. N."; 2016; Carl-Auer Verlag
- Ehmer et al.; Führen in der VUCA-Welt? Seien Sie einfach selbst VUCA!; Personal Manager 5/2016, S.36-38 http://www.redmont.biz/wordpress/wp-content/uploads/2016/10/Redmont_Fuehren-in-VUCA-Welt_HRM5-2016.pdf (zuletzt eingesehen: Juni 2017)
- Laloux, F.; Reinventing Organisations; Verlag Vahlen; 2015

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Agile Leadership und Situative Führung im Praxistest

So fördern Sie Selbstorganisation im Projekt

Autoren

Dominic Lindner

arbeitet als IT-Projektleiter bei noris network, zertifiziert als Scrum Master und Product Owner

Kontakt: Dominic.Lindner@agile-unternehmen.de

Margaux Sagne

tätig als Beraterin und Trainerin für Requirements-Engineering bei der Sophist GmbH, zertifiziert als Scrum Master und Professional in Requirements Engineering

Kontakt: margaux.sagne@gmail.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Hierarchische Organisationen mit Kontrollgremien und Managern wandeln sich zunehmend in vernetzte und projektorientierte Unternehmen, die auf Geschwindigkeit und Innovation optimiert sind (vgl. Urbach 2016). Planorientierung, Langfristigkeit und homogene Teams gehören der Vergangenheit an, denn Methoden wie Scrum und Co. machen unsere Arbeitswelt heterogen, schnell und flexibel.

Selbstorganisation im Projekt fördern

Diese neuen Arbeitsbedingungen erfordern von allen Mitarbeitern einen hohen Grad an Selbstorganisation. Projektmanager selbst sind meist sehr gut organisiert und benutzen vielfältige Methoden, um den Überblick über die eigenen Projekte zu behalten und diese mithilfe von Listen und Tools zu steuern. Doch die Selbstorganisation der Mitarbeiter stellt sie vor neue Herausforderungen: Sie müssen diese dazu anleiten und coachen, ebenfalls selbstorganisiert sowie eigenverantwortlich zu arbeiten (vgl. Lindner 2017). Zudem setzen sie den Rahmen, in dem die Mitarbeiter sich in diese Richtung entwickeln können. Gloger und Rößner stellten dazu bereits 2014 fest, dass Selbstorganisation in einem Team nur bei entsprechender Führung gelingt.

Als Berater, die viele Projekte im Automotive-Bereich leiten, sind auch wir bereits seit mehreren Jahren von diesem Trend betroffen und unterstützen ihn. Wir sind der Meinung, dass Projektleiter von selbstorganisierten Teams viel Zeit einsparen – verglichen besonders mit dem klassischen, auf Controlling basierendem Führungsverständnis, bei dem die Gefahr groß ist, dass der Projektleiter die Mitarbeiter selbst anleitet.

Viele Wege führen nach Rom

Daher beschlossen wir Anfang 2016, für die Dauer eines Jahres jeweils eine Führungsmethode zur Förderung von Selbstorganisation in unseren aktuellen Projekten zu erproben. Margaux Sagne entschied sich für das "situativen Führen", einen komplexen Mix aus Führungsmethoden, die je nach Situation, Entwicklungsstand und Motivation des Mitarbeiters eingesetzt werden. Ich hingegen nutzte vorwiegend die "agile Führung", welche den Mitarbeiter coacht und ihn befähigen soll. Wir entschieden uns bewusst für zwei recht unterschiedliche Methoden, um die volle Bandbreite der Führungsstile von stark vertrauend bis stark kontrollierend zu erproben.

Mit vorliegendem Beitrag möchten wir unsere größtenteils positiven Erfahrungen teilen und zur Diskussion stellen. Uns als Projektleitern hat die wachsende Selbstorganisation unserer Mitarbeiter unterm Strich viel Zeit gespart: Wir konnten bereits nach drei Monaten durchschnittlich 40 Stunden monatlich, also eine Arbeitswoche, einsparen. Nach knapp zwölf Monaten hatten wir diese Ersparnis auf knapp 80 Stunden verdoppelt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Praxisbeispiel 1: Agile Leadership

Der Begriff "Agile Leadership" ist nicht genau definiert. Wir verstehen darunter einen Führungsansatz, der auf den Prinzipien **dienende Führung, Augenhöhe und Delegation** beruht.

Aufgrund häufig wechselnder Anforderungen und einer hohen Dynamik in den Kundenwünschen beschloss ich, das Team agiler aufzustellen, d.h. die Mitarbeiter stärker miteinander zu vernetzen, sie zu befähigen, Entscheidungen selbst zu treffen und kundennäher zu agieren, um schneller Ergebnisse zu erzielen. Aufgrund meiner Promotion zum Thema Agilität besaß ich bereits ein breites theoretisches Wissen zu Agilität und Führung und freute mich, dieses Wissen nun praktisch auszuprobieren.

Das Team agil aufstellen

Mein fünfköpfiges Team leistete Consulting-Dienstleistungen für einen Automobilhersteller: Wir unterstützten unseren Kunden an verschiedenen Stellen bei der Digitalisierung von Services. Das Projekt war zwei Jahre zuvor mit zwei Beratern als Pilotprojekt gestartet und wurde mit meinem Eintreten Anfang 2016 auf fünf Berater aufgestockt, welche alle Vollzeit im Projekt arbeiteten. Es endete termingerecht im Januar 2017.

Mir wurde das Projekt übertragen, weil die bisherige Projektmanagerin das Unternehmen verlassen wollte; sie verblieb während einer dreimonatigen Übergangszeit als zweite Senior-Beraterin im Team und unterstützte mich dabei, sowohl das Projekt, als auch das Agile Leadership zu etablieren. Auch für Sie bedeutete dieser Führungsansatz Neuland, jedoch konnte ich von Ihrer Projekterfahrung profitieren und mich intensiv mit ihr auszutauschen. Auch sie war überzeugt, dass die Erprobung dieser agilen Führung ein Schritt in die richtige Richtung ist und hatte bereits selbst mit dieser Methode experimentiert.

Auswahl neuer Teammitglieder

Die zusätzlichen Teammitglieder wählten wir danach aus, dass das Team – sowohl von den Kompetenzen als auch den Charakteren her – breit aufgestellt war: Es sollte für jede Situation den passenderen Charakter oder Experten haben, um dem Kunden jederzeit besten Service zu bieten. Unsere Experten zeichneten sich dementsprechend durch unterschiedliche Fachbereiche und Interessen aus. Das Team umfasste zwei Senior Berater, die den Kunden bereits seit über zwei Jahren betreuten, einen Berater mit drei Jahren Erfahrung sowie zwei Juniors, welche erst kürzlich in den Beruf eingestiegen waren. Mit dem Ausscheiden meiner Vorgängerin nach drei Monaten verloren wir einen Senior Berater.

Kommunikation im verteilten Team

Nicht nur bei der Führungsmethode betrat das Projekt Neuland: Wir alle standen erstmals vor der Situation, dass sowohl die Kommunikation mit dem Kunden, als auch die innerhalb des verteilen Teams (Nürnberg und München), überwiegend virtuell stattfand. (Aufgrund interner Richtlinien des Kunden ist eine dauerhafte Anwesenheit des Beraters beim Kunden nicht mehr gewünscht). Abgesehen von einem wöchentlichen Besuch am Mittwoch, prägten Telefon- und Webkonferenzen sowie E-Mails die Kommunikation.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vor Ort stimmten das Team und ich neue Aufgabenpakete mit dem Kunden ab, stellten abgeschlossene, große Arbeitspakete vor und ließen sie abnehmen (kleinere Aufgaben übermittelten wir zwischendurch per E-Mail). Die Berater verbrachten den Großteil des Tages in oft parallel stattfindenden Meetings mit ihren unterschiedlichen Ansprechpartnern.

Da es mir als Projektleiter unmöglich war, allen Meetings beizuwohnen, war es mir wichtig, dass die Berater selbstorganisiert die Aufgabenpakete abholen und liefern konnten. Zudem hätte ich fundierte Entscheidungen erst nach ein bis zwei Tagen Einarbeitung in das jeweilige Teilprojekt treffen können – im Sinne unseres agilen Ansatzes zu spät!

Vertrauensaufbau unter erschwerten Bedingungen

Dieser wöchentliche Besuch war auch die einzige Gelegenheit, zu der das Team zusammentraf. Speziell für die Junior-Berater im Projekt und mich als neuen Projektleiter war es schwer, mit dem wenigen direkten Kontakt das nötige Vertrauen zu den Mitgliedern meines Projektteams aufzubauen. Auch Coaching ist auf Distanz weniger effektiv, als ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

Die Prinzipien von Agile Leadership im Projekt

Augenhöhe

Nach der erfolgreichen Pilotphase (2014-15) wollte der Kunde das Projekt skalieren. Ich benötigte daher drei neue Teammitglieder. Um **Freiwilligkei**t zu etablieren, die einen wichtigen Aspekt des Prinzips der Augenhöhe darstellt, rekrutierte ich die neuen Teammitglieder aus den Bewerbern, die wir für das Projekt begeistern konnten. Dazu hatte ich dieses in unserem Unternehmen mit einem Pitch beworben (siehe dazu den Methodensteckbrief zum Elevator Pitch). Auf die drei Stellen bewarben sich fünf hochmotivierte Kollegen.

Im Projektalltag achtete ich darauf, stets auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und diese im Sinne von Wertschätzung nachhaltig zu motivieren, z.B. durch positives Feedback und indem ich sie beim Verwirklichen ihrer Ziele unterstützte. Beispielsweise war es einem Mitarbeiter wichtig, Kenntnisse im Bereich Big Data aufzubauen und die Excel-Reportings durch eine innovative Visualisierungslösung wie Tableau zu ersetzen. Dies zahlte sich später aus.

Dienende Führung

Um hier erfolgreich zu sein, darf ein Projektmanager sich nicht profilieren wollen, sondern sollte Bescheidenheit an den Tag legen. Daher konzentrierte ich mich von Anfang darauf, als Coach des Teams zu agieren, der diesem dabei hilft, sich selbst zu organisieren (siehe dazu den Blogbeitrag "Führung 4.0 – machen, dass Dinge sich machen").

Delegieren

Das Erreichen dieser Selbstorganisation ist jedoch kein einfacher Prozess. Der "Agile Leader" unterstützt seine Mitarbeiter in diesem Prozess auch durch das gezielte Delegieren von immer anspruchsvolleren und komplexeren Aufgaben. Ich musste dabei in unserem Projekt sehr vorsichtig vorgehen, da zum einen die Komplexität speziell den Berufsanfänger leicht überfordern konnte (was auch vorkam, dazu später mehr), und zum anderen spezielle Prozesse und besondere Vereinbarungen des Kunden eingehalten werden mussten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zudem ist nicht jeder Berater andauernd in der gleichen Phase – speziell der "normale" Berater in unserem Team erreichte eine Selbstorganisation durch längere Berufserfahrung schneller als die Junior Berater. Die Senior Berater waren bereits seit zwei Jahren im Projekt und hatten dieses mit aufgebaut, sodass diese bereits vollständig selbstorganisiert arbeiteten.

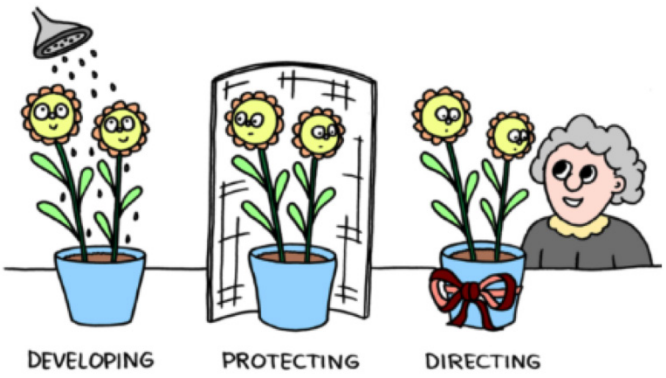

Bild 1: So stellt Apello sich die Entwicklung der Teammitglieder und die Rolle des Agile Leader vor (von rechts nach links). Quelle: Jurgen Appelo – www.flickr.com

Gemeinsam mit meiner Vorgängerin verhalf ich den Junior-Beratern und dem Berater – orientiert an den Vorschlägen von Appelo (s. Appelo, 2010) – in drei Phasen zur Selbstorganisation. Hierzu stellen wir im Folgenden einerseits die drei Phasen vor und beschreiben weiterführend die Werkzeuge, welche wir in der jeweiligen Phase verwendeten. Tabelle 1 liefert einen Überblick über die drei Phasen.

Jurgen Appelo gilt als wichtiger Agile-Experte. Er ist u.a. Autor der Bücher "Management 3.0" und "Management for Happiness". Dort stellt er die verschiedenen agilen Methoden zur Teamführung vor und liefert praktische Beispiele und spielerische Ansätze, die das Umsetzen seines Führungsansatzes erleichtern, z.B. die Moving Motivators (siehe dazu auch den Fachbeitrag "Agile Engineering – agile Methoden im Maschinenbau", Projekt Magazin 02/2016).

Phase	Zielgruppe	Ziel der Phase	Aufgaben des Projektmanagers	Aufgaben des Mitarbeiters
Directing	Mitarbeiter, die im Projekt neu sind.	Sozialisierung an den Kunden	Dokumente zur Einarbeitung bereitstellen Netzwerkaufbau des Mitarbeiters durch Vorstellen des Teams sowie Vertrauensaufbau beim Kunden Prüfung der Arbeit des Mitarbeiters	Dokumente genau lesen Kunden und seine Kultur / Prozesse kennenlernen Feedback annehmen und umsetzen
Protecting	Ca. 3-6 Monate im Projekt	Schutz des Mitarbeiters und anregen zum mitdenken	Prüfung der Arbeit des Mitarbeiters Zeitpuffer einplanen zum Durchsprechen von Aufgaben und für weitere Bearbeitungsschleife Rückfrage stellen: "Was meinst du dazu?" Zunehmend Aufgabenziele vermitteln und Lösungsvorschläge einfordern	Eigene Ideen und Lösungsvorschläge entwickeln Auf Rückfragen reagieren Engagement zeigen

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Develo-ping	Ca. 6-12 Monate im Projekt	Delegation von Aufgabenberei-chen	Vermittlung von Zielen Verantwortlichkeit im Projektteam kom-munizieren Informationen über Aufgabenbereich zur Verfügung stellen Sinn der Aufgabe vermitteln Aufgabenbereich im Gesamtkontext auf-zeigen	Eigene Ziele definieren Proaktiv an die Projektleitung kommunizieren Einarbeitung in neue Themen selbst vornehmen Eigenständige Abstimmung mit dem Kunden

Tabelle 1: Die drei Phasen des Agile Leadership nach Apello, ergänzt um eigene Beispiele.

1. Phase: Directing

Speziell bei neuen Mitarbeitern oder Beratern besteht die erste Phase oftmals aus dem "Eintauchen" in die jeweiligen Abteilungen und Themenbereiche des Kunden. In unserem Fall begann sie mit dem Eintritt der zwei Junior-Berater und des Beraters ins Projekt. Je nach Erfahrungsstufe verbleiben die Berater länger oder kürzer in dieser Phase. Meine Junior-Berater benötigten hierfür ca. sechs und der Berater drei Monate.

Sozialisierung des Mitarbeiters an den Kunden und das Team

Meine Vorgängerin und ich legten unser Augenmerk darauf, den Mitarbeitern zu vermitteln, wie wichtig es ist, die Kultur und die ungeschriebenen Gesetze und Regeln, die bei diesem Kunden galten, zu verinnerlichen. Gleiches galt für die Qualitätsansprüche, denen alle im Team unbedingt gerecht werden mussten. Das "Directing" ist für uns abgeschlossen, sobald der Berater ein Gefühl für den Kunden entwickelt hat.

Aus den Überlegungen von Apello haben wir drei konkrete Schritte abgeleitet, in denen der Mitarbeiter sozialisiert wurde:

1. Der neue Mitarbeiter wird dem Kunden und auch dem Team vorgestellt. Er ist damit informiert, an wen er sich mit welchen Fragen wenden kann. So kann der Mitarbeiter sich ein eigenes Netzwerk aufbauen, das eine wichtige Grundlage seiner Selbstorganisation darstellt.
2. Der Mitarbeiter wird informiert, welche Dokumente (Projektdokumentation, Meetingprotokolle, Lastenhefte, etc.) er für welchen Zweck (technisch, fachlich, etc.) benötigt und wo er diese findet. Damit soll er oder sie sich gezielt in das Projekt und die Vorgaben und Bedürfnisse des Kunden einlesen und so die Anfangszeit im Projekt, in welcher er keine festen Aufgaben hat, sinnvoll füllen. (Dafür stehen einem neuen Mitarbeiter in den ersten 14 Tagen oft 20 Stunden pro Woche zur Verfügung. In den folgenden zwei Wochen sinkt die Zeit auf ca. 5-10 Stunden, nach ca. einem Monat ist er voll ausgelastet mit Projektaufgaben.)
3. Alle Dokumente oder Arbeitspakete müssen vor Auslieferung an den Kunden gesichtet werden. Der Berater erhält unverzüglich Rückmeldung zur Qualität seiner Arbeit. Anhand dessen erfährt er praxisnah, was er aufgrund der Anforderungen des Kunden beachten muss. Prüfung und Feedback übernahmen entweder meine Vorgängerin, ich oder der andere Senior-Berater.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Feedback

Zu Tagesbeginn sprach ich mit jedem Mitarbeiter jeweils 15 Minuten über seine Tages-Aufgaben. Da dem Mitarbeiter bei der Aufgabenbearbeitung fast zwangsläufig Fehler unterlaufen, erhält er zu jeder Aufgabe ein schnelles Feedback. Dieses sogenannte **Echtzeitfeedback** erfolgte in der Regel wenige Stunden nach der Fertigstellung der Aufgabe und soll die Motivation hochhalten.

Positive wie negative Emotionen werden in dem Moment erlebt, wo ich mir die Aufgabe anschaue. Und genau in dieser Situation erhält der Berater ein wirklich unverfälschtes Feedback. Daher ist dieses um ein Vielfaches wertvoller als ein Feedback, das erst ein bis zwei Tage später gegeben wird, da die Eindrücke des Feedbackgebers in der Zwischenzeit verblasst sind und auch der Empfänger des Feedbacks die Aufgabe im Kopf bereits abgeschlossen hat (für grundsätzliches Feedback bedienten wir uns des "Feedbackburgers", siehe dazu den Exkurs vor dem Fazit).

Beispiel: Ein Junior Berater erstellte eine PowerPoint-Präsentation für einen ITIL Prozess zur Wartung des Systems. Er kannte nicht alle Richtlinien des Kunden für Präsentationen (Farbe, Schriftart, Layout, etc.). Diese wurden ihm anschließend in einem Feedbackgespräch genannt. So konnte der Berater dauerhaft alle Powerpoints im richtigen Format liefern.

2. Phase: Protecting

Auch in der zweiten Phase kontrolliert der Projektleiter die Arbeit des Mitarbeiters, bevor sie dem Kunden übergeben wird. Jedoch aus einer anderen Motivation heraus, nämlich um den Mitarbeiter zu schützen. Denn dieser benötigt Zeit für die Umstellung auf selbstständiges Arbeiten. Diese Phase ist sehr wichtig, da sonst die Gefahr besteht, dass neue Mitarbeiter "verbrannt werden", z.B. weil sie sich überfordern oder weil der Kunde einen falschen ersten Eindruck erhält und ihre Entfernung aus dem Projekt fordert.

Beispiel: Für unseren Kunden mussten wir ein ca. 50-seitiges Lastenheft schreiben. Im Rahmen seiner Weiterentwicklung übertrug ich dies dem Berater. Dieser erstellte das Lastenheft wie verabredet innerhalb von drei Tagen und schickte es zur Prüfung an mich als Projektleiter. In unserem internen Review stellten wir fest, dass einerseits wichtige Kapitel wie z.B. das Glossar fehlten, und andererseits die Gliederung nicht der vom Kunden vorgegebenen entsprach. Wir erklärten den Berater anschließend anhand seines Lastenhefts, welche spezifischen Anforderungen der Kunde daran stellte.

Zeitpuffer

Die Verzögerung um das Lastenheft führte dazu, dass ich es selbst fertigstellen musste, damit der Kunde es termingerecht erhielt. Um einen solchen Mehraufwand für den Projektleiter zukünftig zu vermeiden, plane ich seitdem Zeitpuffer ein, damit der Mitarbeiter die Aufgabe selbst vervollständigen kann. Seitdem beschränke ich mich darauf, das Ergebnis gegenzulesen und den Berater mit entsprechenden Informationen und Beispielen (z.B. einem anderen Lastenheft) zu versorgen.

So verfuhr ich anschließend mehrmals erfolgreich mit genanntem Berater, den die Erfahrung mit dem Lastenheft glücklicherweise motiviert hatte, an dieser Kompetenz zu arbeiten. Ich unterstützte ihn dabei (meine Vorgängerin

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

war mittlerweile ausgeschieden), indem ich ihm kleinere Lastenhefte (z.B. für Changes mit 10-15 Seiten) übertrug. Heute würde ich nicht zögern, ihn um ein komplettes Lastenheft zu bitten.

Täglich aufgabenbezogenes Coaching

Zusätzlich führte ich damals für größere Arbeitspakete (ab drei Tagen) ein kurzes tägliches Jour fixe ein, in dem mir der Mitarbeiter den Stand der Aufgabe meldete und sein weiteres Vorgehen skizzierte, wozu er Feedback und Empfehlungen erhielt. Aufgrund des Feedbacks und des konstanten Coachings konnte ich die Aufgabenpakete immer weiter vergrößern, da der Berater immer selbstständiger wurde.

Das Ziel vorgeben, aber nicht den Weg!

In der Protecting-Phase sprach ich mit den Junior-Beratern häufig über unser gemeinsames Ziel und über die Rolle, welche ihre konkrete Aufgabe dabei spielte. Ich erläuterte dabei stets das gewünschte Ergebnis. Dadurch regte ich sie zum Mitdenken an und förderte eine proaktive und selbstständige Arbeitsweise (im Gegensatz zu Phase 1, die vor allem das Lernen und Ausführen von Vorgaben fordert). Ich konzentrierte mich auf die Junior-Berater, weil die übrigen Berater selbstständig arbeiten konnten.

Dementsprechend sprachen wir so wenig wie möglich über den Weg zur Lösung einer Aufgabe. Die Junior-Berater entwickelten so zunehmend selbstständig Lösungen und stimmten diese auch soweit möglich mit dem Kunden ab. Das ist bei unserer Tätigkeit wichtig, weil auch der Kunde nicht immer in der Lage ist, eine Aufgabe zu 100% zu spezifizieren und an jedes Detail zu denken. Berater sind daher gefordert, dem Kunden Vorschläge zu machen und diese selbstständig abzustimmen.

Sollte der Berater jedoch nicht selbst auf eine Lösung kommen, kann man ihm durch gezielte Fragen Hinweise geben, wo er nach Lösungen suchen kann, z.B.: "Was hältst du davon, wenn wir uns die Gliederung anderer Lastenhefte anschauen?" oder "Vielleicht können wir die Kollegen aus dem anderen Projekt fragen, wie diese ihre Rollouts planen?"

Zudem bemühten wir uns, dem Mitarbeiter jeweils zu erklären, warum wir ihm eine Aufgabe zugewiesen hatten. Hintergrund: Nicht jede Aufgabe macht jedem Mitarbeiter Spaß. Deswegen sollte der Mitarbeiter wissen, welche Aufgabe in seinen Aufgaben- oder Expertisebereich fällt.

Verständnis abfragen und Lösungen einfordern

Abschließend forderten wir den Mitarbeiter dazu auf, die Aufgabe und den Sinn dahinter zusammenzufassen. Dies ist wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden und sicherzustellen, dass alle ein ähnliches Bild haben. Auch forderten wir stetig mit Rückfragen wie: "Was meint ihr dazu?" Lösungen ein, welche speziell die Junior Berater mehr und mehr zum Denken anregten.

Positive Fehlerkultur

Zudem pflegten wir eine positive Fehlerkultur (siehe dazu den Fachbeitrag "Was zeichnet eine positive Fehlerkultur aus?", Ausgabe 21/2015). Die Kultur etablierten wir mit dem Motto: "Intern darf alles gefragt werden und wir weisen uns gegenseitig auf Verbesserungen hin, da es intern keine Fehler gibt!".

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Erste Entlastung wird bereits spürbar

Sobald der Mitarbeiter die wichtigsten Prozesse und Ansprechpartner kennt, sowie Routineaufgaben alleine erledigen kann, sollten Sie ihn stärker einbeziehen, um ihn zu motivieren, sich im selbstständigen Arbeiten zu verbessern. Gegen Ende dieser Phase können Sie als Projektleitung bereits erste Entlastungen feststellen.

Gehen Sie jedoch behutsam vor: Eine zu hohe Delegation kann Ihre Mitarbeiter überfordern, daher empfehlen sich zu Beginn kleinere Arbeitspakete, die mit der Zeit wachsen. Weitere Instrumente, um die Motivation der Mitarbeiter hochzuhalten, sind eine **positive Fehlerkultur, gemeinsame Ziele und die Einladung zum Mitdenken**.

3. Phase: Developing

Jetzt ändert sich das Führungsverhalten gravierend: Der Mitarbeiter erledigt nun selbstorganisiert alle Aufgaben, da er die Anforderungen und Vorgaben des Kunden genau kennt. Anhand seiner Kenntnisse kann er außerdem realistische Ziele definieren, die er im täglichen Gespräch darlegt.

Delegieren

Durch Ihre Investitionen in die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter können Sie nun in großem Umfang Aufgaben an diese delegieren. Für einen Projektleiter stellt das Delegieren eines seiner wichtigsten Instrumente dar. Dementsprechend viele Vorgehensweisen existieren dazu. Ich habe auf Basis meiner eigenen Erfahrungen ein Dreischritt-Verfahren entwickelt:

1. Bei der Auswahl des Mitarbeiters achte ich darauf, dass dieser alle notwendigen Kompetenzen für die Erledigung besitzt. Dann beschaffe ich dem Mitarbeiter Informationen über die Aufgaben (Dokumente, Ansprechpartner etc.).
2. Des Weiteren zeigte ich ihm oder ihr das Ziel der Aufgabe auf und erkläre, welchen Vorteil, also welche persönliche Verbesserung, er durch diese Aufgabe erzielen kann. So lade ich die Aufgabe mit persönlichem Sinn auf.
3. Anschließend kommuniziere ich die Aufgabe auch im Team und nenne den Mitarbeiter explizit als den dafür Verantwortlichen. Dies erzeugt einerseits Gruppendruck und sorgt andererseits beim Berater für Commitment sowie Identifikation mit der Aufgabe.

Ziele überprüfen

Die Aufgabe für die Projektleitung besteht nun darin, den Mitarbeiter bei der Erreichung seiner Ziele zu unterstützen. Ich empfehle jedoch, seine selbstgesteckten Ziele mit ihm weiterhin kurz zu evaluieren, da einerseits die Gefahr besteht, dass er sich zu ambitionierte Ziele, wie "ich möchte das Projekt von ITIL auf eine agile Methode wandeln" oder zu wenig ambitionierte Ziele, wie "ich möchte besser mit Excel und PowerPoint umgehen" setzt. Ein realistisches Ziel in unserem Projekt war z.B. die Automatisierung von Reports im Projekt voranzutreiben um Zeit zu sparen, oder die Projektpläne noch stärker an den vom Kunden geforderten Projektstandard anzupassen.

In der Regel wirkt die Selbstorganisation sehr motivierend. Meine Mitarbeiter z.B. schauten neben ihren Aufgaben oft über den Tellerrand: Ein Mitarbeiter optimierte die Reportprozesse, indem er neue Makros programmierte. Ein

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

anderer arbeitete sich in neue Tools (z.B. Tableau) ein und machte diese für uns nutzbar, was zu einer schnelleren und fehlerfreien internen Bearbeitung führte. Dies erreichten wir durch die gezielte Fortbildung und Entwicklung eines Mitarbeiters, ausgehend von seinem anfangs geäußerten Wunsch, mit Big Data zu arbeiten.

Jetzt amortisiert sich der Zeitaufwand

In dieser Phase zahlen sich die Investitionen in die Entwicklung der Mitarbeiter voll aus. Ich war z.B. als Projektleiter trotz Arbeitsflut weniger ausgelastet, als in vergleichbaren Projekten. Ich führte am Ende pro Mitarbeiter ein tägliches Jour fix (5 x 15 = 1:15 h) durch, was dazu diente, zeitnah Feedback zur Aufgabenerledigung zu geben und konnte mir ansonsten – trotz der Regelmeetings mit dem Kunden – täglich drei Stunden freischaufeln, welche ich für Verbesserungen im Projekt nutzte oder um an neuen Themen für einen Folgeauftrag zu arbeiten.

Fazit Agile Leadership

Agile Leaderships stellte sich als perfekte Wahl für dieses Projekt heraus, da hier zahlreiche verschiedene Themenbereiche zusammentrafen. Unser Projektauftrag umfasste die Bereiche Rolloutmanagement, Projektmanagement, Controlling, Reporting und Testmanagement. Dies ist für eine Person oftmals schwer zu steuern. Da ich durch die Selbstorganisation viel Zeit sparen konnte, gelang dies jedoch und ich konnte zusätzlich parallel das nächste Angebot erarbeiten, das uns einen neuen Auftrag einbrachte.

Besonders gut eignet sich dieser Ansatz für kommunikative und bescheidene Projektleiter, weil viele (kurze) Gespräche und Echtzeitfeedbacks die Methode prägen. Da bei Agile Leadership die Entwicklung des Mitarbeiters im Fokus steht, sollte der Projektleiter sich stark zurücknehmen und versuchen, den Mitarbeiter gegenüber dem Kunden ins Rampenlicht zu rücken. Denn nur wenn der Kunde diesem vertraut, kann der Mitarbeiter für diesen arbeiten, auch ohne dass der Projektleiter präsent sein muss.

! Besonders in Phase 3 kann es zu Komplikationen kommen, da der Projektleiter hier viel delegiert. Dabei benötigt er einerseits Vertrauen in das Team und andererseits sollte er ein Mindestmaß an Steuerung und Kontrolle durch regelmäßige Gespräche und persönliche Treffen aufrechterhalten. Dazu benötigt auch das Team Vertrauen in die Projektleitung. Diese kann das Vertrauen fördern, indem sie offen und transparent kommuniziert.

Praxisbeispiel 2: Situative Führung

Margaux Sagne besaß aufgrund ihres Masters in Projektmanagement bereits theoretisches Wissen über das situative Führen, weshalb sie sich für diese Methode entschied.

Dieser Ansatz bildet einen Gegensatz zum zuvor behandelten Führungsstil, da er auf der Überzeugung beruht, dass alle Führungsstile ihre Berechtigung haben und die Führungskraft lediglich den richtigen Stil zur richtigen Zeit auswählen muss. Die Methodik der situativen Führung besteht aus vier Phasen, einen Überblick liefert Tabelle 2 (vgl. Hersey, 1982).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Phase / Stil	Zielgruppe	Ziel der Phase	Aufgaben des Projektmanagers	Aufgaben des Mitarbeiters
Telling	Mitarbeiter, die im Projekt neu sind	Einarbeitung	Dem Mitarbeiter den Kunden und seine Kultur vorstellen Ziel und Weg dahin genau vorgeben	Anweisungen ausführen
Selling	Ca. 2-6 Monate im Projekt	Motivation	Sinn beim Mitarbeiter erzeugen Vorschläge einfordern Mitarbeiter die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen regelmäßig wertschätzendes Feedback geben	Weiterhin Anweisungen ausführen Eigene Ideen und Lösungsvorschläge entwickeln Auf Rückfragen reagieren Engagement zeigen
Participation	Ca. 4-8 Monate im Projekt	Ermutigung	Fortschritte in der Entwicklung aufzeigen Den Mitarbeiter beraten Stichprobenmäßig kontrollieren	Selbstreflektion Fähigkeiten ausbauen
Delegating	Ca. 6-12 Monate im Projekt	Selbstorganisation	Zwischenberichte einfordern Freiraum geben "loslassen"	Herausforderungen annehmen sich abzeichnende Probleme selbstständig melden

Tabelle 2: Die vier Phasen bzw. Führungsstile der Situativen Führung.

In diesem Beispiel geht es um ein anspruchsvolles Automotive-Projekt im Kontext der Industrie 4.0. Wir berieten einen Neukunden beim Einführen von Requirements-Engineering-Prozessen. Auf Kundenseite waren verschiedene Ansprechpartner in Rumänien, Deutschland und Österreich beteiligt. Neben einer hohen Komplexität und wechselnden Ansprechpartnern mussten wir mehrere Normen beachten, wie die ISO 26262 (Funktionale Sicherheit in Kraftfahrzeugen).

Dem auf ein Jahr angesetzten Consultingprojekt waren ein Berater (mehrere Jahre Berufserfahrung) und ein Junior-Berater (ein Jahr Berufserfahrung) in Vollzeit, sowie drei Assistenten zugeordnet. Letztere verfügten über keine bzw. kaum Berufserfahrung, befanden sich noch in einer Ausbildung und arbeiteten daher nur Teilzeit im Projekt.

Ich war als Projektleiterin zu 50% im Projekt und sollte sicherstellen, dass die Aufgabenpakete rechtzeitig und in guter Qualität geliefert wurden. Hierzu stand ich in direktem Kontakt mit dem Kunden und übernahm einerseits die Verwaltung von Budget und Stundenkontingent, als auch das Coaching der Berater und der Assistenten. Die meiste Zeit verbrachte mein Team gemeinsam an einem Standort.

Kommunikation im (halb-)virtuellen Team

Ähnlich wie im ersten Beispielprojekt lief auch hier ein Großteil der Kommunikation virtuell über Lync, Skype und E-Mails. Alle zwei Wochen gab es z.B. einen virtuellen Regeltermin, in welchem der Berater und ich über Video-Chat Aufgaben vom Projektteam des Kunden erhielten und übergaben.

Neben der virtuellen Kommunikation verbrachten der Berater und ich einmal im Monat mehrere Tage am Stück gemeinsam an einem der Standorte des Kunden. Der Zweck dieser Termine bestand darin, uns über die unterschiedlichen Aufgaben und Themen abzustimmen und Informationen auszutauschen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Um größere Aufgabenpakete zu definieren und abzustimmen, hielten der Berater und der Junior-Berater zwei- bis dreitägige Workshops beim Kunden ab. Vor allem zu Beginn geschah dies mehrmals im Monat (später nur noch ca. monatlich), daher konnten beide häufig nur virtuell mit den Assistenten kommunizieren. Im Zuge der wachsenden Selbstorganisation verteilte ich die virtuelle Kommunikation mit dem Kunden zunehmend auf den Junior-Berater und die Assistenten.

Stil 1: Telling – Unterweisung neuer Mitarbeiter

Wegen der Komplexität des Projekts benötigten wir während der Einführung der Prozesse eine hohe Genauigkeit und fachliche Expertise. In der ersten Phase des Projekts legte ich daher viel Wert in die Einarbeitung und Unterweisung (siehe dazu auch die 1. Phase beim Agilen Leadership, da das Vorgehen ähnlich ist). Da das Projekt gerade erst gestartet war, mussten wir alle uns hier einarbeiten.

Damit die Mitarbeiter die wichtigen Prozesse des Projekts lernten, erklärte ich Ihnen genau, **was zu tun ist, wie, wo und auch wann** es zu tun ist. Damit gab ich neben dem Ziel auch den Weg genau vor. Sowohl der Junior-Berater als auch ich kannten den Kunden von vorherigen Aufträgen und konnten den Assistenten deswegen erste Richtlinien vermitteln.

Spezielle Situation beim Junior-Berater

Ich merkte bald, dass es für den Junior-Berater wichtig war, diese Phase schnell abzuschließen: Da es hier vor allem darum ging, Anweisungen strikt auszuführen, besaß er keinen großen Spielraum für individuelle Anpassungen. Das reine Abarbeiten von Aufgaben ist zwar wichtig, um die Prozesse des Kunden zu erlernen, auf die Dauer jedoch monoton. Da der Juniorberater bereits ein Projekt bei diesem Kunden betreut hatte, gelang es uns, diese Phase innerhalb von zwei Wochen zu durchlaufen.

Im Umgang mit den Assistenten dagegen legte ich mein Augenmerk darauf, dass sie die Werte und Anforderungen des Kunden lernten. Auch prüften der Berater und ich ihre Arbeitsergebnisse, bei größeren Aufgabenpaketen auch Zwischenstände. Ich schaute den Assistenten anfangs daher häufig über die Schulter, um Unklarheiten auszuräumen und bei Fehlern gleich einzugreifen.

Diese Phase endet normalerweise nach ein bis zwei Monaten, wenn der Mitarbeiter die Aufgaben ohne weitere Anweisungen ausführen kann und bei Unklarheiten sofort einen geeigneten Projektbeteiligten anspricht (siehe dazu auch Bild 2).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

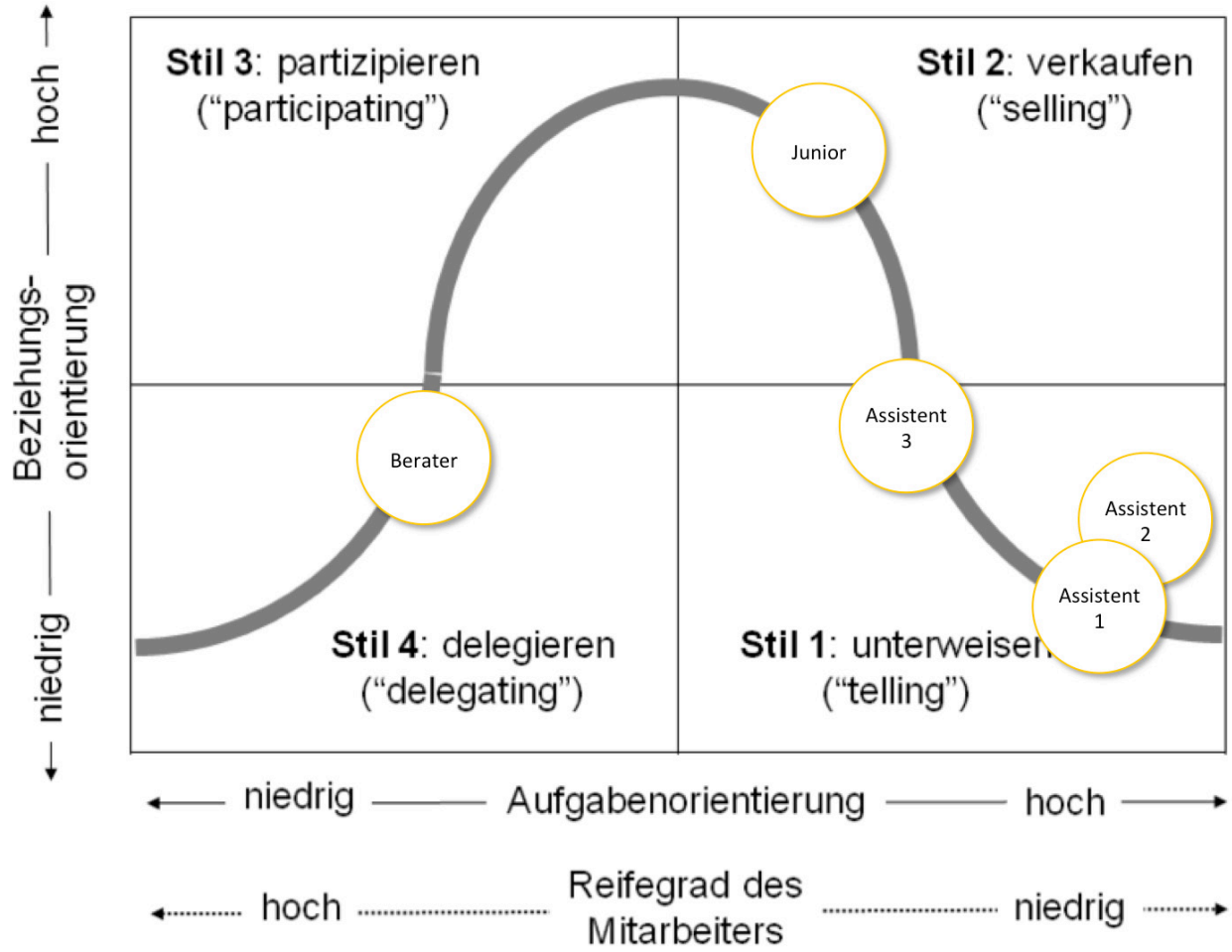

Bild 2: Die Situation im Sinne der Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard zu Projektbeginn.
Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz – http://www.management-Innovation.com, Theorie des Situativen Fuehrens nach Hersey und Blanchard

Kunst kommt von Können, nicht von Wollen

Die Fortschritte, die die Mitarbeiter in der Einarbeitung machen, bergen jedoch auch eine Schattenseite: Häufig wollten meine Teammitglieder mehr leisten, als wozu sie im Stande waren. So drang speziell der Junior-Berater darauf, erste Aufgaben selbst zu erledigen und eigene Ideen umzusetzen. Dies ließ sich nicht immer mit den Zielen und Qualitätsansprüchen des Kunden im Einklang bringen. Daher war ich gezwungen, Ideen des Junior-Beraters öfters abzulehnen, und musste ihm Aufgaben vorenthalten, für die er noch nicht bereit war.

Stil 2: Selling – Motivation und Vertrauen schaffen

Da speziell im Kundengeschäft absolute Fehlerfreiheit erwartet wird, machte ich weiterhin genaue Vorgaben. Wie das Beispiel meines Junior-Beraters zeigt, werden engagierte Mitarbeiter durch die strikte Unterweisung häufig demotiviert. Um die Mitarbeiter zu motivieren, empfiehlt es sich daher, sie vom Projekt zu überzeugen ("selling").

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Hierzu bezog ich die Mitarbeiter vermehrt ein, indem ich mir ihre Ideen anhörte und durch aktive Nachfragen einbezog, z.B.:

- "Was denkst du über diese Lösung?"
- "Hast du eine andere Idee?"
- "Wie würdest du vorgehen?"

Die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter waren zwar häufig nicht genügend ausgreift, um sie dem Kunden vorzustellen, dennoch war es wichtig, damit die Mitarbeiter sich angewöhnten, mitzudenken und sich einzubringen.

! Seien Sie sich darüber bewusst, dass in dieser Phase die Arbeitsergebnisse in der Regel zunächst schlechter werden, da die Betreuung geringer ausfällt. Daher ist eine genaue Kontrolle notwendig. Ich machte aber die Erfahrung, dass bereits nach zwei Wochen die Ergebnisse wieder deutlich besser waren, sodass ich sie kaum noch überarbeiten musste.

Demotivation und Unsicherheit

Bei mehreren Mitarbeitern spürte ich in der ersten Projekthälfte manchmal eine gewisse Angst davor, etwas Falsches zu sagen. Beispielsweise war sich ein Assistent nicht sicher, ob seine Ideen zur Gliederung eines Lastenheftes korrekt bzw. im Zusammenhang mit den spezifischen Kunden-Anforderungen nicht optimal seien.

! Auch im späteren Projektverlauf können Mitarbeiter, wenn ihre Motivation nachlässt, in diese Phase zurückfallen. Dann sollten Sie als Projektleiter wieder präsenter werden und den Mitarbeiter stärker unterstützen, z.B. indem Sie ihn in Ihre Überlegungen einweihen und seine Ideen befürworten.

Kompetenzen entwickeln durch Einbeziehung und Feedback

Wöchentlich zeigte ich den Mitarbeitern offene Punkte im Projekt auf und bat sie um Vorschläge. Neben ihrer Motivation wollte ich damit folgende Kompetenzen fördern:

- Verständnis der individuellen Anforderungen des Kunden
- Lösungskreativität
- Verantwortungsbewusstsein für eine Aufgabe

Bedenken Sie: Keine der vier Phasen ist so feedbackintensiv wie diese, da der Mitarbeiter in dieser Phase einerseits so viel Kritik wie in keiner anderen Phase erhält und andererseits viel Wertschätzung und Lob benötigt, um motiviert zu bleiben. Wie Sie dies in einem Gespräch verbinden, lesen Sie weiter hinten in unserem Exkurs zum Thema Feedback.

Mein Tipp: Auch wenn Fortschritte noch so klein sein mögen – wenn die Führungskraft sie bemerkt und hervorhebt, ermutigt das. Weiterhin ist es wichtig, dass der Mitarbeiter sich verantwortlich für seine Aufgabe fühlt und z.B. Deadlines ernst nimmt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Der Weg ist das Ziel

Unterscheiden Sie in dieser Phase zwischen dem Weg zur Lösung und dem Ergebnis: Für die Entwicklung des Mitarbeiters ist es an dieser Stelle wichtiger, dass er Fortschritte in seiner Arbeitsmethodik macht.

Nehmen Sie sich etwas Zeit, um den Arbeitsstil des Mitarbeiters kennenzulernen, damit Sie den Stand seiner Entwicklung korrekt einschätzen. Nur dann wählen Sie die Führungsmethode, die den Mitarbeiter weiterbringt

Stil 3: Participating – Einbeziehen in Entscheidungen

Durch den dauerhaften Erfolg des Junior-Beraters bemerkte ich, dass er schon erste kleine Arbeitspakete selbst erledigen konnte. Wir erprobten daher eine neue Art der Führung: Er sollte sich beteiligten beim Bestimmen von Zielen und bei der Entscheidungsfindung ("participating") sowie Aufgaben häufiger alleine ausführen.

In dieser Phase steht die Projektleitung lediglich beratend zur Seite. Ich z.B. teilte mein Erfahrungswissen, indem ich dabei half, Probleme zu strukturieren, erklärte z.B. ein idealtypisches Vorgehen für einen notwendigen Change. Zudem ließ ich den Mitarbeiter mein Vertrauen spüren: "Du bist der Fachmann für das Thema und entscheidest, aber halte mich gerne auf dem Laufenden!“

Den Stil kennzeichnen folgende Aspekte:

- Der Mitarbeiter trifft erste Entscheidungen alleine
- Er wird regelmäßig ermutigt, dem Kunden seine Ideen vorzustellen
- Jede Anfrage des Mitarbeiters wird mit hoher Sorgfalt beantwortet

Selbstorganisation braucht Selbstvertrauen

Diese Phase ist für den Übergang zum selbstorganisierten Arbeiten wichtig, damit Mitarbeiter das dafür nötige Selbstvertrauen entwickeln. Sie besitzen in dieser Phase zwar sämtliche Fähigkeiten, die sie benötigen, um selbstorganisiert zu arbeiten, aber ich habe bei vielen die Erfahrung gemacht, dass sie sich bei neuen Aufgaben anfangs schwertun, weil sie ihren Fähigkeiten noch nicht voll vertrauen. Daher fordern sie die Präsenz der Projektleitung ein.

Selbstorganisation beim Junior-Berater

Zu Beginn dieser Phase war für den Junior-Berater eine Stunde pro Woche nötig. Nach ungefähr einem Monat hatte sich dieser Wert halbiert. Beim Junior-Berater zeigte sich seine gewachsene Selbstständigkeit an folgenden Beispielen:

- Er erhielt seine Aufgaben direkt vom Kunden und lieferte diese auch selbstständig ab, ohne dass eine Kontrolle nötig war.
- Er verstand Aufgaben sehr schnell und benötigte kaum noch Erklärung von mir oder dem Kunden.
- Meiner Bitte um Verbesserungsvorschläge kam er regelmäßig nach und brachte dabei gute Ideen ein.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Selbstorganisation im Team

Dank der gewachsenen Selbstorganisation des Juniorberaters sparten wir nicht nur seine Betreuungszeit ein, er entlastete mich und den Berater auch, indem er teilweise die Betreuung der Assistenten übernahm. Diesen fehlte es zu diesem Zeitpunkt noch an Sicherheit, Routine und Selbstvertrauen. Statt selbst präsent zu sein, stellte ich ihnen den Juniorberater an die Seite. Schon die Tatsache, dass dieser mit ihnen in einem Büro saß und immer ansprechbar war, vermittelte ihnen ausreichend Sicherheit, sodass er mich tageweise vertreten konnte.

Selbstorganisation bei den Assistenten

Später erreichten auch zwei der drei Assistenten diese Phase und übernahmen intern erste Aufgaben (siehe auch Bild 3). (Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit dem Kunden waren begrenzt, da dieser z.B. als tageweise Vertretung für den Projektleiter zumindest einen Vollzeitmitarbeiter erwartete.)

Zu Beginn dieser Phase benötigte ich für die Betreuung jedes Assistenten wöchentlich fünf Stunden. Dieser Wert hatte sich nach ungefähr einem Monat halbiert. Dies gelang, indem ich die Assistenten an internen Entscheidungen beteiligte und sie Vorschläge für den Kunden selbstständig ausarbeiten ließ.

Beispiel: Ich beauftragte die Assistenten damit, ein Vorgehen für das Archivieren unserer Protokolle und das Versionieren unserer Lastenhefte auszuarbeiten. Dabei prüfte ich zu Beginn jedoch, ob ihre Ideen in die richtige Richtung gehen und überprüfte am Ende ihre Ergebnisse.

Stil 4 Delegation – Vertrauen und loslassen

Gegen Ende des Projekts kontrollierte ich die Arbeitsergebnisse der Berater kaum noch. Dazu musste ich eine gewisse Selbstdisziplin entwickeln: Das "Loslassen" fiel mir anfangs nicht leicht. Da ich meinen Mitarbeitern und ihren Fähigkeiten vertraute, gelang es mir jedoch.

Ich sah meine Aufgabe als Projektleitung bei diesem Stil darin, Aufgaben zu delegieren und dem Mitarbeiter beim Abarbeiten maximalen Freiraum einzuräumen. Die Ergebnisse ließ ich mir nur noch wöchentlich berichten. Dies geschah oft in Verbindung mit einem Kaffee oder einem gemeinsamen Mittagessen, um so gleichzeitig die Beziehung zum Mitarbeiter zu pflegen.

! Die wichtigste Bedingung für das Funktionieren dieser Phase besteht darin, dass der Mitarbeiter selbstständig auf die Projektleitung zukommt, wenn ein Problem auftaucht. Dank der Unterweisung in Phase 1 erkennt er außerdem, wenn ein Problem seinen Kompetenzbereich übersteigt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

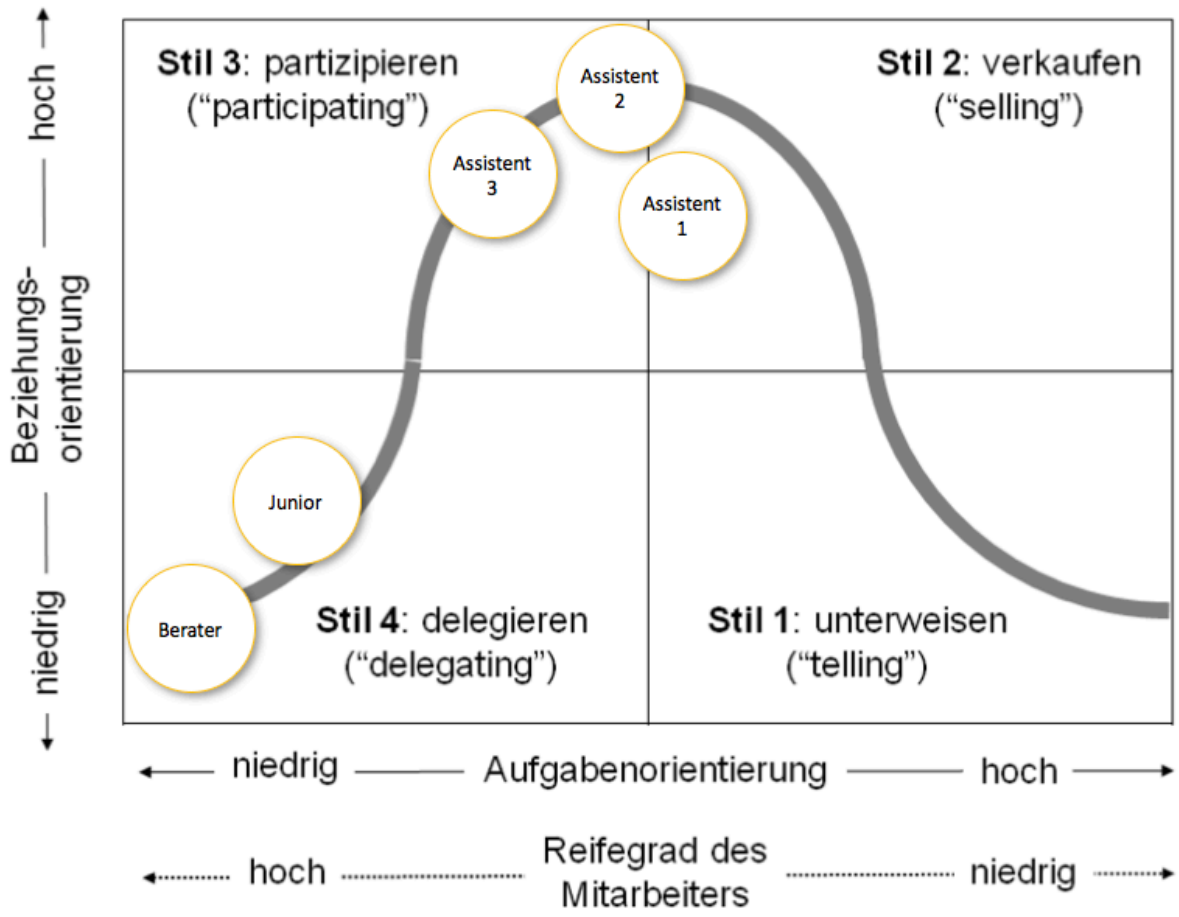

Bild 3: Die Situation am Ende des Projekts: Der Juniorberater war fast so selbstständig wie der Berater und auch die Assistenten hatten teilweise große Fortschritte gemacht.
Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz – http://www.management-Innovation.com, Theorie des Situativen Fuehrens nach Hersey und Blanchard

Überprüfen Sie das Leistungsvermögen

Durch flexibles Führungsverhalten gelang es, dass die Mitarbeiter ihre Kompetenz und ihr Leistungsvermögen sukzessive ausbauten. Wie Bild 3 gut zeigt, ist jedoch nicht jeder Mitarbeiter immer auf dem gleichen Stand. Es gilt deswegen, den Reifegrad durch Gespräche immer wieder neu festzulegen. Für die Projektleitung ist es daher wichtig, dass sie den Reifegrad immer korrekt bestimmt.

! Beachten Sie, dass der Reifegrad nicht für einen Mitarbeiter gilt, sondern jeweils für eine Aufgabe. Daher sollten Sie den Reifegrad bezogen auf jede Aufgabe feststellen. Dies erfolgte bei mir oft sehr schnell, indem ich eine oder mehrere der folgenden Fragen stellte und die Antworten intuitiv bewertete.

Für die Feststellung des Reifegrads muss der Projektleiter ein Gefühl entwickeln. Anhand einiger Indikatoren und passender Beispielfragen geben wir eine grobe Orientierung:

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Kompetenz

- Welche Erfahrungen hat der Mitarbeiter in Bezug auf die Aufgabe?
- Wie lange ist er bereits im Projekt?
- Über wie viel Berufserfahrung verfügt er?

Motivation

- Bittet er häufig um neue Aufgaben, die ihn herausfordern?
- Scheut er sich nicht vor schwierigen Aufgaben und gibt selten auf, bis er sie gelöst hat?
- Zeigt er Interesse für größere Zusammenhänge und für Details?

Selbstständigkeit

- Wie selten sucht er Kontakt zu mir?
- Wie gut kommt er mit knappen Anweisungen zurecht?
- Löst er seine Aufgaben immer termintreu?

Anhand dieser Fragen können die Aspekte auf einer Skala von niedrig bis hoch bewertet werden. Ich habe mir für das für Beurteilen oft ein paar ruhige Minuten genommen und jede Antwort mit niedrig bis hoch beantwortet. In der folgenden Tabelle findet sich die Ausprägung der Merkmale in den einzelnen Phasen.

Phase	Kompetenz	Motivation	Selbstständigkeit
Telling	niedrig	nicht relevant	nicht relevant
Selling	mittel	niedrig bis hoch	niedrig
Participating	hoch	mittel bis hoch	mittel
Delegation	hoch	hoch	hoch

Tabelle 3: Die typische Ausprägung der Merkmale in den einzelnen Phasen.

Beispiele für die Beurteilung Ihrer Mitarbeiter

Ist ein Mitarbeiter neu im Projekt, empfiehlt es sich, ihn mit dem Stil Telling zu führen, außer er verfügt über viel Erfahrung mit dem Kunden oder im Beruf. Aufgrund der mangelnden Erfahrung verfügt er über wenig Kompetenz. Aus diesem Grund können Sie seine Motivation und Selbstständigkeit vernachlässigen, da er Aufgaben nicht alleine ausführen kann.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Mitarbeiter in der Phase Selling sind oft einige Zeit dabei und haben über das Erledigen erster Aufgaben Kompetenz erworben. Ihre Motivation ist in der Regel jedoch etwas niedrig, da das strikte Abarbeiten von Aufgaben weniger Spaß bereitet als kreative Arbeit. In dem Beispielsprojekt brachten sich die Mitarbeiter in dieser Phase kaum ein und warteten oft auf Anweisungen.

Dank motivierende Maßnahmen (Sinn stiften, Feedback geben, Einholen von Vorschlagen und später das Einbeziehen in Entscheidungen) erhöht der Projektleiter die Motivation und fördert damit die Selbstständigkeit der Mitarbeiter, sodass diese regelmäßig Vorschläge einbringen. Bevor eine vollständige Delegation möglich ist, müssen in der Phase Participating die Mitarbeiter allerdings noch ermutigt werden, um selbstbewusst und selbstorganisiert arbeiten zu können. Hier wird deswegen oft die Präsenz des Projektleiters eingefordert. In der Delegationsphase können die Mitarbeiter zunehmend mehr und mehr Aufgaben alleine ausführen.

Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Während unseres Experiments mit den beiden Führungsansätzen tauschten wir uns regelmäßig aus, sprachen über Fortschritte, aber auch über Enttäuschungen und Probleme. In unserer abschließenden Diskussion nach zwölf Monaten zogen wir beide ein insgesamt positives Fazit: Beide Ansätze haben uns überzeugt.

Situative Führung

Situative Führung begreifen wir als eine Art Mittelweg, welcher die Stärken und Schwächen der vier Führungsmethoden Telling, Selling, Participatin und Delegating vereint. Der Vorteil besteht in der Möglichkeit, jeden Mitarbeiter individuell zu führen. Dazu muss der Projektleiter jeden dieser Führungsstile auch beherrschen.

Uns ist aufgefallen, dass beispielweise zwischen einer stark kontrollierenden und einer delegierenden Führung oft nicht schnell gewechselt werden kann. Daher empfehlen wir Ihnen dieses Rahmenwerk, wenn Sie über gute soziale Kompetenzen sowie das nötige Fingerspitzengefühl verfügen.

Es eignet sich besonders für Projekte, in denen relativ enge Rahmenbedingungen herrschen und Mitarbeiter in neue Aufgaben immer dediziert eingearbeitet werden müssen. Die Grenzen dieses Rahmenwerks liegen oft beim Projektleiter selbst, daher sollten Interessierte sich fragen, ob sie in der Lage sind, zwischen teilweise gegensätzlichen Führungsstilen umzuschalten – je nachdem, mit welchem Mitarbeiter sie gerade arbeiten – und ob Sie Ihre Mitarbeiter immer richtig einschätzen können.

Agile Leadership

Im Führungsmodell Agile Leadership dagegen steht der Projektleiter seinem Team als Moderator und Mentor beiseite, der berät und koordiniert. Speziell in komplexen Projekten mit vielen Änderungen ist es wichtig, gemeinsam an einer Vision zu feilen. Wir empfehlen diese Führung für Projekte mit zahlreichen Experten mit Spezialwissen. Jeder Experte verfügt über sein eigenes Hoheitsgebiet, in dem er als Mikromanager fungiert.

Agile Leadership verlangt von Projektleitern die Kunst "loszulassen". Es baut auf Vertrauen und erfordert eine hohe Selbstorganisation. Um Projekte mit einer hohen Kontroll- und Dokumentationspflicht zu steuern eignet es

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sich daher nur bedingt. Zudem benötigt dieser Ansatz Mitarbeiter mit hoher Eigenmotivation, die am besten über einige Jahre Arbeitserfahrung verfügen.

Exkurs zum Feedbackgeben

In unseren beiden Projekten verwendeten wir zwei Arten von Feedback: In erster Linie gaben wir Rückmeldung formal zur Aufgabe ("Gut gemacht" oder "du solltest nächstes Mal folgendes verbessern"). Grundsätzlicheres Feedback vermitteln wir mit Hilfe des "Feedbackburgers", den wir im wöchentlichen oder täglichen Feedbackgespräch einsetzten. Wir ließen uns dabei von Andrea Windolph auf ihrem Blog inspirieren.

Kein Fastfood: Der Feedbackburger

Da negatives Feedback einen Mitarbeiter oft demotiviert, bekommt er es im Feedbackburger "garniert" mit Aspekten, die ihm die Einordnung erleichtern und über die er sich freuen kann. Zunächst erhält der Mitarbeiter eine Erklärung, warum er dieses Feedback erhält. Danach spricht die Führungskraft über positive Ansätze, die ihr in letzter Zeit aufgefallen sind, z.B. dass der Mitarbeiter sich in mehreren Bereichen verbessert hat. Anschließend benennt die Führungskraft Aspekte, in denen der Mitarbeiter sich verbessern kann, und liefert ihm dazu konkrete Verbesserungsvorschläge. Zum Abschluss runden Ziele für die nahe Zukunft das Gespräch ab, indem sie den Blick nach vorne lenken (siehe auch Bild 4). Für das "Servieren" eines Feedbackburgers sollten Sie sich eine halbe Stunde Zeit nehmen.

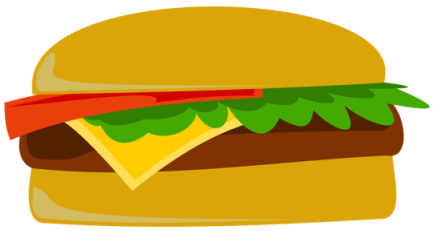

Bild 4: Der Feedbackburger macht Kritik bekömmlicher.
Quelle: OpenClipart-Vectors - https://pixabay.com/

Fazit

Durch den digitalen Wandel nehmen Projekte an Geschwindigkeit zu und die Arbeitsflut steigt. Beide erprobten Führungsstile führten zu einer höheren Selbstorganisation der Projektmitarbeiter, was uns Projektleitern viel Zeit sparte. Die Umsetzung dieser Rahmenwerke war für uns eine Herausforderung, da wir unser Führungsverhalten vollkommen umstellen mussten. Daher empfehlen wir Interessierten, die Umstellung strukturiert anzugehen und sich streng an die einzelnen Phasen der Rahmenwerke zu halten. Alle Phasen besitzen ihre Berechtigung, daher sollten Sie keine Phase überspringen. Unsere drei Tabellen sollen Ihnen dabei zur Orientierung dienen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ausblick

Nach rund zwölf Monaten endeten unser beider Projekte beinahe zeitgleich. Zufälligerweise ergab sich für Margaux Sagne die Möglichkeit, in ein agiles Projekt zu wechseln. Für Dominic Lindner wurde ein Platz in einem ähnlichen Projekt wie das von Margaux Sagne beschriebene, ebenfalls bei einem Automobilzulieferer frei. Wir beschlossen daher, untereinander die Führungsansätze zu "tauschen". Wir tauschen uns weiterhin regelmäßig aus und befolgen die Tipps des anderen.

Literatur und Quellen

- Appelo, Jurgen: Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Addison-Wesley Professional, Boston 2010
- Gloger, Boris; Rösner, Dieter: Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, Hanser Verlag, München 2014
- Hersey, P., Blanchard, K.: Management of Organizational Behavior. 4. Auflage. New York 1982
- Hofert, Svenja: Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Springer Gabler, Wiesbaden 2016
- Lindner, Dominic: Agile Unternehmen: Zukunftsfähig in der digitalen Transformation, Projektify, Nürnberg 2017, abrufbar unter: https://agile-unternehmen.de/ebook/Lindner-agile-unternehmen.pdf *(zuletzt geprüft am 19.09.2017)*
- Urbach, N.; Ahlemann, F.: Der Wissensarbeitsplatz der Zukunft: Trends , Herausforderungen und Implikationen für das strategische IT-Management, in: HMD - Praxis der Wirtschafsinformatik, 53 (1), 2016, S. 16-28

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion