

Spotlight

## Wissen ins Projekt holen und nutzen



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln  
aus dem Projekt Magazin

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

## Wissen ins Projekt holen und nutzen

Wie teilt man Wissen effektiv und verankert es langfristig im Unternehmen? Eine Frage, die Projektleiter angesichts verteilter Teams und wechselnder Teammitglieder immer häufiger beschäftigt. Die Antwort: Kollaborativ und mit den passenden Tools. In diesem Spotlight lernen Sie z.B. den Jahrmarkt der Ideen und das World Café kennen und erfahren, wie Sie On-The-Job lernen oder Seminarwissen unkompliziert an den Arbeitsplatz holen und sichern.

### Inhalt

#### Voneinander lernen

1. "Jahrmarkt der Ideen" zum intensiven Wissensaustausch  
Wie in der Allianz Mitarbeiter und Manager ihre Erfahrungen miteinander teilen ..... Seite 3
2. Führungskräftetreffen mit Organisationsentwicklung verbinden  
Exploratives Lernen statt Expertenvortrag ..... Seite 18
3. PM-Community-of-Practice: So teilen Projektleiter ihr Praxiswissen effektiv..... Seite 30
4. Best Practice für die Einbindung fortschrittlicher Kunden  
Lead User-Projekte: Schneller als der Wettbewerb ..... Seite 40
5. Projekterfahrungen mit Mikroartikeln schnell und einfach austauschen ..... Seite 55

#### Wissen verankern und nutzen

6. Lernendes Projektmanagement  
Teil 1: Erfolgsfaktoren..... Seite 59
7. Lernendes Projektmanagement  
Teil 2: Erfahrungen zum Wissenstransfer in der Praxis ..... Seite 69
8. Lernen in der Praxis für die Praxis  
Schneller Wissenstransfer mit On-the-Job-Qualifizierungen..... Seite 75
9. Von der Theorie in die Praxis  
Seminarwissen erfolgreich transferieren ..... Seite 84
10. So machen Sie Nägel mit Köpfen  
Workshop-Ergebnisse mit einem Maßnahmenplan umsetzen..... Seite 89

#### Methodensteckbriefe zum Wissensmanagement

11. World Café ..... Seite 95
12. Lessons Learned (LL) ..... Seite 101
13. Sprint Retrospektive..... Seite 113

#### Arbeitshilfe

Checkliste Lead User-Projekte..... Artikel 4, S. 40

Fachbeitrag

"Jahrmarkt der Ideen" zum intensiven Wissensaustausch

## Wie in der Allianz Mitarbeiter und Manager ihre Erfahrungen miteinander teilen

Das Format "Schwarzmarkt des Wissens" habe ich erstmals unter dem Motto "rent a referent" 2007 im Rahmen einer Fortbildung sowie eines Kongresses zur Management-Beratung kennengelernt. Der reizvolle Kontrast persönlicher Einzelgespräche im Rahmen einer Großgruppen-Veranstaltung und der inspirierende Wissensaustausch, der dadurch stattfand, haben mich fasziniert.

Deshalb überlegte ich mir, wie ich die "Schwarzmarkt"-Idee in den Unternehmenskontext übertragen könnte, und habe seitdem mehrere "Jahrmärkte der Ideen" in der Allianz Managed Operations & Services SE konzipiert und moderiert. Das Potenzial dieses Formats ist sehr groß: Es kann zur Verbesserung der Prozesse in Projekten, aber auch zur Organisationsentwicklung genutzt werden.

Das für den Unternehmenseinsatz abgewandelte Format geht auf das "Schwarzmarkt"-Konzept der Künstlerin Hannah Hurtzig und ihre **Mobile Akademie Berlin** zurück. Seit 2005 bringt Hannah Hurtzig mit ihren "Schwarzmärkten" den Austausch von Wissen gewissermaßen auf die "Bühne". In hundert und mehr auf 30 Minuten begrenzten Zwiegesprächen zwischen Experten und ihren Gesprächspartnern, die in mehreren Gesprächsrunden an Themen-Tischen stattfindenden, inszeniert sie die Vermittlung von Wissen vor Publikum

Gegen eine geringe "Gesprächs-Gebühr" kann der "Kunde" an einem Buchungsschalter ein Ticket erwerben, um einen Experten eine halbe Stunde lang zu sprechen und von seinem spezifischen Wissen zu profitieren. Seit einigen Jahren tourt Hannah Hurtzig mit ihrem Schwarzmarkt-Format durch die großen Städte Europas. Mittlerweile hat sie auch in Brasilien und Israel Schwarzmärkte veranstaltet. Die Gespräche bisheriger Schwarzmärkte können im öffentlichen **Audioarchiv** der Mobilen Akademie nachgehört werden.

Zunächst gehe ich darauf ein, wie diese ungewöhnliche und inspirierende Methode in einer unternehmensgerechten Abwandlung funktioniert. Wie diese Methode sich für den Wissens- und Erfahrungsaustausch im Unternehmen nutzen lässt, beschreibe ich dann anhand eines Praxisbeispiels aus einem Fachbereich der Allianz, wo wir den Fokus auf den Austausch von Know-how und die Multiplikation guter Ideen zur Verbesserung innerhalb der Organisationseinheit im Rahmen eines Transformationsprozesses gelegt haben.

### Autor



#### Rauthgundis Reck

PMP, IPMA Level D,  
Certified Scrum Master,  
Consultant in der Allianz

Managed Operations & Services SE  
im Bereich HR Talentmanagement

Kontakt: [gundi.reck@web.de](mailto:gundi.reck@web.de)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Nach einer Darstellung der Vorteile und Erfolgsfaktoren für ein Gelingen eines "Jahrmarkts der Ideen", gebe ich abschließend Anregungen, wie der "Jahrmarkt der Ideen" auch in Projekten und Projekt übergreifend eingesetzt werden kann.

## Kasten: Charakteristika eines "Jahrmarkts der Ideen"

- Markplatz-Ambiente schaffen (Verhältnis Experten zu Teilnehmern: mind. 1:5)
- Exklusiver Input eines Experten für max. zwei Tischgäste (Verhältnis 1:1 oder 1:2)
- "Zaungäste" hören ausschließlich zu und verfolgen die Gespräche mit.
- Individuelle Wissensvermittlung in kollektiver Struktur
- Zeitlich limitierte Gespräche (25 Minuten)
- Mehrere aufeinanderfolgende Gesprächsrunden (4-5 Runden)
- Vorarbeit entscheidend (Auswahl passender Themen und Akquise der Experten, Einbeziehen des Managements)
- Programmheft mit den Themen und Expertenprofilen zum schnellen Querlesen

## Beschreibung der Methode

### Raumsetting

Betritt man einen "Jahrmarkt der Ideen", fällt die ungewöhnliche Tischanordnung ins Auge (Bild 1). Das Setting gleicht einem Bibliotheks-Saal mit vielen in Reihen angeordneten Einzeltischen. Die Tische sind nummeriert und jeder Tisch ist fest einem Experten bzw. Erfahrungsträger mit seinem Thema zugeordnet. An jedem Tisch befinden sich drei Stühle, sodass ein bis maximal zwei Gäste dem Experten gegenüber am Tisch Platz nehmen können. Die Experten werden für zeitlich begrenzte Gespräche von 25 Minuten von wechselnden Teilnehmern gebucht. Entweder eine Einzelperson oder ein Zweier-Team erwirbt dafür ein Ticket, sodass Vier- oder Sechs-Augen-Gespräche stattfinden können.



Bild 1: Impressionen von einem "Jahrmarkt der Ideen" in der Allianz Managed Operations & Services SE (© Rauthgundis Reck).

Dabei vermitteln die Experten einen Ausschnitt ihres Know-hows, der sich im limitierten Zeitfenster gut erzählen lässt. Die Experten sollen keine Vorträge halten, sondern ihr Wissen weitererzählen. Die Anliegen des Tischgasts bestimmen das Gespräch. Er kann aus der gebuchten Gesprächszeit das machen, was für ihn persönlich nützlich ist. So kommt es zu einer individuell passgenauen Wissensvermittlung (konkrete Antworten auf konkrete Fragen oder die Vertiefung eines Themas und detaillierte Erläuterungen dazu oder eine Diskussion). Manchmal führt dies auch zum gemeinsamen Staunen über vom Tisch-Gast neu eingebrachte Blickwinkel und über unerwartete Gesprächswendungen. Auf den genauen Ablauf der Gespräche wird weiter unten eingegangen.

Die Tische stehen im Abstand von ca. 1,5-2 m nebeneinander – nicht zu eng und nicht zu weit auseinander (Bild 2). Trotz des Geräuschpegels im Saal soll einerseits der konzentrierte Austausch an den Tischen noch möglich sein, andererseits die kollektive Struktur des Lernens im Raum erhalten bleiben. Bei 20 Thementischen und 100 Teilnehmern empfiehlt sich z.B. eine Raumgröße von 200 m<sup>2</sup>.



Bild 2: Tischsetting im Raum (© Allianz Managed Operations & Services SE).

## Teilnehmer nehmen die Rolle "Tischgast" oder "Zaungast" ein

An einem "Jahrmarkt der Ideen" kann jeder in zwei Rollen teilnehmen.

Tischgäste buchen persönliche Gespräche mit Experten ihrer Wahl. Die Tickets (Tischkarten) sind pro Zeitfenster und Thema ausgestellt und zu Beginn bzw. während der laufenden Veranstaltung an "Ticketschaltern" erhältlich. Die Ticketschalter werden direkt am Eingang innerhalb des Raums aufgestellt. Mehrere Stellwände mit angehefteten Moderationskarten pro Zeitslot dienen als Buchungsschalter.

Wer keinen oder nicht in jeder Runde einen Experten sprechen will, kann von Tisch zu Tisch flanieren oder als "Zaungast" die Gespräche der anderen an den Tischen mit verfolgen. Zaungäste dürfen sich nicht in die Gespräche am Tisch einmischen, sondern ausschließlich zuhören.

Das Tischsetting führt dazu, dass sich die Aufmerksamkeit des Experten automatisch auf sein Gegenüber am Tisch richtet und die umstehenden Zuhörer als Publikum wahrgenommen werden. Auch für dieses wird das Gespräch inszeniert. Die Zuhörer verweilen an den Tischen oder gehen umher und schaffen damit die Öffentlichkeit eines Marktplatzes – im reizvollen Kontrast zu den exklusiven Gesprächen an den Tischen.



Die verschiedenen Teilnahmemöglichkeiten werden von der Moderation zum Start der Veranstaltung erläutert. Bereits in der Ankündigung und in der Einladung zur Veranstaltung werden die Besonderheiten bei der Teilnahme erläutert.

## Ablauf

Die einzelnen Gespräche laufen nach einer festen Choreographie ab, welche durch die Moderation gesteuert wird oder automatisch ablaufen kann. Jeweils zum Start der Gesprächszeit ertönt ein Gong, der den Beginn der Gesprächsrunde einläutet. Ertönt der Gong zum 2. Mal, verabschieden die Experten zügig den aktuellen Gesprächsgast und empfangen den nächsten. Bewährt hat es sich, die Gespräche auf max. 25 Minuten zu begrenzen. (30 Minuten Gesprächszeit können sich bereits in die Länge ziehen, 15 Minuten sind für produktive Gesprächserfahrungen zu knapp bemessen.)

Empfohlen werden 4, max. 5 Durchgänge. Die Teilnehmer haben einerseits dann die Chance, mit mehreren Experten sprechen zu können. Andererseits lässt nach unseren Beobachtungen (des Organisationsteams), die Konzentration wie auch die Neugierde auf die Gespräche mit zunehmender Rundenanzahl nach – sowohl bei den Experten wie bei den Gesprächsteilnehmern.

Die Experten bieten ihre Themen in der Regel in jeder Runde an, um mehreren Teilnehmern das individuelle Gespräch zu ermöglichen. Als Faustregel für eine hinreichend große Anzahl anzubietender Gespräche kann die Anzahl Experten, der Durchgänge und Teilnehmer pro Gespräch herangezogen werden: 25 Themen, fünf Gesprächsrunden und Tandem-Teilnahmemodus ergeben maximal 250 Gesprächsteilnahmemöglichkeiten. Damit sind bei 125 Teilnehmern für jeden Teilnehmer rein rechnerisch mindestens zwei individuelle Gespräche, bei 100 Teilnehmern für das Gros sogar drei Gespräche möglich. Jeder der Experten kann dabei von bis zu zehn verschiedenen Kolleginnen und Kollegen besucht werden.

## Vorbereitung und Organisation

### Organisationsteam

Das Organisationsteam besteht aus ca. 4-6 Personen. Die Mitglieder des Teams vertreten die am Jahrmarkt beteiligten Organisationseinheiten (Experten wie Teilnehmer). Wichtig ist, dass die Teammitglieder in ihren Einheiten gut vernetzt und anerkannt sind. Dabei spielt die Linien-Hierarchie keine Rolle, die Teammitglieder können und sollen sowohl Mitarbeiter wie Führungskräfte sein. Das Veranstaltungsformat fördert den hierarchieübergreifenden Austausch, was sich auch in der Zusammenarbeit im Vorbereitungsteam zeigt.

Der zeitliche Aufwand für die Vorbereitung und Nachbereitung der Veranstaltung fällt für die einzelnen Teammitglieder unterschiedlich aus und hängt mit von der organisatorischen Einbettung der Veranstaltung und dem Vernetzungsgrad der handelnden Personen ab. Die rein organisatorische Vorbereitung von einem Tag pro Teammitglied ist gut leistbar. Der Aufwand des Kernteams (ca. 2-3 Personen) für die inhaltliche Vorbereitung, das z.B. die Akquise und das Briefing der Experten, die Konzept- und Themenabstimmung mit dem Management und die Erstellung des Programmhefts übernimmt, sollte je nach Vernetzungs- und Senioritätsgrad der Akteure mit 3-5 Tagen angesetzt werden.

## Sammlung und Strukturierung der Themen

Das Oberthema ergibt sich auf der Zielstellung der Veranstaltung und sollte in verschiedene Einzelthemen aufgefächert werden können, die in einem Zusammenhang stehen und Relevanz für die Organisation und die Teilnehmenden haben. Gerade weniger bekannte Experten und Erfahrungsträger, deren Themen von Bedeutung sind, aber oftmals nicht im Fokus stehen, können eingeladen werden. Je bunter die Themenlandschaft und je abwechslungsreicher die Wahlmöglichkeiten und Themenalternativen, umso besser.

## Akquise und Auswahl der passenden Experten

Optimalerweise beteiligen sich Experten und Erfahrungsträger breit gestreut aus verschiedenen Projekten, Linieneinheiten und über alle Hierarchieebenen hinweg. Aus dem "Nähkästchen" zu plaudern und Interessantes aus dem eigenen Themengebiet erzählen zu können, stellt für die Experten einen starken Anreiz dar mitzumachen. Viele Experten sind auch neugierig darauf, ob und wie das Format funktioniert und was sie dabei selbst Neues erfahren würden.

Auf dem ersten Jahrmarkt der Allianz Managed Operations & Services SE waren alle Abteilungen des veranstaltenden Fachbereichs mit insgesamt 28 Experten vertreten, darunter mehr als zehn Führungskräfte aller Hierarchieebenen. Auch das Top-Management (die Fachbereichsleitung) nahm aktiv teil und buchte als Tischgast mehrere Expertengespräche bei Mitarbeitern – eine schöne Form, Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen und sich selbst als Lernender und Teil des Geschehens zu positionieren. Zum konkreten Vorgehen bei der Akquise und Auswahl der Experten siehe weiter unten.

## Briefing der Experten vorab

Im Erstkontakt ca. zwei Monate vor der Veranstaltung wird jeder Experte ausführlich auf das besondere Format eingestimmt. Dazu spricht ein Vertreter des Veranstaltungsteams persönlich mit dem ausgewählten Experten und macht sich ein genaueres Bild vom Thema. Die Experten werden ca. 1-2 Wochen vor dem Event detailliert über ihre Aufgabe, den Ablauf und die Regeln der Veranstaltung informiert. In einer halbstündigen Telefonkonferenz werden die noch offenen Fragen der Experten beantwortet:

- "Welches Material kann ich mitbringen?" – z.B. gedruckte Hand-outs, Plakate, persönliches Notebook mit Folien oder Demos, beschriftete Moderationskarten, z.B. für einen Themenüberblick)
- "Was tue ich, wenn Fragen kommen, die mir oder nicht zu meinem Thema passen?" – Der Experte kann einen Fragenspeicher mitführen (und die gesammelten Fragen im Nachgang an die Veranstaltungsleitung als Anregung für künftige Themen weitergeben) und antworten "Das ist nicht mein Thema, frag mal bei Experte XYZ nach" (wenn Experte XYZ ein angrenzendes Thema behandelt) oder "Spannende Frage, führt jetzt aber von meinem vorbereiteten Schwerpunkt zu weit weg. Ich werde das Thema aber an die Veranstaltungsleitung weitergeben". Hilfreich ist der Hinweis, dass die Experten für diese Veranstaltung keine extra Vorträge ausarbeiten sollen, somit auch kein weiterer Aufwand in der Vorbereitung anfällt.

In der Telefonkonferenz werden Tipps gegeben, wie die Experten die Gespräche mit dem Tischgast eröffnen könnten: So kann der Experte den Gesprächspartner nach speziellen Interessen fragen oder Angebote machen, wie z.B.

"Ich kann dir einen groben Überblick zum Thema geben und du entscheidest dann, was dich tiefer interessiert". Der Experte kann auch direkt ins Thema einsteigen, wobei der Gast nur zuhört und gelegentlich mit Fragen unterbricht.

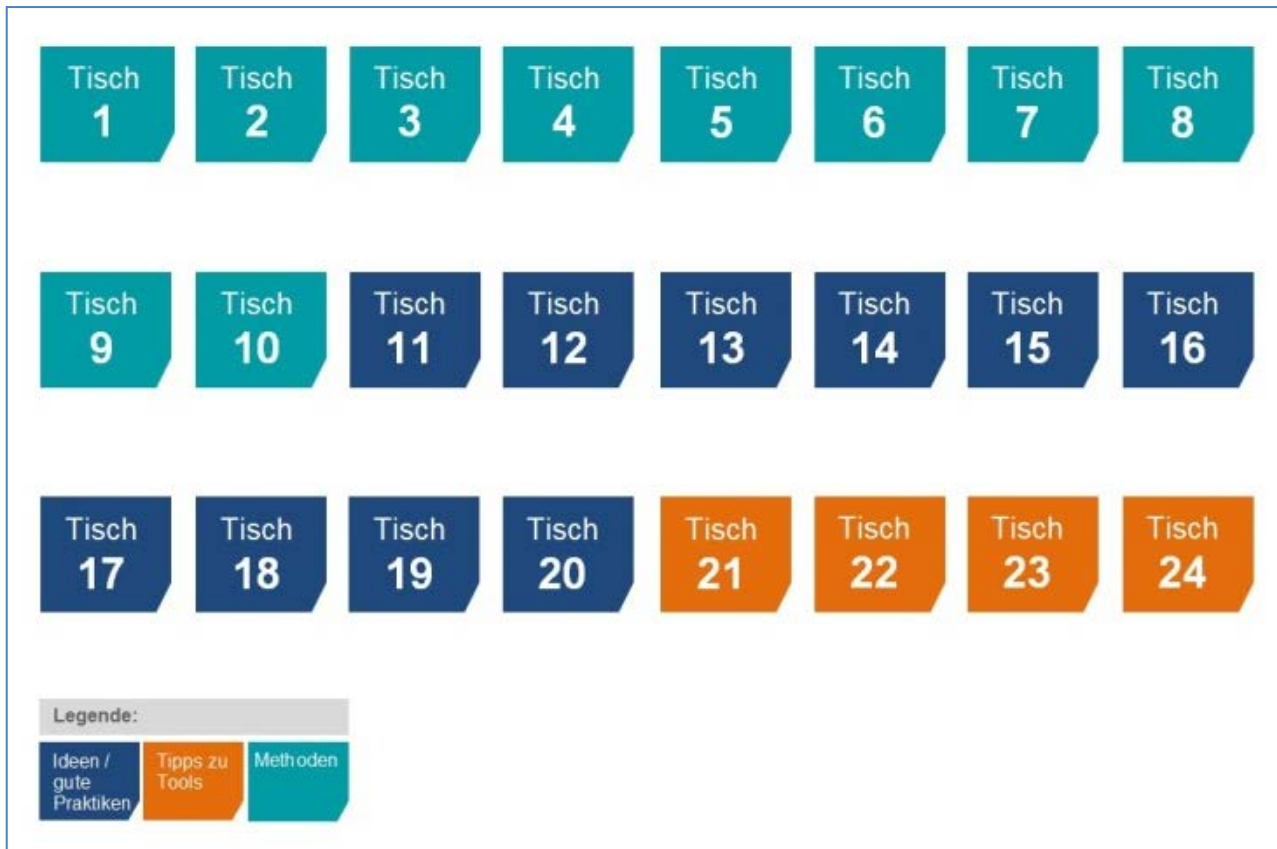


Bild 3: Tischplan mit Themen-Komplexen (© Rauthgundis Reck).

Die Experten erhalten den Tischplan spätestens zur Telefonkonferenz, so wissen sie bereits vor der Veranstaltung, an welchem Tisch sie neben welchen Experten sitzen werden und wie die Themen der weiteren Experten lauten (Bild 3). Die Experten können damit einschätzen, ob und welche Schnittstellen es bei ihrem Thema zu weiteren Themenangeboten gibt. Damit können sie bei der gedanklichen Vorbereitung auf den "Jahrmarkt des Wissens" eine klare Abgrenzung und Schwerpunktsetzung des Themas vornehmen.

"Und was tun, wenn keiner zu mir kommt und sich für mein Thema interessiert?" Auch diese Frage wird in den Telefonkonferenzen vereinzelt gestellt. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- So können die Experten z.B. in der betreffenden Runde nach einer festen Dramaturgie aussetzen und sich selber unter die Zuhörer mischen. Zuvor stellen sie nach einer gewissen Wartezeit das vorgefertigte Schild "Dieser Tisch ist in dieser Runde nicht besetzt" gut sichtbar auf ihren Tisch.
- Oder sie versuchen, aktiv Flaneure als Gäste an ihren Tisch zu locken.



Bereits im Vorfeld bei den Überlegungen zur Tischbelegung empfiehlt es sich für das Vorbereitungsteam, vermutlich stark nachgefragte Experten mit möglichen Zuhörertrauben nicht nebeneinander, sondern an der Peripherie zu platzieren, und die voraussichtlich weniger nachgefragten Expertentische ins Zentrum zu rücken. So vermeidet man in den Ecken verwaiste "Katzentische".

## Das Programmheft

Ein wichtiges Begleitmedium der Veranstaltung ist das Programmheft, das beim Betreten des Veranstaltungsraums jedem Teilnehmer durch Mitglieder des Organisationsteams ausgehändigt wird (Bild 4). Darin sind der Programmablauf, eine kurze Erläuterung der Regeln, der Tischplan und Beschreibungen der Expertenthemen enthalten. Die Experten formulieren ihre Themen für das Heft in kurzweiliger Sprache und werben für sich und ihr Thema.

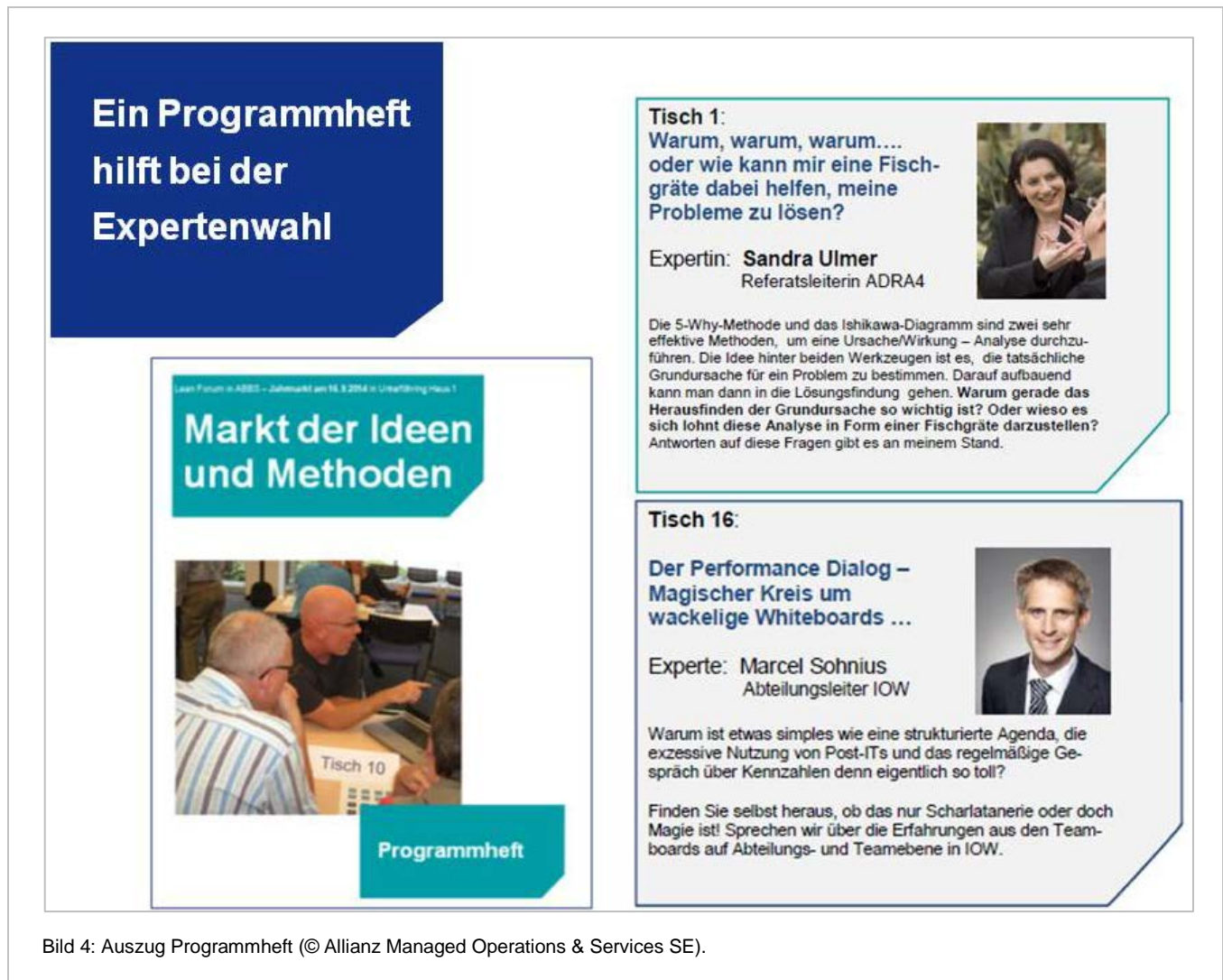


Bild 4: Auszug Programmheft (© Allianz Managed Operations & Services SE).

Textbeispiel für eine Expertenausschreibung im Programmheft:

## **"Der Performance-Dialog – magischer Kreis um wackelige Whiteboards"**

Warum sind so etwas Simple, wie eine strukturierte Agenda, die exzessive Nutzung von Post-its und das regelmäßige Gespräch über Kennzahlen, eigentlich so toll? Finden Sie selbst heraus, ob das nur Scharlatanerie oder doch Magie ist! Sprechen wir über Erfahrungen aus den Teamboards auf Abteilungs- und Teamebene."

## **Ankündigung und Einladung**

Die erste Ankündigung der Veranstaltung erfolgt im Auftrag des Managements bereits 6-8 Wochen vor Veranstaltungsbeginn durch den Veranstalter über die Social-Media-Kanäle der beteiligten Unternehmenseinheiten. Über das interne Social Network und Wiki der veranstaltenden Unternehmenseinheit können das innovative Format und sukzessive, z.B. täglich die Expertenthemen mit dem Expertenprofil vorgestellt und angekündigt werden. Die Mitarbeiter haben damit die Möglichkeit, die vorgestellten Themen und Experten zu kommentieren ("unbedingt hingehen, toller Experte!"), weitere Themen vorzuschlagen oder auch Fragen zum Format stellen.

Die Ankündigung soll neugierig machen, sich abheben und auf das neuartige Format einstimmen. Da in der Unternehmensrealität viele Mitarbeiter und Führungskräfte in eine Vielzahl von Terminen, Veranstaltungen, Meetings und Projekten eingebunden sind, wird genau abgewogen, ob sich der zeitliche Invest lohnt und welchen Nutzen die Teilnahme bringt. Eine Veranstaltung, an der man teilnehmen kann, aber nicht "muss" – lohnt sich das?

Wenn sich aber interessante Experten und Manager mit spannenden Themen Zeit nehmen, den Kollegen aus ihrem Erfahrungsschatz kurz und knackig etwas anzubieten, was diese sonst nirgends so kompakt und aus erster Hand erfahren würden – da sie sich entweder mühsam durchfragen oder viele Dokumente ohne genaueren Orientierungsrahmen durchlesen müssten –, dann wird eine Veranstaltung attraktiv und stark nachgefragt.

## **Text-Beispiel für eine Ankündigung**

"Einmal Wissen, bitte! Wer schon immer mehr über die guten Ideen und das Know-how seiner Kolleginnen und Kollegen wissen wollte, der besucht unseren 'Jahrmarkt der Ideen'. Geboten wird ein Mix aus Ideen, Erfahrungen, guten Praktiken und Themen aus dem Kompetenzschatz unserer Kollegen mit exklusiv buchbaren Experten Ihrer Wahl. Sie sprechen mit Ihrem 'Date' über das, was Sie schon immer einmal wissen wollten, bisher aber nicht die Gelegenheit dazu hatten ... Oder Sie flanieren einfach von Tisch zu Tisch und hören anderen bei ihren Gesprächen zu."

## **Praxisbeispiel aus dem Unternehmen**

### **Jahrmarkt der Verbesserungsideen und guten Praktiken**

Für den Unternehmenskontext nannten wir, wie bereits erwähnt, das Format "Jahrmarkt der Ideen". Im Sommer 2014 wurde der erste Jahrmarkt in einem IT-Fachbereich der Allianz Managed Operations & Services SE unter dem Motto "Von uns und für uns" veranstaltet. Mehr als 100 Teilnehmer fanden sich an einem Nachmittag zur Veranstaltung ein und konnten sich aus 26 Detail-Themen und den drei Oberthemen "Methoden-Know-how",

"Tipps zu Tools für effizientes Arbeiten" und "Nützliche Verbesserungsideen und gute Praktiken aus den Lean Projekten" Erfahrungsträger für den persönlichen passgenauen Wissenserwerb herauspicken.

Das Format passte gut in diese Organisationseinheit, da die ca. 300 IT-Professionals des Fachbereichs neben spezifischer Expertise gleichzeitig eine vielfältige Themen-Landschaft überblicken mussten, um in den großen Programmen und Projekten gut zusammenzuarbeiten. Vernetzung und der Wissensaustausch waren seit jeher ein wichtiges Anliegen in diesem Fachbereich. Mit Marktplätzen und Informationsmessen auf jährlichen Mitarbeiterversammlungen waren Dialogformen unter Mitarbeitern und Führungskräften bereits fest etabliert.

Der Jahrmarkt bildete nach Abschluss eines zweijährigen Lean-IT-Programmes im Fachbereich den Auftakt der Nachhaltigkeitsphase der Projekte. Mit der Nachhaltigkeitsphase sollte die in den Abteilungen erreichten Verbesserungen im gesamten Fachbereich verbreitet werden. Der "Jahrmarkt der Ideen" stellte das Kick-off dar.

## Kontext und Ziele

Folgende Ziele wurden mit dem Jahrmarkt verfolgt:

- Experten und Erfahrungsträger des Fachbereichs – gerade die weniger bekannten – werden mit ihrem Know-how sichtbar und anerkannt.
- **Nachahmung erwünscht!** Die in den Projekten erarbeiteten Verbesserungsideen und guten Praktiken werden innerhalb der Organisation verbreitet. Kolleginnen und Kollegen, die diese Lösungen entwickelt und umgesetzt haben, sind vom Nutzen der Lösungen überzeugt und können mit ihrer Begeisterung andere von den weiteren Vorteilen, die in einer breiteren Nutzung liegen, überzeugen.
- **Nachgefragt!** Mitarbeiter können Fachleute und Manager kennenlernen, mit denen sie bisher selten oder noch nie die Gelegenheit hatten, ins Gespräch zu kommen und Themen zu diskutieren.

Ca. drei Monate vor dem Event begann ein kleineres Team aus Mitarbeitern und Führungskräften, ein attraktives Themenangebot aus den noch laufenden oder bereits abgeschlossenen Lean-Projekten zusammenzustellen. Die Akquise geeigneter Themenexperten übernahmen zwei erfahrene Senior-Beraterinnen aus dem Team, die im Unternehmen gut vernetzt und anerkannt waren.

Die richtigen Experten auszuwählen, ist einer der Schlüsselfaktoren zum Gelingen der Veranstaltung. Passende Experten bringen Freude am eigenen Thema und Neugierde auf ein noch unbekanntes Format mit und haben Interesse daran, ihr Know-how auch an die Frau und den Mann zu bringen. Manager – Abteilungsleiter wie direkte Führungskräfte – boten sich proaktiv als Erfahrungsträger an, um Rede und Antwort zu ihren Themen zu stehen oder an der Veranstaltung als Teilnehmer mitzuwirken.

## Ablauf des Jahrmarkts

Um das Format im Fachbereich erstmals einzuführen, wurde die erste Veranstaltung umfassender, d.h. 3 ½ stündig durchgeführt und in mehreren Sequenzen von einem Improvisationstheater begleitet. Bild 5 gibt eine Übersicht über den Ablauf des Jahrmarkts.

Nach der Eröffnung durch die Fachbereichsleitung und einer kurzen Begrüßung aller Experten en bloc (Experten standen kurz von ihren Tischen auf) erläuterte die Moderation kurz und knapp die Regeln der Teilnahme, verwies auf das Programmheft und die anschließende Buchungsmöglichkeit. Die Moderation wurde von mir – damals "Patin" des Lean-Forums und Senior-Beraterin im Stab des Fachbereiches ABS Deutschland, Portale, Business & BI Systeme übernommen.

Zur Veranschaulichung des Formats folgte eine kurzweilige Improvisationstheater-Sequenz in Form fiktiver innerer Dialoge von Tischgästen und Zaungästen ("Was soll ich denn da überhaupt so fragen?"). Danach öffneten die Buchungsschalter und bereits nach 5 Minuten konnte die erste Runde starten.



Bild 5: Ablauf Jahrmarkt (© Rauthgundis Reck).

Am Ende aller Gesprächsrunden setzte das Improvisationstheater Impressionen ausgewählter Tischgespräche in Form kurzer Speed-Datings in Szene, eine Steilvorlage für die sich anschließende "Fish Bowl" zwischen Experten, Management und Teilnehmern über die Erfahrungen mit dem Format. (In einer Fish Bowl werden mehrere unbesetzte Stühle für die spontane Teilnahme von Plenumsmitgliedern an der Diskussion freigehalten. Wer temporär mitdiskutieren möchte, kann spontan in die Diskussionsrunde kommen, auf einem freien Stuhl Platz nehmen und die Runde auch wieder verlassen, sobald er möchte.)

Zum Abschluss schrieben die Teilnehmer ihr Feedback als einen knackigen Satz ("Mein Satz des Nachmittags") auf einen Zettel. Eine Auswahl dieser Sätze wurde von den drei Improtheater-Schauspielern am Ende zur großen Begeisterung der Teilnehmenden treffend auf die Bühne gebracht.

## Organisation und Vorbereitung

Ein kleines Organisations-Team aus fünf Personen prüfte einige Stunden vor der Veranstaltung den Aufbau der Tische, optimierte gegebenenfalls den Abstand zwischen den Tischen und kontrollierte auch die Anzahl der Stühle pro Expertentisch.



Der Raum war ca. 300 m<sup>2</sup> groß und bot für 24 Thementische Platz. An der einen Seite war zusätzlich eine flache Bühne für das Improvisationstheater und die Fish Bowl aufgebaut (3 m x 9 m). Die Einzeltische wurden mit aufstellbaren Tischnummern-Karten und weiteren Hilfsmitteln für die Experten, wie dem Tischplan, Stiften, Papier, sowie einem Schild, falls der Experte eine Runde aussetzt, versehen und abschließend die Buchungsschalter für die Expertengespräche vorbereitet.

Die Tischkarten (Moderationskarten) wurden an die Stellwände in den jeweiligen Zeitslots in die Spalten für die einzelnen Expertentische geheftet (Bild 6). Jeder Schalter wurde bereits ca. 30 Minuten vor der Veranstaltung und bei der Eröffnungssequenz von einer Person aus dem Organisationsteam betreut, welche Tickets an die Interessenten ausgaben.



Bild 6: Fünf Buchungsschalter für 24 Themen (© Rauthgundis Reck).

Teilnehmer, die der Empfehlung in der Einladung gefolgt waren und bereits etwas vor der Zeit in den Raum kamen, nutzten die Möglichkeit, sich schon vor dem offiziellen Veranstaltungsstart an den bereits geöffneten Schaltern mit Tickets für Gespräche mit ihren Wunsch-Experten zu versorgen. Der große Run auf die Tickets nach der offiziellen Eröffnung der Veranstaltung hielt sich deswegen in Grenzen.

Das übersichtlich gestaltete Programmheft verhalf den Teilnehmern an der Veranstaltung, sich auch bei 24 Themen schnell einen Überblick über die sie interessierenden Themen zu verschaffen. Nach der 2. Gesprächsrunde erhielten die Teilnehmer die Gelegenheit, Gespräche nachzubuchen. Dafür wies ich als Moderatorin die Teilnehmer auf die Themen hin, für die noch Tickets verfügbar waren. Nach ca. 5 Minuten waren die noch freien Karten durch das Vorbereitungsteam vergeben. Danach startete mit dem Gong die 3. Gesprächsrunde.

Zum Startpunkt der Veranstaltung ist die strukturierte Ordnung mit gesteuerter Ticket-Ausgabe und Präsenz an den Schaltern sinnvoll, um die Dramaturgie der Veranstaltung zu etablieren. Bei weiteren Jahrmarkt-



Durchführungen hatte sich das Vorgehen soweit etabliert, dass die Teilnehmer sich im Laufe der Veranstaltung selbständig mit den noch vorhandenen Tickets versorgten, die auf Tischen bei den Schaltern platziert waren.

Alle Experten wurden gebeten, etwa 15 Minuten vor Beginn der Veranstaltung an ihren Tischen Platz zu nehmen und mitgebrachtes Material und die Notebooks startklar zu machen. Sollte ein Experte kurzfristig ausfallen, konnte zu diesem Zeitpunkt noch die Ticket-Ausgabe am Schalter korrigiert und die Tischaufstellung angepasst werden.

Das Programmheft wurde erst am Vormittag der Veranstaltung hausintern in den Druck gegeben, um möglichst tagesaktuell zu sein: So stellten wir sicher, dass der Tischplan und die Nummerierung der Expertentische der tatsächlichen Anordnung im Raum entsprachen und die Teilnehmer sich schnell orientieren konnten.

## "90 Minuten von uns und für uns"

Der Jahrmarkt wurde danach in den Veranstaltungskalender des Fachbereichs als kontinuierlicher Baustein für den Wissens- und Erfahrungsaustausch aufgenommen. Die Folgeveranstaltungen fanden mit angepasster Experten- und Themenanzahl statt und dauerten kürzer: Das Format war etabliert und konnte nun fokussiert auf die reinen Gesprächsrunden angeboten werden. Bei der zweiten Veranstaltung boten z.B. 16 Experten ihre Themen in vier Durchgängen an und wurden von 80, zeitweise sogar 100 Teilnehmern besucht. Die stark nachgefragten Themen der ersten Veranstaltung wurden erneut angeboten, neue Themen kamen hinzu. Das Organisationsteam war nach dem ersten Jahrmarkt so eingespielt, dass nun eine geringere Anzahl von Teammitgliedern in wechselnder Zusammensetzung die Veranstaltungen vorbereiten und durchführen konnte.

Als eingeführtes Format können die Veranstaltungen unmittelbar nach dem Mittagessen für 90 Minuten stattfinden – ein günstiges Zeitfenster vorbeizukommen und, wenn nicht an allen, so doch an ausgewählten Runden teilzunehmen. (In diesem Fall können es bei einer Anzahl von 10 bis 16 Expertenthemen vier Gesprächsrunden à 20 Minuten sein.) Diese Flexibilität in der Teilnahme ist attraktiv und passt solange, wie das Markplatz-Ambiente durch eine hinreichende Teilnehmeranzahl erhalten bleibt.

## Vorteile gegenüber anderen Großgruppen-Formaten

Im Unterschied zu Formaten, wie Marktplätzen, Info-Messen, Lernzirkeln, World-Cafés etc., ist beim Jahrmarkt die 1:1- oder 1:2-Kommunikation (Tandem) innerhalb einer Großgruppe, also die persönliche Begegnung vor Publikum, entscheidend. Die Tandemlösung, also das 6-Augen-Gespräch, haben wir zusätzlich eingeführt, um mögliche Hemmschwellen für die Gespräche zu senken.

Beim Jahrmarkt ist der Einzelne herausgefordert, sich zu zeigen und das Gespräch mitzugestalten – wenn auch nicht zwingend.

Auf den ersten Blick weist das Format des Jahrmarkts Ähnlichkeiten mit dem Speed-Dating-Format auf. Beim Experten-Speed-Dating werden jedoch viele schnelle kleine Begegnungen aneinandergereiht und der Reihe nach alle Experten besucht. Beim Jahrmarkt wählt der Besucher seine Themen und Gesprächspartner selbst aus und bestimmt auch die Reihenfolge und den Teilnahmemodus ("Tischgast" oder "Zaungast"). Auch kann der Teilneh-

mer hier in der vorgesehenen Zeit, tiefer gehende Gespräche führen, anstatt nur reihum möglichst viele Fragen zu stellen und sich Tipps abzuholen.

## Erfolgsfaktoren

### Offene Kommunikationskultur im Unternehmen

Der erfolgreiche Einsatz dieser Methode ist auch eine Frage der Unternehmenskultur. Passend ist das Format immer dann, wenn eine offene Kommunikationskultur existiert oder vertieft werden soll. Das zeigt sich z.B. daran, dass auch Manager das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern suchen wollen (durchaus auch in der Expertenrolle).

Was an den Tischen konkret gesprochen wird, entzieht sich der Steuerung und Kontrolle. Gespräche können unvorhergesehene Wendungen nehmen, es kann unverblümt gefragt und "Klartext" gesprochen werden.

### Management "ins Boot" holen

Erfolgsbestimmend ist auch eine sorgfältige Auswahl von Themen und von Experten, welche auf jeden Fall mit dem Management abgestimmt werden sollte.

Auf den ersten Blick mutet das Aufgebot von 20 und mehr Experten für eine einzige Veranstaltung verschwenderisch an. Gemeinsame Runden an Expertenständen, die von allen durchlaufen und an denen alle flächendeckend mit gleichem Input versorgt werden, erscheint doch weit weniger aufwändig und mit deutlich weniger Experten zu schaffen.

Das Management vom besonderen Nutzen der zahlreichen persönlichen Gesprächsmöglichkeiten und der individuell passgenauen Wissensvermittlung zu überzeugen, ist entscheidend.

Auf welcher anderen Veranstaltung können

- hundert und mehr intensive Wissensdialoge stattfinden?
- Experten ihr Wissen so kompakt multiplizieren, dass andere unmittelbar und ohne größeren Aufwand davon profitieren können?
- so viele Experten gleichzeitig sprechen und ihr Wissen aktivieren, statt wie alle anderen Zuhörer den Standardpräsentationen zu lauschen und damit weit unter den Möglichkeiten des Wissensaustauschs zu bleiben, welche sich bei einer Präsenz von so vielen eröffnen?

### Marktplatzambiente sicherstellen

Die Anzahl der Experten im Verhältnis zu den Teilnehmern sollte bei mindestens 1:5, besser 1:6 oder 1:7, liegen. Bei weniger als 50 Teilnehmern entsteht nur schwer ein Marktplatzambiente.

Je mehr Teilnehmer, desto höher ist aber auch der Lärmpegel und umso größer fällt der erforderliche Raum aus. Die Bedeutung einer guten Akustik (Schalldämpfung) des Veranstaltungsraums nimmt zu.

Ein weiteres kleines, aber nicht unwichtiges Detail: Es sollten möglichst keine Stellwände mittig im Raum aufgestellt werden, da dies die Kohärenz zwischen den Tischen und Teilnehmern stören würde. Stellwände passen gut zu den Tischen an den Außenreihen an die Wand.

## Experten anhalten, die Tisch-Dramaturgie einzuhalten

Die Experten sollten sich ausschließlich auf ihre Tisch-Gäste konzentrieren und nicht auf mögliche Kommentare oder Meinungsäußerungen der Zuhörenden reagieren: Der Experte nimmt das Ticket entgegen, begrüßt seinen Gast. Dann klären die Gesprächspartner am Tisch, wie sie die gebuchte Zeit des Gastes gemeinsam gestalten wollen. Beim konsequenten Befolgen der empfohlenen Tisch-Dramaturgie werden die Umstehenden zur Kulisse.

## Einsatzmöglichkeiten in Projekten

Neben dem skizzierten Fallbeispiel (Abschluss eines Programms mit Nachhalten der Ergebnisse der Einzelprojekte in der Linie) gibt es eine ganze Reihe weiterer spannender Möglichkeiten, die Methode in der Projektarbeit und im Projektmanagement einzusetzen.

Hier einige Beispiele:

- "Tag der offenen Tür" mit Kunden und Stakeholdern
- Lessons Learned am Projektende
- Aufbau und Vernetzung von Projektleitern innerhalb eines Unternehmens (Projektleiter-Community)
- Multiplikation von Best Practices im Umgang mit einheitlichen PM-Methoden durch PMO-Mitarbeiter oder innerhalb einer Projektleiter-Community
- Tag des Projektmanagements mit Know-how-Marktplatz (zur Schärfung des PM-Know-hows des gesamten Projektpersonals, wenn z.B. verschiedene PM-Methoden auch in Kombination miteinander, z.B. agile mit Prince2 oder klassisch, im Unternehmen breit verankert werden sollen)

## Fazit

Das Format ist eine reizvolle Mischung von individueller Wissensweitergabe in kollektiver Struktur. Es kann variabel in Change-, Strategie- oder Organisationsentwicklungs-Prozessen, aber auch in Projekten eingesetzt werden – als eigenständiges Veranstaltungsformat oder als Teil einer größeren Veranstaltung.

Inszeniert als Lernevent auf Tagungen, zur Verbreitung guter Ideen und Praktiken und für den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Organisationseinheiten ist der Jahrmarkt ein sehr wirksames Format. Besonders herausfordernd wird das Format, wenn eine breite Themenlandschaft vorliegt und die Teilnehmer die Verantwortung für das Setzen der Schwerpunkte selbst übernehmen müssen.

Die Grenzen der Methode zeigen sich, wenn sichergestellt sein soll, dass konkrete Informationen in der Fläche an alle Teilnehmenden in der gleichen Art und Weise und Qualität vermittelt werden sollen. Hier empfiehlt sich dann eher der Einsatz anderer Marktplatzformate, wie z.B. der klassische Informationsmarkt (Experten bieten an Infor-

mationsständen zu fixen Zeiten fest zusammengestellten oder freien Mitarbeitergruppen vorab qualitätsgesicherte und gleichlautende Vorträge an.).

## Literatur

- Baecker, Dirk: Als Experte auf einem "Schwarzmarkt für nützliches Wissen und Nicht-Wissen", in: Kaup-Hasler, Veronica; Philipp, Claus (Hrsg.): Maske und Kothurn: Internationale Beiträge zur Theater-, Film- und Medienwissenschaft, Jg. 53, H. 4, Wien u.a. 2007, S.10-15
- Hurtzig, Hannah: **Der Schwarzmarkt für nützliches Wissen und Unwissen**, arte-Interview vom 12. Mai 2011
- **Schwarzmarkt für nützliches Wissen und Nicht-Wissen. Eine Installation von Hannah Hurtzig**, in: dramaturgie, Zeitschrift der Dramaturgischen Gesellschaft, 1/2006, S. 7-11
- Will, Hermann; Wunsch, Ulrich; Poleswky, Susanne: Info-, Lern- und Change-Events. Ein Ideenbuch für Tagungen, Beltz 2009, darin das Kapitel "Schwarzmarkt"

Fachbeitrag

Führungskräfte treffen mit Organisationsentwicklung verbinden

## Exploratives Lernen statt Expertenvortrag

Maßnahmen zur Organisationsentwicklung (OE) können so konzipiert werden, dass sie die **lernende Organisation** fördern. "Lernen" kann nicht nur als die Aufnahme von bestehendem Expertenwissen, sondern auch als exploratorisches Lernen inszeniert werden, d.h. als auf dem Austausch der eigenen Erfahrungen beruhenden Kompetenzerwerb. In diesem Beitrag beleuchte ich ein Beispiel exploratorischen Lernens, das beim Führungskräfte treffen einer Business Unit der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) stattfand.

### Soft-Skill-Initiative zur Steigerung der Leistungsfähigkeit

Eisenbahntransport-Unternehmen sind mit ihren extrem hohen internen Abhängigkeiten bei der Verkehrssteuerung auf eine reibungsfreie Kooperation zwischen ihren Geschäftsbereichen angewiesen. Das Management kann die Leistungsfähigkeit der Organisation aber nicht alleine auf der Ebene der Ablauf- oder Aufbauorganisation lösen. Dieser Artikel vertritt die Hypothese, dass die Qualität der Zusammenarbeit, die von den sog. "Weichen Faktoren" geprägt wird, einen wesentlichen Anteil an der Leistungsfähigkeit von Unternehmen beiträgt. Je größer und je komplexer das Netzwerk von Arbeitsbeziehungen ist, desto bedeutender ist die Performance dieses Netzwerks (s. Anhang).

Im Folgenden beschreibe ich aus der Perspektive der SBB-internen Beratungsabteilung für Organisationsentwicklung (OE) eine im Jahr 2015 durchgeführte Maßnahme, die im Rahmen einer OE-Initiative zur Stärkung der Soft Skills durchgeführt wurde. Ihren Ausgangspunkt nahm diese Soft-Skill-Initiative in der Business Unit Elektroanlagen (ELA). ELA war zu diesem Zeitpunkt Teil der übergeordneten Business Unit Energie, Telecom und Elektroanlagen (ET) innerhalb der SBB-Division Infrastruktur (I). Der Leiter I-ET-ELA legte großen Wert auf die Weiterentwicklung des Reifegrads seiner Organisation und initiierte deshalb zunächst in seinem Verantwortungsbereich ein Großgruppen-Event zu Soft-Skill-Themen.

Aufgrund der damit gemachten positiven Erfahrungen empfahl der Leiter I-ET-ELA dieses Vorgehen auch für die übergeordnete Business Unit I-ET. Die Business-Unit I-ET verantwortete die bahnspezifische 16,7 Herz Stromproduktion, das zur Fernsteuerung und Kommunikation benötigte Glasfaser- und Funknetz sowie die bahntechnischen Anlagen im Bahnhof und dem Gleisfeld. Diese Geschäftseinheit besaß mehrere Flächenorganisationen, was für die Schweiz Dreisprachigkeit bedeutet. Vor diesem komplexen technischen und organisatorischen Hintergrund kommt den Soft Skills eine besondere Bedeutung zu, weshalb das Top-Management von I-ET die Soft-Skill-Initiative aufgriff und im Jahr 2015 ihr Führungskräfte treffen diesem Thema widmete.

In diesem Artikel beschreibe ich dieses Führungskräfte treffen (in der Schweiz "Kaderanlass") mit 130 Kadern der Business Unit I-ET zu den Themen "Konfliktmanagement" und "Kundenorientierung". Die dabei eingesetzte, ergebnisoffene

Autor



**Dr. Adrian Etter**

Senior Consultant  
Schweizer Bundesbahn

Kontakt: [adrian.etter@sbb.ch](mailto:adrian.etter@sbb.ch)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)



Form des exploratorischen Lernens sollte den Führungskräften Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten vermitteln und Mut machen für die anstehenden Herausforderungen. In einem so gestalteten Vorgehen wird die anwesende Führungskraft selbst zum Experten für das gesetzte Thema und der eigene Arbeitsalltag wird zum täglichen Trainingsfeld.

## Die Konsumhaltung überwinden

Die Inszenierung einer "explorierenden, lernenden Organisation" stellt einige Herausforderungen an das Design einer Großgruppenveranstaltung. Die Teilnehmer erwarten in der bisherigen Tradition solcher Veranstaltungen vermutlich, die Botschaft des Chefs zu hören, ein spannendes Impulsreferat eines Experten zu konsumieren und an einem reichhaltigen Apéro (Schweizer Bezeichnung für Get-together) ihr persönliches Netzwerk weiter auszubauen.

Aber sich selbst unerwartet als Experte in einer Arbeitsgruppe wiederzufinden und gefordert zu sein, zur Bearbeitung eines Themas beizutragen, könnte eine Überraschung sein und Irritation auslösen. Welches Design für eine solche Veranstaltung könnte nun helfen, den Teilnehmern eine Erfahrung als exploratorisch lernende Organisation zu ermöglichen? In den folgenden Abschnitten präsentiere ich einige Gestaltungsideen, die als Anregung für eigene Konzepte zu verstehen sind.

## Eröffnung – Leadership Speech mit Themenfokus

Führungsanlässe bei I-ET starteten traditionsgemäß mit der "Leadership Speech" des Leiters. In dieser Sequenz wurde üblicherweise eine Rückschau gehalten, Erreichtes gewürdigt, ein Ausblick in die Zukunft gegeben und die Herausforderungen für das anstehende Jahr kommuniziert (Tabelle 1). Dieses in etwa einstündige Pflichtprogramm absolvierte der Leiter I-ET zusammen mit dem neuen Leiter Telecom auch bei diesem Event, jedoch führte er zum Schluss in die zwei Fokusthemen "Konfliktmanagement" und "Kundenorientierung" ein. Ich beschränke mich im Folgenden nur auf das eine Thema "Konfliktmanagement", um die Darstellung auf das Wesentliche zu beschränken.

## Vom "Hard Core"-Management zur "Soft Skill"-Thematik

In Arbeitsgemeinschaften, als soziale Systeme verstanden, ist es von entscheidender Bedeutung WER welche Botschaft vermittelt. Den Worten der hierarchisch höchsten Führungskraft wird mehr Aufmerksamkeit und Bedeutung geschenkt als dem mittleren Management. Um dem Soft-Skill-Thema Kraft und Bedeutung zu verleihen, erzählte der Leiter I-ET zum Abschluss der Leadership Speech, welche Wichtigkeit er diesem Thema beimaß und übergab darauf das Wort mir als Referenten. Durch diese Inszenierung erhielt das Soft-Skill-Thema Bedeutung und ich als Referent die Legitimation, die "Bühne der Organisation" zu betreten. Gleichzeitig war es der Einstieg in die Architektur des Lernprozesses, denn das vom Management gewählte Motto der Veranstaltung lautete: "Wir gehen Konflikte fair an". Diese konkrete Formulierung platzierte die Verantwortung für die Konfliktfähigkeit einer Organisation bereits bei jeder einzelnen Führungskraft.

Tabelle 1 skizziert die Input- und Workshop-Sequenzen des Kaderanlasses in ihrer zeitlichen Abfolge. Der vollständige, über achtstündige Tagungsablauf enthielt darüber hinaus noch mehr Elemente, auf die ich vereinfachend in diesem Artikel nicht eingehe. Die Moderation und die Workshop-Animation bewerkstelligten wir mit organisationsinternen Ressourcen (s.u.). Im Sinne der Befähigung der eigenen Organisation verzichteten wir auf eine professionelle, externe Moderation.

## Comic als Impulsreferat zum Thema Konfliktmanagement

Mit "Impulsreferat" assoziieren die meisten vermutlich einen Experten, dem eine hohe Legitimation im Thema zugesprochen wird, eine Person mit sozialem Status und reichlicher Erfahrung. Die Teilnehmer erwarten wahrscheinlich "beeindruckt zu werden" und durch die Vermittlung von wissenschaftlichen Konzepten die Gewissheit zu erhalten, von bereits bestehendem Wissen lernen zu können. Die geeigneten dramaturgischen Mittel hierzu sind üblicherweise großformatig projizierte PowerPoint-Folien und ein Rednerpult auf einer erhöhten Bühne, von der aus der Referent vorträgt. Solche Impulsreferate haben jedoch einen entscheidenden Nachteil: Bei dem Versuch, das Gehörte im persönlichen Arbeitsumfeld umzusetzen, könnte nach dem Staunen eher Hilflosigkeit entstehen.

Die Intention der Organisationsentwicklung ist es, die persönliche Handlungsfähigkeit im eigenen Arbeitsumfeld zu optimieren. Nun stellt sich die Frage: Wie könnte ein Referat gestaltet sein, das den Zuhörer und Betrachter selbst als Fachexperten und Lernenden im Thema positioniert und bei dem der Referent auf die Aura des Wissenden verzichtet?

### Die Expertenrolle verlassen – die Teilnehmer herausfordern

Ich entschied mich, den thematischen Input in Form eines Comics zu gestalten (Bilder 1, 2). Diese Form sollte verhindern, dass bei den Zuhörern der Eindruck einer "Aura des Wissenden" entsteht, die mich als Referent umgibt. Dieser Verzicht enttäuscht jedoch in gewisser Weise die oben beschriebene Erwartungshaltung der Teilnehmer – eine besondere Herausforderung an die Dramaturgie des Impulsreferates und das Auftreten des Referenten.

Der Comic bildete das erste Kapitel des insgesamt halbstündigen Impulsreferats. Im zweiten, deutlich kürzeren Kapitel stellte ich ein schlicht gehaltenes Denkwerkzeug, das in den anschließenden Workshops als visualisiertes Ordnungssystem diente (Bild 3).

Das erste Kapitel, d.h. den Comic, unterteilte ich in weitere Abschnitte:

- Die Eröffnung, welche die Bedeutung des Themas Konfliktmanagement für die erfolgreiche Zusammenarbeit erläuterte und die Selbstverantwortung in den Fokus rückte.
- die Bedeutung der persönlichen Einstellung und die persönliche Konfliktrobustheit als Einflussgröße
- die konfliktrobuste Gestaltung von Beziehungen
- die konfliktrobuste Gestaltung der Arbeitssituation und die Kunst der konfliktrobusten Eskalation

Einen Eindruck von dieser Art des Impulsreferats vermitteln die Bilder 1a, b und c. Sie visualisieren das Entstehen eines Konflikts in der Arbeitssituation. Bild 1a symbolisiert die große Herausforderung, die gemeinsam zu lösen ist: Das Erklimmen eines hohen Berges. Bild 1b illustriert, dass Schwierigkeiten bei der Lösung einer Aufgabe oft auf die persönliche Ebene verschoben werden: Ein Konflikt mit gegenseitigen Schuldvorwürfen entsteht. Mit der Figur des Waggis aus der Basler Fasnacht stellt Bild 1c dar, wie sich dieser Konflikt verselbständigt und die konstruktive Arbeitssituation massiv stört.

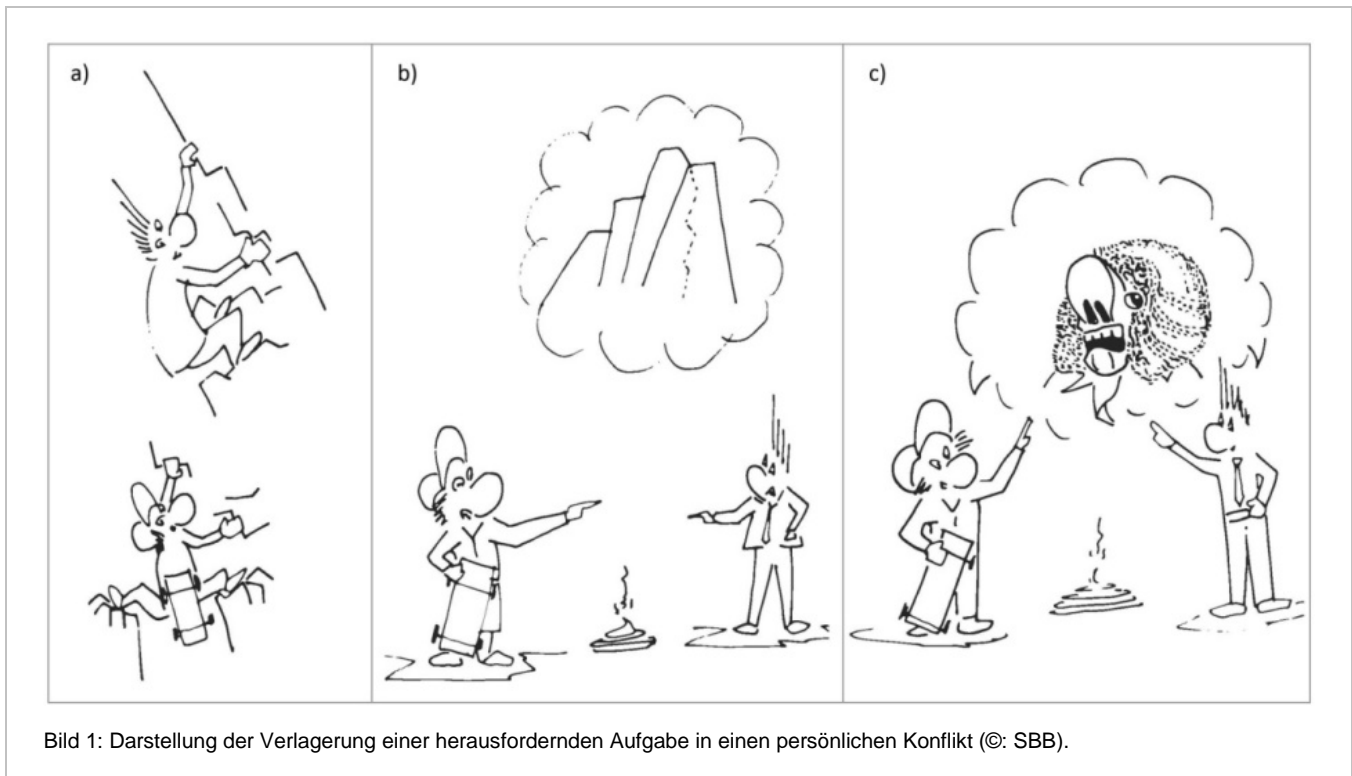


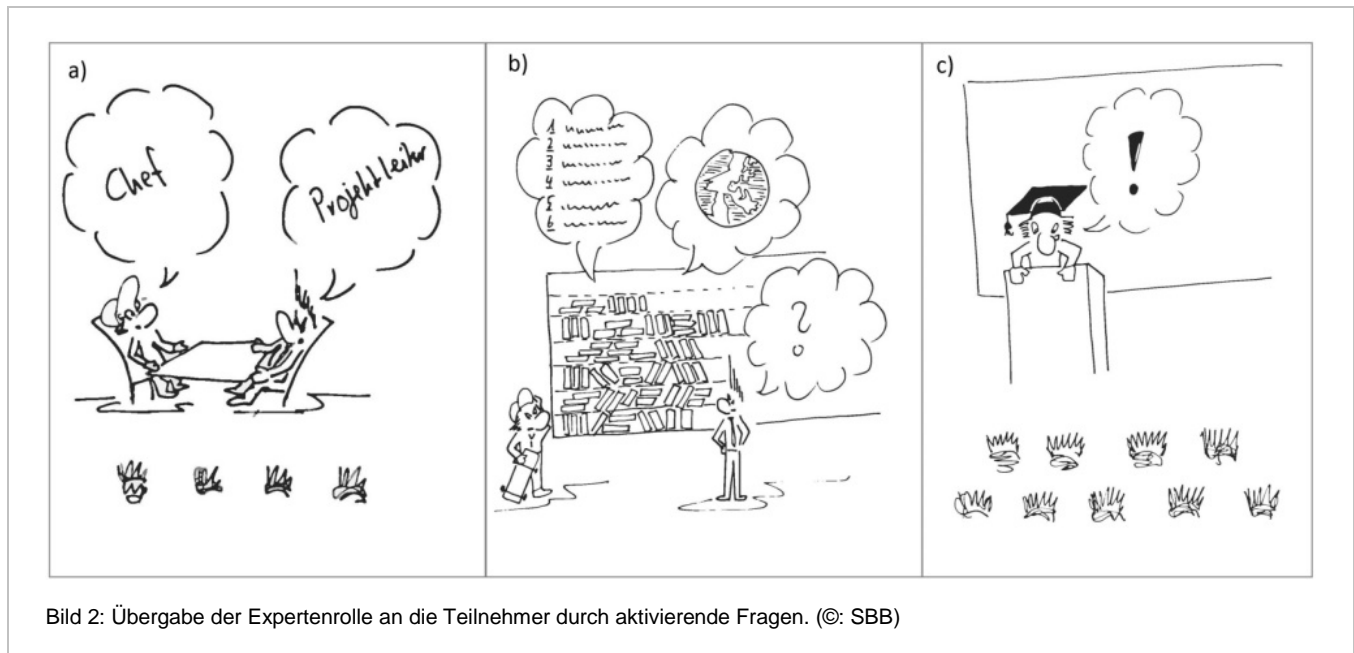
Bild 1: Darstellung der Verlagerung einer herausfordernden Aufgabe in einen persönlichen Konflikt (©: SBB).

Dieses kurze Ansprechen von verschiedenen Themen mit der Bildsprache des Comics löst aber noch nicht den potentiellen Konflikt der Erwartungshaltung, Wissen von einem Fachexperten vermittelt zu bekommen und davon lernen zu können. Welche Intervention könnte die Aufmerksamkeit weg vom Experten auf der Bühne hin zu sich selbst als Fachexperte leiten? Mit einem dramaturgischen Trick leitete ich beim Publikum den beabsichtigten Perspektivenwandel ein: Ich stellte den Teilnehmern drei Fragen, von denen die ersten beiden scheinbar einen rein informativen Charakter hatten und die dritte die Situation des Impulsreferates selbst auf eine Meta-Ebene hob und hinterfragte:

1. Wer von Ihnen hat schon einmal ein Seminar zum Thema Konfliktmanagement besucht? Bild 2a stellt die Seminarsituation eines Rollenspiels nach.
2. Wer von Ihnen hat schon mal ein Buch zum Thema Konfliktmanagement gelesen? Hinterlegt wurde diese Frage durch die Visualisierung umfangreichen theoretischen Wissens in Bild 2b.
3. Wer von Ihnen hat schon mal einen interessanten Vortrag zum Thema Konfliktmanagement gehört? Bild 2c karikiert dabei die Vortragssituation des allwissenden Experten.

Bei den ersten beiden Fragen hoben jeweils etwa ein Drittel der Anwesenden die Hand. Die dritte, erkennbar selbstironische Frage führte zu einer kurzen Verwirrung, das sich in einem durch die Menge gehenden Raunen auflöste.

Mit dieser dritten Frage bereitete ich den Perspektivenwechsel vom Expertenvortrag zum explorativen Lernen vor. Im letzten Bild des Comics forderte ich dann die Teilnehmer dazu auf, das eigene Wissen zur Verfügung zu stellen und voneinander zu lernen. Damit war der Übergang zu den anschließenden Workshops geschaffen.



Das zweite Kapitel meines Vortrags diente dazu, die Teilnehmer auf die Aufgabenstellung vorzubereiten, die sie in den Workshops zu bearbeiten hatten. Die erste Folie des zweiten Kapitels (Bild 3) wurde dann als "Denkwerkzeug" in Größe einer Flipchart den Workshops zur Verfügung gestellt (s.u.), um die als Gruppenmoderatoren eingesetzten Führungskräfte in ihrer Moderationsarbeit zu unterstützen. Einige weitere Folien waren als Denkanstöße gedacht, die dann auch Eingang in die Veranstaltungsbroschüre (s.u.) fanden.

## Die Vorbereitung der Moderatoren: Train the Trainer

Weder die Einleitung des Chefs noch das Impulsreferat genügen dem Anspruch für organisationales Lernen. Die "exploratorisch lernende Organisation" ist nur durch Partizipation erlebbar. Der Workshop als dramaturgisches Element ermöglicht diese Teilhabe am gemeinsamen Lernprozess. Hierfür benötigt er eine Vorgehensweise, einen Ablauf, der organisationales Lernen fördert. Die Workshop-Teilnehmer müssen dafür in den Modus der Selbstverantwortung gebracht werden.

Der Moderatorenrolle kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu. Die Moderatoren sollten zusätzlich zu den traditionellen Aufgaben, wie den Gruppenprozess begleiten, zeitgerecht durch den Ablauf führen und das Sammeln und Ordnen der Beiträge vor allem auch den Spirit des "exploratorischen, organisationalen Lernens" leben und vermitteln können. Um dies zu erreichen, führten wir im Vorfeld eine Train-the-Trainer-Sequenz durch, bei der elf leitende Führungskräfte auf die Moderationsrolle vorbereitet wurden und den "Spirit" selber erleben konnten. Für diese Train-the-Trainer-Sequenz eignet sich der in Tabelle 1 beschriebene Ablauf ebenfalls. Erfahren die Moderatoren diesen Spirit im Vorfeld selber, dann besteht die Chance, dass dieser Spirit die Teilnehmenden "ansteckt" und eine positive Lernerfahrung entstehen kann. Diese "Ansteckung" hat das Potential, über den Anlass hinaus zu wirken und die Arbeitsbeziehungen im Arbeitsalltag positiv zu beeinflussen.

Deshalb erarbeiteten wir in der vorbereitenden Train-the-Trainer-Sequenz mit den Moderatoren eigene, bedeutende Herausforderungen, die sie erfolgreich gemeistert hatten. Mit diesen Geschichten führten die Moderatoren

dann die Workshop-Teilnehmer gewissermaßen in die eigene Erlebniswelt und aktivierten gleichermaßen die eigenen, gemeisterten Herausforderungen. Da alle entstehenden Beispiele aus der gleichen Arbeitsorganisation stammten, waren diese einfach in die eigene Beziehungslandschaft zu integrieren. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil gegenüber traditionellen Seminaren mit externen Moderatoren.

## Exploratives Lernen initiieren und unterstützen

Für den eigentlichen Workshop stand nur eine Stunde Zeit zur Verfügung. Um in dieser kurzen Zeit die Erfahrung des explorativen Lernens zu fördern, stand das oben erwähnte "Denkwerkzeug" (Bild 3) zur Verfügung. Zweck dieses Werkzeugs war es, den Prozess des Lernens durch ein einfaches Ordnungssystem zu unterstützen. Dieses Ordnungssystem besteht aus den vier konfliktbezogenen Elementen "Ich", "Du" und "Thema" sowie dem Umfeld, in dem der Konflikt stattfindet. Um explizit Raum für Erweiterungen dieses Ordnungssystems zu geben, enthielt die Grafik drei "Joker-Felder", denen die Teilnehmer weitere Elemente zuordnen konnten.



Bild 3: Folie des Impulsreferats als Denkwerkzeug für den Workshop.

## Teilnehmer werden zu Experten

Im Workshop animierten die Moderatoren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu, ihre eigenen gemeisterten Herausforderungen, ihre eigenen Erfolgsgeschichten zu entdecken und auszutauschen, welche durch die Erfahrung der Moderatoren aus dem Train-the-Trainer-Workshop angeregt wurden.

In einem zweiten Schritt leiteten die Teilnehmer aus diesen gesammelten Erfahrungen gemeinsam Erfolgsrezepte für die Konfliktbewältigung ab. Die Leitfragen der Moderatoren für diese beiden Schritte waren:

- Welche heiklen, konfliktträchtigen Situationen habt ihr erfolgreich gemeistert?
- Wie war dieser Erfolg, trotz der erheblichen Schwierigkeiten, möglich?

Diese gemeinsame Entdeckungsreise machte die versammelte Lösungskompetenz und damit auch den Spirit des "exploratorischen, organisationalen Lernens" förmlich erlebbar und schuf Vertrauen für die Zukunft.



Die Moderatoren sammeln die Erfolgsrezepte zunächst auf einem Flipchart, um sie dann im dritten Schritt zusammen mit den Teilnehmern nach den vorgeschlagenen Kategorien (Ich-Du-Thema-Umfeld) zu ordnen und eine Präsentation fürs Plenum vorzubereiten.

Schritte	Themen und Aktionen
Leadership Speech 1 (Plenum)	Das Top-Management führt das Thema ein und gibt ihm dadurch Bedeutung
Impulsreferat (Plenum)	Neugierde und Interesse für das Thema schaffen <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zuhörer als Experten positionieren</li> <li>Prinzip: Jeder ist sein eigener Experte in seinem Leben</li> <li>Den Spirit ansprechen</li> </ul>
Workshop Schritt 1 (Kleingruppen)	Beispiele von gemeisterten Herausforderungen identifizieren Prinzip: Bewusstsein für die eigenen Fähigkeiten schaffen <ul style="list-style-type: none"> <li>Spirit der eigenen Konfliktrobustheit wecken</li> <li>Erste explorative Phase des Lernprozesses</li> <li>Die gemeinsame Arbeitsrealität erforschen</li> <li>Ermutigen und das Lösungspotential erlebbar machen</li> </ul>
Workshop Schritt 2 (Kleingruppen)	Erfolgsrezepte identifizieren und austauschen Prinzip: Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten schaffen <ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrauen in den Spirit gewinnen</li> <li>Zweite explorative Phase des Lernprozesses</li> <li>Inspirierender Austausch und Lernen</li> </ul>
Workshop Schritt 3 (Kleingruppen)	Erfolgsrezepte gemäß Vorlage gemeinsam ordnen Prinzip: Das eigene Verstehen durch Ordnung schaffen fördern <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Erinnerungsquote durch "Ordnung Schaffen" erhöhen</li> <li>Den Spirit verstehen</li> <li>Den Lernerfolg festigen</li> <li>Ermutigen und das Lösungspotential erlebbar machen</li> </ul>
Präsentation der Ergebnisse (Plenum)	Vermitteln der Erfolgsrezepte mit Galerie der visualisierten Ergebnisse Prinzip: Das eigene Verstehen fördern durch das verständliche Vermitteln der Inhalte <ul style="list-style-type: none"> <li>Den Spirit stärken</li> <li>Den Lernerfolg weitergeben</li> <li>Ermutigen und das Lösungspotential miteinander teilen</li> </ul>
Abschlusssequenz (Plenum)	Leadership Speech Die Mitglieder der Geschäftsleitung dieser Business Unit werfen "Stressbälle" den Führungskräften zu Prinzip: Symbolische Delegation der Verantwortung an die teilnehmenden Führungskräfte <ul style="list-style-type: none"> <li>Den Spirit übergeben</li> </ul>
Arbeitsorganisation	Zusenden der Broschüre Prinzip: Reaktivierung des Lernerlebnisses in der Arbeitswelt <ul style="list-style-type: none"> <li>Den Spirit im Arbeitsalltag aktivieren</li> <li>Das Gelernte im Arbeitsalltag anwenden</li> </ul>

Tabelle 1: Grundlegendes Ablaufschema der Intervention.

## Die geballte Lernerfahrung tritt an die Öffentlichkeit

Der Auftrag, einen kurzen Input im Plenum zu realisieren, unterstützte zum einen die Ernsthaftigkeit des Dialogs im Workshop. Zum anderen sollte das Erarbeiten von Erkenntnissen nicht der letzte Schritt in diesem orchestrierten, kollektiven Denkprozess sein. Lernen und Verstehen sind direkt miteinander gekoppelt. Was ich verstanden habe, bleibt besser in meiner Erinnerung haften. Verstehen wiederum hat etwas mit "Erklären können" oder "Vermitteln können" zu tun.

Der nächste Schritt in der Dramaturgie widmete sich deshalb der Vermittlung der Erkenntnisse. Nicht der Moderator, sondern jeweils ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin des Workshops sollte die Erkenntnisse dem Plenum mitteilen. Dies verstärkte nochmals die Beteiligung der Teilnehmer. Für die halbstündige Plenumspräsentation erstellten sie aus den Workshop-Ergebnissen eine Galerie, anhand derer die gewonnenen Erkenntnisse vorgestellt wurden. Diese Präsentationen sollten das Publikum weiter inspirieren, die Assoziationen mit dem eigenen Erlebten zu fördern und das Lernen weiter stimulieren. Die Galerie schmückte während des anschließenden Aperós den Saal und machte die Arbeitsergebnisse dadurch auch während des geselligen Abschlusses weiter präsent. Die Bilder 4, 5 und 6 sind der anschließend erstellten Veranstaltungsbroschüre entnommen und zeigen Beispiele dieser Galerie, kombiniert mit Elementen des Comics.

## Die abschließende Leadership Speech

Das Format der Schluss-Sequenz ist festgelegt: Wie eine Klammer umschließen eine einführende und eine abschließende Ansprache der höchsten anwesenden Führungskraft jedes Führungskräfte-treffen. In dieser abschließenden Leadership Speech fasst sie die Ergebnisse des Tages zusammen und beauftragt die Anwesenden, diese in ihrer Führungsverantwortung entsprechend umzusetzen.

Genau dies übernahm der Leiter I-ET in seinem rund halbstündigen Abschluss-Statement. Dabei ergab sich auch ein für mich überraschendes

Moment, das weder geplant noch vorhersehbar war. Den Leiter I-ET hatten die Fragen und Antworten des Impulsreferats zu den Themen Seminarbesuche – Bücherlesen – Vorträge (Bild 2) sehr beschäftigt. Er war erstaunt, wie viele Menschen zum Thema Konfliktmanagement bereits Seminare besucht oder Bücher gelesen hatten. In seinen Schlussworten griff er wie geplant das Thema "Wir packen Konflikte fair an" nochmals auf und stellte dann spontan die Frage an die Belegschaft: "Warum wenden wir die in Seminaren und Büchern gelernten Prinzipien nicht häufiger

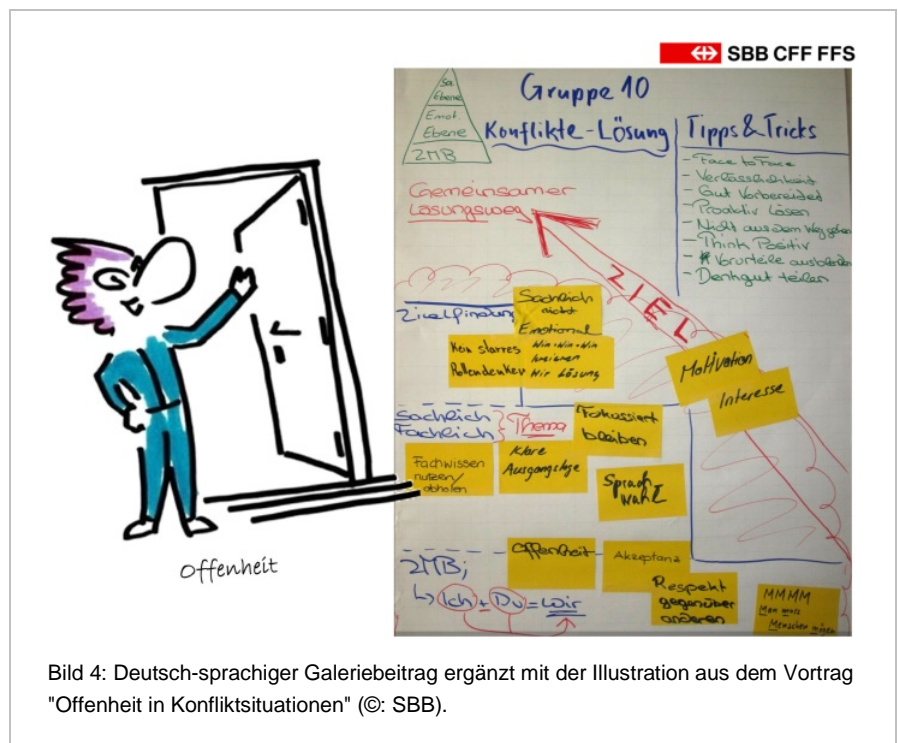


Bild 4: Deutsch-sprachiger Galeriebeitrag ergänzt mit der Illustration aus dem Vortrag "Offenheit in Konfliktsituationen" (©: SBB).

an?" Mit dieser unverhofften Intervention unterstrich er zum Abschluss nochmals die Bedeutung des Soft-Skill-Themas für ihn und seine Organisation und forderte die Führungskräfte auf, das bestehende Know-how in der täglichen Arbeit auszutauschen und einzusetzen.

Die Schluss-Sequenz hat eine besondere Bedeutung in der Dramaturgie eines Anlasses: Mit welchem Eindruck entlasse ich die Anwesenden? Wie inszeniere ich symbolisch den Übergang in die Arbeitswelt? Wie symbolisiere ich, dass es nun an den Anwesenden liegt, das Thema "Wir gehen Konflikte fair an" in Eigenverantwortung weiterzutreiben? Hierzu durchbrachen wir erneut die traditionellen Formen eines Kaderanlasses und brachten sowohl Moderatoren als auch Teilnehmer zum Handeln.

## Kreative Chaosphase zum Abschluss

Als Symbol für "konfliktrobustes Verhalten" wählten wir rote "Stressbälle" mit einem aufgedruckten "Smiley-Gesicht" aus (Bild 6). Zum Abschluss wurden die Top-Führungskräfte vor die Bühne gebeten und erhielten einen Sack mit den roten Stressbällen. Der Leiter I-ET leitete die Schluss-Sequenz mit den Worten ein: "Der Ball für konfliktrobustes Verhalten ist nun bei euch. Das Management zählt auf kreatives, selbstverantwortliches Verhalten." Anschließend warfen die vorne versammelten Top-Führungskräfte symbolhaft die Bälle den anwesenden Führungskräften zu. Die daraus resultierende Chaosphase löste Humor, Lachen und eine gewisse Leichtigkeit aus – ein idealer Übergang zum anschließenden Aperó.

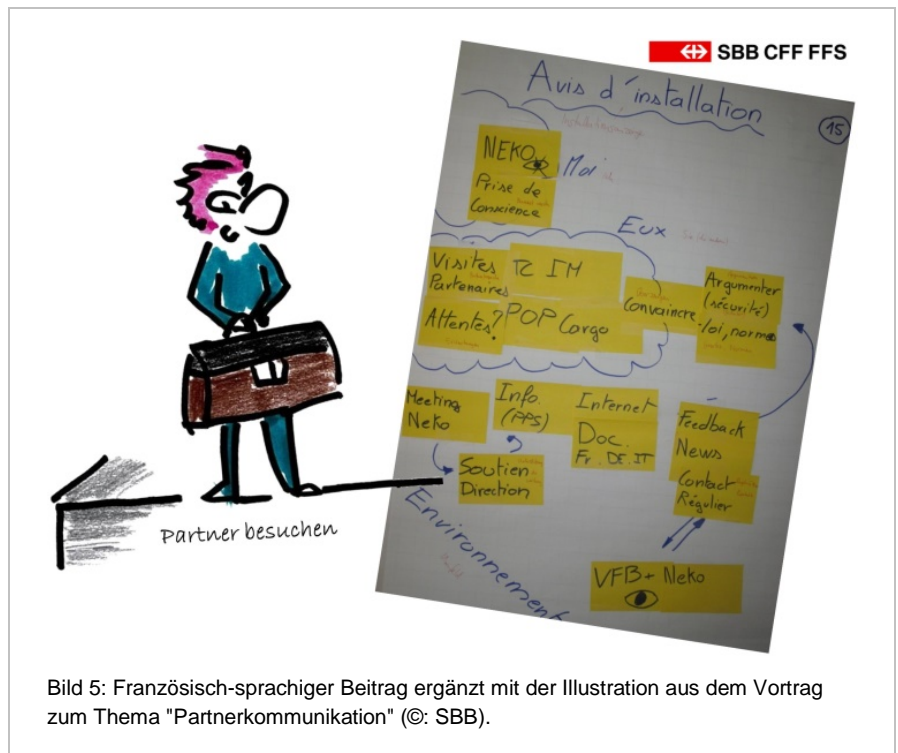


Bild 5: Französisch-sprachiger Beitrag ergänzt mit der Illustration aus dem Vortrag zum Thema "Partnerkommunikation" (©: SBB).



Bild 6: Italienisch-sprachiger Galeriebeitrag ergänzt mit der Illustration aus dem Vortrag zum Thema "Partnerkommunikation" (©: SBB).

## Die Welt danach (Spirit)

Die Organisationseinheit I-ET als soziales System sollte nach dem Anlass nochmals mit einem Impuls stimuliert werden. Zu diesem Zweck erstellten wir eine schlicht gehaltene Broschüre (DIN A6), bestehend aus dem Konzept des Referats. Sie enthielt weiterhin das Fotoprotokoll der Workshop-Resultate mit den darin eingearbeiteten Comic-Zeichnungen (Bilder 4, 5, 6). Diese Broschüre sollte als "Denkwerkzeug" die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der "Welt nach dem Workshop" (der realen Arbeitswelt) inspirieren. Es sollte sie ermutigen, den eingeschlagenen Lernweg selbstverantwortlich weiterzuführen und die für die Leistungsfähigkeit der Organisation so wichtige Konfliktrobustheit weiter zu pflegen.



Bild 7: Roter "Konfliktball" für die Abschluss-Aktion (©: SBB).

## Organisationsentwicklung stärkt Robustheit der Organisation

Ein paar Monate nach der Durchführung dieser OE-Intervention wurde die Aufbau- und Ablauforganisation der Division Infrastruktur (10.000 Mitarbeitende) teilweise angepasst. Dabei wurde auch die Business Unit ET weiter optimiert. Aus I-ET wurde I-EN (Energie), die Business Unit I-ET-ELA wurde herausgelöst und in eine andere Business Unit integriert. Bei der offiziellen Verabschiedung der Organisation ELA unterstrich der neue Leiter I-EN deren erfolgreiche Pionierrolle bei der Entwicklung der Soft-Skill-Themen. Er betonte, dass das entwickelte Wissen auch in der neuen organisatorischen Umgebung erfolgreich sein wird.

Dieser Reputationsgewinn in diesem konstruktiv vollzogenen Reorganisationsprozess könnte vielleicht als Antwort dienen auf die sehr schwierig zu beantwortende Frage des Nutzens und der konkreten Ergebnisse einer solchen OE-Initiative.

Ein großes Unternehmen sollte die auf den weichen Faktoren beruhende Qualität der Zusammenarbeit stetig fördern und damit den Reifegrad der Organisation kontinuierlich weiter entwickeln. Es optimiert seine Performance dadurch unabhängig davon, wie die Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten weiterentwickelt oder sogar strukturell reorganisiert werden. Tabelle 2 im Anhang gibt hierzu über diesen Beitrag hinaus gehende Hinweise.

## Lernerfahrungen und Hinweise

Mit der Teilnehmerzahl steigt der Druck auf die Praktikabilität des Konzepts "exploratorisches Lernen". Hier empfiehlt es sich, die Praktikabilität mit in einem kleineren Kreis vorab zu testen. Im geschilderten Beispiel pilotierten wir das Konzept zuerst mit den 60 Führungskräften der I-ET-ELA.

Der Auftraggeber eines solchen Anlasses sollte von der Bedeutung des Soft-Skill-Themas überzeugt sein und es authentisch auf der Bühne der Organisation vertreten. Falls die Inszenierung nur als Platzhalter geplant ist, besteht das Risiko, dass der Spirit des "Wir gehen Konflikte fair an" nicht erwacht und die Intervention zu einem reinen Zeitfüller wird.

Für die Top-Führungskräfte ist die hier beschriebene Moderation eine beachtliche Herausforderung. Der Vorbereitung kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Das vorgelagerte Train-the-Trainer-Setting sollte so gestaltet werden, dass die Moderatoren die Kraft des exploratorischen Lernens selber erfahren. Diese Erfahrung gibt ihnen Sicherheit und Vertrauen für die Workshop-Sequenz. Dieser Spirit beeinflusst wiederum die Teilnehmenden positiv und fördert die Qualität der Resultate maßgeblich.

Impulsreferate, die auf die "Aura des Wissenden" verzichten, bergen das Risiko der Frustration, da die Erwartungshaltung der Zuhörer/Zuschauer enttäuscht werden könnte. Die Stabübergabe von der hierarchischen Führung an den Referenten sollte mit Überzeugung stattfinden. Der Referent seinerseits sollte mit viel positiver Energie, Humor und Vertrauen in das Gelingen den Kontakt zum Publikum suchen und den positiven Spirit auf der Bühne der Organisation vorleben.

Die Plenumspräsentation schafft Motivation bei der Erarbeitung von guten Gruppenresultaten. Werden die Resultate nicht auf der "Bühne der Organisation" präsentiert, besteht das Risiko, dass die Workshop-Phase weniger ernsthaft angegangen wird und die Lernerfahrung an Intensität einbüßt.

Die Authentizität und Ernsthaftigkeit des Managements ist von entscheidender Bedeutung. Authentizität ist auf der "Bühne der Organisation" schlecht simulierbar aber einfach spürbar. Wenn es gelingt, eine Koalition des gesamten Managements zum Soft-Skill-Thema zu bilden und die Authentizität erlebbar zu machen, dann verändert sich ein solcher Anlass von einem weiteren Führungskräfte-Meeting zu einer bleibenden kollektiven Lernerfahrung.



## Anhang

Normative Ebene: Fokussieren auf die Rahmenbedingungen in denen sich die PE und die OE abspielen.	Perspektive Gestaltung der Arbeitsorganisation	Perspektive PE: Fokussieren auf den einzelnen Mitarbeiter	Perspektive OE: Fokussieren auf die Performance des Netzwerks der Arbeitsbeziehungen.
<b>Unternehmenswerte</b> Werden in den Unternehmenswerten auch Werte der Zusammenarbeit definiert?	<b>Ablauforganisation</b> Optimierung der Arbeitsprozesse. Optimierung der Arbeitsteilung Optimierung der Aufgaben / Verantwortungen / Kompetenzen	<b>Assessment Center</b> Wird in einem Assessment Center der Kandidat bezüglich Kooperationsfähigkeit und Konfliktrobustheit eingeschätzt?	<b>Großgruppentechniken:</b> Kommen bei Führungs- und Mitarbeiterkonferenzen Formate wie Open Space; World-Café, RTSC etc. zur Anwendung?
<b>Führungsgrundsätze</b> Wird neben der Ziel- und Leistungsorientierung auch die Soft-Skill-Orientierung beleuchtet?	<b>Aufbauorganisation</b> Optimieren der Machtverhältnisse Optimierung der Eskalationswege	<b>Bewerbungsgespräche</b> Werden die Themen Kooperations- und Konfliktlösungskompetenz beim Bewerbungsgespräch angesprochen?	<b>Partizipative Organisationsoptimierungen</b> Werden Optimierungen auch unter Einbezug der Mitarbeitenden angedacht oder ist dies ausschließlich im Verantwortungsbereich der Unternehmensentwicklung?
<b>Kompetenzen Modell</b> Werden neben den Fachkompetenzen auch Soft-Skill-Kompetenzen, wie Kooperationsfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz betrachtet?		<b>Personalbeurteilung</b> Werden beim Beurteilungsgespräch auch Verhaltens-themen in der Zusammenarbeit beleuchtet?	<b>Sensibilisierungskampagnen</b> Gibt es breit angelegte Dialogkampagnen, welche mit Teams aller Hierarchiestufen geführt werden?
		<b>Trainingsangebot</b> Gibt es im Trainingsangebot Seminare zum Thema Konfliktmanagement und Verhandeln?	<b>Teamentwicklungen</b> Werden Reorganisationsprogramme mit Teamentwicklungsmaßnahmen begleitet?
			<b>Coaching</b> Werden die Führungskräfte bei Reorganisationen mit Coaching-Angeboten begleitet?

Tabelle 2: In großen Unternehmen können Businesspläne nicht allein über die Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisationen und Rollenklarheit gelöst werden. Der Performance des Netzwerks der Arbeitsbeziehungen kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Diese Tabelle beschreibt die Entwicklung von Soft-Skill-Themen aus den Perspektiven: Normative Ebene, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE).

Fachbeitrag

## PM-Community-of-Practice: So teilen Projektleiter ihr Praxiswissen effektiv

Das Umweltbundesamt in Wien wurde 1999 von einer nachgeordneten Dienststelle eines Ministeriums in eine GmbH umgewandelt. Dadurch veränderte sich das Aufgaben- und Betätigungsfeld der Organisation und weitete sich aus. Die wachsende Nachfrage unterschiedlicher nationaler und internationaler Kunden führte dazu, dass die Mitarbeiterzahl innerhalb der letzten zehn Jahre von ca. 200 auf ca. 480 Personen erhöht wurde, und der Bedarf wuchs, das Projektmanagement (PM) unternehmensweit zu vereinheitlichen. (Anmerkung: Im Text wird der einfacheren Lesbarkeit halber bei der Nennung von Personen nur die männliche Form verwendet, z.B. Mitarbeiter. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.)

Zunächst eigneten sich die Mitarbeiter der verschiedenen Organisationseinheiten unabhängig voneinander PM-Kenntnisse an. Dies führte dazu, dass Projekte im Unternehmen sehr unterschiedlich abgewickelt wurden. Vor einigen Jahren wurde daher auf Initiative der Geschäftsführung damit begonnen, an dem Standard IPMA orientierte einheitliche Prozesse für die Projektarbeit im Hause einzuführen.

In dieser Umstellungsphase entstand eine Vielzahl völlig neuartiger Erfahrungen, insbesondere da das Unternehmen bislang eher traditionell-hierarchisch aufgebaut war. Es musste sich das Verständnis für die Rolle eines Projektleiters erst bilden – für die eigenständige Planung und Entscheidungsfindung innerhalb ihrer Projekte und dafür, dass vereinbarte Ressourcenzusagen auch eingehalten werden.

Hinzu kam, dass die Projektbeteiligten nun in den Projekten Probleme lösen mussten, die es in der rein hierarchischen Organisation nicht gegeben hatte. Im Zuge der Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Projekt teilten nun nicht mehr Abteilungsleiter den Mitarbeitern einfach ihre Aufgaben zu, sondern Projektleiter mussten mit ihren Teams die Art der Abwicklung und den Vertiefungsgrad der Arbeitsvorhaben abstimmen, wie auch die Teammitglieder untereinander die Aufgaben und Verantwortlichkeiten klären mussten.

In all diesen Fällen entstand zunächst punktuell an unterschiedlichen Orten, d.h. in den einzelnen Projekten, neues Erfahrungswissen zur Lösung dieser Probleme. Es projektübergreifend verfügbar zu machen, indem Projektleiter im Austausch voneinander lernen, sah die Leitung der Organisationsentwicklung (OE) als eine wichtige Unterstützungsmaßnahme im Rahmen der OE an. Ihr war bewusst, dass es die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten im Unternehmen erhöht, wenn Praktiken oder Problemlösungen, die in einem Projekt erfolgreich eingesetzt wurden, auch in anderen Projekten Anwendung finden. Hierfür war eine Methode zur Wissensweitergabe erforderlich, die einfach zu implementieren und dennoch effektiv war und dabei den Projektleitern umgehend bei ihrer Arbeit nützte, sodass sie bereit waren, sich von Anfang an aktiv einzubringen.

Vor diesem Hintergrund entstand Ende 2010 in der Umweltbundesamt GmbH eine Projektmanagement Community of Practice (PM-CoP). Da ich selbst bereits positive Erfahrung mit der Methode der Community of Practice im

Autor



**Dr. Herbert Haubold**

Senior-Projektmanager  
(IPMA Level B), Akquise  
u. Management von intern.

Forschungsprojekten, Umweltbundesamt GmbH, Wien

Kontakt: [herbert.haubold@icloud.com](mailto:herbert.haubold@icloud.com)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Rahmen der Group on Earth Observation (einer internationalen Vereinigung mit dem Ziel, unterschiedliche Umweltdaten global zu erfassen und verfügbar zu machen) gesammelt hatte und zu diesem Zeitpunkt bereits ein erfahrener Projektleiter war, wurde ich mit der Einführung betraut.

Das Management konnte ich schnell dafür gewinnen, dass es die Einrichtung der PM-CoP grundsätzlich unterstützte, indem ich die Möglichkeiten und Vorteile einer PM-CoP erläuterte. Allerdings musste ich gewisse Überzeugungsarbeit leisten, um die wesentlichen Grundprinzipien der PM-CoP, etwa die Vertraulichkeit des Austauschs der Projektleiter untereinander, zu gewährleisten. Etliche mir gut bekannte Projektleiter gewann ich bereits in Einzelgesprächen für die Beteiligung an der PM-CoP. Zusätzlich warb ich im Intranet in der Rubrik "Aktuelle Mitteilungen" dafür, um auch einen größeren Interessentenkreis zu erreichen und schlug dabei vor, diese Methode des Wissensaustauschs einfach einmal auszuprobieren und dies durchaus als Experiment anzusehen.

Weil die regelmäßig teilnehmenden Projektleiter schnell feststellten, dass sie von diesem Erfahrungsaustausch für ihre praktische Arbeit profitierten und sich an verschiedenen Stellen im Unternehmen darüber positiv äußerten, stößt die PM-CoP seither auf ungebrochenes Interesse bei den Projektleitern im Unternehmen. Nachdem ich nun schon seit drei Jahren gute Erfahrungen mit der PM-CoP sammeln konnte, möchte ich Ihnen diese Methode zur Wissensweitergabe unter Projektleitern empfehlen. Ich gehe davon aus, dass auch andere größere Unternehmen, für die Projektmanagement eine wichtige Rolle spielt, von diesem Konzept profitieren könnten, unabhängig davon, welchen Projektmanagement-Reifegrad sie bereits erreicht haben.

In diesem Artikel erfahren Sie,

- welche Merkmale und Organisationsform eine CoP hat,
- wie bei uns schrittweise die Einführung einer PM-CoP gelang,
- welches Konzept dahintersteht,
- wie ein Treffen konkret ausgestaltet sein kann und
- was die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind.

## Merkmale einer Community of Practice

Eine Community of Practice ist eine Gruppe von Personen, die ein Anliegen, eine Problemlage oder eine Leidenschaft zu einer Thematik teilen, und lernen, besser damit umzugehen, indem sie sich regelmäßig untereinander austauschen (Wenger, 1998).

Sie ist durch drei wesentliche Merkmale gekennzeichnet (Lave; Wenger, 1991): ein gemeinsames Wissensgebiet, Zusammengehörigkeitsgefühl und praktische Erfahrung.

1. **Gemeinsames Wissensgebiet:** Bei einer PM-CoP stiftet das Interesse am operativen Projektmanagement die Identität der Gruppe. Das Gefühl, dass alle in einer ähnlichen Lage sind, sorgt für gegenseitige Verbindlichkeit. Sie besteht also aus Personen, für das eigenständige Managen von Projekten einen Schwerpunkt in ihrer beruflichen Tätigkeit bildet.
2. **Zusammengehörigkeitsgefühl:** Die beteiligten Personen tauschen sich in regelmäßigen Abständen bei den CoP-Treffen aus und lernen voneinander. Sie entwickeln ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das über die gemeinsame Funktionsbezeichnung oder Fachkompetenz hinausgeht. Sie unterstützen sich gegenseitig und

können dadurch untereinander persönliche Beziehungen aufbauen – zum gegenseitigen Nutzen. Das bedeutet aber nicht, dass sie notwendigerweise auch gemeinsam arbeiten. Auch bleibt natürlich jeder Projektleiter für seine eigenen Projekte verantwortlich.

3. **Praktische Erfahrung:** Die Mitglieder sind Praktiker und können daher bei ihren gemeinsamen Treffen Erfahrungen einbringen, wie z.B. persönliche Erlebnisse, Fallbeispiele, angewandte Werkzeuge und bewährte Problemlösungen. Dabei ist eine CoP für Personen mit langjähriger Erfahrung ebenso offen wie für solche, die gerade begonnen haben, sich mit dem Wissensgebiet zu befassen und in die Expertenrunde hineinwachsen wollen.

## Organisationsform einer Community of Practice

Die regelmäßig, etwa alle sechs Wochen stattfindenden Treffen dauern bei uns zweieinhalb Stunden. Es kommen im Durchschnitt 15 Teilnehmer zusammen. (Idealerweise umfasst die Gruppe 5-20 Personen.) Die Teilnehmer organisieren sich in einer CoP selbst und arbeiten unabhängig von ihren angestammten Organisationseinheiten und damit bereichsübergreifend zusammen. Die Beteiligung erfolgt immer freiwillig und basiert auf gegenseitigem Vertrauen (Lübcke; Ahrens, 2003). Dieses wird gestützt durch die Verhaltensgrundregel, dass alles, was gesprochen wird, im Kreis der Teilnehmer bleibt.

Um wirklich Nutzen zu stiften, muss eine Community of Practice über eine einfache Diskussionsrunde klar hinausgehen (LeDrew, 2010). Ein Moderator, der aus dem Kreis der Projektmanager stammt, legt in Absprache mit den Beteiligten für jedes Treffen ein Thema fest und auch eine grobe Agenda. (Zur konkreten Agenda siehe Abschnitt "Beispiel: PM-CoP-Treffen zum Thema "Motivation".) Die Treffen sollten gut vorbereitet sein. Nur so können die Teilnehmer in diesem knapp bemessenen Zeitraum konkrete Lösungsvorschläge liefern, die auch auf das definierte Thema fokussiert sind (Cooke-Davies, 1999).

## Wie die Einrichtung einer PM-CoP schrittweise gelang

Das ursprüngliches Konzept für Communities of Practice (Wenger, 1998) ging von einer Vorstellung aus, die sich sehr bald als zu idealistisch herausstellte, nämlich dass sie wie Wildblumen von allein aufgehen, wachsen und gedeihen. Inzwischen hat sich das Bild einer Kulturpflanze gefestigt, die bewusst gesetzt wird (Reinmann-Rothmeier, 2000). Eine Kulturpflanze bedarf einer gewissen Pflege, ihr Wuchs kann aber nicht im Detail vorhergesagt werden.

In diesem Sinn entstand die hier dargestellte PM-CoP in folgenden Schritten:

1. Der Impuls zur Einrichtung einer PM-CoP stammte von der Leitung des Fachbereichs Organisationsentwicklung. Die Ausarbeitung des Konzepts wurde – ohne spezifische Vorgaben – an mich delegiert. Das Rohkonzept beinhaltete mögliche Inhalte der Treffen und wesentliche organisatorische Elemente. Beides wurde als Basis für das unten dargestellte detailliertere Konzept herangezogen. (Siehe dazu den Abschnitt "Das Konzept".)
2. Diese ersten Ideen wurden anschließend von einer kleinen Gruppe repräsentativer Projektmanager vertieft, die aus verschiedenen Organisationseinheiten stammen und verschiedenartige Projekte leiten. Wichtig war, dass von Anfang an die Eigenständigkeit gewahrt wurde, indem ausschließlich Projektmanager der Organisation das Konzept gestalten. Dies trug entscheidend zur Akzeptanz bei.
3. Alle Seiten haben schnell akzeptiert, dass die PM-CoP unabhängig sein muss, da nur so ein freier und offener Wissens- und Meinungsaustausch stattfinden kann.

4. Um die Personalkosten abzudecken, die bei der Vorbereitung der Treffen und der Durchführung entstehen, wurde in Abstimmung mit der Geschäftsführung ein extra Kostenträger eingerichtet, auf welchen die Teilnehmer ihre Zeiten buchen können.
5. Da die Notwendigkeit dieser Finanzierung zunächst auf Skepsis stieß, schlug ich vor, die PM-CoP nach einem Jahr anhand der Protokolle und Anwesenheitslisten zu evaluieren, und daraufhin über die Weiterfinanzierung zu entscheiden. Detaillierte Evaluationskriterien festzulegen, wäre an dieser Stelle kontraproduktiv gewesen, da sich die PM-CoP frei entwickeln sollte.
6. Die Einrichtung einer PM-CoP hat durchaus Experimentalcharakter. Insofern lud ich, wie bereits erwähnt, als Initiator der Gruppe über eine Notiz in den aktuellen Mitteilungen im Intranet die Projektmanager ein, diesen Ansatz möglichst vorbehaltlos auszuprobieren. Die Teilnehmer sollten sehen, ob und wie er für sie am besten funktionierte und an der Weiterentwicklung des Konzepts aktiv mitwirken.
7. Das erste Treffen der PM-CoP widmete sich teils dem eigenen Konzept, das dabei noch leicht verändert wurde. Im Sinne eines Learning by Doing wurde aber von Anfang an auch die Umsetzung dieses Konzepts erprobt, um es über Erfahrungswerte weiter zu optimieren. So wurden die ersten beiden Treffen z.B. ohne überspannendes Thema gestaltet und enthielten gemischte Beiträge, was sich als wenig zielführend erwies, da kein Thema in der notwendigen Tiefe behandelt werden konnte. Daher vereinbarten die Teilnehmer ab dem dritten Treffen pro Zusammenkunft ein spezifisches Thema.
8. Im Umweltbundesamt bilden Personalabteilung und Organisationsentwicklung eine gemeinsame Organisationseinheit, deren Leiterin die Evaluationsinstanz bildete. Letztlich entfiel hier die ursprünglich für die nach Ablauf eines Jahres geplante formale Evaluierung. In einem persönlichen Gespräch berichtete ich ihr anhand von Beispielen über die gesammelten Erfahrungen. Die bereits erwähnten positiven Rückmeldungen von Teilnehmern an verschiedenen Stellen im Haus taten ein Übriges.

## Das Konzept

Das derzeit angewendete Konzept besteht aus den folgenden Komponenten:

- Inhalte der Treffen
- Organisatorisches

### Mögliche Inhalte der Treffen

- **Erfahrungsaustausch:** über die in den eigenen Projekten angewendeten Managementpraktiken (z.B. Führungsstil in verschiedenen Situationen, Projektmarketingmethoden, Gestaltung der Projektorganisation etc.), entwickelte Problemlösungen (z.B. Behandlung projektinterner Konflikte, Umgang mit schwierigen Projektauftraggebern, Ressourcenabstimmung mit der Linienorganisation etc.), und schließlich über alle offenen Fragen, um Rat aus der Gruppe zu erhalten, Vorstellung und Diskussion von eigenen Projekten und ihren Besonderheiten bezüglich des Managements
- **Informationsweitergabe:** einschlägige Literatur, Internet-Quellen, Online-Tools, Veranstaltungen, Software, sowie die Dokumentation der PM-CoP-Treffen als Informationsquelle für die Gruppe, einschließlich der Personen, die verhindert waren (Siehe Abschnitt "Protokollierung".)
- **Projektorientierung in der Organisation:** Zusammenarbeit mit der Linie und Eingliederung der Projekte in die Organisation, Rollenverständnis und wie die beteiligten Projektleiter welche Rollen wahrnehmen, Kooperation mit Projektauftraggebern etc. als Beitrag zur Weiterentwicklung der Projektorientierung im Unternehmen

- **Training:** gegenseitiges Vermitteln von Erfahrungswissen verknüpft mit Inhalten, die aus besuchten Seminaren oder aus der einschlägigen Literatur stammen zum Thema Projektmanagement und zu verwandten Themen, wie z.B. Kommunikation
- **Kommunikationsmethoden:** Anwendung von Verfahren der Zusammenarbeit, die auch in Projekten eine Rolle spielen, wie z.B. Sitzungsmoderation, Präsentation, Kreativitätsmethoden, Kleingruppenarbeit etc. Dadurch ergibt sich ein Austausch in einem doppelten Sinn: Zum einen über operative Projektmanagementmethoden, zum anderen über Kommunikationsprozesse.

## Organisatorisches

- **Geteilte Verantwortung:** Unterschiedliche Personen tragen Inhalte bei. Für die Inhalte besteht also eine geteilte Verantwortung. Die Verantwortung für die Moderation liegt meistens bei mir, sie kann aber bei manchen Treffen auch wechseln. Ich bin jedoch dauerhaft verantwortlich für die Koordination, d.h. die Einigung auf ein Thema, Terminvereinbarung und Raumreservierung, um den Fortbestand der Gruppe zu sichern. Die Teilnahme ist immer freiwillig, kann also niemandem angeordnet werden – und gleichzeitig von niemandem eingefordert.
- **Keine Teilnahmebeschränkungen:** Zur Mitwirkung an der PM-CoP müssen interessierte Personen keine formalen Kriterien erfüllen, denn Communities of Practice sind insofern selbstregulierend, als Personen, die aufgrund mangelnder Qualifikation nicht in die Gruppe passen, unmöglich von den Zusammenkünften profitieren können und daher nicht weiterhin teilnehmen werden.
- **Protokollierung:** Die Dokumentation der Treffen spielt eine wichtige Rolle, da damit das erarbeitete Wissen festgehalten wird. Entweder übernimmt der Moderator das Protokoll oder die Teilnehmer übernehmen reihum diese Aufgabe. Die Protokolle werden nach der sog. "Chatham House Rule" verfasst, d.h. die Inhalte werden geschildert, ohne aber die jeweils sprechende Person oder ihre organisatorische Zugehörigkeit zu nennen. Auch die angewandten Kommunikationsmethoden werden dokumentiert. Dabei entstehen zusammenfassende Fließtexte, keine genaue Wiedergabe von Dialogen. Einerseits bieten derartige Protokolle genug Klarheit, sodass die beteiligten Personen die besprochenen Inhalte nachlesen können und Nicht-Beteiligte sich ein Bild von der Veranstaltung machen können. Andererseits wird so die Anonymität sichergestellt. Die Teilnehmer können frei sprechen und müssen nicht befürchten, im Anschluss an die Teilnahme an einem PM-CoP-Treffen von ihrem Vorgeetzten kritisiert zu werden. Fotoprotokolle von Flipcharts und Pinnwänden ergänzen die Textprotokolle.
- **Finanzierung über eigene Kostenstelle:** Die Organisation sponsert die PM-CoP, indem sie einen Kostenträger zur Verfügung stellt, auf dem die Teilnehmer die anfallenden Zeiten für die Vorbereitung und die eigentlichen Treffen verbuchen können. Die jährliche Budgetplanung, bei der ich sechs Treffen mit ca. 15 Teilnehmern veranschlagt hatte, nahm ich in Abstimmung mit der Personalabteilung vor.
- **Raum & Materialien:** Abgesehen von etwas Moderationsmaterial entstehen bei uns keine weiteren Kosten, da die Raummiete nicht intern verrechnet wird.
- **Dauer:** Die Treffen der PM-CoP des Umweltbundesamtes dauern, wie bereits erwähnt, jeweils zweieinhalb Stunden. Dieses bewusst kompakte Format lässt sich im arbeitsreichen Alltag der Projektmanager am besten unterbringen.
- **Themen:** Die Treffen sind immer einem spezifischen Thema gewidmet. Die gewählten Themen bauen oftmals aufeinander auf. So war eine der Zusammenkünfte dem Thema "Situative Führung" gewidmet. Dabei wurde die Motivation der Teammitglieder als wesentliches Element der lateralen Führung identifiziert, und am Ende des Treffens daher beschossen, dieses Thema während des nächsten Treffens gemeinsam zu bearbeiten.



Das im Folgenden dargestellte Beispiel eines PM-CoP-Treffens zum Thema "Motivation" soll ein mögliches Szenario für die praktische Umsetzung bieten. Natürlich erlaubt das Prinzip der CoP sehr verschiedene Ausgestaltungsformen, von denen die Art des beschriebenen Treffens nur eine ist.

## Beispiel: PM-CoP-Treffen zum Thema "Motivation"

Dieses Treffen bestand aus drei Teilen:

1. Zunächst ging es darum, gemeinsam herauszuarbeiten, was Menschen eigentlich in der täglichen Projektarbeit motiviert (Motivatoren).
2. Dann sollte zum besseren Verständnis der psychologische Hintergrund beleuchtet werden.
3. Schließlich sollten die Teilnehmer ihre Erfahrungen aus unterschiedlichen Projekten im Lichte des Bearbeiteten austauschen und deuten, um sie als Praktiken für laufende und zukünftige Projekte der teilnehmenden Personen nutzbar zu machen.

### Teil 1 (ca. 30 Min.)

Nach einer kurzen Erläuterung der Zielsetzung und des Aufbaus dieses Treffens, wurde für die Sammlung von Motivatoren eine einfache Kartenabfrage angewendet: Jede Person erhielt drei weiße Moderationskarten und einen dicken, schwarzen Filzstift. Die Teilnehmer wurden aufgefordert, jeweils drei Motivatoren aufzuschreiben, immer nur einen pro Karte. Wichtig war dabei, dass es ausschließlich um die eigene persönliche und individuelle Wahrnehmung der Anwesenden ging und nicht um theoretische Überlegungen. Sie wurden also gebeten, auf ihre jeweiligen Erfahrungen als Projektmanager und als Projektmitarbeiter in unterschiedlichen Rollen zu reflektieren, z.B. als Arbeitspaketverantwortliche.

Da neben dem Moderator, der sich hierbei nicht inhaltlich beteiligte, vierzehn Personen anwesend waren, ergab sich ein Stapel von zweiundvierzig Karten. Diese Karten wurden vom Moderator eingesammelt, auf einer Pinnwand angebracht und nach ihrem Inhalt in Gruppen sortiert (geclustert). Dabei ergaben sich drei Cluster. In diesem Fall hatte die Gruppe zu Anfang bewusst keine Hintergrundinformation erhalten, um eine gänzlich unvoreingenommene Sammlung von Motivatoren zu ermöglichen. Es fanden sich z.B. Elemente wie "angenehme Stimmung im Team", "Anerkennung für die Präsentation von Projektergebnissen", "klare, nachvollziehbare Projektstrukturen" usw.

### Teil 2 (ca. 30 Min.)

Die Cluster wurden in der Gruppe kurz besprochen und dann mit dem verhaltenspsychologischen Modell von Felix von Cube (2001, auch dargestellt in Walter, 2006 a und 2006 b) in Verbindung gebracht, das nun sehr anschaulich dargestellt werden konnte anhand einer Präsentation am Flipchart. Die drei Cluster entsprachen genau Cubes Themenbereichen "Sicherheit", "Bindung" und "Aggression".

Davon ausgehend wurden die Themen Entwicklungs-, Beziehungs- und Leistungsmotivation und der Gegensatz zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation erläutert und diskutiert. Den Abschluss der Präsentation bildete eine Vorstellung des Modells von Mihaly Csikszentmihalyi (2010), das den Flow bei der Arbeit zwischen Unter- und Überforderung beschreibt.

## Teil 3 (ca. 1,5 Std.)

Nach einer kurzen Pause von 10 Min. begann dann der dritte Teil. Die Teilnehmer wurden gebeten, sich Situationen aus ihren Projekten zu vergegenwärtigen, in denen Motivation offenbar gut geglückt war oder Demotivation ein Problem geboten hatte. Auch dazu gab es eine Kartenabfrage. Dieses Mal nur eine Karte pro Person für ein Fallbeispiel. Dieses wurde dann von den betreffenden Person kurz erläutert und wiederum an einer Pinnwand angebracht.

Da die verbleibende Zeit von eineinhalb Stunden nicht ausgereicht hätte, alle Fallbeispiele zu behandeln, wurden sie durch die Gruppe priorisiert, indem sie an der Pinnwand in eine neue Reihenfolge gebracht wurden.

Die wichtigsten Fallbeispiele wurden in der anschließenden Diskussion der Reihe nach durchgegangen, woraus sich vielfache Bezüge zwischen dem behandelten theoretischen Hintergrund auf der einen Seite und dem operativen Projektalltag auf der anderen Seite ergaben. Hierbei tauschten die Projektleiter ihre spezifischen Erfahrungen aus, wie sie vorgehen, um die Motivation der Mitglieder ihres Projektteams während des gesamten Projektverlaufs hochzuhalten. Zudem ging es auch um die Motivation externer Stakeholder, deren Beiträge in diese Projekte einfließen.

Gleichermaßen wurden verschiedene Wege besprochen, wie bestehende Problemfelder angegangen werden können, die aus fehlender Motivation handelnder Personen resultieren. Gerade da Projektmanager keine formale Weisungsbefugnis ihren Mitarbeitern gegenüber besitzen, ist das Thema "Motivation" für Projekte ein Erfolgskriterium. Alle Beteiligten waren sich einig, dass Projektmitarbeiter nicht motiviert werden können, aber das ihnen gebotene Arbeitsumfeld den Grad der Eigenmotivation wesentlich beeinflusst.

Dadurch erklären sich auch einige Problemfälle, in denen sich demotivierende Elemente im Umfeld des Projekts, sei es innerhalb des Umweltbundesamts oder außerhalb der Organisation, in einem Maß auf einzelne Projektmitarbeiter auswirkten, dass der betreffende Projektmanager akzeptieren musste, hier keinen Ausgleich schaffen zu können, und daher auch keine Verantwortung dafür übernehmen sollte.

Beim Vergleich der verschiedenartigen Projekte, die am Umweltbundesamt durchgeführt werden, sehen die Teilnehmer die besten motivationsfördernden Bedingungen für sich und ihre Mitarbeiter in multidisziplinären wissenschaftlichen Projekten. Die hierbei entstehende Neuartigkeit und Komplexität, sowie die Notwendigkeit, zwischen den beteiligten Fachdisziplinen zu vermitteln, empfinden sie als spannend. Zudem eröffnet der Kontakt zu verschiedenen externen Kollegen neue Erfahrungswelten und wirkt in einigen Fällen durchaus inspirierend. Ermöglicht ein Projekt eine derartige als sinnhaft empfundene Tätigkeit, so entsteht bereits eine hohe Motivation der Beteiligten ohne weitere äußere Anreize. Zusätzlich bieten sich oft, z.B. durch Publikationen oder Vorträge, Gelegenheiten für breite Anerkennung der Arbeiten über den Projektrahmen hinaus.

## Was eine PM-CoP erfolgreich macht – und was ihren Erfolg ganz sicher verhindern würde

Drei Kriterien haben sich als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine PM-CoP gezeigt:

- Unabhängigkeit,
- finanzielle Unterstützung und
- konstruktive Zusammenarbeit mit der Linienorganisation

## Unabhängigkeit

Die Unabhängigkeit einer CoP ist die grundlegende Voraussetzung für ihre Effektivität, die aus dem sich frei entfaltenden Austausch und aus gänzlich offenen Diskussionen rührt. Diese Unabhängigkeit geht mit der Einheitlichkeit der Gruppe einher, die dadurch entsteht, dass alle beteiligten Personen sich mit dem Thema "Operatives Projektmanagement" identifizieren. Durch das gemeinsame Interesse und die Gewissheit, unbeobachtet von Linienvorgesetzten zum gegenseitigen Nutzen handeln zu können, entstehen ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und gegenseitiges Vertrauen. So war nie eine gezielte zusätzliche vertrauensbildende Maßnahme erforderlich.

Gerade traditionelle Organisationen, in denen die Kontrolle der Mitarbeiter eine relativ große Rolle spielt, können dazu neigen, in derartige Gruppen Beobachter entsenden zu wollen. Dies könnten Personen aus dem direkten Umfeld der Organisationsleitung sein oder z.B. Vertreter des Controllings. Dadurch würde die Community im Keim erstickt werden, denn sowohl der durchaus etwas verschworene Charakter dieser Interessensgemeinschaft, als auch der uneingeschränkte und – sehr wichtig – unangepasste Gedankenaustausch würden nicht stattfinden.

Dass die Teilnahme nicht angeordnet werden kann, geht allein aus dem freiwilligen Charakter jeder CoP hervor. Dagegen ist die Erweiterung dieser Regelung insofern, als die Teilnahme ebenso wenig eingefordert werden kann, auch in dem Zusammenhang wichtig, möglichen Beobachtern den Zugang zu verwehren. Um eine eindeutige Situation zu schaffen, sollte die Unternehmensleitung der Gruppe eine Zusage geben, dass sie ihre Unabhängigkeit dauerhaft bewahren kann.

## Finanzielle Unterstützung

Die finanzielle Unterstützung ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg einer Community of Practice in einem Unternehmen (Cooke-Davies, 1999). Wird diese Möglichkeit nicht gewährt und eine PM-CoP damit mehr geduldet als gefördert, demotiviert dies die Teilnehmer sehr bald (Havelka, 2009). Und nicht zuletzt ist diese finanzielle Unterstützung das wirksamste Signal, das eine Organisationsleitung geben kann, um zu zeigen, dass es ihr mit der Projektorientierung und dem Empowerment ihrer Projektmanager tatsächlich ernst ist. Die Höhe der Kosten kann nicht exakt geplant werden, da die Teilnahme freiwillig ist und von den persönlichen Präferenzen der einzelnen Projektmanager abhängt. Andererseits ist es sinnvoll, sich, wie oben beschrieben, auf einen Höchstbetrag zu einigen, der dem Unternehmen die nötige Planungssicherheit ermöglicht.

Die Entstehung einer aktiven PM-CoP – und wahrscheinlich jeder Community of Practice – bildet damit eine gewisse Herausforderung für eine Hierarchie, denn die Unternehmensleitung muss die PM-CoP als wichtiges Mittel zum Wissensaustausch anerkennen und unterstützen, indem sie den Projektleitern erlaubt, ihre Zeitressourcen auch für diesen Austausch zu nutzen. Gleichzeitig darf sie aber auf ihre Aktivitäten keinen direkten Einfluss nehmen. In diesem Sinne sollten mit den betroffenen Organisationseinheiten, z.B. Organisationsentwicklung oder Personalabteilung, entsprechende Vereinbarungen getroffen werden, und es ist wichtig, die Zustimmung der Geschäftsleitung einzuholen.

Wenn diese beiden Voraussetzungen als unüberbrückbarer Widerspruch empfunden werden, sollte von der Einrichtung einer PM-CoP Abstand genommen werden oder ein anderes Kommunikationsformat gewählt werden, wie z.B. eine Informationsreihe. Andererseits ist dieser Widerspruch bei genauer Betrachtung nur ein scheinbarer. Mögliche Meinungsverschiedenheiten bei der Einrichtung einer PM-CoP können durchaus konstruktiv gehandhabt werden,

denn der Nutzen einer solchen Gemeinschaft wird für alle Seiten in kurzer Zeit deutlich, indem in der PM-CoP erarbeitete Lösungen in den Projekten sichtbar werden, wie z.B. in der verbesserten Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern, neuartigen Projektmarketingmethoden oder dem frühzeitigem Erkennen von Projektrisiken.

Es spricht natürlich nichts dagegen, eine PM-CoP als Pilotprojekt einzurichten und nach einem vereinbarten Zeitraum gemeinsam zu evaluieren, insbesondere anhand der entstandenen Protokolle. Um dies zu ermöglichen, müssen die Protokolle einerseits konkret genug formuliert sein, um die behandelten Inhalte spezifisch wiederzugeben, andererseits müssen sie einen gewissen Abstraktionsgrad bewahren, der die sprechenden Personen nicht preisgibt, da dies offene Äußerungen insbesondere in Bezug auf problematische Inhalte behindern würde.

Der Vorteil dieser Art der Protokollierung ist, dass die Dokumente problemlos allen Beteiligten im Unternehmen offen zur Verfügung gestellt werden können (und sogar sollten). So bietet es sich an, die Protokolle im Intranet auf einer eigenen Seite für die PM-CoP abzulegen und dies in den aktuellen Mitteilungen kundzutun. Die Protokollierung ist auch insofern wichtig, als hierdurch eine Rückmeldung in das Unternehmen erfolgt und die Linienmanager einen besseren Einblick in den Projektalltag erhalten.

## Konstruktive Zusammenarbeit mit der Linienorganisation

Meiner Erfahrung nach kann es darüber hinaus sinnvoll sein, die Inhalte der PM-CoP-Treffen mit dem organisationsinternen Weiterbildungsprogramm in Verbindung zu bringen, indem z.B. Grundlagen des Projektmanagements in Schulungen vermittelt werden und die PM-CoP sich dann damit befasst, die Schulungsinhalte um Praxiserfahrungen zu erweitern. Solchen Maßnahmen fördern eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen der PM-CoP und der Linienorganisation.

Mit der freiwilligen und informellen Arbeitsweise einer Community of Practice geht zumeist ein Teilnehmerkreis einher, der sie auf verschiedene Weisen und auch verschieden intensiv nutzt. Dies sollten die Personen, welche die Zusammenkünfte vorbereiten, akzeptieren. Es schadet der Qualität der Treffen durchaus nicht. Einige Personen werden aktiv beitragen, einige davon sogar gern einmal ein Treffen gestalten, während sich andere eher zurückhaltend beteiligen (die sog. "Contributors", "Facilitators" und "Lurkers" nach LeDrew, 2010). Insofern ist auch eine gewisse Fluktuation des Teilnehmerkreises zu erwarten.

## Fazit

Eine PM-CoP ist relativ leicht einzurichten und kostengünstig zu erhalten. Dem steht ein großer und breitgefächter Nutzen gegenüber. Zunächst kann Wissen zwischen den Projektmanagern frei fließen, dadurch trägt jede Zusammenkunft der PM-CoP zur weiteren Qualifizierung der Teilnehmer bei. Wissens Elemente, die einzelne Personen durch ihre Erfahrungen, aber auch in Seminaren oder durch Bücher aufgenommen haben, werden dem gesamten Teilnehmerkreis zur Verfügung gestellt. Damit erfüllt die PM-CoP durchaus den Zweck einer sehr spezifischen organisationsinternen Weiterbildungsmaßnahme. Die Teilnehmer finden in der Gruppe Ansprechpartner, an die sie sich wenden können, um Unterstützung in der Projektarbeit zu finden.

Die behandelten Themen stehen immer im unmittelbaren Zusammenhang zur Arbeit in der Organisation, sie bleiben anwendungsnah und spezifisch. Innerhalb der Gruppe werden bewährte Ansätze und Lösungen für Problemstellungen ausgetauscht, besonders für solche, die wiederholt auftauchen.

Die Treffen sollten auf jeden Fall moderiert werden, um gezielte Diskussionen zu ermöglichen. Dazu können zur Wissensvermittlung Inhalte am Flipchart präsentiert werden, es können spezifische Fragen in Kleingruppen ausgearbeitet werden, Kreativitätsmethoden können Anwendung finden usw. Die Treffen bieten so über den direkten Erfahrungsaustausch zum Projektmanagement hinaus auch auf der Ebene der fokussierten Kommunikation viele Möglichkeiten für die Teilnehmer, ihre Qualifikation für die Projektarbeit auszubauen.

In Projekten entstehen, entsprechend ihrer einmaligen und ungewöhnlichen Natur, immer wieder Situationen, die die Projektmanager vor neue und unbekannte Herausforderungen stellen. Daher liegt es auf der Hand, dass diese Personen davon profitieren, ihr Wissen untereinander auszutauschen und sich dadurch gegenseitig zu unterstützen. Ihre beständig wachsende Professionalität kommt der gesamten Organisation zu Gute, indem sie ihre Projekte effizienter und wirkungsvoller abwickeln.

## Literatur

- Csikszentmihalyi, Mihaly: Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen, Klett-Cotta, 2010
- Cooke-Davies, Terry: A community of project managers, in: Project Manager Today, Ausgabe Januar 1999
- Cube, Felix von: Lust an Leistung – Die Naturgesetze der Führung, Piper, 2001
- Havelka, Martin: Projektmanagement Communities. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 2009
- Lave, Jean; Wenger, Etienne: Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press, 1991
- LeDrew, Elsworth: Community of Practice Guidance. Interner Bericht, GEO User Interface Committee, 2010
- Lübcke, Eileen; Ahrens Daniela: Communities of Practice als Instrumente sozialen Wissensmanagements. Bericht, Institut Technik & Bildung, Universität Bremen, 2003
- Reinmann-Rothmeier, Gabi: Communities und Wissensmanagement: Wenn hohe Erwartungen und wenig Wissen zusammentreffen, Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, Forschungsbericht Nr. 129, 2000
- Walter, Volker: "Wie motiviere ich mein Team? Teil 1: Das Prinzip 'Lust an Leistung'", Projekt Magazin 13/2006 (a)
- Walter, Volker: "Wie motiviere ich mein Team? Teil 2: Mehr 'Lust an Leistung' im Projektalltag", Projekt Magazin 14/2006 (b)
- Wenger, Etienne: Communities of practice: learning, meaning, and identity, Cambridge University Press, 1998

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.

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 schnelllebigsten Märkten zu gewährleisten, sollten Unternehmen verschiedene Einflussfaktoren berücksichtigen (siehe dazu auch Bild 1):

#### Autor



#### Jens Lehnen

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

User-Ansatz

Kontakt: [j.lehnen@mm1.de](mailto:j.lehnen@mm1.de)



#### Prof. Dr. Cornelius Herstatt

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

Kontakt: [c.herstatt@tuhh.de](mailto:c.herstatt@tuhh.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)



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.

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.

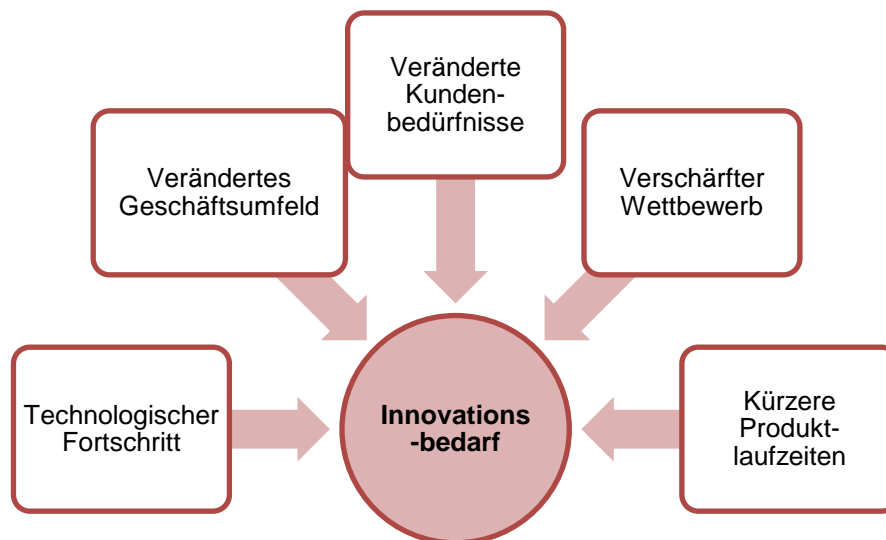


Bild 1: Wichtige Einflussfaktoren, die den Innovationsbedarf erhöhen.

## 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
- 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 herausfinden, was der Kunde will

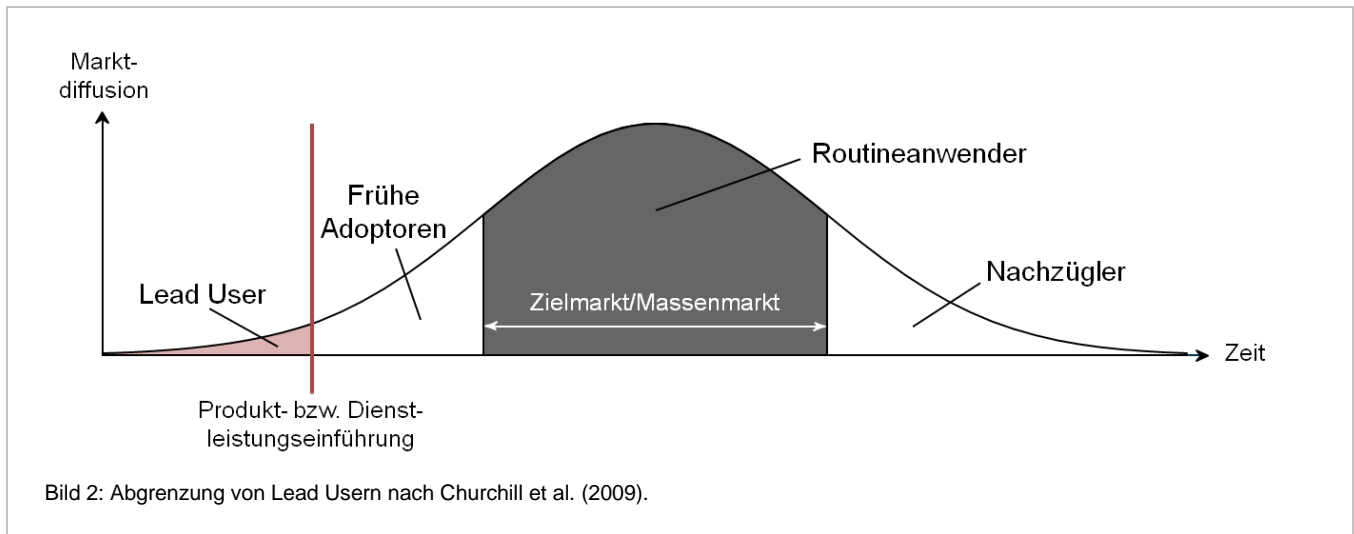
Es existieren verschiedene Methoden zum Sammeln von Kundenmeinungen. Zur Analyse von **Sekundärdaten**, also bereits existierenden Informationen, werden z.B. Literatur-, Portfolio- oder Reportanalysen durchgeführt. Deren Erhebung ist vergleichsweise einfach und kostengünstig, die Aussagekraft jedoch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



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 User-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
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung interdisziplinärer Teams</li> <li>• Definition der Zielmärkte</li> <li>• Definition der Projektziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews mit Markt- und Technologieexperten</li> <li>• Scannen von Internet, Literatur, Datenbanken</li> <li>• Selektion der wichtigsten Trends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Networking-basierte Suche nach Lead Usern</li> <li>• Analyse analoger Märkte</li> <li>• Screening von ersten Ideen und Lösungen der Lead User</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop mit Lead Usern zur Generierung oder Verbesserung von Produktkonzepten</li> <li>• Evaluation und Dokumentation der Konzepte</li> </ul>

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 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition des Projektziels</li> <li>• Projektplanung</li> <li>• Interdisziplinäres Team</li> <li>• Ressourcenallokation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Literatur-, Internet- und Datenbankrecherche</li> <li>• Expertengespräche</li> <li>• Auswahl relevanter Bedürfnisse und Trends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung geeigneter Lead User (online / offline)</li> <li>• Suche Zielmarkt und analoge Märkte</li> <li>• Verifizierung der Lead Userness</li> <li>• Terminvereinbarung für Workshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop Lead User und Mitarbeiter</li> <li>• Ideenentwicklung</li> <li>• Weiterentwicklung zu Lösungskonzepten</li> <li>• Auswahl geeignetster Konzept</li> <li>• Prüfung Markttauglichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation der Ergebnisse im Unternehmen</li> <li>• Weiterentwicklung der Konzepte</li> <li>• Erstellung eines Umsetzungsplans</li> <li>• Prüfung/Evaluierung der Umsetzung</li> </ul>

Tabelle 2: Weiterentwickelte Lead User-Methode.

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.

## 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	<b>Teamzusammensetzung:</b> Interdisziplinäres Projektteam (Innovationsmanagement, Forschung & Entwicklung etc.)



	<b>Definition des Projektziels:</b> Realistische Ziele unter Berücksichtigung aller Projektbeteiligten <b>Projektplanung und Ressourcenallokation:</b> Projektplan mit ausreichend Puffern zur Gewährleistung der Flexibilität <b>Ressourcenallokation:</b> Es sind ausreichende Ressourcen an Geld, Zeit und Mitarbeitern eingeplant <b>Kommunikation:</b> 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.

**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	<b>Literatur-, Internet- und Datenbankrecherche:</b> Schnelles, kostengünstiges Sammeln erster Informationen <b>Expertengespräche:</b> Spezifischere Informationen durch Gespräche mit internen sowie externen Experten <b>Auswahl der relevanten Bedürfnisse und Trends:</b> 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.

### 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	<b>Identifizierung geeigneter Lead User:</b> Suche offline (Expertengespräche etc.) und online (Communities etc.) <b>Verifizierung der Lead Userness:</b> Überprüfen, ob die Lead User wirklich den Eigenschaften entsprechen <b>Teamfähigkeit:</b> Erste Einschätzung, wie die Lead User sich im Team verhalten werden und ob Spannungen vorhersehbar <b>Terminvereinbarung für Workshops:</b> 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.

#### 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 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	<b>Organisation des Workshops:</b> Termin, Räumlichkeiten, Beteiligte, geistiges Eigentum etc. <b>Moderation des Workshops:</b> Idealerweise durch externen Moderator <b>Ideen-/Konzeptentwicklung:</b> Erarbeitung von Ideen und Weiterentwicklung zu Konzepten <b>Konzeptauswahl:</b> Prüfung der Umsetzbarkeit und Markttauglichkeit <b>Dokumentation der Ergebnisse:</b> 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.

## 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 weitergegeben?
- 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, 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	<b>Evaluierung der Workshop-Ergebnisse:</b> Bewertung der Umsetzbarkeit aus Unternehmenssicht

	<b>Ergebnisumsetzung:</b> Übergabe an umsetzende Abteilungen und Einbettung in den übergeordneten Innovationsprozess <b>Erstellung eines Umsetzungsplans:</b> Meilensteine und Verantwortlichkeiten definieren <b>Überprüfung der Ergebnisumsetzung:</b> 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 Ergebnissammenfassung 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 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 erfolversprechender 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

Tipp

## Projekterfahrungen mit Mikroartikeln schnell und einfach austauschen

Das Erfassen von Lessons Learned ist eine anerkannte und weitverbreitete Methode, die im Projekt gemachten Erfahrungen zu dokumentieren, damit sie diesem und weiteren Projektteams helfen, Projekte künftig besser zu managen.

Eine strukturierte Methode, wie Sie als Projektmanager oder als Projektmitarbeiter Ihre persönlichen Erlebnisse festhalten und diesen Erfahrungsschatz mit anderen teilen können, ist das Schreiben von Mikroartikeln.

### Geballtes Erfahrungswissen auf maximal einer Seite

Die Organisationsberaterin Susanne Mingers und der Systemtheoretiker Helmut Willke entwickelten das Konzept des Mikroartikels Ende der 90er Jahre als ein Instrument des systemischen Wissensmanagements. Es soll dem Einzelnen helfen, sich persönliche Lernerfahrung bewusst zu machen, zu dokumentieren und anderen zugänglich zu machen.

Mikroartikel sind, wie der Name schon sagt, "kleine Artikel". In ihnen beschreiben Sie persönliche Lessons Learned, und zwar nach einer vorgegebenen Struktur, möglichst kurz und prägnant, ggf. auch mal durch eine Grafik veranschaulicht. Sie dürfen über alles schreiben, aber nicht länger als eine Seite – eine gut lesbare Seite wohlgeordnet, also keinen Text, der in Schriftgröße 6 Punkt abgefasst ist.

### Zweifacher Nutzen

Dabei profitieren Sie davon, dass Sie Ihre Erfahrungen bewusst machen und durch die Reflexion und schriftliche Dokumentation viel nachhaltiger im Gehirn verankern als durch das bloße Erleben.

Die Kollegen, die Ihre Mikroartikel lesen, haben die Möglichkeit, aus Ihren Erfahrungen zu lernen, ohne sie selbst machen zu müssen. Wenn Sie Mikroartikel als Lessons-learned-Methode im Projekt einsetzen, können Sie als Projektmanager das gemeinsame Lernen im Team gezielt beschleunigen.

### Kurz und klar strukturiert

Ob Sie beim Schreiben eines Mikroartikels einfach nur der vorgegebenen Struktur folgen oder Ihre Erfahrung in einem entsprechenden Formular festhalten, ist Geschmackssache. Wesentlich sind die Kürze des Artikels und der einheitliche Aufbau, der folgende Punkte enthält:

#### Autor



#### Elisabeth Wagner

IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:

[wagner@projektmarketing-partner.de](mailto:wagner@projektmarketing-partner.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

- Thema
- Sachverhalt/Story
- Einsichten/Lessons Learned
- Folgerungen
- Anschlussfragen

## Beispiel Mikroartikel

Hier das Beispiel eines Mikroartikels eines Projektmitarbeiters, das bei der Vorbereitung des Roll-outs eines neuen CRM-Systems in einem internationalen Unternehmen entstanden ist (Tabelle 1).

Mikroartikel
<b>Thema</b>
Wenn die Botschaft nicht beim Empfänger ankommt – Probleme in der Kommunikation mit den Auslandsniederlassungen
<b>Sachverhalt</b>
<p>Nachdem wir für unser neues CRM-System die erforderlichen Funktionen beschrieben und einen Dienstleister für die Umsetzung ausgewählt hatten, ging es nun darum, das Datenvolumen zu ermitteln, das zur Migration anstand.</p> <p>Bereits kurz nach Projektstart hatten wir die Leiter der 15 Auslandsniederlassungen per E-Mail darüber informiert, dass wir in diesem Monat ihre Vertriebsmitarbeiter wegen der Anzahl der Datensätze in ihrem lokalen CRM ansprechen und auch einige Fragen dazu klären wollten.</p> <p>Als ich nun per E-Mail ein Formular an die Vertriebsmitarbeiter verschickte, mit der Bitte, uns u.a. die Zahl der Firmen und der einzelnen Kontakte mitzuteilen und die Frage zu beantworten, ob und wie die Kunden priorisiert seien, war es, als hätte ich "E-Mail-Bomben" an die Kollegen verschickt: Ich bekam keine einzige vernünftige Antwort. Aus sechs Auslandsniederlassungen erhielt ich gar keine Rückmeldung, von den übrigen neun die erboste Rückfrage, was das denn nun solle. Tenor: Von einem neuen CRM-System hätte man noch nie etwas gehört und auch keinerlei Interesse daran.</p> <p>Ich überprüfte zunächst, dass die Informationen damals korrekt per E-Mail an die Leiter der Auslandsniederlassungen rausgegangen sind. Auch informierte ich unseren Projektleiter, der zunächst auch keine Erklärung für diese Reaktionen hatte.</p>
<b>Einsicht</b>
Die Kommunikation mit den ausländischen Niederlassungen ist definitiv falsch gelaufen. Wir haben ein riesiges Akzeptanzproblem bezüglich unseres neuen CRM-Systems, das sehr wahrscheinlich zu einer gravierenden Terminverzögerung unseres CRM-Projekts führen wird.
<b>Folgerungen</b>
Wenn wir im Projekt Zuarbeit von anderen, noch dazu räumlich weit entfernten Kollegen in den Auslandsniederlassungen benötigen, reicht es nicht, eine E-Mail an deren Vorgesetzte zu schicken. Wir müssen uns vergewissern, dass die Information auch wirklich bei den Kollegen (!) angekommen ist, und dafür ggf. auch andere Kommunikationskanäle nutzen. In den Informationen muss der Nutzen, den das Projekt für die Kollegen stiftet, deutlich werden und auch, dass das oberste Management das Projektziel unterstützt, um so die Basis für die Akzeptanz und die Bereitschaft zur Zuarbeit zu schaffen.
<b>Anschlussfragen</b>
Welche Kommunikationswege können wir nutzen, um mit den Kollegen in unseren Auslandsniederlassungen verbindliche Absprachen zu treffen und von diesen benötigte Informationen sicher zu erhalten? Wie können wir im Unternehmen die Niederlassungen bei der Vereinbarung von Projektzielen stärker einbinden?

Tabelle 1: Mikroartikel (Beispiel).

## Regeln für die Einführung im Projektalltag

Die in den Mikroartikeln zusammengefassten Lessons Learned können Sie innerhalb des Unternehmens in zwei Zusammenhängen nutzen: zum einen, um Erfahrungen innerhalb des Projektteams zu teilen, zum anderen, um dieses Wissens an alle Mitarbeiter des Unternehmens weiterzugeben.

Wenn Sie als Projektmanager den Gebrauch von Mikroartikeln im Projektteam einführen wollen, sollten Sie folgende vier Regeln beachten:

- 1. Sinnvolle Anlässe:** Legen Sie gemeinsam mit dem Projektteam fest, zu welchen Themen und bei welcher Gelegenheit ein Mikroartikel sinnvoll ist. Mögliche Themen sind u.a. Erfahrungen mit der Schätzung von Aufwänden, mit Änderungsanträgen, eingetretenen Risiken und ihrer erfolgreichen Bewältigung oder auch mit Vorfällen bei der Produktabnahme.  
  
Im Übrigen steckt sicherlich immer dann, wenn die Emotionen "hochkochen" – Ärger, Frust, aber auch Freude, Erleichterung, Stolz etc. – mit hoher Wahrscheinlichkeit ein schönes Thema für einen Mikroartikel dahinter. Und Ihre Emotion wird Ihnen den nötigen Schwung fürs Schreiben geben.
- 2. Regelmäßigkeit:** Sorgen Sie dafür, dass regelmäßig Mikroartikel erstellt werden, z.B. indem Sie ein quantitatives Ziel definieren, etwa dass aus jedem Teilprojekt ein Mitarbeiter einmal im Monat einen Mikroartikel erarbeitet. 15 bis maximal 30 Minuten sollten reichen, um einen solchen Artikel zu schreiben.  
  
Niemand sollte jedoch zum Schreiben gedrängt oder gar gezwungen werden. Dies wirkt sich nur negativ auf die Qualität und die Akzeptanz der Mikroartikel aus. In der Regel stellt sich die Motivation von selbst ein, weil das Schreiben Ihren Mitarbeitern hilft, aufwühlende und interessante Erfahrungen mit anderen zu teilen und ihre eigene Lösungskompetenz sichtbar zu machen.
- 3. Freigabe:** Wenn die Teamentwicklung noch ganz am Anfang steht oder Ihr Projekt Themen bearbeitet, die bei den Projektmitarbeitern oder im Unternehmen umstritten sind, bauen Sie lieber einen Freigabe-"Filter" ein, bevor Sie einen Mikroartikel dem gesamten Projektteam oder gar allen Mitarbeitern zugänglich machen. So können Sie als Projektleiter mit Ihrem Team vereinbaren, dass Sie jeden Mikroartikel vor der Veröffentlichung gegenlesen. Sie stellen auf diese Weise sicher, dass keine vertraulichen Informationen oder solche, die jemand beleidigen könnten, verbreitet werden. Legen Sie darüber hinaus keine weiteren Abstimmungsschritte im Workflow fest, denn Mikroartikel sollen subjektive, individuelle Erfahrungen dokumentieren.
- 4. Maximallänge & einheitliche Struktur:** Lassen Sie keine Abweichungen von der oben definierten Maximallänge und dem einheitlichen strukturellen Aufbau des Mikroartikels zu.

Diese vier Regeln gelten auch, wenn Sie beschließen, Mikroartikel nur zur persönlichen Reflexion und Weiterentwicklung zu nutzen und mit ihnen ein elektronisches "Erfahrungs-Tagebuch" zu führen.

## Erfahrungsschatz für alle

Wenn Ihr Projekt Mikroartikel nutzt, um individuelle Erfahrungen zu dokumentieren und zu teilen, kommunizieren Sie diese über die Berichtswege, mit denen Sie generell die Projektmitarbeiter auf dem Laufenden halten, z.B. als Bestandteil der Protokolle der Statusmeetings. Nennen Sie das Thema des Mikroartikels, hier "Wenn die Botschaft



nicht beim Empfänger ankommt – Probleme bei der Kommunikation mit den Auslandsniederlassungen", und verlinken Sie es auf den Artikel, den Sie im Unterordner "Mikroartikel" innerhalb Ihres Projektordners abgelegt haben.

Punkte aus Mikroartikeln, bei denen aktueller Handlungsbedarf besteht, besprechen Sie in der nächsten Projektteamsitzung, in unserem Beispiel die Frage "Was tun wir jetzt, um die nötige Akzeptanz für das Projekt zu erhalten und die erforderlichen Daten zu bekommen?"

Fragen, die inhaltlich über das einzelne Projekt hinausgehen, wie hier die Frage, wie die Auslandsniederlassungen bei der Vereinbarung von Projektzielen stärker eingebunden werden können, erörtern Sie, wenn es bei Ihnen gängige Praxis ist, nach Erreichen wichtiger Meilensteine oder während des großen Lessons-learned-Workshop am Ende des Projekts.

Wenn Mikroartikel eine projektübergreifende Relevanz haben, sollten Sie diese allen Projektmitarbeitern zugänglich machen, z.B. indem Sie diese in ein Wiki einbinden oder auf einem zentralen Laufwerk ablegen. Gibt es im Unternehmen ein Project Management Office, sollte es solche Mikroartikel erhalten, um sie aktiv an Mitarbeiter in Projekten mit ähnlicher Problemstellung zur Verfügung stellen.

Ist Ihrer Ansicht nach die in einem Mikroartikel festgehaltene Erfahrung für ganz bestimmte Mitarbeiter besonders wichtig, können Sie diese persönlich auf den Artikel hinweisen oder ihn direkt per E-Mail zusenden (mit Lesebestätigung).

## Fazit

Persönliches Projekt-Erfahrungen und ihre Reflexion beinhalten ein Wissen, das es lohnt festzuhalten und weiterzugeben. Mikroartikel bieten hierfür eine schnelle und prägnante Möglichkeit.

## Literatur

- Willke, Helmut: Einführung in das systemische Wissensmanagement, Carl-Auer Verlag, 3., überarb. u. erw. Aufl., Heidelberg 2011

# Lernendes Projektmanagement

## Teil 1: Erfolgsfaktoren

Wir befinden uns in einer Zeit, in der es ohne ständiges Dazulernen nicht mehr geht. Der Konkurrenzdruck ist zu hoch, um sich langfristig auf Bewährtem auszuruhen. Das gilt auch und insbesondere für das Projektmanagement von Unternehmen und Organisationen. Auch hier müssen Wege gefunden werden, um den Reiz des Experimentierens und die Lust auf Veränderung zu stimulieren. Auf der anderen Seite brauchen wir einen behutsamen Umgang mit Wissen und Erfahrung, der es uns erlaubt, auf Bewährtem aufzubauen. Dr. Jens-Peter Abresch und Edith Kohler zeigen im folgenden Artikel, dass dies kein Widerspruch ist und dass Lernendes Projektmanagement keine Utopie sein muss.

## Ohne Lernen kein Erfolg

Die Vorstellung einer lernenden Organisation erfreut sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit. An theoretisch anspruchsvollen und ausgefeilten Abhandlungen über ihre Notwendigkeit und verschiedene Ansätze dazu mangelt es kaum. Der Praktiker im Projektmanagement, der sich mit den Widrigkeiten und Zwängen der alltäglichen Projektarbeit herumschlagen muss, kann allerdings mit dem Gros solcher theoretischen Betrachtungen kaum etwas anfangen. Deshalb soll unser Blick auf das Lernen im Bereich der Projektmanagementkompetenzen von Organisationen vor allem praxisorientiert sein. Der Artikel richtet sich an Projektakteure, die den Erfahrungsfluss zum Projektmanagement in ihren Unternehmen voranbringen wollen oder in konkreten Projektsituationen nach Wegen und Anregungen zu einem wirksameren Wissenstransfer suchen. Folgende Kernfragen stellen wir dazu in den Mittelpunkt:

1. Woran erkennt man Lernerfolge im Projektmanagement?
2. Was sind wichtige Erfolgsfaktoren, die Lernerfolge im Projektmanagement beeinflussen?
3. Wie sieht die Realität in den Unternehmen heute aus?
4. Was kann man tun, um Lerneffekte und Erfahrungstransfer zum Projektmanagement zu fördern?

Neben den persönlichen Erfahrungshintergründen der Autoren haben wir als empirische Ergänzung eine Umfrage bei Organisationen gestartet. Unsere "Vier Fragen zur lernenden Projektorganisation" wurden von ganz unterschiedlichen Praktikern beantwortet. Vor allem zur Beantwortung der Frage 3 werden wir auf die Ergebnisse dieser Primärerhebung zurückgreifen.

### Autor



#### **lic.Oec. HSG Edith Kohler**

Leiterin des ZfU  
Kompetenz-Zentrum  
Organisation, Prozess- &  
Projektmanagement, Zürich

Kontakt: [edith.kohler@zfu.ch](mailto:edith.kohler@zfu.ch)



#### **Dr. Jens-Peter Abresch**

Partner der HLP Hirzel  
Leder & Partner,  
Projektleiter und Projekt-  
coach, Lehrbeauftragter der Justus-  
Liebig-Universität Giessen

Kontakt: [jens-peter.abresch@hlp-online.de](mailto:jens-peter.abresch@hlp-online.de)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Woran erkennt man Lernerfolg im Projektmanagement?

### Lernen braucht Impulse

Zunächst brauchen wir einen Anlass, um überhaupt nach neuen Wegen zu suchen. Meist sind es Fehler und Schwierigkeiten im praktischen Projektverlauf, die sich nicht mit den hergebrachten Methoden lösen und uns zu neuen Denkanstößen herausfordern. Hinzu kommt die menschliche Neugier als ganz natürlicher Impuls zum Lernen. Für unser Thema ergeben sich also im Einzelnen die Fragen: "Wie erzeugt und nutzt die Organisation Neugier auf eine bessere Lösung (Innovations- und Veränderungskräfte) und wie werden weitere Impulse (Fehler, Probleme, Wettbewerbsdruck) aktiv für Lernprozesse genutzt?"

### Lernen setzt Experimentierfreude voraus

Der Lernimpuls setzt das Signal für eine Veränderung. Routinen und bisher erfolgreiche Vorgehensweisen werden verlassen und neue Wege werden ausprobiert. Das ist in Organisationen in der Regel anstrengend und durchaus riskant. Daraus folgt die Detailfrage für Lernendes Projektmanagement: "Wie viel Experiment und Spielraum zum Verlassen der Routinen (Standards) und gewohnten Vorgehensweisen sind erlaubt?"

### Lernen heißt, das Gute vom Besseren zu unterscheiden

Bei der neuen Vorgehensweise geht es im Lernkontext nicht nur um einen kleinen (manchmal regelwidrigen) Schlenker, den "kreativen" Weg zur akuten Problembehebung. Es kommt vielmehr darauf an, zu reflektieren, ob die neuen Vorgehensweisen bezogen auf die Projektmanagementmethoden und -prozesse tatsächlich eine Verbesserung darstellen. Daraus folgt die Detailfrage für Lernendes Projektmanagement: "Wie erreicht die Organisation, dass Erfahrungen (neue Vorgehensweisen) über das eigene Projekt hinaus verfügbar gemacht und für künftige Projekte bereitgestellt werden?"

### Lernen heißt, die besseren Ansätze dauerhaft zu verankern

Ist eine intelligente Vorgehensweise erprobt worden und stellt sich im Vergleich zur bisherigen Praxis als vorteilhaft heraus, wird sie beim nächsten Projekt berücksichtigt. Daraus folgt die Frage: "Wie erreichen Organisationen, dass Erfahrungen und bessere Wege über das aktuelle Projektteam hinaus in der Zukunft auch berücksichtigt werden? Wie stellt die Organisation sicher, dass es zum unternehmensweiten Wissen wird?"

Vor diesem Hintergrund können wir die erste Kernfrage wie folgt beantworten:

Ein Lernendes Projektmanagement erkennt man daran, dass

- die Prozesse/Methoden sowie Arbeits- und Verhaltensweisen in Projekten bewusst verändert und weiterentwickelt werden;
- individuelle Erfahrungswerte der Mitarbeiter der Organisation allgemein und aus dem Projekt im Speziellen verfügbar sind;
- neue Projekte sich Erfahrungen aus vorherigen Projekten verfügbar machen (können) und berücksichtigen (können);

- Teams kritisch und experimentierfreudig mit den bestehenden Arbeitsweisen umgehen (dürfen);
- neben den operativen Projektzielen ein "offizielles" Augenmerk auf die Leistungsfähigkeit der PM-Werkzeuge und -Teamarbeit gesetzt wird.

Der Blick in den Unternehmens- und Projektalltag zeigt, dass viele Unternehmen von einer solchen Ideallösung noch weit entfernt sind. Deshalb ist es wichtig, die Erfolgs- und Misserfolgskriterien genauer unter die Lupe zu nehmen.

## Erfolgsfaktoren für das Lernen im Projektmanagement

### Fehlerkultur

Fehler und akute Probleme sind ein wichtiger Impuls für Lerneffekte. In der Unternehmenspraxis liegt die Fehlerkultur aber häufig im Argen. Viele Unternehmen folgen dem Grundmuster: Fehler sind negativ. Wer Fehler macht, ist ein Verlierer und eignet sich als Adressat für Schuldzuweisungen. Die implizite Spielregel lautet deshalb oftmals: Hast du einen Fehler gemacht; halt den Mund und behebe ihn so unauffällig wie möglich. Organisationen gehen in der Mehrheit offenbar davon aus, dass Fehler die Folge individueller Nachlässigkeit sind. Die Auffassung, dass Fehler eine Fundstelle für Prozesse, Methoden und Verhaltensspielregeln sind, die verbessert werden können, ist eher eine Seltenheit. Doch damit entzieht sich ein wichtiger Impuls für Lerneffekte der Betrachtung.

Solange Fehler und Probleme weitgehend hinter vorgehobener Hand behoben werden, wird man keine neuen Lösungsmuster ausprobieren. Die "Helden" im Projektteam dürfen nicht nur diejenigen sein, die (öffentlich) kaum Fehler machen, sondern auch diejenigen, die zu ihren Fehlern stehen und sie deshalb einbringen und als Lernimpuls für das Projektmanagement zugänglich machen.

### Wissen und individueller Marktwert

In der Debatte um Lernen und Austausch wird zumeist davon ausgegangen, dass der Einzelne sein Wissen und seine Erfahrungen bereitwillig zur Verfügung stellt. Doch das scheint wenig realistisch. Gerade in Zeiten dynamischer Unternehmensveränderungen mit latenter Gefährdung von Arbeitsplatz und Position ist das individuelle Know-how ein wichtiger Wettbewerbsvorteil des Einzelnen. Die Mitarbeiter schützen vor diesem Hintergrund folgerichtig ihr Spezialwissen und ihre Erfahrungen aus anderen Projekten, um ihre eigene Position zu stärken. In der Praxis spricht man in diesem Zusammenhang häufig von "Kopfmonopolen".

### Die Grenzen des Experimentierens

Vor dem Hintergrund, dass Lernen auf dem Experiment, dem Ausprobieren neuer Wege basiert, scheint dem Konzept der Lernenden Organisation ein gewisser Widerspruch inhärent zu sein. Organisation bedeutet die Festlegung von Standards und Routinen unter dem Primat der Effizienz. Auch im Projektmanagement setzen wir in vielen Bereichen auf Standards, etwa auf Geschwindigkeit durch Masterpläne. Der Anteil von Vorgehensweisen und Verhaltensmustern, die im Rahmen eines Projekts jeweils zur Disposition gestellt werden kann, muss daher klar definiert sein.

Es geht bei der notwendigen Experimentierfreude nicht darum, immer wieder Prozessdesigns zum PM grundlegend in Frage zu stellen. Das würde in der Praxis nicht zu wertvollen Lerneffekten, sondern eher zu erhöhter

Selbstbeschäftigung der Organisation führen. Der Erfolgsfaktor heißt, genau darauf zu achten, wie viel Experiment pro Projekt sinnvoll zugelassen werden kann. Die Praxis zeigt jedoch, dass ein Zuviel an Experimentierfreude bislang kaum zu befürchten ist. Wir werden diesen Punkt im Rahmen der empirischen Betrachtungen noch einmal aufgreifen.

## **Kann man Erfahrungen außerhalb des Individuums speichern?**

Ein wichtiger Aspekt der lernenden Projektorganisation ist die Speicherung von Wissen und Erfahrungen. Wissen und Erfahrungen sind an Personen gebunden. Viele Unternehmen kennen das Dilemma, wenn Spezialisten das Haus verlassen und womöglich beim Wettbewerber wieder auftauchen. Doch wenn die Person nicht mehr verfügbar ist, verfügen wir dann noch über das mit ihr verbundene Wissen? In den meisten Fällen eher nicht. Andererseits scheint mit den sprunghaft gestiegenen Möglichkeiten der Daten- und Informationsspeicherung der EDV der Glaube gewachsen zu sein, Wissen auch unabhängig von Personen "wiederverwendbar" speichern zu können. Tatsächlich speichern und dokumentieren Unternehmen eine täglich wachsende Flut von Daten.

Aber das Wissen und die den Dokumenten inhärenten Erfahrungen sind damit nur eingeschränkt verfügbar. Man könnte in einem anschaulichen Vergleich auch sagen: Was man in Datenbanken und Projektdokumentationen an gespeichertem Wissen findet, ist das Skelett. Anhand des Skeletts kann ich aber nur wenig über den Organismus sagen. Erst durch den persönlichen Kontakt und die Interpretation durch die sozialen Wissensträger wird das "Fleisch", werden die vitalen Konturen des Wissensbestands zugänglich.

## **Lernenergie im Projektverlauf**

Regelmäßig begegnet man der unbestritten sinnvollen Forderung, spätestens nach Projektabschluss eine Auswertung des Projektverlaufs und der Lernpunkte vorzusehen, um in künftigen Projekten solche Erfahrungen von vornherein nutzbar zu machen. Doch der Blick in die Praxis zeigt auch hier, dass man die Notwendigkeit zwar einsieht, aber vielmehr die Frage der vakanten Energien eines Teams über eine solche "zusätzliche" Leistung entscheidet. In den meisten Projekten ist das Team schon heilfroh, wenn die geforderten Ergebnisse einigermaßen pünktlich und budgetgerecht erreicht wurden. Gerade in der Schlussphase sind die Belastungen besonders hoch. Und hat man ein Projekt abgeschlossen, sieht man sich als Mitarbeiter oder als Projektleiter oft auch schon mit einem Fuß im nächsten. Vom Lernenden Projektmanagement will man, hechelnd und mit heraushängender Zunge, jetzt nichts wissen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist also die Überlegung, wie explizit wir in Projekten Ressourcen für die lernende Projektorganisation einplanen. Das reine Postulat reicht eben nicht aus. Der Lackmустest kommt erst bei der Frage, ob wir Zeit und Kosten für die Weiterentwicklung des Projektmanagementsystems im Unternehmen investieren wollen oder nicht.

## Das Lernen lernen

Neben der ausreichenden Bereitstellung von Lernplattformen (inklusive deren seriöser Einplanung im Projekt) kann der Projektleiter aktiv dazu beitragen, Lernsituationen klug und methodisch angemessen in die tägliche Projektarbeit einzubeziehen. Lernen MUSS (auch) Freude machen, sonst passiert es nicht! Deshalb gilt: Lernen kann man lernen. Eine ansprechende Lernumgebung und die Inszenierung von ergiebigen Lernsituationen ist eine wichtige Voraussetzung, um das Ziel der lernenden Projektorganisation zu erreichen.

## So viel steht fest...

Organisationen neigen dazu, Fähigkeiten zu verlernen. Das Verlernen passiert in der Praxis häufiger als das Lernen. Eine lernende Projektorganisation ist im Kern der Versuch, das Verlernen zu verhindern und Lernen zu unterstützen. Das ist für Organisationen keine Aufgabe, die sich nebenbei und in irgendeiner Art natürlichem Prozess erledigen lässt. Es braucht dazu zumindest ein entsprechendes Reflexionsniveau sowie den Willen, die Zusammenhänge einer möglichst leistungsfähigen Projektorganisation kontinuierlich auch unter dem Gesichtspunkt des Lernens und der Weiterentwicklung zu betrachten.

## Vier Fragen zur lernenden Projektorganisation

### Methodischer Rahmen der Befragung

Als empirischen Beitrag zum Thema haben wir eine kleine schriftliche Befragung per Internet ([www.zfu.ch](http://www.zfu.ch)) und über den klassischen Postweg platziert mit dem Titel: Vier Fragen zur "Lernenden Projektorganisation". Teilgenommen haben 83 Unternehmen. Ziel war ein grober, aber möglichst breit abgesicherter Einblick in die aktuelle Situation von Unternehmen und Organisationen. Einige ausgewählte Ergebnisse wollen wir etwas näher betrachten. Die vollständige Umfrage ist für Interessenten über die Autoren beim ZfU, Schweiz ([www.zfu.ch](http://www.zfu.ch)) oder bei HLP, Frankfurt ([www.hlp-online.de](http://www.hlp-online.de)) verfügbar.

Zielgruppe der Befragung waren PM-Akteure jeglicher Couleur in Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen. Auch so genannte Non Profit-Organisationen (NPO) waren beteiligt.

Methodisch war der Bogen in vier Themenbereiche aufgeteilt. Die Teilnehmer konnten die vorformulierten Variablen in einer Skala von 1.) "trifft sehr zu" bis 4.) "trifft nicht zu" beurteilen.

Bei der statistischen Auswertung wurden die vier Bewertungsstufen in so genannte Zustimmungsprozente umgerechnet. Die vorhandene Skala wurde dabei linear auf eine Skala von 0% bis 100% umgerechnet (Prozentwert =  $(4 - \text{Mittelwert})/3 \cdot 100$ ).

Die Fragen waren an einem Grundmuster orientiert, das folgende Punkte abdeckt:

### Fokus 1: Formen von Wissens- und Erfahrungsquellen

#### A) Individuell

Wir wollten die Quellen von Wissen und Erfahrung in und um Projekte herum beleuchten. Dabei haben wir zunächst die Person in den Mittelpunkt gestellt. Die Variable, die zu bewerten war, lautete: *Wissens- und Erfahrungsquellen*



zum Management von Projekten: Meine eigenen Erfahrungen aus früheren Projekten. Wir wollten damit ausleuchten, in welchem Maß das Know-how von Projekt zu Projekt über die handelnden Akteure als Träger weitervermittelt ist. Die These 1 dabei lautete: Die individuelle Form des Wissenstransfers hat die relativ höchste Bedeutung. Das entspricht unserer obigen These: Eine lernende Projektorganisation ist in erster Linie eine Organisation, die es schafft, individuell gebundenes Wissen von Projekt zu Projekt erfolgreich zu erschließen.

## B) Informell

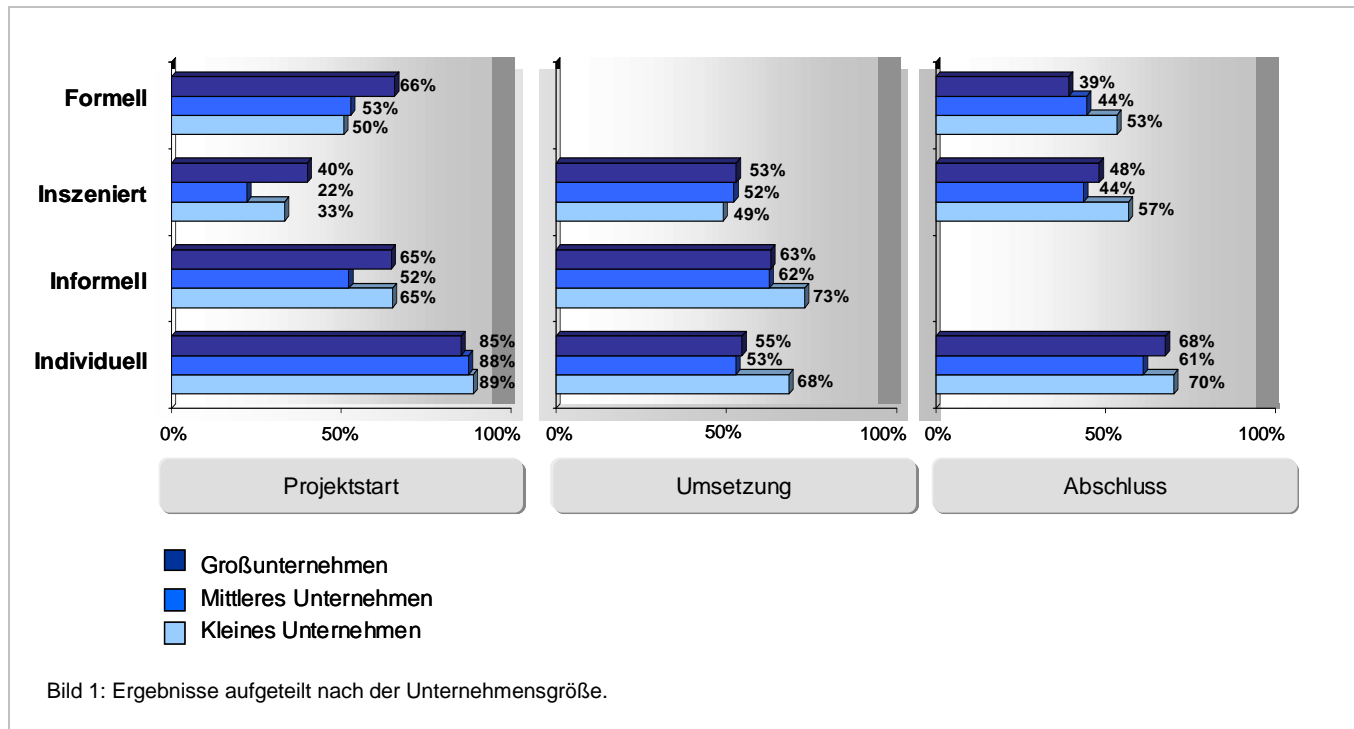
Ein weiteres Thema war der *informelle Austausch* mit Kolleginnen und Kollegen. Neben dem persönlichen Know-how brachten wir den informellen Austausch auf kollegialer Ebene als zweite Erfahrungsquelle ein. Wir gingen davon aus, dass der persönliche Kontakt und die interpretierte Darbietung von Erfahrungswissen nach der individuellen Wissensquelle beim Projektstart die zweithöchste Bedeutung hat. These 2 lautet also: Eine lernende Projektorganisation ist eine Organisation, die es schafft, Kommunikation und Erfahrungsaustausch zwischen den Erfahrungsträgern erfolgreich sicherzustellen oder, präziser gesagt, so wahrscheinlich wie möglich zu machen.

## C) Inszeniert

Als nächste Stufe von Wissens- und Erfahrungsquellen haben wir nach so genanntem *institutionalisierten Erfahrungsaustausch* gefragt. Wir wollten wissen, inwieweit Unternehmen den Wissensaustausch zwischen Projekten und Menschen in Projekten explizit fördern (inszenieren). Unsere These 3 dazu war: Solche Betrachtungen auf der Meta-Ebene zur Effektivität und Effizienz des PM-Systems und als Austauschplattform von Erfahrungswissen sind in der Mehrheit der Organisationen in Relation zu den anderen Schwerpunkten noch unterrepräsentiert.

## D) Formell

Als vierte Stufe haben wir *formalisierte Wissensquellen* aufgerufen. Damit sind alle Wissensbestände gemeint, die in Schriftform auf Papier oder digital gespeichert vorliegen.



## Fokus 2: Transferformen im Lebenszyklus des Projekts (Projektphasen)

Die vier Quellen und Transferformen von Erfahrungen und Lernimpulsen haben wir in den Fragen für den Teilnehmer bewusst an den drei groben Entwicklungsphasen von Projekten ausgerichtet:

- **Vorbereitung/Startphase:** "Sie beginnen ein neues Projekt. Wo liegen die Wissens- und Erfahrungsquellen zum Management von Projekten?"
- **Durchführung/Umsetzung:** "Das Projekt läuft. Wie werden Managementfragen reflektiert (z.B.: Wie läuft unsere Zusammenarbeit? Welche Vor- und Nachteile sind mit den eingesetzten Methoden verbunden? Was hindert uns, was bringt uns schnell voran?)"
- **Abschluss/Nachbereitung:** "Sie schließen ein Projekt ab. Wo bleiben Erfahrungen, Lernpunkte und Erkenntnisse aus dem beendeten Projekt?"

Als Thesen standen dahinter:

Der inszenierte Austausch hat während des Projektverlaufs, also bezogen auf das Projekt, eine höhere Bedeutung als zu Beginn (These 4). Mit anderen Worten: Während des Prozesses und zum Abschluss werden Reviewformate stärker genutzt als in der Startphase. Die Reflexion innerhalb eines Projekts ist größer als der Erfahrungstransfer zwischen Projekten.

## Fokus 3: Transferformen im Lebenszyklus und Unternehmensgröße

Neben den Transferformen (Fokus 1) und den Projektphasen (Fokus 2) konnten aus dem Datensatz die Unternehmensgrößen unterschieden werden. Die Zuteilung in die drei Klassen Großunternehmen (GU), Mittleres Unternehmen (MU) und Kleines Unternehmen (KU) erfolgte durch eine nicht weiter belegte Selbsteinschätzung der

Befragten und weist daher Unschärfen in der Clusterung auf. Für unsere Auswertungsinteressen genügt diese unscharfe Differenzierung (Bild 1).

Mit Blick auf die Untersuchungsthesen wird deutlich:

- Der eigenen individuellen Wissensbasis wird in den Phasen Projektstart und -abschluss die höchste Bedeutung beigemessen. Das bestätigt unsere These 1. In der Umsetzung überwiegt der informelle Austausch im Team.
- Der inszenierten Austauschform wird in der Praxis die geringste relative Bedeutung zugeordnet. In der Umsetzung ist die inszenierte Austauschform über den Projektverlauf am stärksten ausgeprägt. Das bestätigt unsere Thesen 3 und 4.
- Die informelle Wissensbeschaffung hat neben den formalen Quellen beim Projektstart einen ganz wesentlichen Stellenwert. These 2 bestätigt sich damit. Dagegen fällt der Stellenwert des inszenierten Erfahrungsaustausches gerade zum Projektstart stark ab. In den Organisationen beschafft man sich offenbar auf informellem Wege wertvolle Erfahrungen und Wissen von Kolleginnen und Kollegen. Inszenierte Anstrengungen zur Nutzung dieser Wissensquelle "Mensch im Unternehmen" sind trotzdem eher unterrepräsentiert.

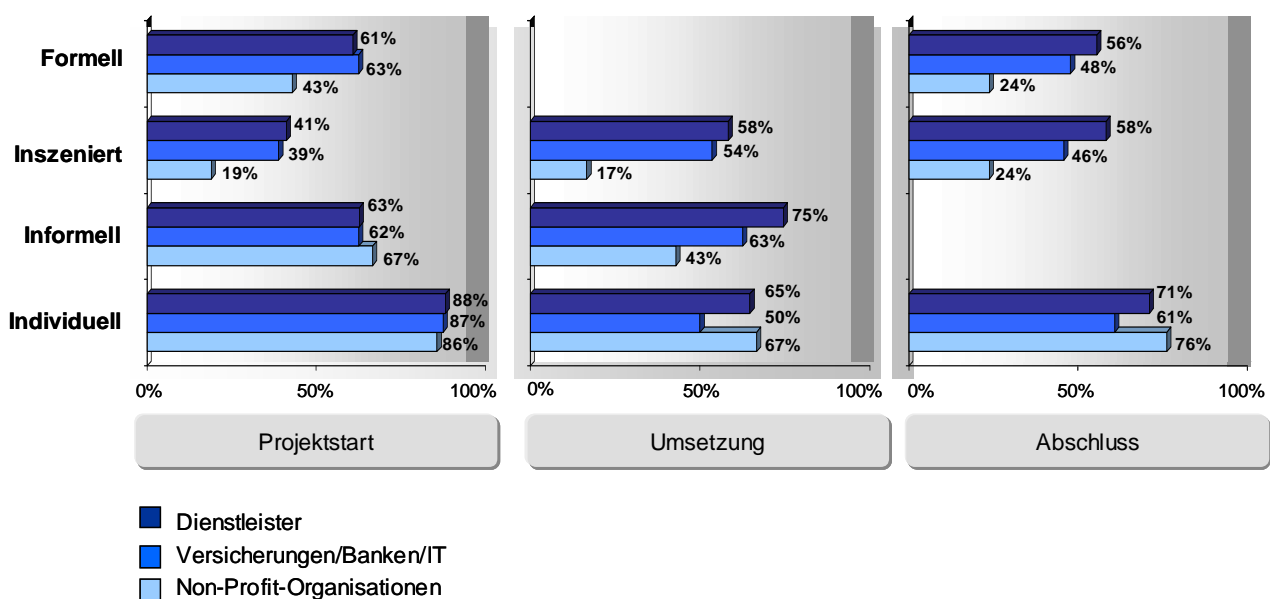


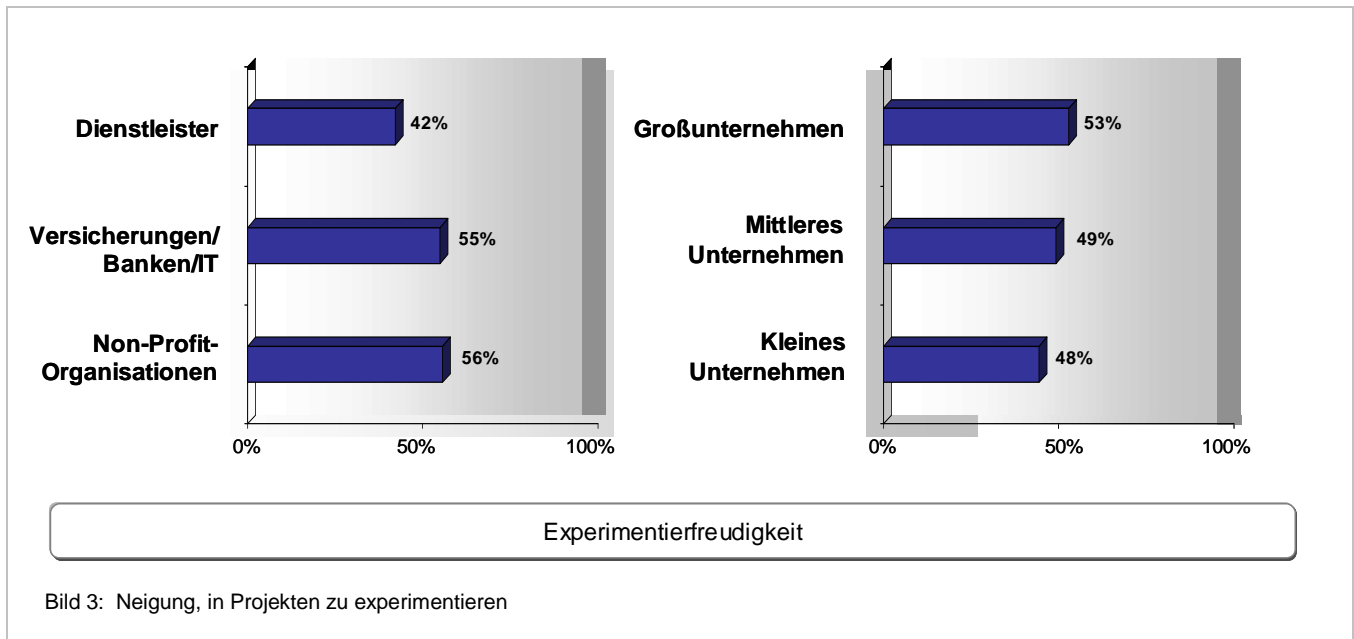
Bild 2: Zustimmungsprozente differenziert nach den drei Branchenclustern.

## Fokus 4: Transformieren im Lebenszyklus und Branchen

In der statistischen Auswertung der Antwortbögen konnten drei Branchencluster differenziert werden:

1. Dienstleistungsunternehmen
2. Versicherungen und IT Unternehmen
3. Non Profit-Organisationen (NPO)

Bild 2 zeigt die Zustimmungsprozente differenziert nach den drei Branchenclustern.



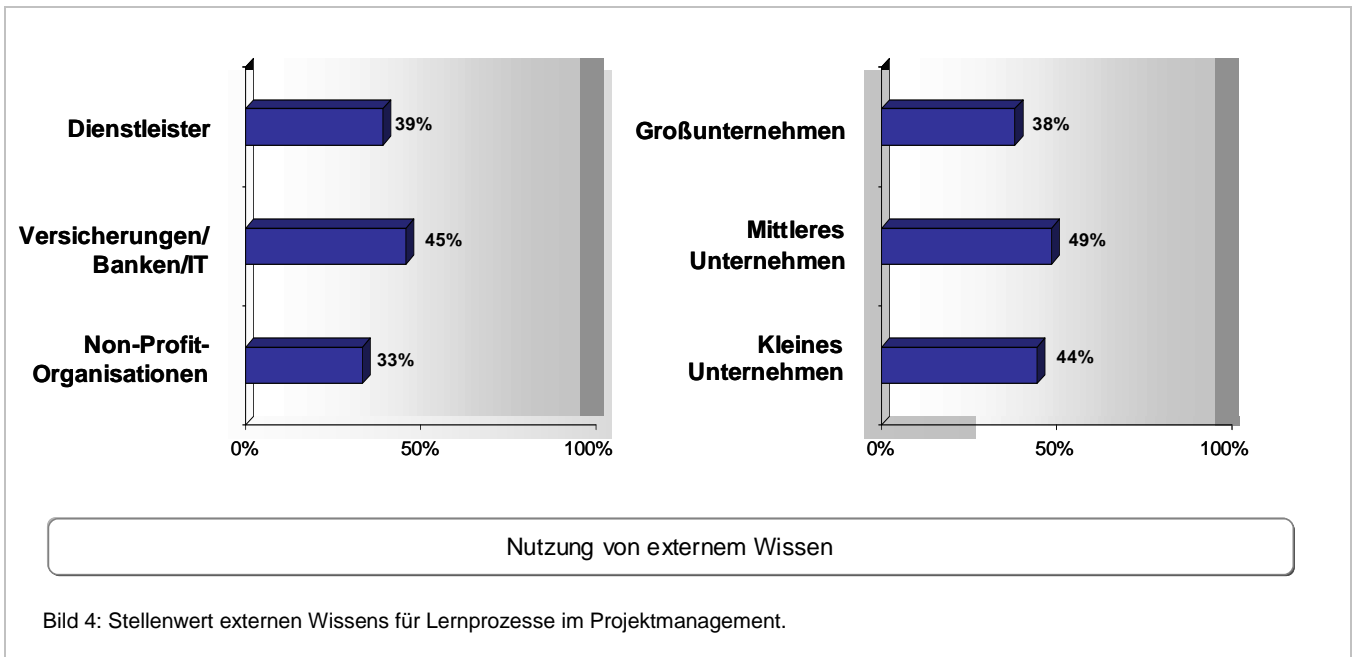
Im Branchenvergleich ist es interessant zu sehen, dass

- Dienstleistungsunternehmen inszenierten Wissensaustauschformen in allen Phasen den relativ höchsten Stellenwert einräumen,
- NPOs dem inszenierten Erfahrungsaustausch einen vergleichsweise niedrigen Stellenwert zuordnen. Die Zustimmungsprozente weichen hier signifikant von den beiden übrigen Branchen ab (10 % Signifikanzniveau bei "Inszeniert" in den Phasen Umsetzung und Abschluss).

## Experimentierfreude, Unternehmensgröße und Branchen

Gefragt wurde auch nach der Neigung in Projekten auch methodisch-managerial neue Wege aktiv auszuprobieren; zu experimentieren (Bild 3).

Es wird sichtbar, dass die Dienstleister relativ wenig Experimentierfreude zeigen und Großunternehmen noch am ehesten an Lernexperimenten im Projekt interessiert sind.



## Externes Wissen, Unternehmensgröße und Branchen

Zudem wurde gefragt, welcher Stellenwert externem Wissen für Lernprozesse im Projektmanagement beigemessen wird. Als Beispiele für externe Wissensquellen wurden Seminare, Trainings oder Consulting-Inputs genannt (Bild 4).

### Was lässt sich aus den Befragungsergebnissen schließen?

Wesentlicher Wissensträger und Informationsdrehzscheibe im Projekt und zwischen den Projekten ist der Mensch. Keine neue Erkenntnis, aber deutlich bestätigt durch die Ergebnisse unserer Umfrage. Wissen und Erfahrungen sind hochkomplexe Güter, die einer einfachen binären Abspeicherung (IT, Datenbank, Dokumentation) nur beschränkt zugänglich sind. Schriftlich fixiertes Wissen und Projektdokumentationen erschließen sich in den meisten Fällen erst im interpretierten Kontext durch die Autoren und Teammitglieder.

Gezielt inszenierte Wissensaustauschformen erscheinen für die lernende Projektorganisation in der Praxis noch erheblich ausbaufähig. Sie können nah an den Personen gestaltet werden, sind organisatorisch vergleichsweise einfach zu realisieren, weisen geringe Investitionskosten auf und können gleichzeitig einen entscheidenden Einfluss auf Termintreue, Kostentreue und nachhaltige Qualitätssicherung der Projektergebnisse haben.

Daher unser vorläufiges Fazit: Lieber ein paar frühzeitige, wissensammelnde, professionell inszenierte Austauschrunden mehr, als Zeit und Budget in vermeidbare Schleifen während der Projektumsetzung investieren.

Wie das erfolgreichen Unternehmen in der Praxis gelingt, ist Thema im zweiten Teil dieses Beitrags.

## Lernendes Projektmanagement

### Teil 2: Erfahrungen zum Wissenstransfer in der Praxis

Der Mensch ist Wissensträger und Informationsdrehscheibe in und zwischen Projekten. Sein Wissen und seine Erfahrungen aus abgeschlossenen Vorhaben sind komplexe, wertvolle Güter, die Unternehmen für Folgeprojekte nutzen sollten. Dazu müssen sie jedoch eine lernende Projektorganisation aufbauen.

Im ersten Teil des Beitrags "Lernendes Projektmanagement" haben wir eine Befragung vorgestellt, bei der wir die Erfolgsfaktoren für Lerneffekte im Projektmanagement herausgefunden haben. Ihre Ergebnisse zeigten: Effektive Formen des Wissensaustauschs werden noch zu wenig angewandt. Dieser zweite Teil des Artikels bietet Projektleitern deshalb Vorschläge dazu, wie sie das Thema "Lernen" in ihren Projekten verankern und ihr Unternehmen zur "Lernenden Organisation" machen können.

### Einen Vertrag mit sich selbst abschließen

Ein einfaches Mittel, mit denen Unternehmen individuelle Lernerfolge fördern können, ist der sogenannte "Vertrag mit sich selbst". Die Teammitglieder formulieren zu Beginn eines neuen Projekts einen schriftlichen Vertrag mit sich selbst. Hilfreich ist es, wenn dazu von der Projektleitung eine kleine Handreichung geboten wird, in der die Teammitglieder einige Fragen als Anregung für die Ausformulierung ihres individuellen Vertrages erhalten. Die Leitfrage lautet: "Was will ich in dem Projekt lernen?" Entscheidend ist, die Lernpunkte ausreichend differenziert aufzuschreiben. Dazu sollten in jedem Fall ausgeführt werden:

1. "Was will ich ändern?"
2. "Was tue ich, um die Veränderung zu erreichen?"
3. "Woran erkenne ich den Erfolg?"

Mitarbeiter reagieren oft erst zurückhaltend bis belustigt auf den Vorschlag, einen Vertrag mit sich selbst abzuschließen. Später nehmen sie ihn aber meist gerne an. Stellt man ihnen allerdings frei, diese Methode für sich anzuwenden, ist die Gefahr groß, dass das Engagement rund um den Vertrag nach und nach einschläft.

#### Beispiel

Ein Projektleiter eines größeren ERP-Migrationsprojekts hat den "Vertrag mit sich selbst" als Grundlage der projektbezogenen Leistungsbeurteilung mit herangezogen. Die Teammitglieder erarbeiteten ein einheitliches "Vertragsgrundmuster" für sich und unterzeichneten es. Die Unterzeichnung ist ein wichtiges Ritual. Sie erzeugt Verbindlichkeit, wenn auch keine Rechtskraft.

#### Autor



**lic.Oec. HSG Edith Kohler**

Leiterin des ZfU  
Kompetenz-Zentrum  
Organisation, Prozess- &  
Projektmanagement, Zürich

Kontakt: [edith.kohler@zfu.ch](mailto:edith.kohler@zfu.ch)



**Dr. Jens-Peter Abresch**

Partner der HLP Hirzel  
Leder & Partner,  
Projektleiter und Projekt-  
coach, Lehrbeauftragter der Justus-  
Liebig-Universität Giessen

Kontakt: [jens-peter.abresch@hlp-online.de](mailto:jens-peter.abresch@hlp-online.de)

Mehr Informationen unter:  
› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)



Während des Projekts benutzte der Projektleiter die selbst formulierten Lernziele auch in Feedback-Situationen. Ein Beispiel: "Du wolltest in unserem Projekt darauf achten, genauer zu arbeiten. Ich erlebe Dich jetzt konzentrierter."

Zum Projektabschluss reflektierten der Projektleiter, der Mitarbeiter und in manchen Fällen auch der Linienvorgesetzte die Verträge gemeinsam. Waren alle Beteiligten der Meinung, dass die persönlichen Ziele im Rahmen des Projekts erreicht werden konnten, gab es Pluspunkte für die Berechnungsgrundlage des persönlichen Projektbonus.

Es zeigte sich, dass die Mitarbeiter ihre persönlichen Ziele hoch steckten und sehr ernst nahmen. So erhielt das Projekt für sie neben den altbekannten Größen "Termine", "Kosten" und "Leistung" eine zusätzliche Dimension.

## "Projektleverness": Netzwerke aktiv anzapfen

Für viele Teams scheint es interessanter zu sein, aus eigener Kraft Lösungen zu finden, als systematisch nach Erfahrungen aus anderen Projekten zu suchen. Ihnen fehlt es an "Projektleverness" – der Fähigkeit, Schwierigkeiten früherer Projekte in der Zukunft zu vermeiden und positive Erfahrungen in Projekterfolge umzusetzen.

Wir plädieren an dieser Stelle für mehr Einsatz auf dem Gebiet der "Projektleverness" – auch wenn die Ergebnisse unserer Befragung gezeigt haben, dass in den Unternehmen bereits viel Erfahrungsaustausch stattfindet.

Der Projektleiter etwa holt sich bei Kollegen im persönlichen Gespräch Tipps und fachliche Hinweise. Die können sich auf die Projektkultur im Unternehmen ("Wie arbeite ich mit den internen Auftraggebern erfolgreich zusammen? Wie ist der und der in der konkreten Situation?") genauso wie auf "harte" inhaltlich-methodische Werkzeuge beziehen ("Wie seid ihr mit dem Change Management im Projektverlauf umgegangen? Worauf muss ich besonders achten...?").

Ebenso sollten alle Teammitglieder ihr persönliches Netzwerk nutzen und Kollegen ansprechen, die ein ähnliches Projekt bearbeitet haben. Dieses Wissen wird dann bei der Projektplanung zusammengetragen. Sinnvoll ist es auch, erfahrene Kollegen in Teammeetings Erfahrungsberichte abgeben zu lassen.

Andere um Rat zu bitten ist auch eine Gelegenheit, sich und sein Projekt sichtbar zu machen. So erreicht der Projektleiter bei seinen Gesprächspartnern eine positive Grundhaltung nach dem Motto: "Mein Rat ist offenbar wichtig für den Projektleiter. Muss ein interessantes Projekt sein. Das unterstütze ich." Mit einer klugen persönlichen "Gesprächstour" im Unternehmen legt der Projektleiter die Basis für sein Stakeholder-Management und gewinnt zusätzliche Mentoren für sein Projekt.

In der Praxis fällt diese Form der Erfahrungerschließung allerdings vielfach wegen allgemeinen Zeitdrucks und sonstiger Belastungen unter den Tisch. Jeder Projektleiter sollte sich aber in der Projektstartphase die Frage stellen: "Habe ich die verfügbaren Wissensquellen wirklich angezapft?"

## Das Team mit PM-Kompetenz ausstatten

In größeren Projekten lohnt sich bei der Projektplanung ein Blick auf die PM-Erfahrungen und -Kompetenzen der Teammitglieder. Neue Mitarbeiter sollte die Projektleitung vor dem Projektstart in externe Trainings über PM-Theorie schicken. Denn bei Trainings zu diesem frühen Zeitpunkt sehen die Teammitglieder den Zusammenhang zwischen Training und Projekt am besten und können Anregungen gleich in die Projektarbeit einbringen.

Nicht zu unterschätzen ist das Signal des Projektleiters an die Teammitglieder, das damit einhergeht: "Ich setze mich für eure persönliche PM-Weiterbildung ein." So verschafft er sich Akzeptanz und eine Basis dafür, von seinen Mitarbeitern Leistung einzufordern. Je länger ein Projekt läuft, desto schwieriger ist es, unterschiedliche Erfahrungszustände auszugleichen.

Immer öfter schicken Projektleiter zu Beginn größerer Projekte das gesamte Team in einen PM-Auffrischungsworkshop (Update). Die Mannschaft drückt gemeinsam die Schulbank und wächst zusammen. Auf diese Weise finden die "Alten Hasen" eine Plattform, um den Jungen Erfahrungen zu vermitteln. Gleichzeitig wird so eine gemeinsame PM-Sprache im Unternehmen sichergestellt. Die Investition in einen ein- bis zweitägigen PM-Workshop amortisiert sich in der Regel schnell.

## Projektcoaching

Coaches sind wertvolle Impulsgeber für neue Wege, für Erfahrungstransfer in das Projekt und in das Unternehmen und sie bilden unter anderem eine wichtige Unterstützung, um mit Projekten auch ertragreiche individuelle und organisationale Lerneffekte zu erreichen.

Unter Coach verstehen wir hier zunächst lediglich eine Rolle bzw. Person, die über nützliche Erfahrungen im Projektmanagement und ggf. auch dem Projektgegenstand (Branche, Thema, Ländererfahrung, etc.) verfügt und diese auch in geeigneter Art und Weise für das Projektteam verfügbar machen kann. Der Projektcoach braucht also nicht nur Erfahrung und Wissen, er braucht reflektierte Erfahrung – d.h. er muss nicht nur instinktiv wissen wie es gehen kann, sondern vor allem, warum es wie gehen kann.

### Interne Coaches

Interne Projektcoaches gibt es oft in größeren Unternehmen. In der Regel kennen sie sich im jeweiligen Organisations-Netzwerk und im unternehmensspezifischen PM-Werkzeugkoffer sehr gut aus. Deshalb können sie neue Projektleiter und Teams in Kultur und Methodik des Unternehmens einweihen und ihnen insbesondere helfen, politische Klippen klug zu umschiffen. Allerdings haben interne Coaches oft schlechtere Chancen als externe, neue Arbeitsweisen und Verhaltensmuster einzubringen. Sie wirken eher vermittelnd im Bezug auf die gültigen Standards und Spielregeln.

Das Team nimmt einen internen Coach als Kollegen mit Eigeninteressen und dauerhaften Verbindungen innerhalb der Organisation wahr. Das kann dazu führen, dass sich interne Coaches schwer tun, Vertrauen zu finden und Akzeptanz aufzubauen.

### Externe Coaches

Unternehmen nutzen vermehrt externe Coachings und ersetzen damit klassische Formen zur Wissensvermittlung (z.B. Trainings). Ganz entscheidend ist hier der tatsächliche Transfer und die tatsächlichen Lerneffekte durch Coaching. Oft verbessert sich die zusätzliche Beweglichkeit und Kompetenz der betreuten Teams jedoch nur gering bzw. nicht nachhaltig. Fällt der Coach weg, ist in vielen Fällen der positive Effekt, die neue Methode, die Verhaltensweisen bzw. das gute Teamklima auch wieder weg.

Coaching sollte aber vielmehr ein gezielter Ansatz zur Kompetenzentwicklung der Organisation mit spürbaren operativen Beiträgen sein. Das Projekt muss durch Coaching sicherer (Risikomanagement), termingerechter und budgettreuer werden. Gleichzeitig muss das Team einen klaren und nachhaltigen Know how-Transfer vom Coach spüren (Was hat der Coach uns beigebracht?).

Wird während des Projekts ausreichend Zeit des Teams für externes Coaching vorgesehen, kann dieses sehr erfolgreich sein.

## Projektmentoren: Das Wissen der "alten Hasen" systematisch nutzen

Setzen Projektleiter erfahrene Mitarbeiter als interne Projektcoaches ein, gibt es regelmäßig Probleme. Solche "alten Hasen" können als (fachliche) Mentoren oder Projektpaten gute Dienste leisten, eignen sich aber nicht automatisch als Coaches.

Der Mentor ist der "Elder Statesman", von dem sich der Projektleiter so oft wie möglich Rat holt. Dazu sollten beide einen regelmäßigen Kontakt miteinander etablieren. Ob die Beziehung Projektleiter-Mentor funktioniert, hängt stark von der Unternehmenskultur und der Geschicklichkeit des Projektleiters ab. Beim Mentor ist es Aufgabe des Projektleiters, die richtigen Fragen zu stellen, um optimale "Erfahrungsausbeute" zu erlangen.

Der Coach dagegen ist der "Co-Pilot" – eine Person bzw. Rolle, die im Sinne einer klar definierten Dienstleistung aktiv ins Projektgeschehen eingreift. Er muss dafür sorgen, dass der Projektleiter auch auf Fragen Antworten bekommt, die er gar nicht wörtlich gestellt hat, die aber für den Projekterfolg wichtig sind.

Sehen Mentoren beim Projektleiter großes persönliches Engagement, haben sie oft mehr Zeit, als man gemeinhin glaubt. Besonders dann, wenn der Mentor eine führende Rolle im Management innehat, kommt das Mentoring auch ihm zugute: Es verschafft ihm Zugang zum operativen Geschäft und zur Organisation. Gleichzeitig überwindet er durch Mentoring die Distanz zu niedrigeren Hierarchieebenen im Unternehmen.

Es hat sich bewährt, für komplexe Projekte mit einem gewissen Routinekern (z.B. Anlagenbau im Hochbau, IT-Projekte) Wissen und Erfahrung langjähriger Kollegen systematisch zu nutzen. Ist die Mentorenrolle im Unternehmen verankert, können Spielregeln zwischen Projektteam und Mentor schnell und problemlos vereinbart werden. Solche Spielregeln beziehen sich vor allem auf

- die Verfügbarkeit des Mentors für das Projekt,
- das Maß seiner Mitverantwortung für die Projektergebnisse,
- die effizienten Formen des Kontakts zwischen Projektleiter und Mentor und
- die Frage der gegenseitigen Diskretion.

Der Mentor muss aber weder eine explizit-formale Rolle in der unternehmensspezifischen Projektorganisation haben, noch mit seinen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen im PM-System (z.B. Leitfaden, Handbuch) fixiert sein.

## Kollegiale Beratung

Eine weitere Möglichkeit für den Transfer von Wissen und Erfahrungen für die Lernende Projektorganisation sind kollegiale Beratungen (auch Intervision oder Supervision). Dabei nimmt sich eine Gruppe interessierter PM-Akteure die Zeit,

eine Stunde lang einen Fall bzw. ein Problem aus der aktuellen Projektpraxis eines Kollegen zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

Gegenstand / Fokus	Min.
<b>1. Präsentation des Falls</b> (Hören und sehen) Ein Teilnehmer beschreibt eine persönliche Situation aus einem Projekt und formuliert die in seinen Augen offenen Fragen bzw. Probleme (Fallerläuterung). Dabei orientiert er sich an vier Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thematisch-sachliches Umfeld (Thema, Hintergrund, Kontext): "Worum geht es in der Sache? Welches Projekt? Welcher Kontext?"</li> <li>• Sozialer Kontext (handelnde Personen): "Wo stehe ich mit welcher(n) Rolle(n)? Welche anderen Rollen und Spieler sind aus meiner Sicht noch von Bedeutung?"</li> <li>• Typische Szene (Geschichte, Begebenheit schildern): Eine tatsächliche Begebenheit, an der meine Frage, mein Problem exemplarisch deutlich wird.</li> <li>• Konkrete Fragen: "Was genau ist meine Frage? Wozu möchte ich den Beitrag der Beratungsrunde?"</li> </ul>	5
<b>2. Informationsfragen</b> (Verstehen) Anschließend stellen die Zuhörer Verständnisfragen, um sicherzustellen, dass sie das Problem erfasst haben. Zum Beispiel: "Habe ich das richtig verstanden...? Kannst Du den Punkt noch einmal erläutern?"	10
<b>3. Analyse</b> (Analysieren und Assoziation/Vermutungen aussprechen) In der Folge bewerten die Zuhörer die erhaltenen Informationen und interpretieren sie. Während dessen sitzt der Präsenter des Falls abseits und darf nur zuhören. In dieser Phase sind nur Interpretationen zulässig, keine Maßnahmenvorschläge. Darauf achtet der Moderator.	15
<b>4. Rückmeldung</b> (Was den Fallgeber in Schwingung versetzt hat) Nach Abschluss der Analyse kann sich der Präsenter äußern. Er soll nicht jeden Hinweis kommentieren, sondern berichten, inwieweit ihm genannte Aspekte bekannt oder neu sind. Die Leitfrage an den Fallgeber kann sein: "Was hat Sie an den Analysen der Kollegen überrascht?"	5
<b>5. Handlungsvorschläge</b> (Was die Teilnehmer tun würden) Die Teilnehmer erarbeiten nun gemeinsam Handlungsvorschläge. Dazu versetzt sich die Runde in die Lage des Fallgebers. Dieser nimmt abseits Platz und beteiligt sich nicht. Der Moderator fixiert die Vorschläge am Flipchart. Er achtet darauf, dass sie konkret sind (Handlungsempfehlungen). Die kollegiale Beratung will Optionen eröffnen und den Blick des Fallgebers weiten. Es geht nicht darum, auf einen gemeinsam getragenen Vorschlag zu kommen.	15
<b>6. Rückmeldung</b> (Was der Fallgeber ausprobieren möchte) Der Präsenter äußert sich zu den Vorschlägen, ohne sie zu bewerten, und zeigt auf, in wie weit sie sein zukünftiges Handeln beeinflussen könnten. Er nimmt die Vorschlagsliste mit, um in Ruhe weiter über die Optionen nachzudenken.	5
<b>7. Botschaften</b> (Was alle aus dem Fall allgemein lernen können) Der Präsenter formuliert zwei, drei fallübergreifende Erkenntnisse aus der kollegialen Beratung.	5
<b>Summe</b>	<b>60</b>

Tabelle 1: Zeitlich und methodisches Struktur für eine kollegiale Beratung.

Themen können zum Beispiel schwierige Führungssituationen, die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Entscheidungsprozesse oder die Balance zwischen Arbeit und Privatleben ("Work/Life-Balance") sein. Wichtig ist, dass es sich um soziale Konstellationen handelt. Fachlich-methodische Probleme (z.B. Controllingfragen) sind mit kollegialer Beratung kaum bearbeitbar. Häufig zeigt sich hinter vermeintlich sachlichen Problemen ein sozialer Kontext.

Die Gruppe unterwirft sich einem zeitlich-methodischen Gerüst. Ein Gruppenmitglied übt neben seiner Rolle als Experte, Analyst und Ideengeber zusätzlich die Funktion als Moderator aus. Bewährt hat sich dabei eine zeitlich-methodische Struktur, wie sie in Tabelle 1 aufgeführt ist.

## Erfahrungen mit der praktischen Anwendung

Die Lerneffekte bei der kollegialen Beratung sind erheblich. Für den Fallgeber sind oft nicht die Handlungsvorschläge am spannendsten, wie man vielleicht annehmen würde, sondern die Analyse – also zu hören, wie die anderen über sein Problem denken.

Auch die anderen Beteiligten lernen. Aus Sicht der lernenden Projektorganisation ist dies fast wichtiger als der Lerneffekt des Fallgebers. Sie bearbeiten den Fall und hören die Interpretationen der Kollegen. Dabei übersetzen sie die analysierte Situation in ihren persönlichen Alltag und erhalten dadurch wertvolle Hinweise.

Die kollegiale Beratung ist einfach und – nach einer kurzen Anlaufphase – selbstorganisiert realisierbar. Alles was nötig ist, sind engagierte Kollegen und die Organisation von Zeit und Raum. Hilfreich sind Moderatoren, die es beherrschen, die richtigen Fragen zu stellen. Zur organisatorischen Einbettung bieten sich Projektleiterrunden an.

Ein Beispiel: Ein IT-Unternehmen nutzt die kollegiale Beratung, um den regelmäßigen Kontakt zwischen seinen Projektleitern sicherzustellen. Alle acht bis zehn Wochen kommen fest installierte kollegiale Beratungskreise zu Projektleiter-Workshops zusammen. Das IT-Unternehmen lobt vor allem den effizienten Austausch und den identitätsbildenden Effekt der Workshops.

## Ergänzende Literatur

- Fallner/Gräßlin (1990): Kollegiale Beratung. Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltags.
- Galler/Kopp/Vonesch (2001): Kollegiale Fallberatung in der organisationellen Praxis. In: Personal, 2, S. 90 ff.
- Mutzek (1999): Kooperative Beratung. Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag.
- STEINBERG Roterding-Steinberg (1999): Anleitung zur kollegialen Supervision. Ein professioneller und persönlicher Entwicklungs- und Wachstumsprozess zur Selbstevaluation und Qualitätssicherung.
- Schulz von Thun (1996): Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer, Supervisoren und Coaches.
- Tietze (2003): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln.

Fachartikel

Lernen in der Praxis für die Praxis

## Schneller Wissenstransfer mit On-the-Job-Qualifizierungen

Trainings für eine Projektmanagement-Qualifizierung sind teuer – und vor allem sind die Mitarbeiter in dieser Zeit nicht produktiv. Denn Trainings und Seminare finden meistens außerhalb des Arbeitsplatzes in Trainingsinstituten oder Seminarräumen von Hotels statt. Ein Vorteil dieser Qualifizierungsform ist, dass die Teilnehmer sich auf das Seminarthema konzentrieren und sich neues Wissen in einer für Lernen geeigneten Umgebung aneignen.

Doch es gibt bei diesen "Off-the-Job-Qualifizierungen" auch einen gravierenden Nachteil: Wenn die Mitarbeiter an den Arbeitsplatz zurückkommen, können sie das Gelernte oft nur schwer umsetzen, weil die Situation in ihrer täglichen Arbeitspraxis anders ist. Sie müssen, bevor Sie die neuen Kompetenzen anwenden können, ihr neues Wissen in die Arbeitssituation transferieren.

### Was ist On-the-Job-Qualifizierung?

Abhilfe können hier Qualifizierungsmaßnahmen schaffen, die "On-the-Job" stattfinden. Dabei bleiben die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz und erwerben zugleich neue Kompetenzen. Der Transfer des Erlernten in die Praxis entfällt; die Projektleiter und Projektmitarbeiter lernen in der Praxis für die Praxis. Sie können an einer konkreten Arbeitsaufgabe in ihrem Projekt neue Methoden, Techniken und Tools erproben und diese sofort umsetzen bzw. ihre Arbeitsweise verbessern. Somit stellen On-the-Job-Qualifizierungen eine hervorragende Ergänzung zu Trainings und Seminaren dar.

Unterstützt und angeleitet werden sie dabei von erfahrenen Mitarbeitern, z.B. von der Führungskraft oder einem Experten. Die verschiedenen On-the-Job-Qualifizierungen unterscheiden sich darin, welchen Kenntnisstand die Lernenden haben, in welchen Bereichen sie sich weiterentwickeln sollen und wie diese Anleitung organisiert wird. Dieser Artikel zeigt, welche On-the-Job-Maßnahmen es im Projektmanagement gibt und wie diese erfolgreich durchgeführt werden.

#### Autor



#### Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills u. Karriere

Kontakt: [Tomas@Bohinc.de](mailto:Tomas@Bohinc.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)



## On-the-Job-Qualifizierungen im Projektmanagement

### Übersicht über die verschiedenen Qualifizierungsformen

Maßnahme	Ziel	Vorteile / Nachteile
Hospitation	Kennenlernen einer neuen Aufgabe	Mitarbeiter kann in neue Aufgaben hineinschnuppern, lernt aber nur passiv.
Projektcoaching	Unterstützung des Lernens an einer konkreten Projektaufgabe	Zielgerichtetes und praxisorientiertes Lernen. Der Erfolg hängt jedoch stark von den Rahmenbedingungen im Projekt ab.
Expertenfeedback	Verbessern einer konkreten Fähigkeit durch Feedback	Der Mitarbeiter erhält eine konkrete Rückmeldung zu seiner Kompetenz. Das Expertenfeedback ist jedoch auf einzelne Fälle beschränkt und hängt von den zur Verfügung stehenden Experten ab.
Job-Enlargement	Entwicklung neuer Kompetenzen in der Praxis	Lässt sich leicht durch die Erweiterung der bestehenden Aufgaben realisieren. Der Erfolg hängt davon ab, wie gut der Mitarbeiter bei der Übernahme der neuen Tätigkeiten unterstützt wird.
Job-Enrichment	Förderung von Potentialträgern	Potentialträger können im bestehenden Arbeitsumfeld gefördert und gefordert werden. Der Mitarbeiter kann schnell überfordert werden, wenn sein Potential nicht richtig eingeschätzt wurde.
Job Rotation	Erweiterung der Sichtweise und Kennenlernen einer anderen Arbeitsumgebung	Fördert das Verständnis für andere Abteilungen und erweitert das Netzwerk des Mitarbeiters. Voraussetzung ist jedoch, dass der Mitarbeiter die neuen Tätigkeiten ohne hohen Qualifizierungsaufwand übernehmen kann.
Mentoring	Unterstützung bei der Suche und Übernahme einer höherwertigen Aufgabe	Hochqualifizierte Mitarbeiter werden in ihrer Karriere gefördert. Funktioniert jedoch nur, wenn Mentor und Mentee eine gute Beziehung zueinander entwickeln können und der Mentor sich für den Mentee engagiert.
Stellvertretung	Vorbereitung für die Übernahme einer neuen Position	Schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe. Der Projektleiter hat einen Vertreter und der Vertreter kann sich in die Projektleitertätigkeit einarbeiten. Voraussetzung ist, dass der Mitarbeiter die Kompetenzen für die Funktion hat.
Community-Aktivitäten	Auseinandersetzung mit Projektmanagementprozessen und Methoden	Fördert die Community und die Vernetzung des Projektleiters in der Community. Ist jedoch nur erfolgreich, wenn diese Aktivitäten anerkannt werden und ein Bonus für die Karriere sind.
Wissensmanagement-aufgaben	Vorbereitung der Mitarbeiter auf Querschnittsaufgaben im Projektmanagement	Erweitert die Fähigkeit zur Entwicklung und Dokumentation von Projektmanagementwissen. Für dieses Wissen muss jedoch ein konkreter Bedarf im Unternehmen bestehen, wenn die Tätigkeit motivieren soll.
Studenten- und Praktikantenbetreuung	Erprobung von Coaching- und Führungsfähigkeiten	Studenten und Praktikanten werden betreut und der Mitarbeiter festigt gleichzeitig seine Kompetenz in Coaching und Führung. Der Einsatz der Maßnahme hängt von den Betreuungsmöglichkeiten ab.
Trainer und Referententätigkeit	Förderung von qualifizierten Mitarbeitern und Projektleitern	Instrument zu Motivation und Bindung von Mitarbeitern. Es kann jedoch nur bei Mitarbeitern eingesetzt werden, die für diese Tätigkeiten eine Neigung haben.

Tabelle 1: Übersicht über die möglichen On-the-Job-Qualifizierungsmaßnahmen.

## Hospitation: Neues kennenlernen

Hospitationen sind gut geeignet, um den Mitarbeitern zu zeigen, wie sie bestimmte Aufgaben bewältigen können. Dabei schnuppert der Projektleiter oder Projektmitarbeiter in eine für ihn neue Tätigkeit hinein, ohne diese selbst auszuführen. Ziel ist, dass sich die Mitarbeiter das notwendige Wissen zur Bewältigung der Aufgabe aneignen und nach der Hospitation bereit sind, diese Aufgaben dann auch zu übernehmen. So kann z.B. ein Teilprojektleiter an der Sitzung des Lenkungsausschusses teilnehmen und so die Arbeitsweise in diesem Gremium kennenlernen. Oder ein Projektmitarbeiter nimmt an den Planungsmeetings des PM-Teams teil und lernt, wie ein Projektplan erstellt wird.

Wichtig bei der Hospitation ist, diese mit dem Hospitanten vorzubereiten. Ansonsten nimmt dieser z.B. in einem Meeting teil, ohne einen wirklichen Gewinn davon zu haben. Zur Vorbereitung gehört, dass der Projektleiter erklärt, was genau der Projektmitarbeiter kennenlernen soll und wie sich dieser auch selbst darauf vorbereiten kann. Zudem muss der Projektleiter die anderen Teammitglieder im Projekt sowie die Stakeholder darauf hinweisen, dass sich der Mitarbeiter in einer Hospitationsrolle befindet und z.B. keinen Redebeitrag zu dem Thema liefern kann. Im Anschluss an die Hospitation ist es zudem ratsam, dass der Projektleiter dem Hospitanten noch für Fragen zur Verfügung steht.

Eine Hospitation ist zeitlich sehr begrenzt, z.B. auf ein Meeting oder auf eine konkrete Arbeitssituation. Der Aufwand für den Projektmitarbeiter und für den Projektleiter ist selbst mit einer Vorbereitung sehr gering. Andererseits ist auch der Lerneffekt begrenzt, da der Mitarbeiter nur passiv lernt und das Erlernte nicht aktiv einsetzen kann.

## Projektcoaching: Lernen an den eigenen Aufgaben

Projektcoaching hilft Projektleitern wenn sie im Projekt auf der Stelle treten oder bei schwierigen Aufgabenstellungen, wie z.B. der Übernahme eines komplexen Projekts oder der Anwendung eines neuen PM-Standards. Außerdem ist es geeignet, wenn Projektleiter bei speziellen Fragen, wie z.B. der Verhandlung mit dem Auftraggeber oder der Führung des Projektteams, ihre Kompetenz erweitern oder ihre Projektleiterpersönlichkeit entwickeln wollen.

Beim Projektcoaching berät ein erfahrener Projektleiter als Coach den lernenden Projektleiter bei einer konkreten Aufgabenstellung. Der Coach kann dabei ein externer Coach sein, aber auch ein erfahrener Projektleiter des eigenen Unternehmens. Die Aufgabenstellung kann sowohl ein fachliches Thema, wie die Optimierung des Projektplans aber auch ein Soft-Skill-Thema sein, wie die Führung von Experten im Projektteam.

Wichtig ist, dass der Coach und sein Coachee konkret vereinbaren, auf welche Lernfelder sich das Coaching bezieht und unter welchen Rahmenbedingungen das Coaching stattfindet. Dies tun Coach und Coachee am Besten in einer Coaching-Vereinbarung. Mit diesem Dokument, legen sie Inhalt und Form des Coachings fest und vermeiden, dass sie unterschiedliche Erwartungen an das Coaching haben, die nicht ausgesprochen sind. Eine solche Vereinbarung sollte auch die Rahmenbedingungen für das Coaching enthalten, wie die Zeiten und den Ort, an denen das Coaching stattfindet. Hilfreich ist auch, dass in der Vereinbarung ein Ziel dokumentiert wird, damit am Ende Coach und Coachee feststellen können, ob sie dieses tatsächlich erreicht haben (zu Vereinbarungen s. auch den Abschnitt "So wird On-the-Job-Qualifizierung erfolgreich").

Das Coaching von Projektleitern kann scheitern, wenn dafür keine Zeiten eingeplant sind, oder sich Coach oder Coachee nicht an die Zeiten halten, oder halten können, weil Projektaktivitäten Vorrang haben. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die Coachingkompetenzen des Projektmitarbeiters, der einen anderen Projektmitarbeiter coacht. Diese müssen nicht in einer langen Coachingausbildung erworben werden. Allerdings sollte der Coach neben guten kommunikativen Fähigkeiten die Prinzipien des Coachings kennen und wissen wie er einen Lernprozess bei einem Coachee steuern kann.

Ein Coaching sollte immer zeitlich begrenzt sein. Dies gilt sowohl für den Zeitraum des Coachings, der zwischen ein bis acht Monate liegen kann, als auch für die Coachingzeiten selbst; hier sind zwei bis drei Stunden in der Woche ideal.

## Experten-Feedback: Die Qualität der Arbeit verbessern

Experten-Feedback eignet sich dann, wenn ein Projektleiter seine Fähigkeiten verbessern möchte, z.B. bei einer fachlichen Aufgabe, wie der Erstellung eines Projektplans oder auch bei der Verbesserung seiner Soft Skills. Mit einem Experten-Feedback kann der Mitarbeiter vor allem die Qualität seiner Arbeit steigern, weil diese von einem Experten beurteilt wird, der genau in dieser Frage über große Erfahrung verfügt. Im Gegensatz zum Coaching wird der lernende Projektmitarbeiter nicht begleitet, sondern bekommt ein konkretes Feedback zu einer konkreten Frage oder Arbeitssituation.

Der Experte, in der Regel ein erfahrener Projektleiter, beobachtet bei dieser Qualifizierungsmaßnahme den weniger erfahrenen Projektleiter und gibt diesem im Anschluss das Feedback. Wie beim Coaching sollten auch bei einem Experten-Feedback beide Seiten vereinbaren, auf was sich das Feedback bezieht und zu welchen Aspekten das Feedback erfolgen soll. Möchte ein Projektleiter z.B. ein Feedback zu einer Präsentation im Lenkungsausschuss bekommen, muss der Experte ebenfalls an diesem Meeting teilnehmen, den Projektleiter beobachten und ihm dann im Anschluss ein Feedback zu den vereinbarten Punkten geben. Das Feedback soll zum einen die Stärken, zum anderen vor allem aber diejenigen Bereiche aufzeigen, in denen sich der Projektleiter noch weiterentwickeln kann.

Für das Feedback sollten sich der Experte und der Mitarbeiter ausreichend Zeit nehmen. Ein Projektmitarbeiter kann nur wenig mit einem kurzen Feedback anfangen, das lediglich allgemeine Punkte berührt. Je konkreter das Feedback ist, umso höher ist der Gewinn des Feedbacknehmers.

## Job Enlargement: Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen

Job Enlargement ist geeignet, wenn Projektmitarbeiter bisher nur fachlich gearbeitet haben, aber für eine Projektleiterfunktion weiterentwickelt werden sollen. Dann übernehmen sie neben ihrer Fachaufgabe im Projektmanagement zusätzlich auch Projektmanagement-Aufgaben. Bewährt hat sich, dass die neuen Tätigkeiten schrittweise übernommen werden. Das Job Enlargement wird in der Regel über einen festen Zeitraum vereinbart, ideal sind sechs Monate bis zu einem Jahr. Im Anschluss daran sollte dem Mitarbeiter eine neue Position angeboten werden.

In einem Job Enlargement entwickelt der Projektmitarbeiter neue Kompetenzen in der Praxis. Diese Qualifizierungsmaßnahme hat immer das Ziel, dass der Projektmitarbeiter die neue Tätigkeit auf Dauer übernimmt. Dazu muss er jedoch in einem Training vorbereitet oder durch ein Coaching entsprechend begleitet werden. Ein solcher

Prozess könnte so aussehen: Ein Entwickler übernimmt als erstes die Planungsaufgaben im Projekt, in der Projektdurchführung kommen dann die Steuerungsaufgaben hinzu und am Ende kann er dann auch Teilaufgaben der Projektleitung übernehmen.

Durch das Job Enlargement sollte der Projektmitarbeiter auf keinen Fall ins kalte Wasser geworfen werden. Es gehört zu den Führungsaufgaben des Projektleiters, den Mitarbeiter hier zu begleiten und ihn auf die neuen Aufgaben vorzubereiten. Außerdem sollte es für den Mitarbeiter auch immer einen Weg geben, wieder in die alte Aufgabe ohne Gesichtsverlust zurückzukehren, falls er die neuen Aufgaben nicht bewältigen kann oder bewältigen möchte.

## Job Enrichment: Anspruchsvollere Aufgaben übernehmen

Übernimmt ein Projektleiter ein größeres oder komplexeres Projekt als bisher, spricht man von einem Job Enrichment. Dabei handelt es sich nicht nur um eine Qualifizierung, sondern vor allem auch um eine Maßnahme, um Projektleiter bzw. Projektmitarbeiter zu motivieren. Job Enrichment ist für Projektleiter geeignet, die ein hohes Entwicklungspotential haben und sich dafür anbieten, große Projekte zu übernehmen.

Die Mitarbeiter, die für ein Job Enrichment infrage kommen, müssen über genügend Potential für die neuen Aufgaben verfügen. Konkret bedeutet dies, dass sie in der Lage sein müssen, sich eventuell fehlende Kompetenzen schnell aneignen zu können. Sie erweitern ihre Kompetenzen, indem sie mehr Verantwortung übernehmen, eine größere Zahl an Stakeholdern managen müssen oder indem die fachliche Projektaufgabe anspruchsvoller ist. Letzteres ist zum Beispiel der Fall, wenn ein IT-Projektleiter ein Projekt mit einer neuen Technologie, z.B. Cloud Computing, übernimmt.

Job Enrichment motiviert Mitarbeiter nur dann, wenn es eine anspruchsvollere Aufgabe ist und diese für den Projektleiter oder Projektmitarbeiter eine Herausforderung ist. Es bedeutet auch immer die Einarbeitung in neue Tätigkeiten und den Erwerb neuer Kompetenzen. Dies kann nur bewältigt werden, wenn dafür die notwendige Zeit und Unterstützung zur Verfügung steht.

## Job-Rotation: Kompetenzen in einem neuen Umfeld erproben und erweitern

Job-Rotation ist besonders für qualifizierte Projektleiter geeignet, die ihr Arbeitsfeld erweitern wollen. Dabei übernimmt der Projektleiter ein Projekt aus einem anderen Bereich mit einer für ihn neuen Aufgabenstellung. Dies kann z.B. ein IT-Entwicklungsprojektleiter sein, der ein Organisationsprojekt verantwortet und sich so diejenigen Projektmanagement-Kompetenzen aneignet, die für Organisationsprojekte notwendig sind. Eine andere Form von Job-Rotation ist ein IT-Projektleiter, der zuvor Projekte aus dem Maschinenbau realisiert hat und in einen Bereich wechselt, in dem IT-Systeme für Telekommunikationsanbieter erstellt werden.

Die Job-Rotation sollte zeitlich begrenzt sein, z.B. auf drei Monate oder auf ein Jahr. Ziel ist, dass die Mitarbeiter ihre Kompetenzen in einer anderen Abteilung erweitern, diese dann aber in ihrer alten Abteilung einsetzen. Job-Rotation ist keine Vorbereitung eines Arbeitsplatzwechsels.

Wechselt ein Projektleiter in eine andere Abteilung, übernimmt entweder ein Mitarbeiter dieser Abteilung die Tätigkeiten des Projektleiters oder ein Projektleiter einer anderen Abteilung. Die jeweiligen Abteilungen müssen da-

bei in Kauf nehmen, dass die wechselnden Mitarbeiter nicht die volle Leistungsfähigkeit haben, wie der Mitarbeiter, der abgegeben wird. Ihr Gewinn ist jedoch, dass auch die neuen Mitarbeiter Ideen und Kompetenzen mitbringen, die der ganzen Abteilung nutzen können.

## Mentoring: Neue Aufgabenfelder erschließen

Mentoring ist eine Entwicklungsmaßnahme, mit der Potentialträger ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen können und verläuft ähnlich wie ein Coaching. Kandidaten für ein Mentoring sollten die Fähigkeit haben, anspruchsvollere Projekte zu übernehmen. Was diesen Kandidaten allerdings häufig fehlt, ist die Vernetzung im neuen Organisationsumfeld. Ein Mentor ist hier der Türöffner, der ihnen hilft, sich erfolgreich in diesem Umfeld zu positionieren. Der Mentor fördert und unterstützt sie dabei, diese Projekte zu finden und erfolgreich zu managen.

In der Regel erklären sich Projektleiter dazu bereit, eine Mentorenrolle zu übernehmen. Die Mentees suchen sich dann aus diesem Pool einen Mentor, der sie begleitet. Mentor und Mentee sollten zu Beginn in einem Gespräch klären, ob ihre Erwartungen zueinander passen und wie sie diese Beziehung ausgestalten. Während der Zeit der Mentorenschaft treffen sich beide in regelmäßigen Abständen zu Gesprächen. Der Mentee kann diese Gespräche nutzen, um vom Mentor ein Feedback über seine Tätigkeit zu erhalten oder auch um nach konkreten Tipps für seine Arbeit zu fragen.

Eine Mentorenschaft wird in der Regel für einen längeren Zeitraum, z.B. ein oder zwei Jahre vereinbart. Erfahrungen zeigen, dass eine erfolgreiche Mentor-Mentee-Beziehung über das ganze Arbeitsleben hinweg halten kann. Denn auch der Mentor kann einen Gewinn aus dieser Beziehung ziehen, z.B. in dem er in den Gespräche mit dem Mentee neue Aspekte gewinnt oder auf Themen aufmerksam gemacht wird, die er bisher nicht im Fokus hatte.

## Stellvertretung: Neue Tätigkeiten auf Probe

Stellvertretungen sind ideal für Projektleiter, die eine höherwertige Aufgabe übernehmen sollen, z.B. wenn ein Teilprojektleiter nach dem Projektende die Leitung eines Projekts übernehmen soll. Die Stellvertretung ist eine klassische Methode, um festzustellen, ob ein Mitarbeiter für eine neue Aufgabe geeignet ist. So kann z.B. ein Teilprojektleiter den Projektleiter vertreten, dessen Aufgaben kennenlernen und sich darin bewähren.

Mit einer Stellvertretung übernimmt der Stellvertreter die volle Verantwortung. Damit steht nicht das Lernen, sondern die Übernahme der Tätigkeit im Vordergrund. Der Stellvertreter muss deshalb alle Kompetenzen haben, die er für die Stellvertretung benötigt. Was ihm fehlen kann, ist Erfahrung und Routine. Wertvoll wird die Stellvertretung für den Stellvertreter dann, wenn bei der Übergabe am Ende der Stellvertretung nicht nur über das Projekt, sondern auch über die Erfahrungen des Stellvertreters gesprochen wird. Er erhält so ein Feedback und Hinweise, wie er sich für die neue Position vorbereiten kann.

Aber Vorsicht: Stellvertretungen als Entwicklungsmaßnahme können demotivierend wirken, wenn nach der Stellvertretung der Mitarbeiter keine eigenständige Projektleitung übertragen bekommt und er in der gleichen Position wie vorher bleibt.

## Community-Aktivitäten: Theorie- und Methodenverständnis verbessern

PM-Communitys erweitern das PM-Wissen, indem deren Mitglieder bestehende Methoden und Techniken verbessern bzw. neue entwickeln und darüber unter den Community-Mitgliedern ein ständiger Austausch besteht. Dies ist z.B. der Fall, wenn ein Projektleiter ein Excel-Chart entwickelt, mit dem sich die Ergebnisse der Teammeetings festhalten lassen. Dieses Chart stellt er dann der Community zur Verfügung.

Communitys sind insbesondere für Projektleiter interessant, die sich für Querschnittsaufgaben im Projektmanagement, z.B. in einem PMO, qualifizieren möchten. Diese On-the-Job-Qualifizierung ist hier deshalb besonders geeignet, da zu den Aufgaben des PMO auch die Weiterentwicklung des Projektmanagements im Unternehmen gehört. Diese besteht hauptsächlich darin, Erfahrungswissen zu systematisieren und für die Projektleiter zur Verfügung zu stellen.

Community-Aktivitäten sind eine Form gegenseitigen Lernens. Der Erfolg der Communitys hängt davon ab, wie hoch der Nutzen der Community für die Teilnehmer ist – das dort bereitgestellte Wissen muss tatsächlich auch in der Praxis angewendet werden. Diese Form der On-the-Job-Qualifizierung ist keine einmalige Angelegenheit, sondern eine Form kontinuierlicher Kompetenzentwicklung.

## Wissensmanagementaufgaben: Wissen systematisch aufbereiten

On-the-Job-Qualifizierungen im Wissensmanagement eignen sich gut für sehr erfahrene Mitarbeiter, die sich für Querschnittsaufgaben im Projekt qualifizieren wollen. Im Wissensmanagement wird Wissen aus dem Projekt für andere Projekte aufbereitet. Diese Aufbereitung ist auch immer eine Auseinandersetzung mit den eigenen Erfahrungen. Hier wird unbewusst angewendetes Wissen, sogenanntes implizites Wissen, an die Oberfläche gebracht und so zu explizitem Wissen. Ein Beispiel dafür ist ein Projektmitarbeiter, der dokumentiert, wie er das Projektbudget mit der Finanzabteilung im Blick behält. Unbewusst weiß der Projektleiter, welche Schritte er sowie die Finanzabteilung machen müssen, damit am Ende ein Bericht entsteht. Aber erst, indem er dies aufschreibt, wird es zu einem nachvollziehbaren und auch von anderen nutzbaren Wissen.

Der so aufbereitete Prozess kann optimiert werden und in dieser Form dann auch die Arbeit im Projekt und anderen Projekten erleichtern. Wissensmanagementaufgaben können am besten mit Community-Aktivitäten kombiniert werden. Der Projektleiter vereinbart diese Maßnahme mit seiner Führungskraft. Seine dokumentierten Erfahrungen stellt er dann der Community zur Verfügung. Und besonders motivierend ist diese Maßnahme dann, wenn der Mitarbeiter unterstützt wird, diese Ergebnisse in Fachpublikationen zu veröffentlichen.

## Trainer- und Referententätigkeit: Durch Weitergeben von Wissen lernen

Eine interessante On-the-Job-Maßnahme für sehr erfahrene Projektleiter ist eine Referententätigkeit. Mit dieser Maßnahme können sich selbst noch "alte Projekthasen" weiterentwickeln. Denn die Referenten reflektieren durch das Vortragen ihre Tätigkeit und können durch die Diskussion mit den Teilnehmern auf neue Ideen kommen, wie in dem folgenden Beispiel: Ein Projektleiter setzte die Methode Scrum in einem IT-Entwicklungsprojekt ein und berichtet in einer Präsentation, wie er dies gemacht hat. Durch die anschließende Diskussion erkennt er, wie er die agile Methode noch besser in die Vorgehensweise des klassischen Projektmanagement-Ansatzes integrieren kann. Zusätzlich erweitert er seine Fähigkeiten zu Präsentieren und seine Position vor anderen zu rechtfertigen. Denn er



muss hier ein fachliches Thema verständlich und nachvollziehbar aufbereiten und sich mit den Teilnehmern fachlich darüber auseinandersetzen. Und nicht zuletzt kann eine solche On-the-Job-Maßnahme auch eine Motivation für die Projektleiter sein, um im Unternehmen oder sogar außerhalb des Unternehmens ihre Sichtbarkeit zu erhöhen.

Ob ein Projektleiter Trainer oder Referent werden kann, hängt davon ab, ob es dazu Gelegenheiten gibt. Unternehmen können dies fördern, indem Sie Community-Meetings oder andere Plattformen schaffen, indem die Projektleiter Gelegenheit haben, sich als Referent zu positionieren.

## Praktikanten- und Studentenbetreuung: Fachwissen vertiefen und Soft Skills lernen

Bei dieser On-the-Job-Qualifizierung vermitteln Projektmitarbeiter PM-Wissen an Praktikanten und Studenten, die im Projekt eingesetzt werden. Sie erklären ihnen das Projekt, die eingesetzten Methoden und Tools und die Vorgehensweise beim Projektthema, wie z.B. die Erstellung eines GANTT-Diagramms. Damit vertiefen sie einerseits ihr eigenes Wissen und erproben so auch ihre Soft Skills durch das Darstellen von Sachverhalten, Fragenstellen sowie Feedbackgeben.

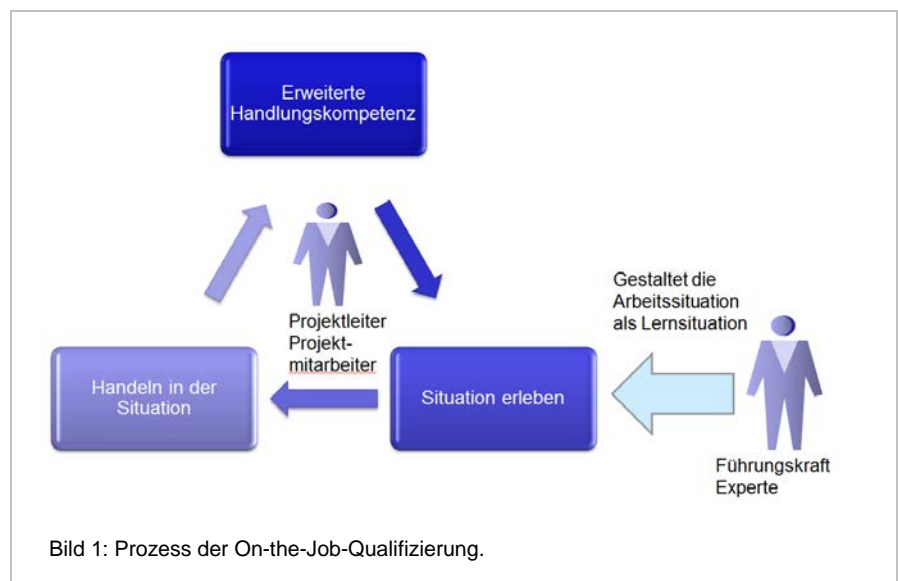
Diese Maßnahme ist eine gute Möglichkeit für jüngere Kollegen, die sich zum Projektleiter entwickeln wollen, hier im begrenzten Umfang auch ihre Führungsfähigkeit zu erproben. Begrenzt deshalb, weil bei dieser Qualifizierungsmaßnahme nicht alle Führungsfähigkeiten erprobt werden können, da parallel der Leiter der Abteilung die Führungsverantwortung für Praktikanten hat.

## So wird On-the-Job-Qualifizierung erfolgreich

Bei der On-the-Job-Qualifizierung gestaltet der Lehrende, z.B. die Führungskraft oder ein Experte, für den Lernenden, z.B. den Projektleiter oder einen Projektmitarbeiter, eine Arbeitssituation als Lernsituation. Beim Projektcoaching z.B. vereinbaren beide, dass der Coach den Projektleiter bei bestimmten Aufgaben unterstützt, indem er ihm eine andere Vorgehensweise vorschlägt oder ihm bestimmte Techniken zeigt. Der Coachee wendet diese dann in der Projektsituation an und erweitert damit seine Handlungskompetenz. Konkret bedeutet dies, dass der Coachee mit seinem Coach vereinbart, dass diese ihn bei der Projektplanung begleitet. Dieser Prozess ist in Bild 1 dargestellt.

Damit dieser Prozess erfolgreich ist, müssen die folgenden Rahmenbedingungen eingehalten werden:

**Zeit und Raum für die On-the-Job-Qualifizierung:** Der Mitarbeiter arbeitet an einer konkreten Projektaufgabe, die für ihn neu ist oder er bearbeitet sie mit anderen Methoden und Tools, deren Anwendung er noch lernen muss. Dafür braucht er Zeit. Dies gilt auch für On-the-Job-Maßnahmen wie Aufgaben im



Wissensmanagement oder eine Referententätigkeit. Die Zeit dafür muss ihm neben seinem Projektjob eingeräumt werden, denn er muss sich der Lernaufgabe mit voller Konzentration und Energie widmen können.

**Fehler zulassen:** Lernen bedeutet, dass man eine Aufgabe nicht perfekt macht. Fehler müssen deshalb möglich sein. Vor allem dürfen Fehler nicht dazu führen, dass man diese dem Lernenden vorwirft. Denn Fehler sind für ihn die Chance zu lernen.

**Klare Vereinbarung:** Zwischen Führungskraft und Projektleiter oder Mitarbeiter muss eine klare Vereinbarung getroffen werden, was gelernt werden soll und in welchem Zeitraum. Auf diese Weise lassen sich Konflikte zwischen Projektaufgaben und Lernfeldern lösen. Eine solche Vereinbarung ist in Bild 2 dargestellt.

**Selbstlernkompetenz des Lernenden:** Der Lernende wird zwar angeleitet, aber nicht während des gesamten Lernprozesses betreut. Er muss sich selbst motivieren können und die Fähigkeit haben, sich auch Dinge selbst anzueignen. Nur so kann der Aufwand für den Betreuenden in einem vertretbaren Maß gehalten werden. Die Führungskraft kann den Mitarbeiter dabei unterstützen, indem sie

1. solche Maßnahmen nur mit Mitarbeitern vereinbart, die eine hohe Selbstlernkompetenz haben,
2. vor der Maßnahme dem Mitarbeiter erläutert, welchen Beitrag er leisten muss und
3. ihm die notwendigen Freiräume einräumt.

## Fazit

Mit On-the-Job Maßnahmen kann das Spektrum der Projektleiter- und Projektmitarbeiterqualifizierung erweitert werden. Diese Maßnahmen können jedoch keine Trainings ersetzen, in denen Projektleiter PM-Methoden oder Soft Skills für das Projektmanagement vermittelt bekommen – dazu sind klassische Training besser geeignet. Aber wenn es darum geht, spezielle Themen oder die tägliche Arbeitspraxis zu verbessern, sind On-the-Job Qualifizierungen eine gute Alternative.

### Qualifizierungsvereinbarung

**Mitarbeiter:** Alex Alexander  
**Führungskraft:** Kirsten Scheffer

**Maßnahme:** Projektcoaching bei der Erstellung der Projektplanung für das Projekt Orion.

**Ziel:** Alex Alexander soll lernen Projektpläne zu optimieren, die Verhandlungen dazu mit den Stakeholdern zu führen und die Projektplanung für das Management aufzubereiten.

**Dauer:** Ca. 2 Monate bis zum Abschluss der Projektplanung

**Zeitansatz:** 30 Stunden

**Coach:** Christa Christmann

**Vereinbarungen:** Christa Christmann vereinbart mit Alex Alexander die Lernziele des Coachings und die Anzahl und Dauer der Coachingsitzungen. Am Ende des Coachings werden die erreichten Lernziele dokumentiert und weitere Entwicklungsfelder aufgezeigt.

<u>Ort, Datum, Unterschrift</u>	<u>Ort, Datum, Unterschrift</u>
<b>Mitarbeiter:</b> Alex Alexander	<b>Führungskraft:</b> Kirsten Scheffer

Bild 2: Beispiel einer Qualifizierungsvereinbarung

Tipp – Selbstmanagement

Von der Theorie in die Praxis

## Seminarwissen erfolgreich transferieren

Gute Seminare und Trainings leisten einen wichtigen Beitrag zur beruflichen Qualifikation. Darüber hinaus kann abhängig vom Seminarthema auch die persönliche Weiterentwicklung gefördert werden. Doch Seminare kosten auch Geld und Zeit, beides sollte gut genutzt werden. Das muss im Interesse des Unternehmens und sollte im Interesse des Mitarbeiters liegen. Der Nutzen eines Seminars zeigt sich nicht zum Seminarende, sondern erst später in der täglichen Praxis: Kann der Projektleiter seine Aufgaben nun besser planen? Werden Projektmeetings effizienter geleitet? Kann die Projektleiterin sich in schwierigen Situationen mit Entscheidungsträgern souveräner verhalten?

Zu häufig kümmern sich Teilnehmer und Unternehmen viel zu wenig um den Seminartransfer. Das aufgenommene Wissen und die gewonnenen Erfahrungen werden in der Praxis nicht verankert, stattdessen lautet der Tenor: Das Seminar war interessant und hat Spaß gemacht, doch nun wieder schnell zurück in den Projektalltag. Der gezielte Praxistransfer bleibt auf der Strecke. Stellt sich die Frage, ob sich Investitionen in Zeit und Geld dann lohnen.

Auch Seminarleiter achten häufig zu wenig darauf, wie die Teilnehmer den Stoff in ihrer Praxis nachhaltig umsetzen können. Mit Seminar meine ich im diesem Zusammenhang auch die Vor- und Nachbereitungsaktivitäten. Bei der Bewertung von Seminaren sollte dem Thema Praxistransfer viel mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Alleine die Frage im Vorfeld der Veranstaltung oder spätestens zu Seminarbeginn, wie und wie lange im Seminar das Thema Transfer bearbeitet wird, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

Doch warum gelingt der Seminartransfer so wenig? An der Schwierigkeit des Themas liegt es sicher nicht. Die Antwort erscheint mir sehr einfach: Es wird zu wenig Wert auf den Transfer gelegt, die Nachhaltigkeit wird kümmerlich behandelt. Wir können viele Erklärungen suchen und finden, letztlich gilt Erich Kästners bekanntes Zitat: "Es gibt nichts Gutes, außer man tut es."

### Seminartransfer ist kein Hexenwerk – Der Wille ist entscheidend

Die folgenden Tipps funktionieren nur dann, wenn Sie wirklich Interesse haben, den Seminarstoff in der Praxis umzusetzen. Beantworteten Sie sich deshalb selbstkritisch folgende Fragen:

- Welche Priorität hat der Transfer für mich überhaupt? Habe ich mich in der Vergangenheit mit dieser Frage jemals gründlich auseinandergesetzt?
- Habe ich genügend Klarheit, welche Erkenntnisse aus dem Seminar ich in meinen Projektalltag umsetzen möchte?

Autor



**Gero Lomnitz**

IPO Köln, seit mehr als  
25 Jahren Berater und  
Trainer mit Schwerpunkt

Projektmanagement, Change  
Management und Teamentwicklung

Kontakt: [contact@ipo-lomnitz.de](mailto:contact@ipo-lomnitz.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

- Wie hoch ist die Notwendigkeit, das im Seminar erworbene Wissen anzuwenden?
- In welchen Schritten möchte und kann ich die Umsetzung durchführen? Habe ich einen Plan für den Transfer?
- Wie viel Zeit (wöchentlich oder monatlich) möchte ich mir für die Verankerung des Seminarstoffs nehmen?
- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen können den Seminartransfer hindern? Was kann ich dagegen unternehmen? Doch Vorsicht: Allzu schnell dienen Argumente, die sich auf Zeitnot oder Rahmenbedingungen berufen, lediglich der Selbstentschuldigung.

## Aktivitäten im Vorfeld des Seminars

Ein guter Seminartransfer beginnt vor dem Seminar und nicht erst dann, wenn das Seminar vorbei ist. Das machen sich die meisten Teilnehmer zu wenig bewusst. Auf folgende Punkte sollten Sie deshalb achten:

- Den Nutzen des Seminars klären. Stellen Sie sich die Delta-Frage: "Angenommen, das Seminar ist für mich erfolgreich gelaufen, was ist dann nach dem Seminar anders?"
- Wenn Ihr Vorgesetzter oder jemand anderes Sie auf ein Seminar schicken will, sollten Sie die damit verbundenen Erwartungen gründlich klären. Was soll mit diesem Seminarbesuch erreicht werden? Warum hat sie oder er gerade diese Veranstaltung für Sie zum jetzigen Zeitpunkt ausgewählt?
- Lesen Sie die Ziele, Inhalt und Methode des Seminars gründlich durch. Die Erfahrung zeigt leider, dass Teilnehmer sowohl bei internen als auch bei externen Seminaren zum Teil sehr unzureichend über das Seminarthema informiert sind.
- Sollten Sie eine Aussage der Seminarausschreibung nicht verstehen, dann erkundigen Sie sich, was damit gemeint ist. Auf diese Weise können Sie sicherer entscheiden, ob die Veranstaltung für Sie geeignet ist.
- Erkundigen Sie sich, inwieweit der Transfer des Seminarstoffes integraler Bestandteil des Seminars ist. Geben Sie sich nicht mit einem einfachen "selbstverständlich" zufrieden, sondern fragen Sie nach den Methoden und Instrumenten zum Transfer.

## Worauf können Sie während des Seminars achten?

- Fragen Sie die Seminarleiterin wie und wann sie den Lerntransfer im Seminarplan berücksichtigt hat. Bitten Sie um Transparenz, denn es geht um Ihren persönlichen Nutzen und um den Nutzen für das Unternehmen.
- Notieren Sie sich bereits während des Seminars oder unmittelbar nach dem Seminar (bzw. dem Seminartag) Ihre Ideen zum Transfer. Abhängig vom Thema bietet sich ein einfacher Lerntransfer-Bogen an (siehe Tabelle 1), den Sie in 30 Sekunden gezeichnet haben.

Was habe ich gehört? Was habe ich erfahren?	Was will ich umsetzen?	Wie wichtig ist mir diese Umsetzung?	Wann will ich damit beginnen?	Brauche ich dafür Unterstützung? Wenn ja, von wem?

Tabelle 1: Ihre Ideen können Sie bereits während des Seminars in einem einfachen Lernttransfer-Bogen notieren.

- Fragen Sie den Seminarleiter und die anderen Teilnehmer, welche Empfehlungen sie zum Transfer geben können.
- Tragen Sie sich wichtige Transferziele mit Zeitpunkten im Kalender ein, um den "inneren Schweinehund" zu überwinden.
- Manchmal schreiben die Teilnehmer zum Seminarende einen Brief an sich selbst, den der Seminarleiter drei oder sechs Monate später an die Teilnehmer verschickt.

## Transferaktivitäten nach dem Seminar

Nach dem Seminar kommen die Stunden der Wahrheit. Nun wird sich zeigen, wieviel Interesse und Zeit Sie aufbringen, um den Seminarstoff zu verankern. Sie können eine Reihe von Maßnahmen alleine durchführen, um den Transfer zu steigern. Bei manchen Themen jedoch sind Erfahrungsaustausch und Feedback von anderen Personen besser für den Transfer geeignet.

### Maßnahmen, die Sie alleine durchführen können

#### Praxistransfer durch Probieren

Die Kernformel, um das Gelernte erfolgreich in die Praxis umzusetzen, lautet:  
(Probieren + reflektieren + probieren) x Erfolge feiern + weitermachen

Beim Probieren können kleine Hilfsmittel Sie unterstützen:

- **Konkrete Aktionen durchführen:** Stellen Sie sich vor, Sie würden sich nach einer Besprechung über sich selbst ärgern, weil Sie ein Thema mal wieder nicht klar genug angesprochen haben. Notieren Sie das nächste Mal auf einen ganz kleinen Zettel die Punkte, die Sie besprechen möchten. Niemand braucht zu wissen, dass es diesen Zettel gibt. Prüfen Sie während der Besprechung, ob und wie klar Sie Ihre Themen angesprochen haben.
- **Ein Motto kann Sie unterstützen:** Stellen Sie sich vor, Sie neigen dazu, zu viel zu reden und sich häufig zu wiederholen. Nehmen wir an, Sie kennen dieses Verhalten und möchten es ändern, um Ihren Kommunikationsstil zu verbessern. Dabei kann Ihnen ein Motto helfen, das Sie positiv oder paradox formulieren und das Sie sich in entsprechenden Situationen schnell in Erinnerung rufen können:  
Positiv: Rede nicht zu viel. Gib anderen Raum. Sie werden es Dir danken.  
Paradox: Du musst noch viel ausschweifender reden, dann hören Dir die anderen noch weniger zu.

## Checklisten nutzen

In Seminarunterlagen befinden sich häufig gute Checklisten, sei es für Kick-off-Meetings, Aufwandsschätzungen, zum Erkennen von Planungsirrtümern oder für Lessons Learned Meetings. Nehmen Sie sich nach dem Seminar ein wenig Zeit und überlegen Sie, welche Checklisten Sie 1:1 übernehmen können und welche Sie modifizieren müssen.

## Vertiefen Sie Ihr Wissen durch Literatur

"Nichts ist so praktisch, wie eine gute Theorie (Kurt Lewin). Auch wenn dieser Satz nicht jeden anspricht: Ohne Zweifel kann durch geeignete Literatur das theoretische und praktische Fundament zur Lösung von Alltagsproblemen erheblich verstärkt werden. Leider wird die Bedeutung einer guten Theorie oft unterschätzt.

## Erfahrungen und Feedback von anderen einbeziehen

Es gibt Themen, bei denen die Weiterentwicklung alleine nicht gut gelingt. Will man z.B. sein Kommunikationsverhalten verbessern, ist man auf das Feedback von Kollegen angewiesen. Bekanntlich ist Selbstbild nicht gleich Fremdbild. Auch um fundierter planen oder Risiken besser einschätzen zu lernen, können die Erfahrungen von Kollegen wertvolle Dienste leisten. Ebenfalls sinnvoll ist der Austausch mit Kollegen oder Führungskräften, wenn die Umsetzung des Seminarstoffs durch bestehende Prozesse oder Regeln erschwert oder gar blockiert wird. Nehmen wir ein Beispiel aus der Praxis: Bisher war es im Unternehmen völlig unüblich, den Sponsor zum Kick-off Meeting des Projektteams einzuladen. Im Seminar hat die Projektleiterin nun erfahren, dass der Sponsor durch seine Anwesenheit im Kick-off Meeting die Bedeutung des Projekts unterstreichen kann. Deshalb bespricht sie dieses Thema mit anderen Projektleitern und mit Führungskräften.

Bei solchen Themen bieten sich verschiedene Möglichkeiten an:

### Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus dem Unternehmen

Suchen Sie sich Kollegen, die Sie fachlich und persönlich weiterbringen können. In vielen Unternehmen wird Erfahrungsaustausch unter Projektleitern gezielt angeboten. Wichtig ist, dass eine Vertrauensbasis besteht.

### Empfehlungen für die eigene Abteilung oder für das Projektteam ausarbeiten

Sie können einen guten Beitrag zum Seminartransfer leisten, indem Sie in kurzen und klaren Ausführungen Ihren Kollegen und Vorgesetzten vermitteln, was Sie aus dieser Veranstaltung für Ihre Projektarbeit mitgenommen haben und was Sie zur Verbesserung der Projektarbeit im eigenen Unternehmen empfehlen würden. Hierfür können Sie die Checkliste in Tabelle 2 nutzen.

In einigen Firmen wird von Seminarteilnehmern ein solcher Bericht mit Empfehlungen erwartet. Durch diese Regel kann die Nachhaltigkeit von Seminarerfahrungen gestärkt werden. Natürlich nur unter der Voraussetzung, dass gute Empfehlungen auch umgesetzt werden.



Seminarthemen	Meine persönlichen Erkenntnisse	Empfehlungen für mein Team	Was kann in der Organisation verbessert werden?
Lessons Learned	Lessons Learned ist wichtig. Verschiedene Ebenen des Lessons Learned beachten.	Wir sollten für dieses Projekt und für weitere Projekte ein fundiertes Post Project Review durchführen.	Lessons Learned als fester Bestandteil des Projektmanagements einführen. Funktion etablieren, welche die Ergebnisse aus den Lessons Learned-Berichten aufbereitet und kommuniziert.

Tabelle 2: Checkliste, um wichtige Seminarinhalte für Kollegen zusammenzufassen.

## Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung geht über den reinen Erfahrungsaustausch hinaus. Die Ansprüche an kollegiale Beratung sind meines Erachtens höher, denn der kollegiale Berater sollte die Grundlagen des Coaching Repertoires beherrschen.

Voraussetzung ist, dass Sie Kollegen finden, die fachlich, methodisch und persönlich in Lage sind, Sie zu weiterzubringen. Kollegiale Beratung kann sowohl bilateral als auch in kleineren Gruppen stattfinden.

## Lernpartnerschaften

Lernpartnerschaften bieten sich für unterschiedliche Themen an: Einführung von PM-Tools, Projektarbeit in anderen Kulturkreisen, um Planungsirrtümer zu vermeiden – um nur einige Beispiele zu nennen. Lernpartnerschaften können sowohl firmenintern als auch firmenübergreifend organisiert werden. Sie können face to face oder in virtueller Form ablaufen.

Vielleicht finden Sie im Seminar einen oder gar mehrere Teilnehmer, die sich für eine Lernpartnerschaft anbieten. Selbstverständlich sollten Sie diese Idee im Unternehmen vorab besprechen und sich genehmigen lassen, denn in aller Regel werden Informationen aus Unternehmen vermittelt.

## Fazit

Der Transfer steht und fällt mit dem Willen, die Seminarinhalte in der Praxis anzuwenden. Der richtige Indikator für das Interesse ist die Zeit, die Sie sich für die Umsetzung nehmen. Setzen Sie sich deshalb abschließend fixe Termine, um den tatsächlichen Fortschritt der praktischen Umsetzung zu überprüfen.

Fachbeitrag

So machen Sie Nägel mit Köpfen

## Workshop-Ergebnisse mit einem Maßnahmenplan umsetzen

Workshops können einem Unternehmen teuer zu stehen kommen: Zum einen können die Teilnehmer währenddessen nicht ihren alltäglichen Aufgaben nachgehen. Wenn ein Workshop nicht in den eigenen Räumlichkeiten stattfindet, müssen zudem noch Moderator und Tagungsort bezahlt werden. Setzt das Projektteam die Ergebnisse des Workshops dann nicht konsequent um, entsteht nicht nur ein finanzieller Verlustschmerz. Viel schwerer wiegt, dass die Teilnehmer, die mit viel Engagement an einem Thema gearbeitet haben, demotiviert sind, wenn sie sehen, dass die Ergebnisse nach dem Workshop versanden.

Dieser Tipp beschreibt, was Moderator und Teilnehmer tun können, damit die Maßnahmen eines Workshops ergebnisorientiert erarbeitet und so die Ergebnisse auch tatsächlich umgesetzt werden (Für eine ausführliche Beschreibung der Methode "Workshop" lesen Sie auch "[Workshop](#)", Projekt Magazin).

**Autor**



**Dr. Tomas Bohinc**  
Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere  
Kontakt: [Tomas@Bohinc.de](mailto:Tomas@Bohinc.de)  
Mehr Informationen unter: [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### Warum werden Maßnahmen nicht umgesetzt?

Im Wesentlichen sind es vier Gründe, warum in einem Workshop beschlossene Maßnahmen nicht umgesetzt werden:

- Die Teilnehmer sind sofort nach dem Workshop mit ihren Tagesproblemen beschäftigt und haben nicht genügend Zeit und Motivation, die im Workshop übernommen Aufgaben umzusetzen.
- Der Mitarbeit an Maßnahmen stimmten die Teilnehmer im Workshop nur halbherzig zu.
- Die Ergebnisse des Workshops erfordern zusätzliche Ressourcen, die erst eingefordert werden müssen.
- Einige Maßnahmen sind im Nachhinein betrachtet nicht realistisch und damit auch nicht umsetzbar.

Eine generelle Garantie für eine Umsetzung aller in einem Workshop beschlossenen Maßnahmen gibt es nicht. Ein gründlicher Maßnahmenplan erhöht die Wahrscheinlichkeit dafür aber deutlich.

## Ein solider Maßnahmenplan ist das A und O

Der Maßnahmenplan, auch To-do-Liste oder Liste der Next-Steps genannt, ist eine Zusammenstellung der Aufgaben und Aktivitäten, die nach einem Workshop verfolgt werden sollen. Die Qualität des Maßnahmenplans wird vor allem durch die Qualität der darin festgelegten Maßnahmen bestimmt. Es reicht dabei nicht, zu beschreiben, was von wem bis wann erledigt wird. Auch die Maßnahme selbst muss realistisch sein und so konkret wie möglich beschrieben werden. (Bild 1).

Maßnahme	Verantwortlicher	Beteiligte	Erledigungstermin	Status
Auftraggeber über WS-Ergebnis informieren	Kim Mayer		31.5.	beauftragt.
Workshop-Dokumentation erstellen	Kirsten Müller		3.6.	beauftragt.

Bild 1: Ein Maßnahmenplan legt fest, wer was genau bis wann erledigt und veranschaulicht den aktuellen Stand der Maßnahme.

Ein Workshop motiviert die Teilnehmer. Währenddessen überschätzen diese darum unter Umständen, dass nach dem Workshop eine Ernüchterung eintritt und der Arbeitsalltag verhindert, dass die guten Vorsätze auch eingehalten werden können. Bei der Erstellung des Maßnahmenplans sollten Sie deshalb die folgenden Punkte immer im Auge behalten:

- Wie realistisch ist es, diese Maßnahmen umzusetzen?
- Was bedeutet die Umsetzung der Maßnahmen für die Projektplanung?
- Stehen die Ressourcen für die Maßnahmen zur Verfügung oder können diese zusätzlich zur Verfügung gestellt werden?

Bei der Erstellung des Maßnahmenplans hat der Moderator eine wichtige Rolle. Mit den folgenden Tipps können Sie als Moderator dazu beitragen, dass die Maßnahmen nach dem Workshop auch umgesetzt werden.

### Formulieren Sie nur nachvollziehbare Maßnahmen

Beschreiben Sie Maßnahmen nicht nur durch Stichworte. Nicht immer erinnern sich die Teilnehmer nach dem Workshop daran, was sich hinter dem Stichwort verbirgt. Schreiben Sie z.B. nicht "Stakeholder informieren", sondern "Stakeholder wöchentlich durch eine Mail über den Status des Projektes informieren".

### Legen Sie bei umfangreichen Maßnahmen Zwischenziele fest

Mit Zwischenzielen lässt sich relativ schnell überprüfen, ob die Umsetzung der Maßnahme erfolgreich verläuft oder Probleme auftreten. Eine Maßnahme, wie Interviews mit den Stakeholdern zu Klärung der Anforderungen

führen, kann unterteilt werden in: Erstellen eines Interviewplans, Formulierung der Fragen, Durchführung der Interviews und Ergebnisdokumentation erstellen.

## Bestimmen Sie die Zuständigkeiten für die Umsetzung


Voraussetzung dafür, dass jemand nach dem Workshop eine Maßnahme übernimmt, ist, dass er dies freiwillig tut. Keiner sollte zu einer Tätigkeit gezwungen oder überredet werden. Für jede Maßnahme muss ein Verantwortlicher definiert werden und möglichst die Beteiligten, mit denen er die Maßnahme durchführt. Soll die Maßnahme von jemandem durchgeführt werden, der im Workshop nicht anwesend ist, kann die Maßnahme nur dann aufgenommen werden, wenn ein Teilnehmer die Verantwortung dafür stellvertretend übernehmen kann. Ist dies nicht möglich, sollte die Maßnahme aus dem Plan gestrichen werden. Falls die Maßnahme jedoch für den Erfolg des Workshops unentbehrlich ist, sollte ein Teilnehmer damit beauftragt werden, nach dem Workshop zu klären, wer diese Aufgabe übernehmen kann.

## Vereinbaren Sie einen Endtermin

Keine Maßnahme kann ewig dauern. Legen Sie deshalb fest, wann die Maßnahme erledigt ist. Ist diese Maßnahme am vereinbarten Termin nicht erledigt, so muss darüber entschieden werden, ob ein neuer Termin festgelegt wird oder die Maßnahme gestrichen wird, weil sie sich z.B. als nicht durchführbar erweist. Statt eines Termins können Sie auch ein Ereignis festlegen, z.B. Fehlerrate bei der Programmierung senken, bis diese weniger als 5% beträgt.

## Denken Sie über Alternativen nach

Insbesondere bei Maßnahmen, deren Umsetzung mit Risiken verbunden ist, sollten Sie schon bei der Definition über Alternativen nachdenken. Definieren Sie darüber hinaus Checkpunkte, mit denen Sie die Umsetzung überprüfen können. Wenn Sie z.B. festlegen, einen weiteren Team-Raum zu erhalten, können Sie schon überlegen, welche Alternativen es gibt, wenn dies nicht möglich ist.

 Konzentrieren Sie sich auf diese Maßnahmen mit der größten Wirksamkeit: Bei der Festlegung von Maßnahmen ist oft weniger mehr. Eine lange Liste von Maßnahmen führt meistens dazu, dass nicht alle umgesetzt werden. Schätzen Sie realistisch ab, wie viele der Maßnahmen tatsächlich aufgrund der Ressourcen umgesetzt werden können. Stehen zu viele Maßnahmen auf dem Maßnahmenplan, dann legen Sie mit den Teilnehmern Prioritäten für die Maßnahmen fest.

## Persönliche Verpflichtungserklärungen packen an der Ehre

Insbesondere bei Teamentwicklungsworkshops kann deutlich werden, dass Teilnehmer individuell Dinge ändern sollten. Wenn die Teilnehmer z.B. beschlossen haben, bei der Arbeit mehr aufeinander zuzugehen, muss jeder Teilnehmer für sich beschreiben, wie er dies tun will. Die Verbindlichkeit solcher Verpflichtungen können Sie mit den folgenden Maßnahmen erhöhen.

## Persönlicher Brief

Jeder Teilnehmer schreibt im Workshop einen Brief an sich selbst. Dort beschreibt er, was er persönlich ändern oder welche Dinge er persönlich nach dem Workshop umsetzen will. Der Moderator sammelt die Briefe ein und versendet diese drei bis vier Wochen nach dem Workshop an die Teilnehmer. Diese werden dadurch wieder an ihre Vorsätze erinnert und motiviert, sie auch umzusetzen.

## Brief an den Moderator

Der Moderator verteilt Karten, die an ihn adressiert sind. Auf der Karte soll jeder Teilnehmer dem Moderator die folgenden Fragen beantworten:

- Was von dem, was ich mir vorgenommen habe, habe ich bisher auch umgesetzt?
- Was habe ich mit meinen Maßnahmen bisher konkret erreicht?
- Wie zufrieden bin ich mit der Umsetzung, der von mir übernommenen Maßnahmen?

Die Karten sollen dann an einem fest vereinbarten Termin an den Moderator geschickt werden. Dieser kann die Teilnehmer erinnern, die ihm keine Karte geschickt haben. Alternativ kann statt einer Karte auch eine E-Mail an den Moderator versendet werden.

## Bekennerbild

Die Teilnehmer schreiben ihre Vorsätze auf ein Plakat. Fotografieren Sie dieses mit dem Teilnehmer und verschicken Sie es zusammen mit den Unterlagen zum Workshop. Erhält der Teilnehmer die Workshop-Dokumentation, wird er wieder an seinen Vorsatz erinnert.

## Erinnerungsgegenstand

Jeder Teilnehmer sucht sich aus der Umgebung des Raums einen Gegenstand aus, der für ihn charakteristisch für den Workshop ist. Diesen nimmt er mit an seinen Arbeitsplatz und legt ihn sichtbar auf den Schreibtisch. Der Gegenstand erinnert ihn dann immer an den Workshop und die dort getroffenen Vorsätze. Alternativ kann der Moderator auch ein charakteristisches Give-away für den Workshop besorgen, das er jedem Teilnehmer mit gibt.

## Eine sorgfältige Nachbereitung hält Maßnahmen im Gedächtnis

Damit die beschlossenen Maßnahmen eines Workshops für Teilnehmer und übrige Stakeholder transparent sind, benötigen Sie eine gewissenhafte Dokumentation des Workshops und eine Follow-Up-Maßnahme sowie einen Verantwortlichen, der den Status der Maßnahmen überprüft.

## Workshop gewissenhaft dokumentieren

Eine gut nachvollziehbare Dokumentation sollte im Blick haben, was von den Ergebnissen für die Umsetzung wichtig ist. Alle Dokumente, die nur eine Bedeutung auf dem Weg zur Erarbeitung des Ergebnisses hatten, kön-

nen Sie weggelassen. Dokumentieren Sie alle anderen Dokumente in einem Archiv, damit alle Beteiligten immer wieder darauf zurückgreifen können. Die Workshop-Dokumentation sollte ansprechend gestaltet sein. Dies zeigt den Teilnehmern, dass ihre Ergebnisse wichtig sind und motiviert sie, die Ergebnisse selbst wichtig zu nehmen und sich für die Umsetzung der Maßnahmen zu engagieren.

### Follow-Up-Maßnahme vereinbaren

Vereinbaren Sie schon im Workshop, wann und wie über die Ergebnisse der Maßnahmenumsetzung berichtet wird. Dies kann bei Regelmeetings wie einem Teammeeting oder dem Projektlenkungsausschuss geschehen. Wenn die Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen kommen und keine gemeinsamen Meetings haben, sollten Sie ein Follow-Up-Meeting vereinbaren. Dies muss kein Präsenztermin sein. Auch in einer Telefonkonferenz oder einem Meeting mit einem Web-Konferenzsystem können sich die Teilnehmer gegenseitig über den Stand der Umsetzung informieren (Siehe hierzu auch "**Vereinbaren Sie in Besprechungen 'Next Steps'**", Projekt Magazin Ausgabe 17/2008).

### Statusberichte des Maßnahmenplans einfordern

Falls nicht der Auftraggeber den Status der Maßnahmen regelmäßig abfragt, sollte dafür ein Teilnehmer im Workshop benannt werden, der dies tut. Dieser Mitarbeiter ist dann für die Verfolgung der Maßnahmenumsetzung verantwortlich. Seine Aufgabe ist nicht nur, zu kontrollieren, ob die Maßnahmen umgesetzt werden, sondern auch aktiv bei der Umsetzung zu helfen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Wenn er z.B. die Rückmeldung bekommt, dass ein Mitarbeiter keine Zeit für die Bearbeitung einer Maßnahme hatte, kann er ein Gespräch mit dem Projektleiter organisieren, in dem dies geklärt wird.

## Literatur

- Beermann, Susann; Schubach, Monika; Augart, Eva: Workshops, Haufe Taschenguide, 3. Auflage, Freiburg 2015
- Bohinc, Tomas: Methodensteckbrief "Workshop", Projekt Magazin, 17.01.2016, <https://www.projektmagazin.de/methoden/workshop>
- Bohinc, Tomas: Mit Moderationstechniken zum Ziel. Lösungen im Team entwickeln. Teil 2: Durchführung in der Praxis, Projekt Magazin, Ausgabe 03/2011, [https://www.projektmagazin.de/artikel/loesungen-im-team-entwickeln-teil-2\\_921](https://www.projektmagazin.de/artikel/loesungen-im-team-entwickeln-teil-2_921)
- Lipp, Ulrich; Will, Herrmann: Das große Workshop-Buch, Belz Verlag, Weinheim und Basel, 8. Auflage



## Methodensteckbriefe zum Wissensmanagement



World Café

S.95



Lessons Learned (LL)

S.101



Sprint Retrospektive

S.112

*Mach dein Projekt!*

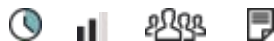
Wir liefern die Methoden – bereit für den Projekteinsatz:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>

Die Online-Versionen auf unserer Website bieten zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events

## World Café



Englische

Bezeichnungen

World Café

### Kurzdefinition

World Café ist ein kreativer und kollaborativer Ansatz zur Ideenfindung für Großgruppen. In einer möglichst angenehmen, kaffehausähnlichen Atmosphäre tauschen kleine Untergruppen an Stehtischen ihr Wissen aus und verknüpfen dieses. Um den Diskurs weiter anzuregen bzw. zu vertiefen, wechseln die Teilnehmer während des World Cafés mehrmals die Tische und Gruppen. Die Dokumentation der Ergebnisse erfolgt in Form von Visualisierungen oder Texten auf "Papier-Tischdecken" der Stehtische. Die Beteiligten tauschen sich anhand vorbereiteter Leitfragen über fachliche und organisatorische Ebenen hinweg auf Augenhöhe miteinander aus.

### Einsatz- möglichkeiten

- Ideengeneration – World Café als Großgruppen-Brainstorming
- Unterstützung bei Entscheidungsfindung – Vertiefung und Beleuchtung vielfältiger Aspekte eines bestimmten Themas
- Introspektion – Gemeinsame Reflexion über ein komplexes Thema

### Vorteile

- + Die kollektive Intelligenz wird genutzt. Ein Thema wird aus unterschiedlichen Blickwinkeln gleichberechtigt beleuchtet.
- + Alle Beteiligten einer Großgruppe können paritätisch an einer Ideenfindung

beteiligt werden.

- + einfaches Setup
- + unabhängig von der Art des zu diskutierenden Themas

---

#### Nachteile / Risiken / Grenzen

- Für die Erzeugung von schnellen Problemlösungen oder Maßnahmenplänen ist World Café nicht geeignet.
- Der Erfolg der Methode ist stark abhängig von der Qualität der gestellten Fragen. Schlecht formulierte (z.B. geschlossene) Fragen können einen negativen Einfluss auf Ergebnis und Motivation der Teilnehmer haben.
- Für Kleingruppen ist die Methode nicht zu empfehlen.

---

#### Voraussetzungen

- Tagungsleiter und Tisch-Gastgeber der World Café-Stationen müssen mit der Methodik vertraut sein.
- Die Teilnehmer sollten ein Grundverständnis von der zu bearbeitenden Thematik besitzen.
- Der Veranstaltungsraum sollte das Ambiente eines Cafés unterstützen, z.B. durch das Aufstellen von Grünpflanzen und das Aufhängen von Postern.

---

#### Benötigte Informationen

- Wissen und Expertise der Teilnehmer
- Der Sinn des World Cafés muss klar definiert sein. Benennen Sie das Café dem Anlass entsprechend (z.B. "Strategie-Café").
- Kraftvolle, offene Fragen, die Aufmerksamkeit für das Thema erzeugen und Spielraum für kreative Weiterentwicklung der Thematik generieren.

---

#### Ergebnisse

Pro Tisch entsteht eine visuelle Landkarte oder Mind Map des bearbeiteten Themas. Diese Ergebnisse werden in der Regel allen Teilnehmern öffentlich zur Verfügung gestellt. Dies kann durch Aufhängen der Tischdecken ("Gallery-Tour") oder in Form einer World-Café-Zeitung erfolgen.

---

#### Benötigte Hilfsmittel

- ausreichend Platz – mehrere Stehtische, an denen vier bis acht Personen Platz finden
- für jeden Tisch zwei bis drei große weiße Blätter (idealerweise Din A0), die jeweils übereinander auf den Tisch gelegt werden
- mindestens vier bunte Stifte (Marker, Filzstifte, Kugelschreiber) pro Tisch
- optional weitere Materialien, wie z.B. Haftnotizen, Büroklammern und Klebefilm, um den Teilnehmern weitere Möglichkeiten für kreative Ausdrucksweisen zu geben

## Durchführung

### Schritt 1: Begrüßung durch den Moderator

Der Moderator begrüßt die Teilnehmer des World Cafés, definiert den Anlass und das Ziel des Workshops. Er erläutert die Rolle des "Tisch-Gastgebers", das Vorgehen und was mit den Ergebnissen passiert. Hierbei ist es essentiell, die Teilnehmer darauf hinzuweisen, dass mehrere Fragen nacheinander, aber jeweils parallel an den Tischen diskutiert werden.

### Schritt 2: Verteilung der Teilnehmer und Benennung der Tisch-Gastgeber

Die Teilnehmer verteilen sich gleichmäßig an die Stehtische und stellen sich gegenseitig vor. Hierbei sollte darauf geachtet werden, die initialen Gruppen möglichst heterogen zu besetzen. Pro Gruppe wird ein Gastgeber definiert, der während des gesamten World Cafés am Tisch verharnt.

### Schritt 3: Start der ersten Diskussionsrunde

Der Moderator stellt die erste Frage vor und legt die Bearbeitungszeit fest (i.d.R. 15-30 Minuten).

### Schritt 4: Erörterung der Fragestellung

Alle Diskussionsgruppen erörtern im Folgenden die Fragestellung und dokumentieren die zentralen Argumente und Gedanken auf der Tischdecke.

### Schritt 5: Tischwechsel

Nach Ablauf der Bearbeitungszeit verteilen sich die Teilnehmer auf beliebige andere Tische. Der am Tisch verbliebene Tisch-Gastgeber begrüßt die neuen Gäste und erläutert der neuen Gruppe die Ergebnisse der vorherigen Gruppe auf Basis der Notizen auf der Tischdecke. Dies ist notwendig, da die Fragen üblicherweise aufeinander aufbauen.

### Schritt 6: Start der nächsten Diskussionsrunde

Der Moderator stellt den Teilnehmern die nächste – für alle Tische identische – Frage vor, die von den Gruppen bearbeitet werden. Es kann auch sinnvoll sein, mehrfach die gleiche Frage zu bearbeiten.

## Schritt 7: Wiederholungen

Die Schritte 4-6 werden für die restliche Zeit des World Cafés wiederholt. Die Dauer des World Cafés bzw. die Anzahl der Runden hängt vom Thema ab. Es kann sich über einen ganzen Tag erstrecken, wobei entsprechende Pausen einzuplanen sind. Ein mögliches Kriterium für die Bemessung der Rundenanzahl ist die Zahl der Tische, so dass jeder Teilnehmer einmal an jedem Tisch gewesen sein kann.

## Schritt 8 (optional): Treffen in den Ausgangsgruppen

Optional können sich nach Beendigung der letzten Runde die Ausgangsgruppen wieder zusammenfinden, um Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse zu reflektieren.

## Schritt 9: Präsentation der Ergebnisse im Plenum

Die Ergebnis-Tischdecken werden gesammelt und ausgestellt und somit allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt. Die Ausstellung, bzw. das Aufhängen aller Tischdecken im Plenum wird auch als "World Gallery" bezeichnet. Die Teilnehmer des World Cafés können zum Abschluss des Events durch die entstandene visuelle Vernissage wandern und die Ergebnisse betrachten. Eine weitere Möglichkeit der Aufbereitung ist das Erstellen einer "World-Café-Zeitung", die primär aus den eingescannten Tischdecken besteht und mit Anmerkungen und Kommentaren ergänzt werden kann.

Die dezidierte Aufbereitung der Ergebnisse erfolgt im Anschluss an das World Café und ist nicht mehr Teil der Veranstaltung.

---

### Tipps für die Praxis

#### Gestaltung der Fragestellung

- Wenn Sie mehrere Fragen stellen wollen, sollten die Fragen zwar aufeinander aufbauen, aber dennoch trennscharf sein.
- Stellen Sie provokante Fragen mit ungewöhnlichen Formulierungen, um die Teilnehmer bereits während der Fragestellung zu animieren.
- Achten Sie darauf, dass die Fragen wertfrei sind.

#### Organisatorische Tipps

- Leise Hintergrundmusik erzeugt eine entspannte Atmosphäre.
- Stellen Sie ausreichend Verpflegung sicher.
- Achten Sie darauf, dass es Stifte und Marker in verschiedenen, hellen und dunklen Farben gibt.

## Tipps für den Tisch-Gastgeber

- Achten Sie darauf, dass sich alle Teilnehmer einbringen.
- Fassen sie die Ergebnisse immer wieder zusammen (nicht nur zu jedem Tischwechsel, sondern nach Bedarf auch während der einzelnen Runden).
- Erinnern Sie die Teilnehmer daran, ihre Gedanken auf den Tischdecken festzuhalten.

## Varianten

### Knowledge Café

Bei der Variante Knowledge Café nach David Gurteen wird auf Tisch-Gastgeber und meist auch auf Dokumentation verzichtet. Das Knowledge Café ist klar strukturiert und die Teilnehmer arbeiten im Normalfall eine feste Abfolge von Themen ab. Es eignet sich für Experten-Austausch und für gruppenspezifisches Kontaktknüpfen (Gurteen, David: How to run a Knowledge Café, <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/kcafe-run>, zuletzt besucht am 12.8.2015).

### Passion Café

Passion Café integriert Open Space-Anteile in die World Café-Methodik. Hierzu werden zu Beginn eines Passion Cafés die Teilnehmer aufgefordert, ihre Motivation oder Passion zu einem übergeordneten, vorgegebenen Thema auf einer Karte zu notieren. Anschließend stellen die Teilnehmer kurz Ihre kontextspezifische Passion vor und notieren auf der Karte die Nummer eines Stehtisches. Die Karten werden nun für alle Teilnehmer ersichtlich aufgehängt und die Teilnehmer entscheiden, welche Tische sie während des Passion Cafés besuchen ([The Co-Intelligence Institute](#), zuletzt besucht am 12.8.2015).

### Friday Café

Das Friday Café eignet sich für firmeninterne Diskussionsthemen. Hierzu werden z.B. einmal monatlich die Tische in Kantine oder Cafeteria vor dem Essen mit beschreibbaren Tischdecken versehen und auf jedem Tisch eine Karte oder ein Aufsteller mit einem konkreten Diskussionsthema platziert. Die Mitarbeiter / Teilnehmer des Friday Cafés tauschen sich nach dem Essen für einen bestimmten Zeitraum über das vorgegebene Thema aus und dokumentieren das Ergebnis auf den Tischdecken ([The Co-Intelligence Institute](#), zuletzt besucht am 12.8.2015).

## Fachartikel

(Anleitungen und  
Anwendungsbsp.)

### Die Moderationsmethode "World Café"

Methode – Ausgabe 15/2010 – von Nicolai Rathmann

### Das Knowledge Café nach David Gurteen

Methode – Ausgabe 21/2011 – von Elisabeth Wagner



### Herkunft

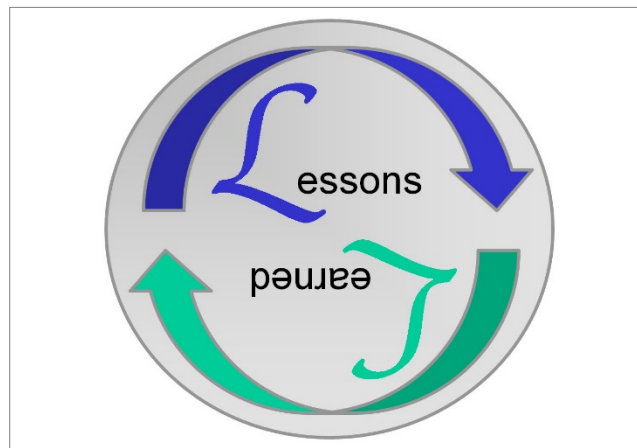
World Café ist 1995 aus einem Zufall heraus entstanden. Die Moderatoren Juanita Brown und David Isaacs veranstalteten einen strategischen Großgruppen-Dialog. Geplant war, die Veranstaltung im Freien durchzuführen. Da es zu regnen begann, versammelten sich die Teilnehmer spontan um kleine Stehtische im Trockenen, unterhielten sich angeregt über das Thema und begannen, auf Tischdecken aus Flipchart-Papier zu scribbeln. (The World Café Community Foundation: History, <http://www.theworldcafe.com/history.html>, zuletzt besucht am 12.8.2015 und Brown, Juanita: Die Geburt des World Café, <http://www.bredemeyerandfriends.de/index.php?id=entstehung-world-cafe>, zuletzt besucht am 12.8.2015).

---

Autor: Christian Botta

erstellt am: 17.9.2015

## Lessons Learned (LL)



Englische  
Bezeichnungen /  
Synonyme

Lessons Learned, Lessons, Lessons Learnt / Erfahrungswissen

### Kurzdefinition

Mit Lessons Learned (engl.: gesammelte Erfahrungen, aus dem Leben gezogene Lehren) sammeln und verdichten die Projektbeteiligten während der Projektarbeit gewonnene Erkenntnisse und Erfahrungen, um sie für die Arbeit an neuen Projekten nutzbar zu machen. Lessons Learned ist eine Methode des Wissensmanagements in Projekten und beschreibt, wie Wissen und Erfahrungen (Best Practices) gewonnen, dokumentiert und bewertet werden. Leitfrage ist: Was würden wir heute anders machen, wenn das Projekt noch einmal beginnen würde? Ziel von Lessons Learned ist die effektivere und effizientere Durchführung von Projekten durch einen Zuwachs von Wissen und Erfahrungen im Projektmanagement.

### Einsatz- möglichkeiten

- Phasenabschluss
- Retrospektiven
- Reviews
- Audits
- Projektabschluss

---

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Die Effizienz des Projektmanagements des laufenden Projekts kann für die folgenden Phasen gesteigert werden.</li><li>+ Die im Projekt gewonnenen Erfahrungen und das neue Wissen hilft Verantwortlichen künftiger Projekte, Fehler zu vermeiden, effizienter zu arbeiten und dadurch das Projekt kostengünstiger, schneller und mit besserem Ergebnis durchzuführen.</li><li>+ Das Projektmanagement der Trägerorganisation wird kontinuierlich verbessert, so dass die Wertschöpfung durch Projekte gesteigert wird.</li><li>+ Die systematische Dokumentation von Wissen und Erfahrungen steigert die Wettbewerbsfähigkeit der Trägerorganisation. Sie kann ihre Leistungen schneller, kostengünstiger und qualitativ hochwertiger anbieten als Wettbewerber.</li></ul>
----------	---

---

Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Lessons Learned stammen aus dem System selbst und sollten durch Erfahrungen und Wissen von außen ergänzt werden.</li><li>– Es besteht ein hohes Risiko, dass die gesammelten Erfahrungen später nicht beachtet werden.</li></ul>
----------------------------------	--

---

Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eine Projektphase oder das Projekt ist abgeschlossen.</li><li>• Bereitschaft der Teilnehmenden, offen ihre Erfahrungen mitzuteilen</li><li>• Offene Fehlerkultur im Projektteam und in den beteiligten Unternehmen, die ein Lernen aus gemachten Fehlern unterstützt.</li><li>• Wissensmanagementsystem, das die gesammelten Erfahrungswerte verwaltet und für die Recherche verfügbar macht.</li></ul>
-----------------	---

---

Qualifikation	Es sind keine besonderen Qualifikationen erforderlich. Beim Einsatz in Gruppen ist Moderationserfahrung empfehlenswert.
---------------	---

---

Benötigte Informationen	Erfahrungen und Erkenntnisse der Beteiligten einer abgeschlossenen Projektphase oder eines Projekts
----------------------------	---

---

Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfahrungsberichte</li><li>• Änderungsanträge zur Verbesserung bestehender Prozesse, Vorlagen und Standards</li><li>• neue oder aktualisierte Methodenbeschreibungen</li></ul>
------------	--

---

- neue oder aktualisierte Templates
- neue oder aktualisierte Tools

Benötigte  
Hilfsmittel

- Dokumentationssystem, z.B. ein Wiki
- Templates zur Erfassung der Erfahrungen und des gewonnenen Wissens

Durchführung

Mit Hilfe von Lessons Learned sollen folgende Erfahrungswerte im Wissensmanagement erfasst und damit allen anderen Mitgliedern der Organisationseinheit verfügbar gemacht werden:

- Erfahrungsmomente, die einen wichtigen Einfluss auf ein bestimmtes Geschehen hatten, und die verallgemeinert werden können.
- Valide und fundierte Erfahrungen, die eindeutigen Kontexten und Rahmenbedingungen zuzuordnen sind und damit auf ähnlich Kontexte in anderen Projekten übertragen werden können.
- Übertragbare und nützliche Erkenntnisse, die für andere, spezifische Kontexte, Prozesse oder Entscheidungssituationen relevante Informationen liefern. Damit können Fehler in anderen Projekten vermieden und Best Practices eingesetzt werden.

## Schritt 1: Planen Sie das Wissensmanagement im Projekt!

Legen Sie fest, wann, wie und womit Wissen und Erfahrungen im Projekt festgehalten werden sollen. Dazu gehören drei Aufgabenbereiche:

**Wissen und Erfahrungen identifizieren:** Legen Sie fest, wann Wissen und Erfahrungen für Lessons Learned identifiziert werden.

**Dokumentationsform definieren:** Legen Sie fest, in welcher Form das Wissen und die Erfahrungen dokumentiert werden.

**Dokumentationssystem festlegen:** Legen Sie fest, in welchem Dokumentationssystem die Erfahrungsberichte gespeichert werden und definieren Sie dafür eine Ablagestruktur.

## Schritt 2: Identifizieren Sie die Lessons Learned!

Wissen und Erfahrungen im Projekt werden durch eine rückblickende Betrachtung des Projektverlaufs ermittelt. Dabei werden sowohl positive als auch negative Ereignisse betrachtet. Aus positiven Ereignissen können Best Practices ermittelt werden; aus negativen hingegen Vorschläge, was in künftigen Projekten vermieden werden sollte. Die folgenden Fragen dienen dazu, die Projektbeteiligten anzuregen, Erfahrungen zu formulieren. Anschließend werden mögliche Settings der Befragung vorgestellt.

## Aspekte und Fragen zur Ermittlung von Lessons Learned

### Allgemeiner Projektverlauf:

- Was lief nicht gut?
- Welche Faktoren und Bedingungen förderten das Projekt und wie wurden diese im Projekt genutzt?
- An welcher Stelle gab es Schwierigkeiten und Probleme und wie wurden diese gelöst?
- Was kann optimiert werden?
- Worauf sollten andere bei ähnlichen Problemstellungen achten?

### Ziele:

- Wurde das Projektziel erreicht?
- War der Auftraggeber mit dem Ergebnis zufrieden?
- Wurde das Budget eingehalten?
- Wurde der Termin gehalten?
- Wurde der anfänglich vereinbarte Leistungsumfang geliefert?

### Vorgehensweise und Projektmanagementmethode:

- War die Vorgehensweise für die gestellte Aufgabe geeignet?
- Welche Vorgehensweise wäre im Rückblick effektiver und effizienter gewesen?
- Wie hat sich die eingesetzte Projektmanagementmethode bewährt und welche Veränderungen und Erweiterungen der Methode können vorgeschlagen werden?

### Fachliche und soziale Kompetenz:

- Hatten die Projektmitarbeiter die erforderlichen fachlichen Kompetenzen?
- Welche fachlichen Kompetenzen haben gefehlt?
- Waren die Projektmitarbeiter teamfähig?
- Waren die kommunikativen Kompetenzen der Teammitglieder ausreichend?
- Wie wurden fehlende Kompetenzen im Projekt erworben?
- Welche Qualifizierungsmöglichkeiten wurden im Projekt genutzt?

### Befugnisse und Entscheidungsspielräume:

- Hatte der Projektleiter die erforderlichen Befugnisse und Entscheidungsspielräume?
- Welche Entscheidungsbefugnisse hatten Teilprojektleiter oder Projektmitarbeiter und wie wurden diese genutzt?
- Wie wurden Entscheidungen gefällt und was hat sich dabei bewährt?
- Wie wurden Probleme und Entscheidungen eskaliert?

## Kommunikation:

- Wie wurden die Stakeholder eingebunden?
- Was hat sich dabei bewährt?
- Was hätte man besser machen können?
- Können daraus Best Practices in der Stakeholder-Kommunikation abgeleitet werden?
- Welche Erfahrungen wurden in der Kommunikation mit Sponsor, Kunden und vom Projektergebnis Betroffenen gemacht?

## Fehler:

- Welche Fehler wurden gemacht?
- Was waren die Ursachen?
- Wie hätten sie sich vermeiden lassen?
- Was kann man daraus lernen?
- Wie lassen sich diese Fehler zukünftig vermeiden?

## Probleme und Risiken:

- Welche Probleme gab es?
- Wie wurde das Risikomanagement durchgeführt?
- Welche Maßnahmen zur Risikobehandlung wurden ergriffen?
- Welche Risiken traten ein und wie wurde darauf reagiert?
- Welche Chancen ergaben sich im Projekt und wie wurden diese genutzt?

## Best Practices und Optimierungsfelder:

- Was gelang allgemein so gut, dass es definitiv wieder eingesetzt / genutzt / durchgeführt werden kann?
- Was misslang?
- Was sollte in einem anderen Projekt nicht wieder gemacht werden?
- Was lässt sich verbessern und kann in veränderter Form in einem anderen Projekt eingesetzt werden?

Diese Fragenliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollte für ihren Einsatz an Branche, Projektart und Projektumfeld angepasst werden.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um Erfahrungen zu identifizieren. Die folgenden Vorschläge sollen dazu anregen, der jeweiligen Situation angemessene Formen für das Zusammentragen von Lessons Learned zu finden.

## Quellen und Instrumente zur Ermittlung von Lessons Learned

### Logbuch / Projekttagbuch

In einem Logbuch verzeichnet üblicherweise der Projektleiter chronologisch die Ereignisse aus dem Projekt. Damit wird der Projektverlauf dokumentiert und nachvoll-



ziehbar. Aus dem Logbuch können systematisch Lessons Learned ermittelt werden.

## Interviews mit Projektbeteiligten

In Interviews werden mit einem strukturierten Fragenkatalog Projektmitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder befragt. Für den Fragenkatalog eignen sich die oben angeführten Aspekte und Fragen. Die Ergebnisse werden ausgewertet und zusammengefasst.

## Lessons-Learned Workshop

In einem Lessons-Learned-Workshop werden Wissen und Erfahrungen aus einem Projektabschnitt oder dem gesamten Projekt aufgenommen und im Team bearbeitet. Im Workshop kann sowohl die sachliche Seite des Projekts dargestellt als auch die Zusammenarbeit im Projekt reflektiert werden. Ein solcher Workshop eignet sich auch als Gelegenheit für die Projektmitglieder, um sich voneinander zu verabschieden.

Ergebnisse eines solchen Workshops sind verdichtete und systematisierte Erfahrungen und in anderen Projekten wiederverwendbare Vorgehensweisen, Techniken und Tools. Daneben entsteht sowohl im Team, als auch bei den Teilnehmern ein Lerneffekt, der deren persönliche Kompetenz erweitert.

Die Themen des Workshops können durch den Moderator ermittelt und festgelegt werden oder als offener Workshop durchgeführt werden, bei dem die Teilnehmer die Themen im Workshop sammeln. Zur Vorbereitung und Durchführung des Lessons-Learned-Workshops kann die Methode "Workshop" eingesetzt werden.

## After Action Review

Ein After Action Review kann alleine oder im Team durchgeführt werden. Anhand von Fragen werden positive und negative Aspekte im Projektverlauf betrachtet und Schlüsse für das Projekt oder für andere Projekte abgeleitet.

## Retrospektiven

Die Retrospektive ist eine Technik in Scrum, die auch unabhängig von Scrum eingesetzt werden kann. Am Ende eines Sprints bzw. definierten Projektabschnitts überprüft das Team seine bisherige Arbeitsweise, um sie in Zukunft effizienter und effektiver zu machen. Das Team soll seine Arbeitsweise offen und ehrlich überprüfen können. Dazu müssen Kritik und unangenehme Wahrheiten offen geäußert werden können. Das schließt auch Gefühle und Empfindungen ein. Die Retrospektive soll daher in einem geschützten Raum ablaufen. Stakeholder außerhalb des Teams dürfen nur auf Einladung dazukommen. Die Methode **Sprint Retrospektive** beschreibt den genauen Ablauf.

## Audits

Ein Audit ist ein Instrument des Qualitätsmanagements. In ihm wird untersucht, ob Prozesse, Anforderungen und Richtlinien die geforderten Standards erfüllen. Die Audits werden von einem speziell hierfür geschulten Auditor durchgeführt. Im Audit werden mit einem definierten Fragenkatalog Themenbereiche abgefragt. Ziel eines Audits ist die Überprüfung und Bewertung des Projekts. Dabei können

auch Lessons Learned identifiziert werden.

## Schritt 3: Dokumentieren Sie die Lessons Learned!

Jede Lesson Learned sollte mindestens die folgenden Elemente enthalten:

- Information über das Projekt und einen Ansprechpartner, der Detailinformationen geben kann
- Konkrete Beschreibung der gemachten Erfahrung (z.B. Situation, Auswirkungen, beteiligte Rollen)
- Gewinn aus der Erfahrung und Vorschlag, wie diese in künftigen Projekten eingesetzt werden kann

Die folgende, ausführliche Dokumentationsstruktur kann je nach Projekt angepasst werden.

- Quelle (z.B. Projektleiter, Lessons-Learned-Workshop)
- Aussagekräftiger Titel
- Inhaltsangabe
- Beschreibung des auslösenden Ereignisses (z.B. Fehler)
- Erfahrungen
- Empfehlungen von Verbesserungsmaßnahmen
- Schlagworte
- Kontaktdaten (z.B. Telefon-Nummer, E-Mail-Adresse)

## Schritt 4: Bewerten und klassifizieren Sie die Lessons Learned!

Die spätere Verwendung der dokumentierten Lessons Learned wird erheblich erleichtert, wenn diese klassifiziert sind. Klassifizierungsmerkmale können u.a. sein:

- Unmittelbar umsetzbare, konkrete Hilfen für die Projektarbeit oder Beschreibung einer allgemein zu berücksichtigenden Erfahrung
- Anwendungsbereich: Noch im laufenden Projekt umzusetzen oder für andere Projekte zur Verfügung zu stellen
- Wissensgebiete des Projektmanagements, wie z.B. Kostenmanagement, Terminplanung, Qualitätsmanagement
- Projektmanagementprozesse, z.B. Steuern des Inhalts und Umfangs, Abschließen eines Projekts
- Projektart, z.B. intern / extern
- Projektgröße (nach zu definierender Skala)

Die Bewertung von Lessons Learned sollte nach einem einfachen und transparenten System erfolgen. Möglichkeiten dazu sind z.B.:

- Schulnotensystem (nur national möglich, da international sehr unterschiedlich)

- Sterne (1 bis 3 Sterne)
- Like-Systematik

## Schritt 5: Stellen Sie die Lessons Learned zur Verfügung!

Lessons Learned werden in strukturierter Form zur Verfügung gestellt. Dazu gibt es z.B. folgende Möglichkeiten:

### Projektabschlussbericht

Dieser ist ein formales Dokument, das am Ende des Projekts erstellt wird und einen Abschnitt Lessons Learned enthalten sollte. Der Projektabschlussbericht ist allerdings in der Regel nur einem eingeschränkten Teilnehmerkreis zugänglich. Der Vorteil dieser Dokumentationsform besteht darin, dass sie verpflichtend ist. Ihr Nachteil: Es werden nur für das gesamte Projekt relevante Lessons Learned dokumentiert. Siehe hierzu auch: [Schreckeneder, Berta: Projektabschlussbericht – aussagekräftig und schnell erstellt, Projekt Magazin 18/2004](#).

### Mikroartikel

Mikroartikel sind auf maximal einer Seite zusammengefasste, persönliche Lernerfahrungen. Dem Schreiber des Mikroartikels steht es frei, in welcher Form er diesen publiziert: Versendung an andere Projektmitglieder oder Veröffentlichung auf einer gemeinsam benutzten Plattform. Der Vorteil eines Mikroartikels ist, dass er persönliche Lernerfahrungen anderen zugänglich macht. Dies ist gleichzeitig auch ein Nachteil: Da Mikroartikel sehr persönlich geprägt sind, werden Lessons Learned in ihnen weniger systematisch und auswertbar beschrieben. Siehe hierzu auch: [Wagner, Elisabeth: Projekterfahrungen mit Mikroartikeln schnell und einfach austauschen, Projekt Magazin 17/2012](#).

### Gemeinsame Datenablagen oder Datenbanken

In gemeinsamen Datenablagen oder Datenbanken können Lessons Learned, aber auch Templates oder Projektpläne, die als Blueprint für andere Projekte benutzt werden können, strukturiert abgelegt werden. Ein Beispiel für eine Datenablage ist ein gemeinsam verwendetes Laufwerk. Der Zugriff auf die Dokumente wird durch die Berechtigungen für das Laufwerk gesteuert. Der Vorteil dieser Form der Dokumentation ist, dass es keine Beschränkung in Art und Umfang der Dokumente gibt. Der Nachteil: Bei umfangreichen Datenbeständen ist die Suche nach bestimmten Dokumenten sehr aufwendig.

### Unternehmenseigene Sozial Networks oder Wikis

Diese können wie Datenablagen verwendet werden, ermöglichen jedoch darüber hinaus durch weitere Kommunikationsformen wie z.B. Foren, dass an den Lessons Learned von anderen Projektmitarbeitern weitergearbeitet werden kann. Mit diesen Plattformen wird eine große unternehmensinterne Öffentlichkeit erreicht. Der Vorteil ist, dass die Lessons Learned interaktiv eingesetzt werden können. Der Nachteil: Die Qualitätsunterschiede der Lessons Learned sind sehr groß.

## Publikationen

In Publikationen werden Lessons Learned eines Projekts in einen größeren Zusammenhang oder wissenschaftlichen Kontext gestellt. Mit Publikationen wird eine über das Unternehmen hinausgehende Zielgruppe erreicht. Der Vorteil ist, dass die Erfahrungen aus dem Projekt systematisch aufbereitet sind und so schnell auf andere Projekte übertragen werden können. Der Nachteil: Publikationen sind sehr aufwendig zu erstellen und unterliegen unternehmensinternen Kommunikationsregeln, durch die ggf. nicht alle Aspekte der Lessons Learned veröffentlicht werden dürfen.

## Schritt 6: Organisieren Sie die Verwendung der Lessons Learned!

Erfahrungen und Erkenntnisse der Mitglieder eines Projektteams zu sammeln und zu dokumentieren ist nur dann sinnvoll, wenn dieses Erfahrungswissen im laufenden und in anderen Projekten zum Einsatz kommt. Ergreifen Sie deshalb Maßnahmen, um die Verwendung von Lessons Learned in der Trägerorganisation des Projekts zu etablieren.

Lessons Learned können in den folgenden Bereichen im Projekt eingesetzt werden.

### Projektplanung

Zu Beginn des Projekts werden systematisch die für das Projekt möglicherweise relevanten Lessons Learned auf ihre Verwendbarkeit im Projekt ausgewertet und anschließend bei der Projektplanung berücksichtigt. Hierzu werden die dokumentierten Lessons Learned entsprechend den Klassifizierungen und Bewertungen ausgewählt. Dies gelingt nur, wenn die Lessons Learned treffend klassifiziert und fachkundig bewertet werden.

### Projektsteuerung

Werden Lessons Learned während des Projektverlaufes ermittelt, sollten diese sofort im Projekt berücksichtigt werden. Damit werden Lessons Learned zur kontinuierlichen Verbesserung des Managements des Projekts genutzt. Dafür ist der Projektleiter verantwortlich. Bei kleinen Projekten kann er dies selbst übernehmen, bei großen Projekten sollte er diese Aufgabe an einen Projektmitarbeiter delegieren oder die Unterstützung des Project Offices in Anspruch nehmen.

### Änderungsmanagement

Lessons Learned können auch zu einem Änderungsantrag im Projekt führen. Wenn sich z.B. ein eingesetztes Tool nicht bewährt hat, kann dies im Rahmen eines Änderungsantrags durch ein neues ersetzt werden.

### Weiterentwicklung der Projektmanagementmethode

Im Rahmen von Reifegradmodellen werden Lessons Learned zur kontinuierlichen Verbesserung des eingesetzten Projektmanagementsystems genutzt.

## Tipps für die Praxis

- Integrieren Sie die Lessons Learned in das Projektmanagement des Unternehmens. Dabei werden die Lessons Learned aller Projekte systematisch ausgewertet. Dies ist eine Aufgabe des Project Management Offices oder der Stelle, die für die Weiterentwicklung des Projektmanagements im Unternehmen verantwortlich ist. Neues Wissen kann dann eine bestehende Methode verändern, erweitern oder durch Templates und Tools ergänzen. Auf diese Weise wächst das Projektmanagementwissen im Unternehmen und wird für künftige Projekte systematisch zur Verfügung gestellt.
- Beschreiben Sie Lessons Learned mit etwas zeitlichem Abstand. Insbesondere, wenn es um Dinge geht, die Sie oder das Projektteam emotional bewegt haben.
- Führen Sie Lessons Learned nicht nur mit dem Projektteam, sondern auch mit dem Projektauftraggeber und externen Projektmitarbeitern durch. Damit wird die Bandbreite der verfügbaren Erfahrungen vergrößert.
- Machen Sie die Erkenntnisse der gesamten Projektmanagement-Community im Unternehmen zugänglich. Jeder sollte die Erkenntnisse nutzen können.
- Archivieren Sie die Lessons Learned so, dass Sie von anderen genutzt werden können.
- Erstellen Sie die Lessons Learned nach dem Grundsatz: Weniger ist mehr! Versuchen Sie herauszufinden, welche der Lessons Learned für künftige Projekte wichtig sind und welche nur eine retrospektive Bedeutung für das spezifische Projekt haben. Nur übertragbare Erkenntnisse und Erfahrungen sollten weitergegeben werden.
- Treten immer wieder dieselben Probleme in Projekten auf, sollte dies als Anlass für generelle, unternehmens- oder bereichsweite Verbesserungsmaßnahmen dienen.
- Lessons Learned sollten immer konstruktiv mit dem Blick nach vorne ermittelt werden. Fehlerursachen werden ermittelt, um künftig Fehler zu vermeiden, nicht um Schuldige zu finden.

## Fachartikel (Anleitungen und Anwendungsbsp.)

### **Lessons learned – aus Fehlern in Projekten lernen**

Fachbeitrag – Ausgabe 10/2002 – von Gisela Müller

### **Projektreview mit Schwachstellenanalyse**

Methode – Ausgabe 19/2010 – von Ulrich Nägele

### **"After Action Review" – Lessons learned für Zwischendurch**

Tipp - Methode – Ausgabe 20/2011 – von Dr. Tomas Bohinc

### **weitere Artikel ...**

(siehe unter: [www.projektmagazin.de/methoden/lessons-learned](http://www.projektmagazin.de/methoden/lessons-learned))

**Herkunft** Das Sammeln von Erfahrungswissen während oder zum Abschluss eines Projekts ist Bestandteil aller Richtlinien, Standards und Normen für Projektmanagement.

## PRINCE2® (AXELOS)

"Lernen aus Erfahrung" ist eines der sieben Prinzipien von PRINCE2®. Nach diesem Prinzip werden im gesamten Projektverlauf im Erfahrungsprotokoll Lessons Learned gesammelt, aufgezeichnet und umgesetzt. Im Prozess "Vorbereiten eines Projekts" werden vor dem Projektstart die Erfahrungswerte früherer oder ähnlicher Projekte auf eventuell übertragbare Erkenntnisse überprüft. Bei der Projektdurchführung sollten alle Berichte und Reviews auch Erfahrungswerte enthalten, damit diese schon während der Projektlaufzeit für Verbesserungen verwendet werden können. Beim Projektabschluss sollten die Erfahrungswerte ausgewertet und in Form eines Erfahrungsberichts weitergegeben werden (AXELOS (Hrsg.): Managing Successful Projects with PRINCE2®, The Stationary Office, 2009).

## Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) / IPMA Competence Baseline

Die Dokumentation von Lessons Learned ist ein Arbeitsschritt während der Projektbearbeitung, insbesondere bei Erfassen des Projektstatus, am Ende von Problemlösungsprozessen und bei der Projektabschlussanalyse (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement u. Gessler, Michael (Hrsg.): Kompetenz-basiertes Projektmanagement (PM3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0, 2009).

## PMBOK® Guide

Das Sammeln und die Dokumentation von Lessons Learned ist eine Aufgabe des Prozesses "Abschließen eines Projekts oder einer Phase" in der Abschlussprozessgruppe (Project Management Institute (Hrsg.): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - 5th Edition, 2014).

Ergänzende  
Methoden

- **Workshop** – zur Durchführung eines Lessons-Learned-Workshops
- **Brainstorming** – zur Identifizierung von Erfahrungen
- **Mindmapping** - zur strukturierten Sammlung von Erfahrungen
- **Sprint Retrospektive** – zum Einsatz von Lessons Learned in agilen Projekten

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 05.06.2016



## Sprint Retrospektive



Englische

Bezeichnungen

Sprint Retrospective, Retrospective

Kurzdefinition

In der Sprint Retrospektive reflektiert und analysiert der Scrum Master gemeinsam mit allen Mitgliedern des Scrum Teams Aspekte des zurückliegenden Sprints wie Beziehungen, Prozesse, Werkzeuge und Fähigkeiten. Dabei leiten die Teilnehmer aus den positiven und negativen Erfahrungen des letzten Sprints Maßnahmen ab, um im nächsten Sprint die Produktivität des Entwicklungsteams zu erhöhen und die Zusammenarbeit mit den anderen Stakeholdern reibungsloser zu gestalten.

Einsatz-  
möglichkeiten

- In einem nach **Scrum** gemanagten Projekt findet am Ende eines jeden Sprints zur kontinuierlichen Verbesserung des Projektmanagements eine Sprint Retrospektive statt.
- Die Sprint Retrospektive bietet die Möglichkeit, Änderungen an der **Definition of Done** vorzunehmen, um die Qualität der erstellten Software zu verbessern.

- Die Sprint Retrospektive lässt sich nicht nur in Scrum, sondern auch in anderen Vorgehensmodellen als Instrument für ein regelmäßiges Feedback des Projektteams einsetzen.

---

## Vorteile

- + Der definierte und moderierte Event gibt dem Feedback und der Planung von Verbesserungsmaßnahmen einen festen Platz im Projektablauf, so dass sie nicht vernachlässigt werden.
- + Die Durchführung des nächsten Sprints wird optimiert durch die Identifikation von positiven Erfahrungen und die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen.

---

## Nachteile / Risiken / Grenzen

- Verbesserungen und Anpassungen sollten auch während eines laufenden Sprints durchgeführt und nicht in die Sprint Retrospektive "verschleppt" werden.
- Eine Sprint Retrospektive ist nur entscheidungsfähig, wenn alle Rollen an ihr beteiligt sind. Beispiel: Wenn der Product Owner nicht an der Retrospektive teilnimmt, kann die Definition of Done nicht verändert werden.

---

## Voraussetzungen

- Eine Retrospektive benötigt einen vorangegangenen Sprint als Gegenstand der Nachbetrachtung.
- Dem gesamten Team ist die Relevanz der Sprint Retrospektive klar. Das Einbringen und Verfolgen von Verbesserungsvorschlägen wird allgemein akzeptiert und mit der notwendigen Ernsthaftigkeit verfolgt.

---

## Qualifikation

- Teammitglieder: detaillierte Kenntnis der Methode
- Moderator: Qualifizierung als Scrum Master empfohlen sowie Moderationserfahrung, insbesondere Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich Konfliktmanagement.

---

## Benötigte Informationen

Für die Sprint Retrospektive sind keine expliziten Projektdokumente notwendig. Die hier aufgeführten Informationen und Dokumente dienen dem Zweck, Ablauf und besondere Ereignisse des vorangegangenen Sprints in Erinnerung zu rufen.

- Überblick über den vergangenen Sprint, z.B. anhand einer Darstellung des letzten Sprint Backlogs (vollständig oder in Auszügen)
- persönliche Notizen (als physische Notiz oder Gedanken) der Teilnehmer zum vergangenen Sprint
- optional: Anmerkungen zu bestimmten Events, Artefakten oder Stimmungen, die von allen Beteiligten während des Sprints gesammelt wurden (z.B.: Mckerbox, Feedbackwand oder Rücksprachen)
- die aktuelle Definition of Done

## Ergebnisse

- Liste geplanter Maßnahmen zur Verbesserung der Teamperformance im folgenden Sprint. Bei Bedarf können die Maßnahmen priorisiert werden, z.B. aufgrund ihrer hohen Anzahl.
- falls nötig: Benennung der, für die Durchführung der Maßnahmen verantwortlichen, Personen
- formaler Beschluss, diese Maßnahmen umzusetzen
- evtl. aktualisierte Definition of Done

## Benötigte Hilfsmittel

- Flipboard, Whiteboard oder Moderationstafel
- Moderationskoffer und / oder Haftnotizen zur Darstellung der eingebrachten Punkte und Ergebnisse
- ungestörter, ausreichend großer Raum, um mit dem gesamten Team die Sprint Retrospektive abhalten zu können
- evtl. Beamer bei gemeinsamer Gruppenarbeit

Ergänzend / alternativ bei verteilten Teams:

- Software zur Digitalisierung der Beiträge und Ergebnisse (z.B. Textverarbeitungs-, Präsentations- oder Moderationssoftware)
- EDV-Arbeitsplätze zur Vermittlung und Darstellung an den jeweiligen Arbeitsplätzen

## Durchführung

Die Sprint Retrospektive findet am Ende eines jeden Sprints (s. Bild 1) in Form eines zeitlich begrenzten Workshops statt. Bei einer Sprintlänge von vier Wochen gilt laut Scrum Guide eine Time Box (= Dauer des Meetings) von drei Stunden. Für kürzere Sprints kann die Dauer des Meetings entsprechend verkürzt werden.

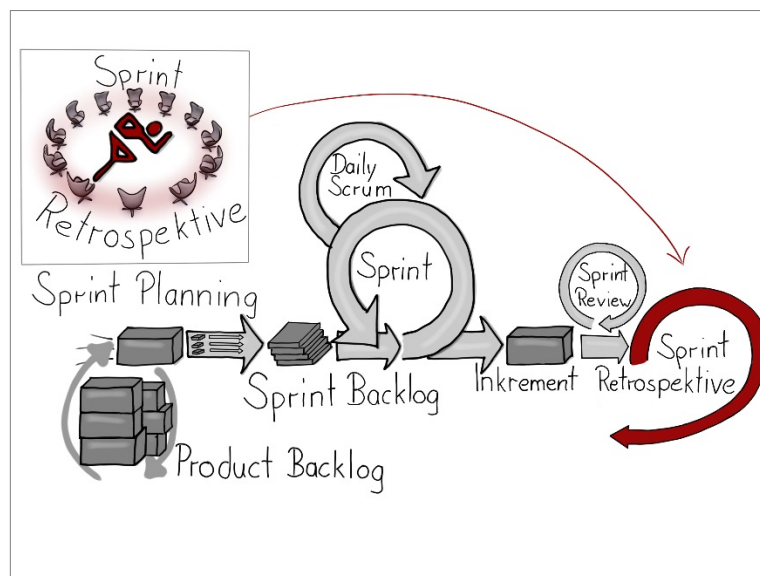


Bild 1: Visualisierung der Sprint Retrospektive im Scrum-Prozess.

## Schritt 1: Führen Sie die Teilnehmer in die Sprint Retrospektive ein!

Als Moderator oder Moderatorin geben Sie in fünf bis zehn Minuten die Zielsetzung der Sprint Retrospektive vor. Gerne schleichen sich bei den regelmäßigen stattfindenden Meetings mit der Zeit kleine Abweichungen ein, z.B. kann die Retrospektive zum "Beschwerde-Meeting" verkommen. Stellen Sie daher zu Beginn die Ziele der Sprint Retrospektive klar und deutlich vor:

- Die Sprint Retrospektive dient dem Rückblick auf den vergangenen Sprint und der Frage, wie Verbesserungen in den Bereichen: Produkt, Werkzeuge, Prozesse, Beziehungen und beteiligte Personen herbeigeführt werden können.
- Positive Aspekte oder Ereignisse des vergangenen Sprints werden ebenfalls aufgelistet und in Reihenfolge gebracht.
- Ziel der Sprint Retrospektive ist eine abgestimmte Aufstellung der aufgelisteten Punkte, um die Arbeitsweise des gesamten Teams zu verbessern.

Stellen Sie Ablauf sowie Zeitplanung der Sprint Retrospektive vor und weisen Sie auf organisatorische Aspekte (z.B. Pausen, Art der Dokumentation) hin. Stellen Sie bei Bedarf neue Teammitglieder vor oder geben Sie diesen selbst Gelegenheit dazu. Findet die Sprint Retrospektive mit verteilten Teams statt, sollten sie jeden einzelnen Teilnehmer aufrufen, damit allen der Teilnehmerkreis bekannt ist. Zugleich überprüfen Sie damit kurz, ob die Technik funktioniert (z. B. wenn Teilnehmer über Video-Telefonie zugeschaltet sind).

Für einen möglichst effizienten und konstruktiven Verlauf der Retrospektive, sollten Sie mit den Teilnehmern grundlegende Kommunikationsregeln definieren, wie z.B.:

- Wir lassen uns ausreden und unterbrechen uns nicht gegenseitig.
- Wir akzeptieren jede Meinung ohne weitere Bewertung.
- Jede Person berichtet aus der eigenen Perspektive.
- Wir gehen wertschätzend miteinander um und unterlassen abwertende Äußerungen.
- ...

## Schritt 2: Tragen Sie die einzelnen Angaben zusammen!

Dieser Schritt dient dazu, Rückmeldungen zu sammeln. Er nimmt den Hauptteil der Sprint Retrospektive ein, sollte jedoch nicht mehr als die Hälfte des Events beanspruchen. Das Team trägt in einer moderierten Diskussion positive Aspekte vor und sammelt Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit und der Produktqualität. Achten Sie darauf, dass jedes Teammitglied einen Betrag liefert, bzw. zu Wort kommt. Als hilfreich haben sich hierfür Leitfragen erwiesen, mit de-

nen Sie die Diskussion zielführend im Sinne der Sprint Retrospektive gestalten können. Geeignete Leitfragen sind z. B.:

- Wie erging es Ihnen in diesem Sprint?
- Was hat Ihnen in diesem Sprint geholfen?
- Was können wir tun, um besser zusammenzuarbeiten?
- Welche Umstellung müssen wir vornehmen, um...?
- Was können wir tun, um die Produktqualität zu verbessern?

Ggf. können Sie auch gezielt nachfragen: Wie lief es mit der Bearbeitung der User Story XYZ?

Notieren Sie die Rückmeldungen und stellen Sie diese dem gesamten Team über Ihre Moderationstafel, Pinnwand oder das entsprechende Medium zur Verfügung.

Wie Sie den Ablauf der Runde moderieren, ist Ihnen überlassen, bzw. von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern abhängig. In der empfohlenen Größe für Sprint-Teams (gem. Scrum Guide 3-9 Personen) ist eine Gruppendiskussion die wahrscheinlich am meisten verbreitete Variante. Einzelfeedback reihum, Brainstorming oder andere Methoden zur Sammlung der Rückmeldungen sind ebenfalls denkbar. Als Moderationsmethode können Sie auch z.B. eine Visuelle Landkarte (s. hierzu: **Die visuelle Landkarte – den Projektfortschritt stets im Blick**, Projekt Magazin 22/2015) verwenden.

**Achten Sie in allen Varianten darauf, dass jedes Teammitglied zu Wort kommt!**

Gleichermaßen wichtig ist es, langatmige Äußerungen behutsam auf die wesentlichen Argumente zu kürzen. Verständnisfragen durch andere Personen sind dabei stets möglich und erwünscht. Unterbinden Sie Kritik an oder Diskussionen über aktuell geäußerte Meinungen. Verweisen Sie bei Bedarf auf den nächsten Schritt.

## Schritt 3: Leiten Sie das Team an, Maßnahmen zu erarbeiten!

Im dritten Schritt wählen und erarbeiten Sie gemeinsam mit den Teilnehmern Aktionsmöglichkeiten zur Verbesserung der Teamperformance bzw. der Qualität der Ergebnisse. Stellen Sie klar, dass eine lösungsorientierte Arbeitsweise essenziell ist, um wirksame Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten.

Oft stellt sich heraus, dass die in Schritt 2 gesammelte Liste mit positiven Aspekten und Verbesserungsvorschlägen relativ lang ist. Daher ist es wichtig, die Liste zu priorisieren, wofür es verschiedene Techniken gibt. Am verbreitetsten ist die Vergabe von Punkten bzw. Zahlenwerten durch die einzelnen Teammitglieder.

Am Ende dieses Schritts stehen konkrete und abgestimmte Aktionen, die im nächsten Sprint umgesetzt werden. Die ausgearbeiteten Lösungsvorschläge sollten den **SMART**-Kriterien entsprechen.

Die im Konsens-Prinzip beschlossenen Vorschläge hinsichtlich Qualität werden in die Liste der Abnahmekriterien der Definition of Done eingetragen.

Können die erkannten Hindernisse ("Impediments") nicht teamintern bearbeitet werden, ist der Scrum Master für ihre Behebung zuständig.

### Beispiel für Priorisierung

Die Aspekte und Verbesserungsvorschläge wurden in Schritt 2 mit Moderationskarten auf einer Pinnwand gesammelt. Nun erhält jedes Teammitglied drei Klebepunkte, die es frei auf den Moderationskarten verteilt. Sobald alle Klebepunkte verteilt sind, werden die Punkte pro Moderationskarte gezählt und auf ihr vermerkt. Die am höchsten bewerteten Aspekte / Lösungsvorschläge übernimmt das Team in den kommenden Sprint.

### Beispiel für Anwendung der SMART-Kriterien

Das Team beurteilt das vergangene Reporting von Testergebnissen via E-Mail direkt im Anschluss an den jeweiligen Test als hilfreich und beschließt es für die weitere Umsetzung. Bei der Formulierung beachten sie die fünf SMART-Punkte:

- **Specific:** Ab dem folgenden Sprint werden alle Testergebnisse aus den Unit-Tests automatisiert über das verwendete Tool nach Abschluss des einzelnen Tests per E-Mail an das Entwicklungsteam versendet.
- **Measurable:** Die Mitglieder des Entwicklungsteams sind informiert, dass sie eine Ergebnis-Mail erhalten müssen und können dies überprüfen.
- **Achievable:** Die Umsetzung ist leicht durchzuführen, da lediglich im Test-Tool die Settings angepasst werden müssen.
- **Relevant:** Bei der Priorisierung stuften die Entwickler diese Maßnahme als wichtig ein.
- **Timely:** Ein Verantwortlicher wird benannt, der die Settings im Test-Tool bis zum Beginn des nächsten Sprints entsprechend anpasst.

### Beispiel für Änderung der Definition of Done

Mehrere Teilnehmer bemängeln, dass die Qualität der Sprint Reviews nachlässt, da einzelne Ergebnisse des Inkrements neben der technischen Dokumentation nicht weiter dokumentiert werden. Als Maßnahme wird beschlossen, dass verpflichtend eine Beschreibung der eingereichten Ergebnisse für die Vorstellung im Sprint Review zu erstellen ist. Die Ergebnisbeschreibung mit Medium und Umfang wird in die Definition of Done als Qualitätskriterium übernommen.

## Schritt 4: Schließen Sie die Sprint Retrospektive ab!

Als Moderator sind Sie für die Dokumentation der Ergebnisse verantwortlich. Wählen Sie eine geeignete Art der Dokumentation, z.B. auf den in Schritt 3 beschriebenen Karten. Achten Sie dabei auf eine nachvollziehbare Schilderung der



Ereignisse in Stichpunkten oder kurzen, sachlichen Texten.

Sorgen Sie für einen positiven Abschluss, vor allem dann, wenn in der Sprint Retrospektive emotionale Themen behandelt wurden. Führen Sie hierzu am Ende der Sprint Retrospektive eine Feedback-Runde durch. Loben Sie in Ihrem einleitenden Statement explizit auffällige Ereignisse und Aktionen wie z.B. den besonderen Einsatz zur Bewältigung hoher Arbeitslasten oder die offene Atmosphäre der Runde. Geben Sie dann auch allen anderen Personen die Gelegenheit, sich zu äußern. Ziel ist es, dass die Teilnehmer mit einem positiven Gefühl aus diesem Event gehen und dieses Gefühl für folgende Sprint Retrospektiven bewahren.

Der letzte Schritt sollte 30 Minuten nicht übersteigen. Falls die Zeit nicht reicht, übernehmen Sie eine etwaig ausstehende Dokumentation in Ihre Nacharbeit.

Sorgen Sie im Anschluss für die entsprechende Verteilung der Informationen. Zum einen, um die Ergebnisse abwesenden Personen (z.B. aus dem Entwicklerteam) zugänglich zu machen und zum anderen, um die beschlossenen Punkte zur Erledigung und Überprüfung zu dokumentieren.

---

## Tipps für die Praxis

- Die Schritte 2 und 3 der Sprint Retrospektive bieten erfahrungsgemäß die größte Menge an "Zündstoff" für Konflikte. Machen Sie als Moderator immer wieder deutlich, dass Schritt 2 die Phase des "Sammelns" ist. Unterstützen Sie einzelne Teilnehmer auch in Schritt 3 dabei, Kritik in Form von Verbesserungsvorschlägen darzustellen. Wird der Austausch zu persönlich, ist eine nachfolgende Klärung mit den direkt beteiligten Personen nötig. Brechen Sie die Sprint Retrospektive im Ernstfall ab, bevor ein Konflikt eskaliert.
- In der Regel übernimmt der Scrum Master die Moderation der Sprint Retrospektive. In einigen Fällen kann eine externe Moderation sinnvoll sein durch eine Person, die nicht aktiv am Projekt beteiligt ist. Dies gilt insbes. bei vorab fehlgeschlagenen Sprint Retrospektiven oder Konflikten, an denen der Scrum Master beteiligt ist.
- Neben einzelnen Prozessen und Tools stehen auch zwischenmenschliche Beziehungen auf der Agenda der Sprint Retrospektive. Achten Sie insbesondere bei Konflikten auf die Einhaltung der vereinbarten Kommunikationsregeln.
- Gilt die Definition of Done über verschiedene Scrum Teams hinweg, so müssen die Änderungsvorschläge im Scrum of Scrum besprochen werden oder über ein entsprechendes Eskalationsmanagement an die zuständige Stelle zur Entscheidung vorgelegt werden.
- Die Sprint Retrospektive dient dem gesamten Team zur eigenverantwortlichen Verbesserung seiner Produktivität und der Qualität der Ergebnisse. Dazu können ebenfalls Änderungen an der Sprint Retrospektive selbst beschlossen werden (z. B. Umplanung des Termins, besondere Formen der Moderation). Die Eigenverantwortlichkeit des Teams unterstützt diesen Ansatz, solange die Kerngedanken der Sprint Retrospektive nicht verloren gehen (siehe Durchführung, Schritt 1).

- Lassen Sie das Team auch die Sprint Retrospektive selbst bewerten. Hierzu bietet sich der letzte Schritt an. Fragen Sie aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten oder Ideen zur besseren Gestaltung des Meetings.

---

## Fachartikel

(Anleitungen und  
Anwendungsbsp.)

### Projektretrospektiven. Teil 1: Nutzen und Vorbereitung

Methode – Ausgabe 19/2009 – von Chris Rupp und Alexander N. Steiner

### Change-Projekte mit Retrospektiven steuern. Teil 2: Retrospektiven effektiv einsetzen

Methode – Ausgabe 13/2014 – von Marc Löffler

### Die visuelle Landkarte – den Projektfortschritt stets im Blick

Tipp-Methode – Ausgabe 22/2015 – von Christian Botta und Daniel Reinold

---

## Herkunft

Die Sprint Retrospektive ist eines von vier Scrum-Ereignissen. **Scrum** wurde in den frühen 1990er Jahren durch Ken Sutherland und Ken Schwaber erdacht (veröffentlicht unter dem Namen: "SCRUM Software Development Process"). Die Ausarbeitung der Idee basiert auf der Publikation "**New New Product Development Game**", in der Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka 1986 die Entwicklung eines gemeinsamen Ziels durch Iterationen beschrieben. Besondere Schwerpunkte waren hierbei Geschwindigkeit und Flexibilität. Die aktuell gültige Version von Scrum ist im sogenannten "Scrum Guide" dokumentiert, der in mehreren Sprachen frei zum Download auf der Website [www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org) zur Verfügung steht.

---

## Ergänzende Methoden

**Workshop** – Die Sprint Retrospektive kann als Workshop gestaltet werden  
**Sprint Planning** – Umsetzung beschlossener Maßnahmen

---

Autor: Daniel Reinold

erstellt am: 14.02.2016