

Spotlight

So gewährleisten Sie den Nutzen Ihres Projekts



Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf projektmagazin.de erschienenen Artikel, Methoden und Tipps.

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Mit agilem Mindset zu erfolgreichen Projekten

Wollen Sie agil werden und verwenden bereits agile Methoden? Dann haben Sie den ersten Schritt geschafft. Damit jedoch Ihr Team oder Unternehmen nicht nur agil arbeitet, sondern auch agil denkt, müssen alle das agile Mindset verstehen und verinnerlichen. Dieses E-Book nimmt Sie dabei an der Hand: Entwickeln Sie zunächst selbst eine neue Haltung und überwinden Sie Hürden wie Vorbehalte und überlebte Denkweisen. Passen Sie anschließend Ihren Führungsstil an und sorgen Sie für Klarheit und Sicherheit in Ihrem Team. Beginnen Sie dann, Agilität im Unternehmen zu leben.

Inhalt

Eine neue Haltung entwickeln

1. VUCA verlangt eine neue Denklogik
Der Komplexität mit neuem Bewusstsein begegnen Seite 4
2. Raus aus dem Autopilotmodus
Mit dem "Prinzip Wirkung" das Mindset stärken und Kraft schöpfen..... Seite 18

Mit Methoden Veränderung unterstützen

3. M.O.O.N.-Stepping Seite 27
4. Change Matrix Seite 33
5. Johari-Fenster Seite 45

"Being agil" im Team

6. Agile Sprachverwirrung beenden
Erzeugen Sie mit dem agilen Baum ein gemeinsames Verständnis von Agilität Seite 53
7. Die 4 Grundbedürfnisse Ihrer Teammitglieder
So führen Sie Ihr Team in der VUCA-Welt! Seite 65
8. Das agile Mindset erkennen und fördern
Die 7 Verhaltensweisen erfolgreicher agiler Teams Seite 73

Das neue Mindset im Unternehmen (vor)leben

- 9. Was hat Kultur mit digitaler Transformation und Industrie 4.0 zu tun?
Transformationsprojekte erfolgreich leiten dank "Growing Mindset" Seite 83
- 10. Entwicklungsfelder für Organisationen
Change Management meets New Work Seite 99
- 11. Projekte agiler führen
Was Großunternehmen von Startups lernen können Seite 109

Arbeitshilfen

- Wirkungsanalyse – Stärken des Mindsets und Kraftschöpfung..... Artikel Seite 18
- Vorlage für den agilen Baum Artikel Seite 53
- Graves Selbsttest – Growing Mindset Artikel Seite 83

VUCA verlangt eine neue Denklogik

Der Komplexität mit neuem Bewusstsein begegnen



Silke Nierfeld

Komplexitäts- und VUCA-Coach, Change Leader

Management Summary

- Komplexität ist das herausragende Thema unserer Zeit. Es ist ein globales, alles umfassendes Phänomen, welches sämtliche Lebensbereiche betrifft.
- Früher symmetrisch zum Menschen ist die Komplexität der Welt durch Digitalisierung und Globalisierung in der jüngsten Vergangenheit exponentiell angestiegen.
- Konzepte wie Agilität oder Kultur-Wandel greifen zu kurz. Was es braucht, ist ein neues, ganzheitliches Bewusstsein, das die Intelligenz von Körper, Seele und Geist nutzt in Wechselwirkung mit der Umwelt
- Dazu ist es notwendig, das bisherige Vorgehen zur Problemlösung genauer zu betrachten und blinde Flecken aufzudecken. Die Erweiterung des linearen Ursache-Wirkungs-Denken hin zu meta-linearer Denklogik ist entscheidend.
- Außerdem braucht es Erkenntnis statt bloßem Wissen, um Veränderungsbereitschaft zu erzeugen.
- Ist man Beobachter des eigenen Denkens, versteht man sich selbst als Ganzes im Ganzen, so ist das neue Weltbild zum Greifen nah.

Komplexität ist das herausragende Thema unserer Zeit. Es ist ein globales, alles umfassendes Phänomen, welches sämtliche Lebensbereiche betrifft. Die Komplexität von Menschen – ihre Bewusstseinsstruktur – hat sich in der Evolution in Wechselwirkung mit der Komplexität der Welt entwickelt. Dieser dynamische Prozess ist durch Digitalisierung und Globalisierung in Schieflage geraten, weil die Komplexität der Welt exponentiell gestiegen ist.

Nicht nur die Anzahl der Akteure hat sich vermehrt, sondern vor allem die Anzahl der Interaktionen ist sprunghaft gestiegen. Märkte, die ursprünglich weit voneinander entfernt waren, stehen plötzlich miteinander in Konkurrenz und das bei sehr unterschiedlichen Produktionsbedingungen. Die Anzahl der Wettbewerber sowie der Innovationsdruck erhöhen sich stetig und die Wechselwirkungen der Phänomene sind schon lange nicht mehr überschaubar.

Den eigenen Komplexitätslevel steigern und neues Bewusstsein erlangen

„Jedes komplexe Problem löst sich auf einer komplexeren Ebene“, so lässt sich Ashby´s Gesetz, eine der wesentlichen Erkenntnisse der Kybernetik vereinfachen. Lösungen für einen souveränen Umgang mit den veränderten Umständen müssen also in einer komplexeren Betrachtungsweise der Dinge liegen, in einer anderen Bewusstseinsstruktur. Hier sind wir bereits am Kernpunkt des Problems: Komplexität kann immer nur auf der eigenen oder einer weniger komplexen Stufe verstanden werden. Alles was über dem eigenen Komplexitätslevel liegt, kann nicht in seiner vollen Komplexität und Funktionalität erkannt werden und wird deshalb **abgewertet**.

Dieser Artikel wird Sie fordern, sich auf ein neues Weltbild einzulassen. Das geschieht nicht aus Provokation oder Marketinggründen. Es ist notwendig, um Komplexität als Chance zur individuellen und gesellschaftlichen Reife zu begreifen und die Einfachheit auf der anderen Seite der Komplexität zu erreichen.

Komplexität muss zunächst in ihrer Multidimensionalität verstanden werden. Wenn sich die eigene Komplexität – das Bewusstsein – weiterentwickelt, dann verbinden sich Effizienz und Leichtigkeit zu einer neuen Qualität, zu einer größeren Tiefe von Leben. Der deutsch-schweizerische Philosoph, Bewusstseinsforscher und Kulturanthropologe Jean Gebser nennt es "das spielende Gelingen". Aber der Reihe nach.

Die VUCA-Welt ist mehr als nur komplex

„VUCA“ ist ein Akronym, ein Kunstwort, welches vom amerikanischen Militär geschaffen wurde, um die gestiegene Komplexität bei der Definition von Zielen zu beschreiben. Weil „VUCA-Welt“ eine umfängliche Beschreibung der komplexen Welt und ihrer Auswirkungen ist, hat sich der Begriff im Unternehmensbereich etabliert und sollte nicht als temporäres Buzzword verkannt werden.

Volatilität

Volatilität – heißt Unbeständigkeit. Aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre ist das negativ, weil der wichtigste Aspekt bisheriger Strategien, die Planbarkeit, entfällt. Aus einer anderen Perspektive jedoch bedeutet Unbeständigkeit mehr Chancen für mehr Menschen. Wenn sich die Dinge immer wieder ändern; neue Berufe, Branchen, Moden und Wertesysteme entstehen, sind viel mehr Optionen vorhanden, mit denen sich der Einzelne identifizieren kann. Die Unbeständigkeit bringt immer wieder neue Nischen mit sich. Dadurch wird die Welt diverser, lebendiger und dynamischer.

Uncertainty

Uncertainty – Unbestimmtheit erfordert eine neue Kompetenz, nämlich die Fähigkeit, Unsicherheit zu ertragen. Unbestimmtheit bedeutet aber nicht nur Unsicherheit, sondern auch Freiheit und Raum, das eigene Selbst zu erforschen und innerlich zu wachsen. Individuation nennt C. G. Jung diesen Prozess der Ganzwerdung (lateinisch individuaire, „unteilbar / untrennbar machen“), der ein

Leben lang andauert. Wer frei ist von der Bestimmtheit Rollen ausfüllen zu müssen, die andere für ihn definieren, der kann Talent, Sinn und Freude in den Fokus rücken.

Complexity

Complexity – Komplexität bedeutet, dass die Dinge dynamisch sind, viele Facetten haben und immer weitere Eigenschaften emergieren. Komplexe Systeme lassen sich nicht in Einzelteile zerlegen, sondern nur in ihrer Ganzheit beobachten und handhaben. Ashby´s Gesetz besagt im Original, dass die Varietät des Steuerungssystems mindestens ebenso groß sein muss, wie die Varietät der auftretenden Störungen, damit es die Steuerung ausführen kann. Das bedeutet, dass Menschen eine höhere Varietät an Handlungsmöglichkeiten entwickeln müssen, um in der VUCA-Welt klarzukommen.

Ambiguity

Unklarheit oder Mehrdeutigkeit ist eine Zustandsbeschreibung, die den stillen Vorwurf erhebt, es müsse so etwas wie Eindeutigkeit geben. Der Anspruch auf Eindeutigkeit wiederum leitet sich aus der Vorstellung von Objektivität ab. Objektivität basiert aber auf einem systemischen Fehler unserer Denklöge. Indem Subjekt und Objekt getrennt werden, präziser gesagt, das Subjekt aus der Betrachtung der Welt entfernt wird, glaubt man, Objektivität erzielen zu können.

Dazu sagte der österreichische Physiker und Kybernetiker Heinz von Foerster „Objektivität ist die Wahnvorstellung, Beobachtungen könnten ohne Beobachter gemacht werden.“

Das Subjekt kann also nicht entfernt werden, vielmehr sollte man dessen Anteil an der Beobachtung sowie seine Perspektive einbeziehen. Jede Sichtweise liefert einen Ausschnitt der Wirklichkeit und birgt somit auch ein Stückchen Wahrheit. Somit sind alle Perspektiven wahr, aber sie sind nicht gleichwertig. Je umfassender, ganzheitlicher und komplexer eine Perspektive ist, desto passfähiger sind die Lösungen, die aus dieser Perspektive entwickelt werden.

Wie wir bisher mit Komplexität umgehen

Nach Professor Peter Kruse gibt es fünf Strategien mit Komplexität umzugehen:

Weiter wie bisher

Dinge auszublenden ist eine zutiefst menschliche Eigenschaft, die manchmal funktional ist, vorwiegend bei traumatischen Erlebnissen.

Trivialisieren

Komplexität zu trivialisieren bedeutet, sich auf wenige Aspekte zu konzentrieren, um Komplexität zu reduzieren. Wenn die Gesamtheit der Aspekte nicht erfasst werden kann, dann wählt man beispielsweise das billigste Produkt. Auch diese Strategie führt gelegentlich zum Erfolg.

Analysieren

Analyse ist der Versuch, Dinge rational zu durchdringen und – wenn möglich – zwecks besserer Erkundung zu zerlegen. Diese Strategie funktioniert ausschließlich bei komplizierten Systemen, nicht jedoch bei komplexen, weil diese immer mehr sind als die Summe ihrer Einzelteile.

Bauchgefühl

Das Bauchgefühl wird häufig mit Intuition gleichgesetzt. Per Definition ist Intuition die Fähigkeit, ohne diskursiven Gebrauch des Verstandes zu Einsichten zu gelangen. Damit ist sie eine geistige Fähigkeit und keine körperliche. Im Bauchgefühl drücken sich vor allem Instinkte aus, die unmittelbare Reaktion auf Schlüsselreize. Das Bauchgefühl wird auch durch Erfahrung geprägt. Damit kann es zum "Hemmschuh" für neue Erfahrungen werden, weil die Vergangenheit häufig kein guter Ratgeber ist für eine neue, erstmalig auftretende Situation.

Trial and Error

Trial and Error ist eine heuristische Technik. Man kommt mit begrenztem Wissen und wenig Zeit zu praktikablen Lösungen und probiert solange Lösungsmöglichkeiten aus, bis das gewünschte Ergebnis erreicht ist. Dabei stellt man sich auf Fehlschläge ein. Ein möglichst frühes Scheitern (fail fast) wird positiv bewertet, weil dadurch ein schnellerer Wechsel zu einer anderen Strategie erfolgen kann.

Der Ablauf von Trial and Error unterscheidet sich nicht grundlegend von der Wasserfall-Methode. Zunächst wird ein Sollzustand definiert und dann die Strategie festgelegt, wie das Ziel zu erreichen ist. Neu ist, dass Teilstrecken als Ziele definiert und die Intervalle zur Überprüfung immer häufiger gesetzt werden. In bestimmten Bereichen, z.B. der Softwareentwicklung, werden gleiche oder ähnliche Handlungen (Iterationen) mehrfach wiederholt. Weil also die Geschwindigkeit und Varietät der Prozesse gestiegen sind, spricht man von Agilität.

Die Rahmenbedingungen machen es nicht einfacher

Komplexität ist nicht die einzige Herausforderung, der wir uns stellen müssen. Es gibt zwei weitere signifikante Probleme, deren Handhabung darüber entscheiden wird, wie die Zukunft auf dem Planeten Erde aussehen wird.

Die subjektive Weltsicht

Jeder Mensch hat ein individuelles Bild von der Welt, weil er andere Erfahrungen gesammelt hat, die ihn geprägt haben und weil er individuelle Filter der Wahrnehmung hat. In der Theorie des Konstruktivismus konstruiert sich der Betrachter, das Subjekt die Gegenstände seiner Wahrnehmung durch den Vorgang der Erkenntnis.

Die Art und Weise wie sich Menschen und ihre Weltbilder entwickeln, wurde gründlich erforscht, z. B. von Jane Loevinger im Modell der Ich-Entwicklung, von Robert Kegan, Terri O´Fallon, Clare W. Graves und vielen anderen. Alle diese Modelle zeigen eine hierarchische Struktur der Ich-Reife mit zunehmender Komplexität und steigender Wertschätzung von Individualität und Toleranz gegenüber anderen Weltbildern. Höhere Entwicklungsstufen schließen vorherige Stadien ein, transzendieren sie (Transzendenz ist das Überschreiten empirischer Erfahrung, deren Gültigkeit angenommen werden muss, *Kant*) und integrieren sie auf der folgenden, komplexeren Stufe.

Da nur ein ganz geringer Teil der Weltbevölkerung aus einer späteren Entwicklungsstufe heraus agiert (Schätzungen gehen von ca. 2% aus), sind die allermeisten Handlungen von egoistischeren Stadien geprägt. Menschen sind so überzeugt von **ihrer Wahrheit**, dass sie Kriege führen, um sie anderen aufzuzwingen. Subjektive Weltansichten sind das Fundament jeder Auseinandersetzung, ob in der Familie, dem Unternehmen oder zwischen Nationen.

Diversität und Individualisierung sind die treibenden Kräfte in der VUCA-Welt, Konformität wird immer weiter zurückgedrängt. Deshalb wird es immer schwieriger, Mehrheiten für Lösungsansätze zu finden. Es braucht also eine neue Denklogik, die mit verschiedenen Perspektiven und den daraus resultierenden (Teil-) Wahrheiten konstruktiv umgehen kann.

Die Unfähigkeit, widersprüchliche Ziele zu erreichen

Umwelt, Klima und nicht zuletzt die Ressource Mensch sind am Limit. Die Weltgesundheitsorganisation WHO benennt Stress als die größte Gesundheitsbedrohung des 21. Jahrhunderts. Menschen sind nicht nur chronisch gestresst, sie beklagen auch zunehmend das Gefühl von Sinnlosigkeit in ihrem Leben.

Der Wohlstand unserer Zeit wurde auf Kosten der Ressourcen erzeugt. Berechnungen der Forschungsorganisation Global Footprint ergaben, dass wir 3 Erden bräuchten, wenn alle Menschen so lebten wie die Deutschen. Der Klimawandel ist omnipräsent und dennoch gelingt es nicht, die notwendigen Veränderungen für eine Kehrtwende umzusetzen. Es herrscht ein Zielkonflikt zwischen Ökonomie und Ökologie. Die Ziele sind nicht nur widersprüchlich, sie scheinen unvereinbar.

Unser bisheriger Umgang mit Problemen



Allerdings kann die Welt gar nicht widersprüchlich sein, denn sie ist wie sie ist.

Widersprüche können nur im Verständnis des wahrnehmenden Subjekts entstehen, also beim Beobachter. Deshalb liegt der Schlüssel zum souveränen Umgang mit Komplexität in der Bewusstseinsentwicklung des Subjekts. Widersprüche und Paradoxien transzendieren auf einer höheren Ebene, sie haben einen gemeinsamen Ursprung.

Veränderung ist notwendig, daran besteht wohl kein Zweifel. Allerdings sind Größe, Weite und Umfassendheit der notwendigen Veränderung äußerst strittig, denn das ist wiederum abhängig von dem individuellen Komplexitätslevel. Während also manche denken, man müsse die Dinge nur weniger kompliziert machen und agiler handeln, erkennen andere größere Zusammenhänge und verstehen, dass ein Entwicklungssprung notwendig ist, um die Herausforderungen zu lösen.

„Wir sehen nicht, dass wir nicht sehen“ schreibt Heinz von Foerster so treffend. Das, was wir nicht sehen, liegt entweder auf einer komplexeren Ebene als die des eigenen Bewusstseins, im Unbewussten oder es handelt sich um die Dinge, die wir nicht sehen wollen (Schatten).

Angesichts der Wucht der vorhandenen Themen erscheint die Fokussierung auf Agilität als Mittel zur Zukunftsfähigkeit - vorsichtig formuliert - als nicht zielführend.

Agilität scheint als des Rätsels Lösung

Agilität wird als Allzweckwaffe der VUCA-Welt gehandelt, deshalb betrachten wir sie nun etwas genauer. Eine Definition von Agilität lautet: „Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen und neue Marktsituationen.“ Termer (2016) Quelle: <https://agile-unternehmen.de/was-ist-agil-definition/>

Ohne Zweifel sind agile Unternehmen besser gewappnet für die Unwägbarkeiten der digitalisierten und globalisierten Welt als nicht agile Unternehmen. Die agilen Prinzipien sollen auch nicht herabgesetzt werden. Vielmehr geht es darum, die blinden Flecken der Agilität zu beleuchten, um aus dieser Erkenntnis einen funktionaleren Ansatz zu entwickeln.

Oder doch nicht?

- Ständiges Reagieren auf sich verändernde Bedingungen ist das Gegenteil davon, wie man sich in der Geschäftswelt aufstellen möchte. Iteration, kontinuierliche Verbesserung und Innovation sind selbstverständlich, aber sollten nicht Intention und Vision die Motoren des Handelns sein, statt Reaktion?
- Wenn Trial and Error oder „probe, sense, respond“ (erforschen, spüren, reagieren), wie es das Cynefin-Modell empfiehlt, die Strategie für den Umgang mit Komplexität ist, dann stellt sich die Frage, ob man auf diese Art und Weise jemals schnell genug sein kann. Schließlich ist Geschwindigkeit eine der wichtigsten Anforderungen in der VUCA-Welt. Weitere Fragen lauten: Was funktioniert überhaupt auf Anhieb? Wie oft muss ich etwas praktizieren, um es zu beherrschen? Falls etwas nicht funktioniert, ist dann der Zeitpunkt oder die Methode falsch gewählt, fehlt nur noch ein Detail oder ist gar alles richtig, nur die Kompetenz noch nicht ausreichend?
- Zur Veränderung von Mindsets schreibt Peter Senge, amerikanischer Wissenschaftler am Massachusetts Institute of Technology MIT und Autor der wegweisenden Arbeit über lernende Organisationen, *The Fifth Discipline*:



Es ist ein Beweis für unsere Naivität gegenüber der Kultur, dass wir glauben, dass wir sie ändern können, indem wir einfach neue Werte erklären. Solche Erklärungen erzeugen in der Regel nur Zynismus.

Mit anderen Worten, die Veränderung von Mindsets und Kultur ist ein weitaus größeres Unterfangen, als bislang erkannt worden ist. Dafür bedarf es einer komplexeren Bewusstseinsstruktur, nicht nur neuer Methoden und Frameworks.

Wir brauchen einen Entwicklungssprung...

Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, um Albert Einstein zu zitieren der uns mitgab:

"Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind."

Wir sind an einem **archimedischen Punkt** angelangt. Dieser Ausdruck wird in der Philosophie verwendet, um eine offensichtliche (irreparable) Wahrheit oder Tatsache zu bezeichnen. Es geht nicht (nur) darum, neue Technologien zu entwickeln, welche den Ressourcenmissbrauch stoppen. Es geht auch nicht (nur) darum, agile Methoden zu implementieren, mit denen schneller und flexibler reagiert werden kann.

Es geht um einen **Entwicklungsschritt der Menschheit**, um eine neue Denklogik, welche der komplexen Welt angemessen ist. Wir benötigen eine höhere Perspektive, die Widersprüche transzendiert, statt sie nur im „sowohl als auch“ nebeneinander zu stellen. Es bedarf einer Bewusstseinsstruktur, die dem egoistischen Durchsetzen der eigenen Interessen entwachsen ist und die in Wertschätzung aller Lebewesen im Einklang mit der Natur handelt.

...und Erkenntnis statt bloßem Wissen

Das Wissen um die dringende Notwendigkeit von Veränderung ist uns nicht neu. Nur hat dieses Wissen bislang keinen Paradigmenwechsel ausgelöst, es ist noch nicht zur Erkenntnis geworden.

Erkenntnis bedeutet, dass das erkennende Subjekt (der Mensch) einen Bezug zwischen sich und dem Gegenstand der Erkenntnis herstellt. Durch diesen Bezug kann sich eine Handlungsbereitschaft entwickeln, z.B. den eigenen ökologischen Fußabdruck reduzieren zu wollen. Wissen allein erzeugt keine Veränderungsmotivation, das ist einer der elementaren Gründe für das zahlreiche Scheitern von Veränderungsprozessen. Denn: Erkenntnis lässt sich weder übertragen noch verordnen!

Achtet auf den Verstand als Gegner des neuen Denkens!

Die Natur unseres Verstandes ist dualistisch, er denkt in Gegensätzen und bekämpft zuverlässig alles, was seinen Überzeugungen widerspricht. Und genau aus diesem Grund ist der Verstand der größte Gegner, wenn es darum geht, neues Denken zu etablieren. Unser Verstand

ist ein evolutionäres Anpassungsprodukt. Er ist nicht zur Erkenntnis der Welt geschaffen, sondern zum Zweck des Überlebens und darin leistet er ausgezeichnete Arbeit.

Aristoteles hat uns gelehrt in Gegensätzen zu denken, im entweder, oder. Es gilt der Satz vom ausgeschlossenen Dritten (*tertium non datur*), eine Aussage kann nur wahr oder nicht wahr sein. Allerdings ist Logik nur die Lehre der richtigen Schlussfolgerung und nicht zu verwechseln mit Wahrheit.

Der französische Philosoph René Descartes, der als Begründer des Rationalismus gilt, formulierte zu Beginn des 17. Jahrhunderts die Trennung von Geist und Materie, die bis heute unser Denken und Handeln prägt. Doch Materie hat eine Doppelnatur und neben der materiellen auch **eine geistige Komponente**. Durch die Quantenphysik wissen wir, dass ein Objekt gleichzeitig Teilchen und Welle sein kann und dass es unbestimmt ist, bis es gemessen wird. Damit zeigt sie, dass Materie anders beschaffen ist, als man im Rahmen der klassischen Physik dachte.

Ratio kann die komplexe Welt nicht erklären

In der englischen Sprache gibt es zwei Wörter für Geist: „Mind“ als Bezeichnung für die Ratio, die kognitiven Fähigkeiten des Menschen. „Spirit“ steht für Meta-Physik, Abstraktes, ein Informationsfeld, Intention sowie transpersonales Bewusstsein. In diesem Text wird *Geist* in der Bedeutung von „Spirit“ verwendet, für die kognitive Bedeutung kommt der Begriff *Ratio* zum Einsatz.

In der aktuellen, **rationalen Bewusstseinsstruktur** ist der Verstand die höchste Institution. Weil dieser aber ausschließlich in linear-kausalen Zusammenhängen denkt, können wir uns viele Phänomene nicht erklären. Folglich fristen etliche wirksame Strategien zu Problemlösungen ein Dasein als unwissenschaftliche Randerscheinungen.

Leider werden nicht nur positive Wirkungen komplexerer Wirkmechanismen ignoriert, sondern auch die negativen Auswirkungen synergistischer (sich gegenseitig verstärkend) Effekte. Mit der Scheinsicherheit von Grenzwerten einer einzelnen Belastung, haben wir zehntausende Stoffe mit Segnung der entsprechenden Behörden im Umlauf, die in ihrem synergistischen Zusammenspiel massive Schäden für Mensch, Tier und Umwelt erzeugen.

Die Ratio hat noch ein weiteres Problem, welches der Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahnemann in seinem Bestseller „Schnelles Denken – langsames Denken“ beleuchtet hat. Die Ratio ist faul, sie vermeidet Anstrengung und greift deshalb bevorzugt auf einfache Entscheidungsregeln, sogenannte Heuristiken und Vorurteile (Bias) zurück. Die Abkürzungen des Gehirns sind insbesondere in komplexen Kontexten verheerend, weil dort der Schmetterlingseffekt wirkt. Dieser Effekt besagt, dass beliebig kleine Änderungen der Anfangsbedingungen, z.B. die Abrundung der siebten und achten Nachkommastelle bei einer Wettermessung unvorhersehbare, langfristige Auswirkungen haben.

Wenn also die kleinste Variation in den Anfangsbedingungen zu gravierend abweichenden Ergebnissen führt, dann folgt daraus, dass Best Practice Ansätze in der komplexen Welt nicht mehr sinnvoll sind. Für jede Situation muss eine individuelle Lösung entwickelt und fortwährend modifiziert werden.

Dann folgt die meta-lineare Denklogik

Angesichts der Defizite der rationalen Bewusstseinsstruktur brauchen wir also eine Denkweise, welche die linear-kausalen Wirkketten beinhaltet, aber auch darüber hinausgehen kann, auf die meta-lineare Ebene. In der Komplexität sind die Dinge auf sehr vielen Ebenen miteinander verbunden, von denen wir (wenn überhaupt) nur einen kleinen Teil erkennen oder verstehen können. Anstatt die Bereiche auszugrenzen, die wir uns (noch) nicht erklären können, nehmen wir eine komplexe, multi-faktorielle Kausalität an – sie heißt **Akausalität**.

Damit ist nicht gesagt, dass die Dinge non-kausal oder zufällig sind, es wird nur gesagt, dass wir nicht wissen, wie die Dinge wechselwirken. Diese Denkweise bringt automatisch **Demut** im Umgang mit Dingen hervor. Indem wir uns der Eingeschränktheit unserer Wahrnehmung – so wie der Fehlerhaftigkeit unserer Ratio bewusstwerden, verstehen wir, dass jede Überzeugung im nächsten Augenblick obsolet sein kann.

Um handlungsfähig zu sein, treffen wir Entscheidungen vom aktuellen Standpunkt aus, obwohl wir wissen, dass weitere Aspekte und Wechselwirkungen ans Licht kommen werden, die andere Maßnahmen erforderlich machen. Wir **beobachten** die Situation aufmerksam und integrieren die neuen Aspekte, wodurch sich Handlung und Haltung verändern. Die eigene Perspektive wird komplexer und umfassender, der Wechsel des Standpunktes wird zur Normalität. Wer an früheren Überzeugungen festhält, weil er meint, das sei standhaft oder charakterstark, der verpasst ganz sicher den Zug zur Zukunftsfähigkeit.

Akausalität ist uns vertraut

Tatsächlich ist jeder Mensch mit dem Konzept der Akausalität vertraut, ohne möglicherweise jemals den Begriff gehört zu haben. Von Kindesbeinen an lernen wir unsere Gesundheit akausal zu begreifen. Es gibt die Dinge, die wir unmittelbar verknüpfen können. Ein Schnitt in den Finger führt zu einer Verletzung, die wir sofort versorgen. Bauchschmerzen sind schon schwieriger. Sie können von einer unverträglichen Mahlzeit stammen, aber auch Vorbote einer ernsthafteren Erkrankung sein. Warum sich aber in manchen Körpern ein Tumor entwickelt und in anderen nicht, werden wir vermutlich niemals vollständig ergründen. Dennoch gibt es Möglichkeiten zum Umgang mit einer solchen Erkrankung, denn man muss nicht zwingend die Ursache(n) von Dingen kennen, um adäquat handeln zu können. Veränderungen erkennen wir durch Beobachtung. Und die Beobachtung unseres eigenen Denkens führt uns zu größerer Erkenntnis.

Beobachten des eigenen Denkens

Der Hirnforscher Gerald Hüther nennt das Beobachten des eigenen Denkens die dritte Stufe auf der Erkenntnisleiter menschlicher Gehirnentwicklung. Auf der ersten Stufe steht das Ursache-Wirkungs-Denken, auf der zweiten das Erkennen von Zusammenhängen vermeintlich einfacher Verkettung, die systemische Sicht und dann folgt das Erkennen unserer persönlichen Muster, die Selbsterkenntnis.

Die Erkenntnisfähigkeit von Komplexität korreliert mit dem Grad des Bewusstseins. Ein Mensch, dessen Denken einen Schwerpunkt im absolutistischen, ordnenden Wertesystem hat, wird in Komplexität schlicht Unordnung sehen, die behoben werden muss. Ein strategischer, auf Effizienz ausgerichteter Denker empfindet Komplexität als verkompliziertes Etwas, das man vereinfachen muss. Jemand mit einer Denkweise, welche die Tiefe, Fülle und Dynamik der Komplexität erfassen kann, ist nicht mehr Beobachter der Welt, sondern **beobachtet sich selbst als Teil der Welt**: Als ein Ganzes, das Teil eines anderen Ganzen ist – ein Holon.

Holistisches Bewusstsein als Ziel der langen Reise

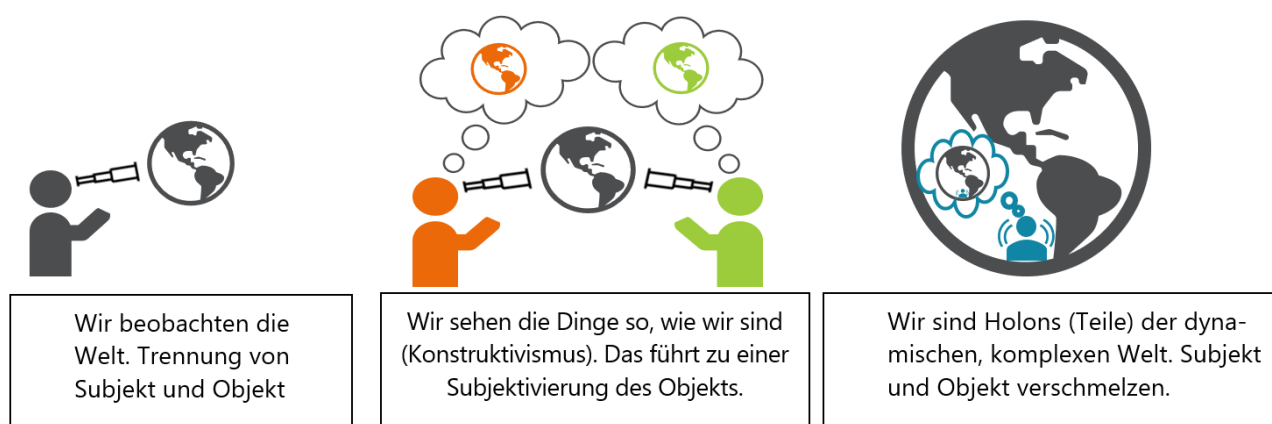


Bild 1: Vom Beobachter zum bewusst agierenden Akteur als Ganzes im Ganzen.

Der Holismus ist eine zusammenhängende Theorie der Natur- und Geisteswissenschaften, nach der alle Daseinsformen im Universum (physikalische, biologische, aber auch kulturelle) die Tendenz aufweisen, sich zu höher integrierten Einheiten zusammenzuschließen. Mit der Ganzheit entsteht etwas Neues, weil die Teile auf einer höheren Stufe integrieren. Nach dieser Lehre nimmt die Komplexität im Universum zu. Den Begriff „Holismus“ prägte der Südafrikaner Jan Christiaan Smuts (1870-1950). Den systematischen Ansatz erarbeitete als Erster der englische Biologe John Scott Haldane. Auch die Systemtheorie greift auf Ansätze des Holismus zurück.

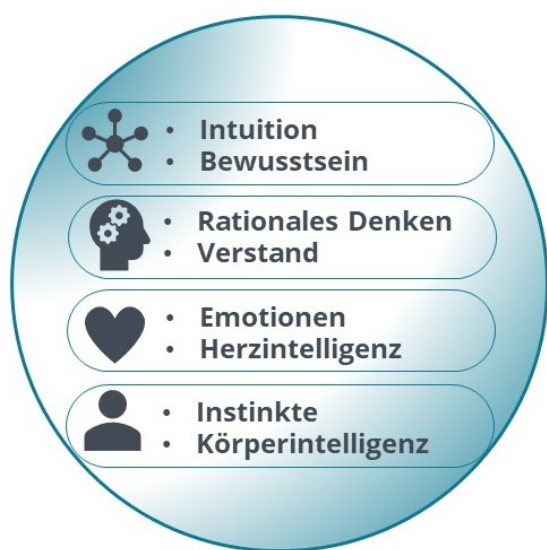


Bild 2: Die vier Intelligenzzentren des Menschen

Das holistische Bewusstsein ist eine **vielschichtige Intelligenz**, die alle Intelligenzzentren miteinander verbindet und **gleichzeitig nutzt**: Körperliche, emotionale sowie rationale und geistige Intelligenz. Geistige Intelligenz ist Intuition, die Fähigkeit der transrationalen Erkenntnis. Je bewusster und gelassener ein Mensch ist, desto größer wird sein Zugang zur Intuition. Deshalb wird in allen Weisheitstraditionen Meditation praktiziert, denn Meditation vermag

Gelassenheit zu erzeugen. Indem die volle Aufmerksamkeit auf das Jetzt gerichtet wird, stoppt der stetige Fluss der Gedanken, den man in Asien den geschwätzigen Affen nennt, die Ratio schweigt. Tatsächlich ereignen sich die größten Erkenntnissprünge im Zustand des nicht-den-kens, in der Kontemplation (von lat. *contemplor* „anschauen, betrachten“).

Die Wechselwirkung von Geist und Materie erzeugt Lebendigkeit

Die strikte Trennung von Natur- und Geisteswissenschaften seit der Aufklärung hat dazu geführt, dass die Naturwissenschaften Materie als unbelebtes Forschungsobjekt untersucht haben, getrennt von einer geistigen Ebene. Das war nur möglich durch Fragmentierung und Reduktion auf die mechanischen Anteile. Die Quantenphysik hat dann bewiesen, dass Materie und Geist nicht getrennt voneinander existieren, dass sie ständig wechselwirken.

Diese Erkenntnis deckt sich mit der chinesischen Philosophie, welche das Universum seit dem dritten Jahrtausend v. Chr. als einen sich selbst organisierenden Organismus beschreibt, in dem alles was existiert von Chi durchgezogen ist. Chi als feinstoffliche Kraft ist mit Geist und Lebendigkeit äquivalent.

Auch im Bereich von altem Wissen sorgt das Ignorieren der Lebendigkeit, der Akausalität, für kardinale Irrtümer. Die Mystik entstammt einer Bewusstseinsstruktur, die prae-rational war. Menschen dieser Zeit beobachteten die Natur und bemerkten das Zusammentreffen innerer und äußerer Phänomene, die gleichzeitig (synchron) auftraten, aber **nicht** kausal verknüpft waren. Wenn Mystik mit linearer Kausalität in der heutigen Zeit verquickt wird, landen wir im New Age Geschwurbel. Ein Christopherus Amulett im Auto ist keine Unfallversicherung und Zimmerbrunnen machen nicht reich.

Dimensionsblindheit im Business

Seit Werte, Sinn und Kreativität zu unternehmerischen Inhalten geworden sind, dürfen wir uns auch im Bereich der Unternehmensberatung über eine Fülle von Methoden und Tools freuen, die uns Business Evangelisten vollmundig verkaufen. Man stellt das Erreichen von Zielen wie „Liquid Leadership“, „Cultural Match“ oder „Zukunftskompetenz“ in lineare Wirkzusammenhänge. Damit outet sich der „Fachmann“ als dimensionsblind, denn Komplexität unterliegt nicht nur den (gepriesenen) linear-kausalen Gesetzmäßigkeiten, sondern auch der akausalen Lebendigkeit.

Jede Erfolgsstory hat neben den vermeintlichen Key-Faktoren, die als Blaupause verkauft werden sollen, unzählige weitere Faktoren, die man unter „Glück“ subsummieren kann. Oder man ist sich der Unergründlichkeit der Wechselwirkungen und Einmaligkeit eines jeden Prozesses bewusst und nimmt den Mund nicht ganz so voll.

Vom Paradoxon der Komplexität

Auf Komplexität folgt Einfachheit oder **auf der anderen Seite von Komplexität kommt Einfachheit** – diese Aussagen sind wohl das Gegenteil vom klassischen Verständnis von Ein-

fachheit. Nach (Wikipedia) ist Einfachheit, auch Schlichtheit, ein Zustand, der sich dadurch auszeichnet, dass nur wenige Faktoren zu seinem Entstehen oder Bestehen beigetragen haben, und dadurch, dass das Zusammenspiel dieser Faktoren durch nur wenige Regeln beschrieben werden kann. Damit ist Einfachheit das Gegenteil von Kompliziertheit.

Die Einfachheit auf der anderen Seite der Komplexität bedeutet die Prinzipien der Komplexität integriert – und das eigene Bewusstsein entwickelt zu haben.

Die Einfachheit ergibt sich gerade aus der **Fülle** der Optionen. Weil Vielfalt vorhanden ist, können Kompromisse vermieden und optimal passende Konstellationen gewählt werden. Erste Voraussetzung ist, diese Fülle erkennen zu können, indem nicht nur die Ratio, die bei fünf (+/-2) Interaktionen bereits überfordert wird zu nutzen, sondern den gesamten Körper, der nicht nur durch Sinnesorgane Informationen aufnimmt: So können z.B. auch Blinde die Schwingungen von Farben wahrnehmen oder Gehörlose die Vibrationen von Musik. Durch die Verschränkung aller Intelligenzzentren können Muster und Verbindungen **unmittelbar** erkannt werden, welche dem rationalen Denker komplett verborgen bleiben.

Der zweite Punkt ist eine Denkweise, die sich nicht mehr an Sollzuständen orientiert, sondern in Prozessen und Relationen denkt, die meta-linear sind. Es geht darum **Leistungsfreude** zu nutzen und Leistungsdruck zu vermeiden. Die Motivation und die Intention, aus der heraus gehandelt wird werden bewusste Teile des Geschehens. Es geht nicht mehr nur darum, was erledigt wird, sondern auch wie und warum. Wie bereits ausgeführt, sind passende Umstände der Ausgangspunkt. Dann wählt man unter den vielen Aufgaben, die zu erfüllen sind, diejenige aus, auf die man in dem Augenblick am meisten Lust hat, ohne den Überblick über Deadlines zu verlieren. Das, was man gerne tut, geht leichter und müheloser von der Hand. Das Züricher Ressourcenmodell empfiehlt eine Quote von 80/20. Man sollte sein Leben so einrichten, dass maximal 20% aller Aufgaben unter Aufbietung von Disziplin und gegen das eigene Empfinden erledigt werden müssen.

Die komplexe Welt erzeugt ununterbrochen neue Optionen. Daher sollten das Erkunden und Erforschen der Möglichkeiten, sowie auch eigener, neuer Facetten fester Bestandteil des Alltags sein, und nicht erst bei neuen Problemen in Erwägung gezogen werden. Lebenslanges Lernen zählt zu den Anforderungen der Komplexität und unser Gehirn antwortet auf neue Lerninhalte mit Neuroplastizität, der dynamischen Anpassung und Erweiterung von Verschaltung. Auch beim Lernen ist eine neue Perspektive hilfreich. Statt Zielgerichtetheit an den Anfang zu stellen geht es zunächst um **divergieren**, darum den Blick schweifen zu lassen, um interessante, neue Inhalte zu entdecken, mit denen man in Resonanz gehen kann. Spürt man Verbundenheit zum neuen Inhalt, kann Hingabe fließen und Vertiefung erfolgen. Damit entsteht eine neue pro-aktive Haltung, Dinge spielerisch auszuprobieren und neue Kompetenzen zu entwickeln, bevor tatsächlicher Veränderungsdruck entsteht.

Der **Resonanzbegriff** nach Hartmut Rosa (deutscher Soziologe und Politikwissenschaftler) beschreibt eine Subjekt-Objekt-Beziehung als schwingendes System, in dem beide Seiten sich wechselseitig anregen. So blühen manche Menschen auf, wenn sie in Teams arbeiten und mit vielen Kollegen in einem Raum sitzen. Andere verlieren in solchen Konstellationen ihre Kraft, laufen aber zur Höchstform auf, wenn sie vollkommen abgeschirmt im Homeoffice arbeiten

können. Folglich können nur individuelle Lösungen den Flow erzeugen, der die Einfachheit auf der anderen Seite der Komplexität charakterisiert.

Komplexe Systeme (dazu zählt auch das eigene Leben) lassen sich nicht umfassend kontrollieren oder steuern, weil ja nicht einmal alle Operatoren, die Einfluss nehmen bekannt sind. Aber sie lassen sich lenken, und zwar über **Kohärenz**, das ist die Stimmigkeit zwischen Innen und Außen. Kohärenz erfordert hohe Aufmerksamkeit auf das Jetzt, ohne gedankliches Abschweifen. Man behält das Ganze im Blick und achtet auf die Unstimmigkeiten. Geringfügigste Störungen müssen im frühesten Stadium erkannt und korrigiert werden, bevor größere Fehler manifestieren. In der Praxis bedeutet das ein permanentes Umschichten von Prioritäten. Am einfachsten geht das, indem man Termine möglichst zeitnah plant und zahlreiche Dehnungsfugen in den Kalender setzt.

Mut ist unerlässlich, um Freude an der Diversität haben zu können. Die Modelle der Ich-Entwicklung bescheinigen allen fortgeschrittenen Stufen eine große Angstfreiheit. Das Durchschauen der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen macht es möglich, dysfunktional gewordene Konstrukte zu erweitern und neue Perspektiven einzugliedern. Es muss sich also nicht „der Mensch ändern“, was immer zu Widerständen führt, sondern die Art und Weise des Denkens wird transzendiert.

Ein solcher Prozess kann niemals linear verlaufen, weil es nicht vorhersehbar ist, welche Kräfte des Unbewussten durch die Veränderungsabsichten aktiv werden, obwohl der Verstand die Veränderung will. Schließlich ist Widersprüchlichkeit wesentlicher Bestandteil des Lebendigen. Mit Komplexität souverän umzugehen bedeutet deshalb auf alle Signale zu achten, nichts zu ignorieren, und den unguuten Gefühlen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Schließlich haben diese eine wichtige Funktion, die erst einmal verstanden werden muss.

Der wahrscheinlich wichtigste Punkt zum Verständnis von Komplexität ist die Erkenntnis, dass **Geist nur durch Geist erkannt werden kann**. Die transzendente Struktur des Geistes, die zeitlose, non-lokale, nicht sequenzielle Wesenhaftigkeit von Geist, lässt sich mit der dualistisch operierenden Ratio nicht erfassen. Und eben diese Unmöglichkeit ist die Ursache für das Entstehen des mechanistischen Weltbildes. Der Verstand erkennt nur die mechanischen Bestandteile der Natur, die Lebendigkeit bleibt ihm verborgen.

Der Weg zum holistischen Bewusstsein

Höheres Bewusstsein oder Erkenntnisfähigkeit zu erlangen, ist einerseits ein mühseliges Geschäft, denn es bedeutet die Auseinandersetzung mit den eigenen Strukturen. Andererseits ist der tägliche Daseinskampf, den viele als Chaosbewältigung erleben, ja auch kein Zuckerschlecken. Mit höherem Bewusstsein winkt die Aussicht auf Selbstverwirklichung und müheloses Gelingen, auf ein Leben im Flow, statt im ständigen Kampf des rationalen Bewusstseins. Der holistische Mensch erlebt, wie sein Leben immer leichter, tiefer und sinnvoller wird.

Bewusstsein bedeutet Selbsterkenntnis, Schattenarbeit, die Auseinandersetzung mit den verborgenen und wenig geliebten Persönlichkeitsanteilen. Ziel ist die Ganzwerdung, der Ausgleich von Defiziten. Das gilt für Organisationen gleichermaßen wie für Individuen. Unternehmen, die ihre

Widerstände identifizieren und Schatten integrieren, entfalten Kreativität und Leistungsfreude, werden innovativer und zukunftsfähig. Damit werden sie attraktive Arbeitgeber für neue Talente und können die Mitarbeiter anziehen, die zu ihnen passen.

Die Transformation von Denkmustern bringt es mit sich, dass Egoismen überwunden werden müssen und das tut weh. An diesem Knackpunkt scheitern die meisten Change Prozesse, allerdings ohne diese Wahrheit zu benennen. Der Verstand findet besser klingende Argumente, warum etwas nicht geht, er würde niemals argumentieren, dass er keine Macht abgeben oder schlicht einfach nur Recht haben möchte. Aber auch solche Klippen lassen sich durch Supervision meistern, welche die unbewussten Widerstände und unguten Gefühle erkennt und integriert, statt rational zu argumentieren. Wandel kann auch leicht gehen.

Fazit

Das Zeitalter der Komplexität, die VUCA-Welt ist eine große Chance für die Menschheit, die nächste Mutation, den Sprung aus der rationalen in die holistische Bewusstseinsstruktur zu erreichen. Wandel bedeutet Wachstum, weitere Handlungsmöglichkeiten hinzu zu gewinnen und nicht, Erprobtes zu entsorgen. Es geht darum, Ökologie und Ökonomie als gleichwertige Ziele zu erreichen und damit Win-win-win Situationen zu schaffen. Das sind ethisch wirtschaftende Unternehmen mit sinnerfüllten Mitarbeitern, die gemeinsam dem Gemeinwohl dienen.

Komplexität kann immer nur in ihrer Ganzheit verstanden werden, weil es um die Beziehungen zwischen Ereignissen und deren Relationen geht. Jede Art von Zerlegung und fragmentierendem Denken erzeugt falsche Resultate. Je mehr Informationen und Muster ein Subjekt gleichzeitig erfassen und verarbeiten kann, und je müheloser es neue Perspektiven integrieren kann, desto leichter und effizienter ist der Umgang mit Komplexität (spielendes Gelingen). Diese Fähigkeit der Unmittelbarkeit entsteht durch die Verschränkung aller Intelligenzzentren des Menschen und der Entfaltung der transrationalen Intuition.

Die Basis für einen souveränen Umgang mit Komplexität ist eine neue Denklogik, welche die Wechselwirkungen von Geist und Materie, die Lebendigkeit einbezieht. Akausalität erweitert linear-kausale um meta-lineare Strukturen. Sie verlangt Offenheit und **geistige Gelenkigkeit**.



Die wahre Entdeckungsreise besteht nicht darin, dass man nach neuen Landschaften sucht. Sondern dass man mit neuen Augen sieht. Marcel Proust

Raus aus dem Autopilotmodus

Mit dem "Prinzip Wirkung" das Mindset stärken und Kraft schöpfen



Martina Baehr

Arbeits- und Organisationspsychologin und Trainerin

Management Summary

- Manchmal behindern Eines bestimmte Dinge bei der Arbeit und rauben einem Kraft und Motivation. In diesem Fall ist es wichtig, sich auf das, was im eigenen Einflussbereich liegt, zu konzentrieren und nicht auf äußere Bedingungen.
- Entscheidend ist dabei das eigene Mindset: Es bestimmt die Art und Weise unseres Denkens und Handelns und hat eine ganz wesentliche Wirkung auf uns selbst, auf unsere Arbeit und unser Umfeld. Diesen Zusammenhang nenne ich "Prinzip Wirkung".
- Ist die Wirkung des eigenen Mindsets in einer bestimmten Situation negativ, entzieht uns das Kraft. Situationen mit einer positiven Wirkung hingegen stärken uns. Im hektischen Arbeitsalltag gehen positive Situationen allerdings oft unter.
- Um bessere Handlungsalternativen in vermeintlich negativen Situationen zu finden, muss man sich der eigenen Gedanken, Gefühle und Handlungen bewusst werden. Die Wirkungsanalyse ist ein Werkzeug, das einen dabei unterstützt.
- Im Projektalltag hilft das Prinzip Wirkung dabei, die Zusammenhänge zwischen dem Mindset und den Handlungen bewusst zu machen und die beste Handlung auszuwählen, anstatt automatisch auf Probleme zu reagieren oder Standards zu folgen.

Unsere Zeit ist von großen Veränderungen geprägt. Das betrifft die Projektarbeit in besonders hohem Maße, denn Veränderungen werden in der Regel über Projekte abgewickelt: Die Digitalisierung verändert die Art und Weise wie wir zusammenarbeiten und mit unseren Kunden kommunizieren. Es entstehen neue Produkte und Dienstleistungen. Die Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege müssen angepasst, oft sogar grundlegend verändert werden.

Ich selbst beschäftige mich schon seit vielen Jahren mit dem Thema Veränderung und möchte den alten Glaubenssatz "Die Menschen mögen keine Veränderungen und wollen am liebsten alles so lassen wie es ist", so nicht gelten lassen. Denn ich habe viele Projektleiter kennengelernt, die neue Herausforderungen lieben und denen die Entwicklung neuer Produkte oder die Einführung neuer Technologien Freude und Erfüllung bereitet.

Aber es gibt auch Dinge, die uns bei dieser Arbeit behindern und blockieren, die uns Kraft und Motivation rauben und Veränderung erschweren. Oft fällt unser Blick dann auf die äußeren Bedingungen, wie starre Hierarchien und langsame Entscheidungsprozesse, unfähige Chefs oder Sponsoren, die uns mehr behindern als unterstützen.

Verlieren Sie Ihre Kraft nicht im Kampf mit äußeren Bedingungen!

Ich möchte Ihnen daher eine andere Perspektive auf das Thema vorschlagen: Statt im Rahmen der Veränderung alle Energie und Schaffenskraft im Kampf mit diesen äußeren Bedingungen zu verlieren, können Sie bei sich selbst und Ihrem Mindset anfangen: Bei der Art und Weise, wie Sie die Situationen und die Menschen beurteilen, die Ihnen in diesem Prozess begegnen. Wie Sie sich in herausfordernden, oft auch belastenden Situationen fühlen und was Sie über solche Situationen denken. Denn Ihr Mindset hat eine ganz wesentliche Wirkung auf Sie selbst, Ihre Arbeit und Ihr Umfeld. Es bestimmt die Art und Weise Ihrer Handlung. Es bestimmt die Qualität der Ergebnisse, die Sie mit Ihrer Arbeit erzielen. Und es bestimmt, wie viel Verständnis Sie sich selbst und anderen Menschen in solchen Situationen entgegenbringen.

Wie können Sie Ihr Mindset so beeinflussen, dass Sie eine möglichst positive Wirkung hervorrufen?

In diesem Artikel zeige ich, wie Sie das "Prinzip Wirkung" ganz konkret in Ihrem Projektalltag leben können. Außerdem stelle ich Ihnen ein Werkzeug vor, mit dem Sie sich Ihre – positive aber auch negative – Wirkung bewusst machen und diese ggf. verbessern können.

Das Prinzip Wirkung im Projektalltag

Was können Sie tun, wenn Sie in Denk- und Verhaltensmustern mit einer negativen Wirkung feststecken und was können Sie tun, um positive Wirkungen zu erkennen und zu stärken?

Zunächst ist es wichtig, sich den Ausgangspunkt des Prozesses bewusst zu machen. Alles was wir erleben und erfahren beginnt immer und ausnahmslos in unseren Gedanken und unserer subjektiven Bewertung der Realität. Jede Aktivität, jede Handlung, die wir durchführen, entspringt unserem Denken und unserer emotionalen Reaktion darauf. Das geschieht manchmal bewusst, viel öfter aber unbewusst. Solange wir jedoch unbewusst, wie im Autopilot, denken, fühlen und handeln, haben wir keine Chance, jemals eine neue, bessere Wirkung zu erzielen (Bild 1).



Bild 1: Jede Aktivität entspringt unseren Gedanken und unserer emotionalen Reaktion darauf. Um die Wirkung zu ändern, müssen wir uns unsere Gedanken und Gefühle bewusst machen.

Es geht also zunächst darum, dass wir uns unsere Wahrnehmung, Gedanken, Gefühle und Handlungen bewusst machen.

Beispiel – per Autopilot in den "Jammer"-Modus

Das Zusammenspiel zwischen Mindset, Handlung und Wirkung möchte ich Ihnen anhand eines Beispiels aus meinem eigenen Projektleben, einem großen SAP-Einführungsprojekt, deutlich machen.

Bevor das neue System in Betrieb genommen wurde, stand die Schulung der Mitarbeiter an. Wir ordneten diese nach ihren Aufgaben den einzelnen Schulungsmodulen zu. Anschließend erstellten wir für die Schulung einen Zeitplan und verschickten die Einladungen.

Vor dem SAP-Einführungsprojekt hatten wir in einem Organisationsentwicklungsprojekt neue Aufgabenbereiche, Prozesse und Strukturen für die Organisation erarbeitet. Die mit der Umsetzung einhergehende Reorganisation lief parallel zum IT-Projekt und hatte zur Folge, dass einigen Mitarbeitern gekündigt wurde. Leider versäumten wir, die beiden Aktionen aufeinander abzustimmen. Das führte dazu, dass einige der Mitarbeiter fast zeitgleich eine Kündigung und eine Einladung zur Schulung erhielten. Einige von ihnen riefen daraufhin wutentbrannt bei meiner Assistentin an.

Meine Assistentin kam zu mir und ärgerte sich maßlos über dieses Vorgehen. Auch ich stieg sofort in die Klagewelle ein: "Wie konnte sowas passieren?", "Wie kann man so mit Menschen umgehen?", "Warum werfen die uns jetzt solche Steine in den Weg?", "Ist denen überhaupt klar, was sie damit anrichten?" Zu allem Überfluss diskutierte ich das Ganze auch noch mit unserem Beraterteam, die dann mit uns in die allgemeine Empörung einfielen.

Ich steckte also in Denk- und Verhaltensmustern mit einer negativen Wirkung fest, wobei ich die negative Wirkung des Auslösers immer weiter verstärkte. Wir alle erzeugten dann immer mehr solcher unproduktiver Gedanken und unangenehmer Gefühle und vergeudeten außerdem viel Zeit mit unfruchtbaren Diskussionen.

Betrachten wir die Gedanken und Gefühle sowie deren Wirkung einmal genauer, um besser zu verstehen, wie wir in diese Situation geraten konnten. Denn es ist immer das gleiche Muster, dass dem Prinzip Wirkung zugrunde liegt:

- Eine Situation und unsere Bewertung führen zu entsprechenden negativen, abwertenden oder positiven Gedanken, die einen aufbauen. Ausgangspunkt war bei mir das Unverständnis, wie man so mit Menschen umgehen kann.
- Diese Gedanken lösen eine automatische emotionale Reaktion in uns aus. Meine emotionale Reaktion darauf war Empörung, Wut, Ärger und auch Frustration, weil ein solches Verhalten ja nicht gerade Akzeptanz unter den Mitarbeitern schafft.
- Sind uns diese ersten beiden Schritte nicht bewusst, wird die anschließende Handlung automatisch gestartet – wie im Autopilot-Modus. Auch bei mir lief die Handlung automatisch ab: Ich

machte meiner Empörung und meinem Frust Luft – mit meiner Assistentin und dem Berater-
team. So steckte ich mit meiner Handlung auch andere an, was dazu führte, dass wir alle ei-
nige Zeit mit unproduktiven Diskussionen und Frustgefühlen verbrachten, was uns eine Menge
Kraft kostete. Da wir uns moralisch im Recht fühlten, produzierten wir immer mehr dieser Ge-
danken und Gefühle. Ähnlich wie bei einer Sucht konnten wir gar nicht mehr damit aufhören.

Ich habe sozusagen die negative Wirkung des Auslösers immer weiter verstärkt und kam nicht
auf die Idee, dass ich andere, bessere Handlungsalternativen gehabt hätte. Z.B. hätte ich mit
der Personalabteilung Kontakt aufnehmen können. Wir hätten die Leute identifizieren können,
die von der Kündigung betroffen waren. Wir hätten sie anrufen und uns entschuldigen können.
Das wäre möglicherweise eine bessere Handlungsalternative gewesen. Aber ich habe einfach
nur wie im Autopilot reagiert.

Die Wirkungsanalyse in Bild 2 fasst meine Gedanken und Gefühle sowie die Wirkung meiner
Handlung noch einmal zusammen.

Meine Wirkungsanalyse (Beispiel 1)

Situation	Gefühle	Gedanken	Körper	Wirkung (↑ ↓)
Meine Assistentin hat die Teilnehmer für die SAP Schulung eingeladen. Es rufen einige voller Wut an, die ihre Kündigung bekommen haben.	Ärger, Wut, Frustration, Hilflosigkeit	Wie kann das sein? Warum denkt keiner mit? Wie kann man Menschen so behandeln? Das geht ja gar nicht!	Knoten im Magen Beschleunigter Herzschlag	↓ "Jammern" mit Assistentin und Team über diesen Faux Pas Damit habe ich andere mit dem "Jammer-Virus" angesteckt

Bild 2: Die Wirkungsanalyse hilft, den Zusammenhang zwischen Gefühlen und Gedanken sowie der Handlung und ihrer
Wirkung zu erkennen

Positive Wirkungen verstärken

So wie uns negative Situationen Kraft entziehen, können positive Situationen uns und andere aufbauen
und stärken. In unserem hektischen Arbeitsalltag gehen solche Situationen allerdings oft unter. Mit un-
serer Aufmerksamkeit sind wir meist mehr bei der anderen Seite der Medaille, dem Problemendenken.

Das hat zwei Gründe: Zum einen die mangelnde Bewusstheit oder anders ausgedrückt die feh-
lende Achtsamkeit, die in Betriebsamkeit und Aktionismus einfach untergeht. Zum zweiten un-
sere Tendenz generell mehr auf die Probleme zu achten und auf das, was nicht so gut läuft.
Eine Eigenart, die gerade im deutschen Kulturkreis sehr ausgeprägt ist. Wir glauben, dass wir

unsere Probleme nur dann bewältigen können, wenn wir uns intensiv damit beschäftigen. Alles andere erscheint uns naiv oder realitätsfremd.

Diese beiden Prägungen sorgen dafür, dass wir die positiven Wirkungen meist nicht bewusst wahrnehmen und somit nicht zur eigenen Stärkung nutzen und davon profitieren können. Gerade bei Veränderungen, neuen Themen oder Innovationen bräuchten wir jedoch Kraft und Energie. Daher ist es wichtig, auch bei positiven Situationen mehr Bewusstsein für die unbewussten Gedanken und Gefühle aufzubauen.

In dem IT-Einführungsprojekt, über das ich berichtet habe, war es ähnlich: Das Projekt lief sehr gut, das Projektziel hatten wir termingerecht innerhalb von acht Monaten erreicht. Trotzdem verlor ich in dieser Zeit eine Menge Energie. Zum einen, weil ich zu oft auf die Probleme blickte, die mit der parallel verlaufenden Reorganisation verbunden waren. Zum anderen, weil ich meist achtlos an vielen erfolgreichen Situationen vorbeiging, die mir eine Menge Freude, Zufriedenheit und Selbstvertrauen hätten geben können. Stattdessen ging ich gleich zum nächsten Thema über, denn ich wollte meine Aufgaben möglichst schnell und reibungslos erledigen.

Beispiel – Erfolge auskosten statt zum Tagesgeschäft überzugehen

Der Integrationstest, den wir am Ende der Realisierungsphase durchführten, verlief außerordentlich erfolgreich: Wir hatten vergleichsweise wenige Probleme und die Anwender konnten mit allen Funktionen gut arbeiten. Alle Teilnehmer sahen, wie gut die Integration zwischen den Prozessen der verschiedenen Unternehmensbereiche funktionierte.

Meine Wirkungsanalyse (Beispiel 2)


Situation	Gefühle	Gedanken	Körper	Wirkung (↑ ↓)
Unser Integrations- test ist gut gelaufen. Alle haben viel voneinander gelernt.	Freude, Zufriedenheit, Verbundenheit, Vertrauen	Das war wirklich sehr schön und bereichernd für alle. Das hat definitiv die Zusammen- arbeit zwischen den Abteilungen gestärkt.	Ich könnte abheben...	 Es ist viel positive "Energie" entstanden. Bereichsüber- greifende Zusammenarbeit + Verständnis wurde gestärkt.

Bild 3: Nur wenn positive Gefühle und Gedanken bewusst auskosten werden, führen sie zu einer stärkenden Wirkung

Der erfolgreiche Integrationstest löste viele positive Gefühle in mir selbst und den Teammitgliedern aus. Da waren Freude und Zufriedenheit über das positive Ergebnis und den Erfolg unserer

Bemühungen der vergangenen Monate. Es entwickelte sich eine große Verbundenheit zwischen den Teammitgliedern aus den verschiedenen Bereichen und es entstand Vertrauen für alle weiteren Aktivitäten. Insgesamt brachte der Integrationstest sehr viel Akzeptanz für unser Projekt. Bild 3 zeigt die Wirkungsanalyse für dieses Beispiel.

Ich bin danach, wie schon gesagt, schnell wieder zum Tagesgeschäft übergegangen und habe die positiven Gefühle nicht auskosten lassen. Sie wurden dadurch auch nicht in meinem emotionalen Gedächtnis gespeichert. Denn die Neuropsychologie hat herausgefunden, dass das erst passiert, wenn man positive Gefühle für mindestens 30 Sekunden intensiv fühlt und auskosten lässt. Durch den Automatismus, schnell zum Tagesgeschäft überzugehen, konnte ich das Potential der positiven Situation nicht adäquat nutzen.

Das emotionale Gedächtnis trainieren

Um unser emotionales Gedächtnis immer mehr auf positive Begebenheiten auszurichten und zu stärken, können wir drei Faktoren nutzen: Die Intensität und die Dauer eines Gefühls sowie die Frequenz, mit der dieses Gefühl auftritt.

Ich hätte mich also öfter, intensiver oder länger an die Situation erinnern können, um mehr von der positiven Wirkung zu profitieren. Ich hätte mit dem Team möglichst viel darüber kommunizieren können, um gemeinsam Nutzen aus den stärkenden, vertrauensbildenden Gefühlen zu ziehen. Wir hätten uns diese Wirkung im Team bewusst machen können, um daraus auch in anderen, ähnlichen Situationen Kraft zu schöpfen. Alle diese Möglichkeiten konnte ich damals nicht nutzen, weil ich das Wissen und die Erfahrung über die Wirkung nicht hatte.

Positives Denken kultivieren

Wenn wir uns immer mehr auf die positiven Wirkungen ausrichten, kultivieren wir automatisch ein neues Denken und ein neues Verhalten. Wir schaffen mehr Freude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement. Auf der Teamebene schaffen wir vor allem Vertrauen und Verbundenheit. Wir schaffen Gemeinsamkeit. Wir bauen ein Energiereservoir auf für all die Frustrationen, Ängste und ärgerlichen Situationen, die im Laufe der Projektarbeit immer wieder auf uns alle zukommen werden.

Das entsteht alles ganz einfach über eine Verschiebung unserer Aufmerksamkeit und unserer Wahrnehmung. Ohne komplizierte Methoden und aufwendige Zusatzaktionen. Einfach aus dem Arbeitsprozess heraus, wenn wir uns dafür die nötige Zeit nehmen und das entsprechende Bewusstsein für diese Wirkungen schaffen.

Seien Sie jetzt mal ganz ehrlich zu sich selbst: Wie oft hängen Sie im Problemdenken fest? Wie oft tauschen Sie sich mit anderen über Probleme aus? Über das, was nicht funktioniert? Und schätzen Sie jetzt mal ein, wie viel Zeit Sie aktiv mit angenehmen Erinnerungen verbringen. Wie oft sprechen Sie über gelungene Zusammenarbeit und gemeinsame Erfolge?

Wie Sie die Wirkungsanalyse für sich nutzen können

Die Grundlage für das Prinzip Wirkung ist also, mehr Bewusstsein für die unbewussten Gedanken und Gefühle aufzubauen. Denn sonst können Sie in solchen Situationen immer nur reagieren, anstatt zu agieren, also eine passende Handlung zu wählen.

Der Schlüssel dazu ist Ihr Gefühl, da es Ihnen zeigt, wohin Sie schauen müssen. Denn Sie können kaum den ganzen Tag auf Ihre Gedanken achten. Wenn Sie Ihren Gefühlen mehr Aufmerksamkeit schenken, dann können Sie den sich entwickelnden Teufelskreislauf aus Gedanken und Gefühlen stoppen, die Ansatzhebel für eine Verbesserung ihrer Wirkung herausfinden und eine neue Handlung wählen. Oft reicht es dazu aus, sich die Situation, Ihren inneren Zustand und die Wirkung bewusst zu machen und diese neu zu bewerten.

Wenn Sie die Wirkungsanalyse für sich selbst durchführen möchten, sollten Sie Folgendes beachten, um am besten davon zu profitieren

Mit dem inneren Kritiker umgehen.

Es ist manchmal nicht einfach, sich den Situationen mit negativer Wirkung zu stellen, d.h. sich die Situation ehrlich und aufrichtig anzusehen. Denn dann schaltet sich gleich unser innerer Kritiker ein, der uns und die Situation bewertet. Der uns sagt, was wir alles hätten anders oder besser machen können. Das haben wir in der Schule, der Ausbildung, vielleicht sogar von unseren Eltern so gelernt und dieses Denkmuster steckt ganz tief in uns drin.

Schalten Sie diese Stimme am besten einfach aus, denn die Vergangenheit können Sie nicht mehr ändern. Machen Sie sich bewusst, dass Sie in der jeweiligen Situation Ihr Bestes gegeben haben. Sie haben es einfach nicht besser gewusst. Aber jetzt können Sie diese Situation nutzen, um die Wirkung zu analysieren und es beim nächsten Mal besser zu machen.

Dazu finden Sie weitere Fragen zur Reflexion in der Vorlage zur Wirkungsanalyse, die Sie zusammen mit dem Artikel herunterladen können.

Positive Gefühle auskosten

Mein zweiter Hinweis lautet: Wenn Sie direkt von der positiven Wirkung Ihrer Situation mit den angenehmen Gefühlen profitieren möchten, dann kosten Sie dieses Gefühl möglichst intensiv und lange aus. Sie erinnern sich vielleicht, was ich im vorherigen Abschnitt zu den Erkenntnissen der Neuropsychologie gesagt habe. Im Klartext heißt das: Erinnern Sie sich an die Situation und Ihre Gefühle und spüren Sie diese Gefühle möglichst intensiv im Herzen und in Ihrem Körper – für zwei bis drei Minuten. Nehmen Sie ganz bewusst wahr, wie Sie sich anschließend fühlen. Sie werden sehen, dass Sie auf diese Weise ganz einfach Ihren inneren Akku aufladen können. Immer dann, wenn Sie es brauchen.

Übung: Eine Wirkungsanalyse erstellen

Nehmen Sie sich ein wenig Zeit und betrachten Sie die vergangene Woche oder den vergangenen Tag:

- Erinnern Sie sich an Situationen, die für Sie entweder besonders herausfordernd und / oder mit negativen Gefühlen, Druck oder Stress verbunden waren.
- Erinnern Sie sich an Situationen, die besonders erfreulich waren.
- Tragen Sie die jeweilige Situation, Ihre Gefühle, Ihre Gedanken und die Reaktionen Ihres Körpers in der Wirkungsanalyse (siehe PowerPoint-Vorlage im Anhang) ein.
- Wie war die Wirkung?
 - ↑ aufbauend, kraftspendend, ermutigend, wertschätzend, aufmunternd, Energie gebend oder
 - ↓ abbauend, auslaugend, entmutigend, abwertend, kritisierend, zeitfressend.
- Beschreiben Sie die Wirkung auf Sie selbst und / oder Ihr Team, Ihr Arbeitsumfeld.

Wenn Sie eine vermeintlich negative Situation in ihre Wirkungsanalyse eingetragen haben, überlegen Sie, welche Denkweise, welche Handlungsalternative in der Situation besser gewesen wäre. Vielleicht tauchen ähnliche Situationen und die dazugehörigen Denk- und Verhaltensmuster ja häufiger auf und Sie können beim nächsten Mal eine neue Verhaltensweise oder eine neue Handlung ausprobieren. Wäre ich damals statt zu jammern auf die Personalabteilung zugegangen, um gemeinsam eine bessere Lösung zu finden, hätte ich auf jeden Fall eine Menge Zeit und Energie gespart. Wahrscheinlich hätte ich auch herausgefunden, welche positiven Effekte eine solch kooperative Haltung auf der anderen Seite hervorruft. Das hätte meine Bereitschaft gestärkt, zukünftig wertschätzender und weniger kritisierend vorzugehen.

Machen Sie sich bei Situationen mit einer positiven Wirkung bewusst, wie Sie solche positiven Wirkungen selbst erzeugen und verstärken können. Die größte Rolle spielt dabei die Wahrnehmung und die Wirkung Ihrer Gefühle. Sie erkennen, dass Gefühle wie Wertschätzung, Vertrauen, Freude und Gelassenheit Sie stärken können. Das steigert Ihr Selbstvertrauen und Ihre Bereitschaft, auch unangenehme Situationen bewusst und aufrichtig zu betrachten, um von den gewonnenen Erkenntnissen zu profitieren.

Wenn Sie Situationen mit positiver Wirkung eingetragen haben, sprechen Sie auch mit anderen – z.B. mit den Mitgliedern Ihres Teams oder Ihrer Abteilung – über Ihre Erkenntnisse. Bringen Sie ihnen das Prinzip Wirkung näher und unterstützen Sie sie, möglichst wirkungsvoll zu denken und zu agieren. So entsteht die Basis für ein wertschätzendes, kooperatives Arbeitsklima.

Eine Wirkungsanalyse ist keine einmalige Angelegenheit. Sie können sie jederzeit um neue Situationen ergänzen, die Sie erleben. So erhöhen Sie Schritt für Schritt Ihr Selbstwertgefühl, weil Sie immer mehr die Dinge tun, die für Sie selbst, Ihr Team und das Projekt die beste Wirkung erzielen.

Fazit

Wenn Sie das Prinzip Wirkung in Ihrem Projektalltag anwenden, erkennen Sie die Zusammenhänge zwischen Ihrem Mindset – Ihren Gedanken, Ihren Gefühlen sowie Ihren Bewertungen – und den Handlungen. Sie können die beste Handlung auswählen, anstatt automatisch auf Probleme zu reagieren oder Standards zu folgen, die gar nicht passen.

Mit Hilfe der Wirkungsanalyse machen Sie sich bewusst, welche Auswirkung Ihr Denken und Handeln hat. Das erleichtert es, bessere Handlungsoptionen zu finden bzw. eine positive Wirkung selbst zu erzeugen und zu verstärken. So entsteht mehr Selbstvertrauen und ein gutes Selbstwertgefühl – meiner Meinung nach die mächtigsten und wirkungsvollsten Erfolgsfaktoren, die uns gerade in Zeiten der Veränderung helfen, konstruktiv mit Ungewissheit, Chaos und Komplexität umzugehen. Denn ein gutes Selbstbewusstsein und das Wissen um die eigene Wirkung geben uns die innere Stabilität, die die äußeren Umstände oft vermissen lassen.

Literatur

- Baehr, Martina: "Wie Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen", Projekt Magazin, Ausgabe 22/2015
- Bauer Joachim, Arbeit: Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. Karl Blessing Verlag, 2013
- Childre, Doc; Cryer, Bruce: Vom Chaos zur Kohärenz. Herzintelligenz in Unternehmen. VAK Verlag, 2000
- Fredricksson Barbara: Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert, Campus 2011
- Hanson, Rick; Denken wie ein Buddha: Gelassenheit und innere Stärke durch Achtsamkeit, Irisana Verlag, 2014
- Miyashiro, Marie, R.: Der Faktor Empathie: Ein Wettbewerbsvorteil für Teams und Organisationen, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2013
- Schein, Edgar, H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, EHP Verlag, 2000
- Zohar, Dana, Marshall: IQ?, EQ? SQ!: Spirituelle Intelligenz – Das unentdeckte Potenzial, Westermann, 2010

M.O.O.N.-Stepping



Mit dem M.O.O.N.-Stepping bearbeiten Sie Ihre eigenen, inneren Widerstände gegen Sachverhalte oder Personen. Sie durchlaufen in vier Schritten eine innere Verhandlung mit dem personifizierten Widerstand. Hierzu nehmen Sie Kontakt mit Ihrem inneren Widerstand auf, benennen ihn und suchen nach Möglichkeiten, ihn aufzulösen. Dabei setzen Sie die Prinzipien des Harvard-Konzepts für partnerschaftliche Verhandlungen ein.

Einsatzmöglichkeiten

- Bearbeiten innerer Widerstände
- Aufbrechen von Blockaden bei ins Stocken geratenen Verhandlungen
- Beratung bei Konfliktsituationen

M.O.O.N.-Stepping wird grundsätzlich von einer einzelnen Person eingesetzt. Die Durchführung ist einfach und erfordert nur geringen Aufwand.

Vorteile

- Innere Widerstände können sachlich bearbeitet werden
- Es ist kein Coach / neutraler Gesprächspartner erforderlich

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Nicht anwendbar, wenn der innere Widerstand auf physischen Problemen beruht

Ergebnis

- Maßnahmen zur Überwindung der inneren Blockaden

Voraussetzungen

- Wille und Bereitschaft, den inneren Widerstand zu bearbeiten
- Ausgeglichene Stimmungslage / Zustand der inneren Ruhe

Benötigte Informationen

- Eigene Wahrnehmungen der betrachteten Situation

Durchführung

- Kontaktzyklus der Gestalttherapie
- Die vier Prinzipien des M.O.O.N.-Steppings
- Schritt 1: Nehmen Sie Ihr Unbehagen wahr!
- Schritt 2: Benennen Sie den Widerstand!
- Schritt 3: Suchen Sie Optionen!
- Schritt 4: Integrieren Sie die Optionen in Ihren Alltag!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Die Methode verbindet den Kontaktzyklus der Gestalttherapie mit den Prinzipien des Harvard Konzepts für Verhandlungen. Bild 1 zeigt den Prozess des M.O.O.N.-Steppings im Überblick.

Kontaktzyklus der Gestalttherapie

Ein Kontakt beschreibt nach dem Modell der Gestalttherapie eine Verbindung, Kommunikation oder Interaktion zur Übermittlung von Informationen. Der Kontakt kann sich nach innen, auf die Wahrnehmung eines Bedürfnisses, oder nach außen richten, z.B. zu einem anderen Menschen. Der Kontakt durchläuft einen Zyklus von vier Phasen.

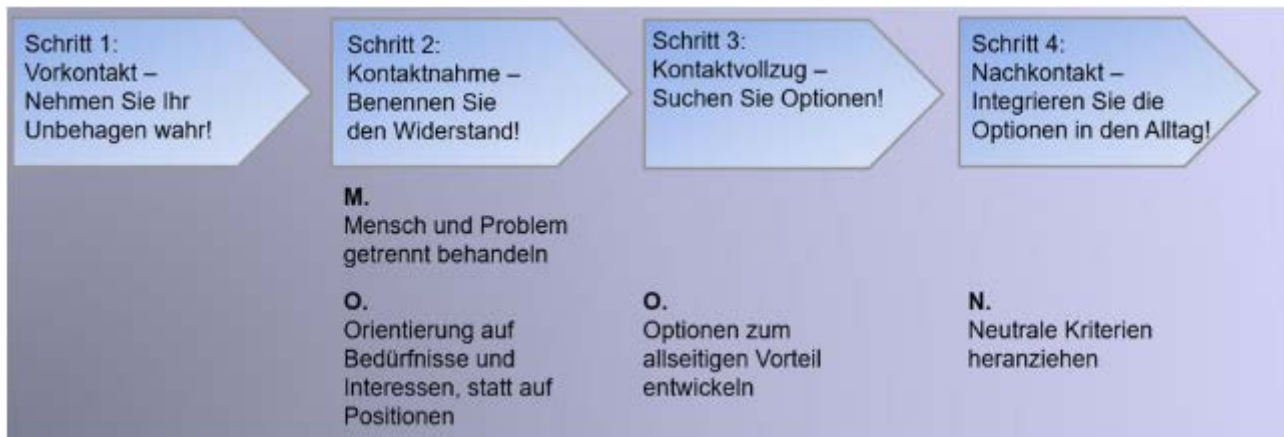


Bild 1: Überblick über den Prozess des M.O.O.N.-Steppings.

Fritz Perls (1893-1970), einer der Begründer der Gestalttherapie, beschreibt den Kontaktzyklus mit Hilfe eines Beispiels aus der Biologie (nach: Siegel, Sylvia: Das gestaltberaterische Kontaktzyklusmodell in der sozialen Arbeit, 2013 (<https://gestalttherapie-berlin-siegel.de/das-gestaltberaterische-kontaktzyklusmodell-der-sozialen-arbeit/>)):

1. Vorkontakt: Wir nehmen wahr, dass etwas fehlt, jedoch ist noch unklar, was dies genau ist.
2. Kontaktannahme: Das Bedürfnis wird klarer und wir erkennen, dass wir Durst haben.
3. Kontaktvollzug: Wir richten unsere Gedanken und Handlungen auf die Durstbeseitigung aus.
4. Nachkontakt: Nachdem wir etwas getrunken haben, verschwindet das Bedürfnis.

In ähnlicher Weise können wir Kontakt zu einem inneren Widerstand aufnehmen. Zunächst nehmen wir diesen inneren Widerstand nur als Gefühl wahr. In einem zweiten Schritt können wir den inneren Widerstand benennen und dann Lösungen für dessen Überwindung suchen. Im letzten Schritt verschwindet dann der innere Widerstand.

Die vier Prinzipien des M.O.O.N.-Steppings

Doris Klappenbach hat aus den Prinzipien des Harvard-Konzepts für Verhandlungen (siehe Methode **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode**) den sog. "M.O.O.N.-Guide" abgeleitet, der die Prinzipien des sachbezogenen Verhandlens für Anwendung in Kommunikationssituationen beschreibt (Klappenbach, Doris: Mediative Kommunikation. Mit Rogers, Rosenberg & Co konfliktfähig für den Alltag werden, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2011). Dieser M.O.O.N.-Guide soll, wie das Mondlicht bei der Suche nach einem Gegenstand, bei der Suche nach Lösungen für Problemen eine Orientierung geben. Die im Folgenden beschriebenen vier Prinzipien stehen dabei im Vordergrund. Ihre Anfangsbuchstaben bilden das Akronym "M.O.O.N".

Mensch und Problem getrennt behandeln

Bei der Bearbeitung eines inneren Widerstandes bedeutet dies, dass wir den Widerstand von

uns als Person trennen. Damit kann das mit dem Widerstand verbundene Problem besser benannt werden, da unsere innere Betroffenheit damit ausgeschaltet wird. Beispiel: Man stellt sich den inneren Widerstand als Gegenstand, Tier oder Person vor.

Orientierung auf Bedürfnisse und Interessen

Oft haben wir für ein Problem vorschnell eine Lösung, die aber nicht unbedingt die beste ist. Indem wir uns auf unsere Bedürfnisse und Interessen konzentrieren, ergeben sich weitere Lösungsmöglichkeiten. Wenn wir einen inneren Widerstand verspüren, werden unser Bedürfnisse und Interessen in Bezug auf das Problem nicht erfüllt. Beispiel: Ein Projektleiter weicht Gesprächen mit seinem Auftraggeber aus, weil dieser ihn nicht, wie es sich der Projektleiter wünscht, als Partner, sondern als Untergebenen behandelt. Sein Bedürfnis nach Anerkennung und sein Interesse an einem gut funktionierenden Projekt werden dadurch aber nicht erfüllt, sondern sogar noch weiter gefährdet.

Optionen zum allseitigen Vorteil entwickeln

Bei der Entwicklung von Optionen suchen wir nach Möglichkeiten, das Problem zu beheben. Diese Optionen sind umso besser, je mehr sie die Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten erfüllen. Beispiel: Der Projektleiter sucht nach Optionen, die nicht nur sein Bedürfnis erfüllen, sondern auch Lösungen für die Bedürfnisse des Auftraggebers sind.

Neutrale Kriterien heranziehen

Die endgültige Entscheidung für eine der Optionen sollte mit Hilfe neutraler Kriterien wie Erfahrungen oder Vergleich mit ähnlichen Situationen getroffen werden. Sie sind eine Hilfe für die Bewertung von Optionen. Beispiel: Neutrale Kriterien können aus Erfahrungen, der Literatur und oder allgemeinen Regeln (z.B. Führungsleitlinien) gewonnen werden.

Schritt 1: Nehmen Sie Ihr Unbehagen wahr!

Innere Widerstände binden Energie und Aufmerksamkeit, die nicht produktiv genutzt werden. Wenn z.B. ein Projektleiter einen inneren Widerstand gegen seinen Auftraggeber hat, dann weicht er diesem aus oder spricht Probleme nicht an. Widerstände gegen Sachverhalte und Personen sind nicht sofort transparent. Es gibt Anzeichen in unserem Verhalten und Gefühle des Unbehagens, die sich jedoch nicht konkret benennen lassen. Es sind unklare diffuse Empfindungen.

Wenn Sie ein solches Unbehagen wahrnehmen, dann fassen Sie den Entschluss, mit dem M.O.O.N.-Stepping dem Widerstand auf den Grund zu gehen.

Beispiel: Projektleiter Peter P. weicht Gesprächen mit der Auftraggeberin Andrea A. aus. Er verschiebt Termine des Lenkungsausschusses oder ist froh, dass ein Gespräch mit Andrea A. nicht stattgefunden hat. Dies führt dazu, dass wichtige Sachverhalte nicht geklärt werden und deren Lösung auf die lange Bank geschoben wird. Zur Lösung dieser Situation entschließt sich Peter, den Prozess des M.O.O.N.-Steppings durchzuführen.

Schritt 2: Benennen Sie den Widerstand!

In diesem Schritt setzen Sie sich intensiv mit dem Widerstand auseinander. Um den Widerstand von unserer eigenen Person zu trennen hilft es, sich den Widerstand als eine andere Person vorzustellen, die den Widerstand personifiziert. Nach dem Harvard-Konzept trennen sie damit das Problem von Ihrer Person. Auf diese Weise fällt es Ihnen leichter, Ihren inneren Widerstand zu akzeptieren. Lassen Sie die Person das aussprechen, was sie an der Situation oder an einer anderen Person stört. Nach dem Harvard-Konzept sollten bei der Benennung des Problems die Bedürfnisse und Interessen im Vordergrund stehen.

Beispiel: Peter stellt sich den inneren Widerstand in der Person eines notorischen Nörglers vor. Dieser sagt: "Die Auftraggeberin Frau A. geht mir auf die Nerven. Sie kommt mit immer neuen Forderungen und behauptet, diese hätten wir schon längst besprochen. Außerdem drückt sie sich um wichtige Entscheidungen. Bis heute gibt es noch keine wirkliche Freigabe des Projektbudgets. Ich fühle mich von oben herab behandelt. Ich möchte, dass sie mich wie einen Partner behandelt und mich auf gleicher Augenhöhe anspricht. Für mich ist es wichtig, dass ich mich auf ihre Aussagen verlassen kann."

Schritt 3: Suchen Sie Optionen!

Jetzt ist das Problem ausgesprochen, für das Sie eine Lösung suchen müssen. Suchen Sie nun nach Optionen, mit denen die benannten Bedürfnisse erfüllt werden können. Hierzu können Sie Kreativitätstechniken verwenden, z.B. **Brainstorming** oder **Mind Mapping**.

Beispiel: Peter findet in diesem Schritt die folgenden Optionen:

- die persönliche Art von Andrea A. ignorieren
- Aufzeichnungen darüber zu führen, durch welches Verhalten die Auftraggeberin das Projekt behindert wird
- die Situation mit einem Coach besprechen
- ein Klärungsgespräch mit Andrea A. führen
- das Problem mit der eigenen Führungskraft besprechen

Schritt 4: Integrieren Sie die Optionen in Ihren Alltag!

Nicht jede der gefundenen Optionen lässt sich realisieren. Mit neutralen Kriterien können die Optionen bewertet werden. Daraus wählen Sie dann die Optionen aus, die Sie in Ihr Verhalten übernehmen wollen.

Peter P. kann seine Optionen an den folgenden Kriterien prüfen:

- Ist die Option realisierbar?
- Welche Erfahrungen habe ich mit ähnlichen Optionen in der Vergangenheit gemacht?
- Wie hoch ist das Risiko, dass sich die Situation verschlechtert?

Im Beispiel könnte die am besten realisierbare Option darin bestehen, die Situation mit seiner Führungskraft zu besprechen und einen Coach hinzuzuziehen. Als Grundlage für diese Gespräche könnte er eine Liste von Sachverhalten verwenden, die seiner Meinung nach darlegen, wie Andrea A. das Projekt behindert.

Die Blockade ist dadurch aufgebrochen, sodass die Konfliktsituation einer Lösung zugänglich wird. Die Führungskraft könnte z.B. Hintergrundinformationen zum Vertragsverhältnis liefern, die das Verhalten von Andrea A. plausibler erscheinen lässt. Der Coach könnte Peter einen Weg aufzeigen, wie er in den konkreten Situationen seine emotionale Betroffenheit besser kommunizieren kann. Mit dem besseren Verständnis für die Situation und gerüstet für die Kommunikation kann Peter P. dann einen Weg finden, mit Andrea A. die Zusammenarbeit konstruktiv zu gestalten.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Johari-Fenster** – zur bewussten Auseinandersetzung mit Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen im Team
- **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode** – Quelle für das M.O.O.N.-Stepping. Bei Bedarf ergänzende Methode für anschließende, reale Verhandlungen

Tipps / Empfehlungen für die Praxis

Reservieren Sie sich für das M.O.O.N.-Stepping etwa zwei bis drei Stunden außerhalb des täglichen Arbeitsalltags. In dieser Zeit sollten Sie ungestört von Unterbrechungen arbeiten können. Wenn möglich, sollten Sie die Methode nicht in ihrer täglichen Arbeitsumgebung durchführen, sondern einen davon getrennten Ort wählen, an dem Sie entspannt und ungestört sind. Wählen Sie auch eine Zeit, in der Sie erfahrungsgemäß besonders fit sind.

Erfinder/Herkunft

Doris Klappenbach und Kerstin Kittler beschrieben die Methode M.O.O.N.-Stepping (Klappenbach, Doris und Kittler, Kerstin: Sach- und menschengerecht verhandeln nach dem Harvard-Konzept, in: Knapp, Peter (Hrsg.): Verhandlungs-Tools. Effiziente Verhandlungstechniken im Business Alltag, Kapitel 3.4, Verlag managerSeminare, Bonn 2017). Die Adaption des Harvard-Konzepts als M.O.O.N.-Guide stammt von Doris Klappenbach (Klappenbach, Doris: Mediative Kommunikation. Mit Rogers, Rosenberg & Co konfliktfähig für den Alltag werden, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, E-Book Kindle Ausgabe, 2013).

Autor

Dr. Tomas Bohinc

Erstellt am: 28.04.2019

Change Matrix

	Change	Don't Change
+	3	2
-	4	1

Die Change Matrix ist ein einfaches Werkzeug, um mögliche Beweggründe für Widerstand gegen eine Veränderung zu identifizieren. Sowohl im geschäftlichen als auch im privaten Bereich ist sie universell einsetzbar. Die Methode eignet sich auch dazu, um eine Gesprächsmoderation zu strukturieren.

Einsatzmöglichkeiten

- Ursachen für Widerstand gegen eine Veränderung erkennen
- Moderation eines "Überzeugungsgesprächs"
- Auswirkungen einer Veränderung analysieren (auf sich selbst und auf andere Betroffene)
- Beurteilung eines Änderungsantrags
- Beurteilen von mehreren Handlungsoptionen
- Erstellen eines Business Cases für ein Projekt

Vorteile

- Die Methode hilft dabei, sich in die Position der Person zu versetzen, die gegen eine Veränderung Widerstand leistet. Sie erleichtert es so, anschließend eine gemeinsame Lösung zu finden.
- Sie strukturiert die Vorgehensweise und das aktive Abfragen der Vorteile des Status Quo und der Nachteile der Veränderung. Dadurch minimiert sie den Widerstand im Gespräch und fördert bei den beteiligten Personen die Bereitschaft, eine Lösung zu finden.

- Im Gegensatz zur Pro-und-Kontra-Liste berücksichtigt sie auch die Vor- und Nachteile des Ist-Zustands, d.h. des Verzichts auf Veränderung.
- Die Change Matrix ist einfach und schnell einsetzbar, v.a. im Vergleich zur Analyse mit der ausführlichen TOC-Methode "Ebenen des Widerstands".

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Im Gegensatz zur Methode "Ebenen des Widerstands" werden die Vor- und Nachteile nur angenommen. Es wird nicht logisch geprüft, ob sie tatsächlich realistisch eintreten werden.
- Die Change Matrix hilft nur dabei, die Widerstandsursachen zu identifizieren, nicht aber sie zu lösen.

Ergebnis

- Vor- und Nachteile der Veränderung aus Sicht der teilnehmenden Stakeholder
- Liste möglicher und / oder tatsächlicher Gründe der Stakeholder gegen die Veränderung
- Bei Anwendung in Gruppen: klares gegenseitiges Verständnis der individuellen Gründe für Widerstand und Bedenken, sowie der subjektiven Vorteile der Veränderung
- Individuelle Priorität bzw. Bedeutung der Vor- und Nachteile für die Stakeholder
- Erkenntnis über unterschiedliche oder sogar gegensätzliche Beurteilung der Vor- und Nachteile durch die Stakeholder.

Voraussetzungen

- Bereitschaft der Beteiligten, die unterschiedlichen Positionen unvoreingenommen und wertschätzend zu prüfen
- Offenheit der Beteiligten, ihre tatsächlichen Gründe zu benennen (keine "Hidden Agenda")

Qualifizierung

Die Methode erfordert keine besondere Qualifikation. Im Einsatz mit Gruppen und Großgruppen sind Moderationskenntnisse hilfreich.

Benötigte Informationen

- Informationen über die betrachtete Veränderung (Auswirkungsanalyse, evtl. Business Case)
- Fortschreibungen des Status Quo (z.B. Prognosen über Marktentwicklung)

- Wissen der Teilnehmenden

Benötigte Hilfsmittel

- Stift und Papier oder geeignete Bürosoftware (für Textverarbeitung, Tabellenkalkulation oder Präsentation)
- für Gruppenarbeit: Pinnwand, Filzstifte und Moderationskarten. Alternativ: Beamer und Präsentationssoftware
- Bei sehr großen Gruppen evtl. zwei zusammengestellte Pinnwände oder eine größere Moderationswand

Durchführung

- Schritt 1: Erstellen Sie die Struktur der Change Matrix mit ihren vier Quadranten!
- Schritt 2: Notieren Sie die Veränderung als Überschrift über der Matrix!
- Schritt 3: Füllen Sie das Feld "Don't Change / -" aus!
- Schritt 4: Füllen Sie das Feld "Don't Change / +" aus!
- Schritt 5: Füllen Sie das Feld "Change / +" aus!
- Schritt 6: Füllen Sie das Feld "Change / -" aus!
- Schritt 7: Wiederholen Sie die Schritte 3 bis 6 aus der Perspektive der anderen Person!
- Schritt 8: Lassen Sie die betroffenen Personen eine eigene Matrix ausfüllen!
- Schritt 9: Erarbeiten Sie Lösungen an den benötigten Stellen!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Jedes Projekt bewirkt eine Veränderung. In der Durchführung von Projekten aller Art kommt es immer wieder vor, dass Projektbeteiligte Widerstand gegen die mit dem Projektziel verbundenen Veränderungen leisten. Wenn Sie für ein Change-Projekt (Organisationsentwicklungsprojekt) verantwortlich sind, egal wie groß oder klein, begegnet Ihnen nahezu sicher Widerstand. Widerstand kann die Umsetzung eines Projekts extrem verzögern oder sogar zum Scheitern verurteilen.

Typische Beispiele für zunächst unverständliche Widerstände in Projekten können unter anderem sein:

- Anwender wollen eine neue, leistungsfähigere Software nicht einsetzen.
- Der Vertrieb setzt keinen Ehrgeiz in den Verkauf eines neuen Produkts.

- Effizientere Geschäftsprozesse werden nicht oder sehr fehlerhaft befolgt.
- Das Zusammenlegen zweier Organisationseinheiten führt zu heftigen Konflikten zwischen den Betroffenen.

Daher ist es zentral, die betroffenen Stakeholder möglichst früh – am besten noch vor Projektbeginn – von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung zu überzeugen. Voraussetzung für das nachhaltige Überzeugen einer anderen Person ist das Erkennen ihrer Bedenken in Bezug auf die Veränderung – also zu verstehen, warum sie Widerstand leistet (oder leisten würde).

Beispiel: Familienumzug vom Land in die Stadt

Nehmen wir als einfaches, leicht nachvollziehbares Beispiel den Fall, dass Sie von einem Einfamilienhaus auf dem Land nach Berlin übersiedeln wollen. Ihr zwölfjähriger Sohn Max ist aber strikt dagegen. Anstatt ein Machtwort zu sprechen, wollen Sie ihn mit Hilfe der Change Matrix besser verstehen. Darauf aufbauend wollen Sie dann nach Lösungen suchen, um den Familienfrieden langfristig zu gewährleisten.

Schritt 1: Erstellen Sie die Struktur der Change Matrix mit ihren vier Quadranten!

Die Change Matrix (s. Bild 1) ist eine einfache 2x2-Matrix: Die beiden Zeilen stehen für Vor- und Nachteile (in Bild 1 durch Plus- und Minuszeichen symbolisiert), die beiden Spalten für die Option "Veränderung" (Change) und die Option "Beibehalten des Status Quo" (Don't Change).

Je nach Setting (Einzelperson, Dialog, Gruppenarbeit) bereiten Sie entsprechend passende Materialien vor. Sie benötigen, wenn Sie die Position einer anderen Person oder Gruppe verstehen wollen, insgesamt drei Matrizen: zwei für sich selbst zur Vorbereitung, sowie eine weitere, leere Matrix zur Erarbeitung im Gespräch oder Workshop. Bei Großgruppen kann es sinnvoll sein, eine größere Moderationstafel zu verwenden oder den Platz für die Matrix auf zwei, nebeneinanderstehende Pinnwände zu verteilen, um eine für alle lesbare Schriftgröße zu ermöglichen.

	Change	Don't Change
+		
-		

Bild 1: Struktur der Change Matrix

Beispiel

Für die Anwendung zu zweit zeichnen Sie auf drei karierten DIN A 4-Blättern jeweils das Schema der Change Matrix auf. Kennzeichnen Sie die Blätter mit jeweils einer der drei Perspektiven, in unserem Beispiel mit Sohn Max: "Ich", "Max aus meiner Perspektive", "Max".

Schritt 2: Notieren Sie die Veränderung als Überschrift über der Matrix!

Seien Sie dabei möglichst konkret: Was soll wohin verändert werden?

Mögliche Beispiele für Projekte sind:

- "SharePoint als Dokumentenablage für alle Projekte einführen."
- "Das neue Produkt „SpeciDraw“ in unser Produktportfolio aufnehmen."
- "Die Beschaffung mit einem digitalen Genehmigungsprozess beschleunigen."
- "Prozessmanagement und Projektmanagement zu einer Abteilung zusammenlegen."
- "Eine neue Tiefgarage für unsere Mitarbeiter bauen."
- "Die Maschine X2100 durch zwei Maschinen des Typs X400 ersetzen."

Beispiel

"Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen".

Dies schreiben Sie als Überschrift oben auf alle drei Blätter.

Schritt 3: Füllen Sie das Feld "Don't Change / -" aus!

Beginnen Sie nun rechts unten (Feld 1 in Bild 1) und benennen Sie die Ursache, warum Sie überhaupt die Lösung vorschlagen: Welche negative Situation in der Gegenwart motiviert Sie, überhaupt eine Veränderung zu wollen? Womit sind Sie aktuell unzufrieden, und erwarten, dass es durch die Veränderung besser wird? Oder auch: Welches Risiko besteht, wenn der Change nicht (rechtzeitig) gemacht wird?

Beispiele aus Projekten sind:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Es gibt immer wieder Probleme bei Audits wegen nicht auffindbarer Projektdokumentation."
- Digitaler Genehmigungsprozess in der Beschaffung: "Der Unterschriftenrundlauf auf Papier dauert zwischen einer und sechs Wochen und ist immer wieder die Ursache für Projektverzögerungen."
- Neue Tiefgarage: "Es gibt Konflikte wegen zu wenig Parkplätzen am Betriebsgelände." "Die Anwohner beschwerten sich immer wieder, weil Mitarbeiter und Lieferanten ihre Privatparkplätze benutzen."

Beispiel

Die wichtigste Motivation für einen Umzug nach Berlin sind die langen täglichen Fahrzeiten zur Arbeit und zurück, sodass Sie kaum noch Zeit für Ihre Familie haben, kurz formuliert: "Ich habe kaum Zeit zuhause".

Schritt 4: Füllen Sie das Feld "Don't Change / +" aus!

Welche positiven Elemente der Gegenwart sind durch den Change bedroht? Was mögen Sie an der Ist-Situation, was aber durch die Veränderung gefährdet sein könnte? Welche Vorteile bietet der Status Quo aus Ihrer Sicht für das Unternehmen oder die Organisationseinheit, die durch den Change verloren gehen könnten? Beispiele hierfür können sein:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Die Projektordner sind ohne Schulung einfach zu benutzen. Unsere File-Server sind nur aus unserem Firmennetzwerk zugänglich und daher sehr sicher."
- Neue Tiefgarage: "Viele Mitarbeiter kommen wegen mangelnder Parkplätze mit den öffentlichen Verkehrsmitteln. Das ist gut für die Umwelt und wir haben sehr wenige Unfälle am Arbeitsweg."

Beispiel

Sie sind ursprünglich aufs Land gezogen, um näher an der Natur zu sein und einen eigenen Garten zu haben. Darauf müssen Sie in einer Stadtwohnung verzichten. Sie ergänzen das Feld rechts oben (s. Bild 3) entsprechend.

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+		
-		Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 2: Beispiel: "Don't change / -" – das Negative des Verharrens im Status Quo

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+		Ich liebe meinen Garten. Ich bin gerne nahe an der Natur.
-		Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 3: "Change / +" – (Das Positive des Status Quo, das durch den Change gefährdet ist)

Schritt 5: Füllen Sie das Feld "Change / +" aus!

Welches Ziel wollen Sie mit der Veränderung erreichen? Welche positive Wirkung erwarten Sie sich von der Veränderung? Wenn es einen Business Case für das Projekt gibt, dann können Sie

hier den dort beschriebenen erwarteten Nutzen übernehmen. Beispiele für Nutzeffekte eines Projekts können z.B. sein:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Zentral zugängliche, übersichtliche Projektdokumentation. Die Startseite jedes Projekts in SharePoint gibt einen besseren Überblick über das Projekt und den Inhalt der Ablage als ein Projektordner. Versionskontrolle und gleichzeitiges Arbeiten an einer Datei wird möglich. Auch den am Projekt beteiligten externen Lieferanten kann Zugang gegeben werden."
- Neue Tiefgarage: "Zeitersparnis der Mitarbeiter durch nahes Parken. Verbesserung des Betriebsklimas durch Entfall der ewigen Parkplatzdiskussion. Freie Parkplätze können an Nachbarbetriebe vermietet werden."

Beispiel

Die neue Wohnung liegt in der Nähe Ihrer Arbeitsstelle, zu der Sie in zehn Minuten kommen. Sie sparen sich damit jeden Tag fast zwei Stunden Zeit, die Sie mit der Familie verbringen können. Tragen Sie diese Argumente in das Feld links oben ein (Bild 4).

Schritt 6: Füllen Sie das Feld "Change / –" aus!

Welche negativen Auswirkungen könnte die Veränderung haben? Wenn der Change umgesetzt wird, welche unbeabsichtigten, schädlichen Nebenwirkungen könnten eintreten? Auch diese Informationen finden Sie in einem evtl. vorhandenen Business Case. Negative Nebeneffekte eines Projekts können z.B. sein:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Die Cloud-Lösung ist anfälliger für Hacker. Die Bearbeitung von Dateien in SharePoint ist zeitaufwendiger. Die Projektleiter könnten versucht sein, Projektdokumente zusätzlich auf ihrem PC zu speichern und nicht alles in SharePoint abzulegen, um Aufwand zu sparen."
- Neue Tiefgarage: "Der Pausenplatz neben Gebäude C muss entfernt werden. Die Mitarbeiter werden vermehrt das Auto für den Arbeitsweg benutzen, was das Risiko für Unfälle erhöht. Während der Bauzeit kommt es zu einer Beeinträchtigung der Mitarbeiter durch Lärm und Schmutz."

Beispiel

Das Stadtleben hat auch seine Nachteile: Lärm und Stress. Es könnte also sein, dass Sie in der Stadtwohnung schlechter schlafen. Tragen Sie diese Argumente in das Feld links unten ein (Bild 5).

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+	Viel kürzerer Arbeitsweg. Mehr Zeit zuhause.	Ich liebe meinen Garten. Ich bin gerne nahe an der Natur.
-		Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 4: Change/+ (Die positiven Effekte der Veränderung)

Schritt 7: Wiederholen Sie die Schritte 3 bis 6 aus der Perspektive der anderen Person!

Nehmen Sie nun die Position der Person (oder der Gruppe) ein, die Sie überzeugen wollen und analysieren Sie deren Perspektive:

1. Welche negativen Aspekte der Ist-Situation der Person könnte die Veränderung beheben?
2. Welche positiven Elemente des Status Quo könnte die Person durch den Change verlieren?
3. Inwiefern würde die Person von der Veränderung profitieren?
4. Welche negativen Auswirkungen könnte die Veränderung auf diese Person haben?

Benutzen Sie dafür am besten ein separates Blatt Papier bzw. eine eigene Datei! Wenn Sie die Change Matrix nur für sich als Einzelperson verwenden, fahren Sie anschließend mit Schritt 9 fort. Wenn Sie andere Stakeholder mit einbeziehen, dient diese Matrix nur zu Ihrer Vorbereitung auf Schritt 8, in dem diese ihre eigene Change Matrix erstellen.

Beispiel

Füllen Sie die Change Matrix aus der Perspektive von Max aus. Versuchen Sie, sich in seine Situation zu versetzen und die vier Felder der Matrix aus seiner Perspektive auszufüllen. Auf diese Weise gewinnen Sie ein besseres Verständnis seiner Position und bereiten sich darauf vor, seine Argumente bewusst wahrzunehmen. Klar ist zum Beispiel, dass er seine Schulfreunde nicht verlieren will und dass er es toll findet, im Wald zu spielen. Als Vater halten Sie es auch für einen Vorteil, dass er in Berlin nicht mehr mit dem Auto gefahren werden müsste, sondern zu Fuß in die Schule und nach Hause gehen könnte (Bild 6).

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+	Viel kürzerer Arbeitsweg. Mehr Zeit zuhause.	Ich liebe meinen Garten. Ich bin gerne nahe an der Natur.
-	Der Lärm in der Stadt könnte mich stressen und meinen Schlaf stören.	Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 5: Change/- (Mögliche negative Auswirkungen der Veränderung)

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+	Jeden Tag Papa-Sohn-Zeit. Sohn kann alleine in die Schule und nachhause gehen.	Schule und Freunde meines Sohnes sind hier. Der Wald ist der perfekte Spielplatz für Kinder.
-	Sohn könnte in der neuen Schule keine neuen Freunde finden.	Keine Papa-Sohn-Zeit unter der Woche.

Bild 6: Change Matrix aus der angenommenen Perspektive des Sohns

Schritt 8: Lassen Sie die betroffenen Personen eine eigene Matrix ausfüllen!

Grundsätzlich können Sie auch mit den beiden selbst erstellten Matrizen weiterarbeiten. Allerdings ist die Gefahr sehr groß, dass Sie wichtige Gründe für die Widerstände gegen die Veränderung nicht erkannt haben oder falsche Annahmen getroffen haben. Wenn es irgendwie möglich ist, sollten Sie deshalb mit den betroffenen Personen einen kurzen Workshop (bei einer Einzelperson genügt ein Vieraugengespräch mit Stift und Papier) durchführen, in dem diese ihre eigene Sichtweise der Veränderung einbringen können.

Nur so können Sie sicher sein, dass Sie keine falschen Annahmen getroffen haben und gewinnen Einsicht in die tatsächlichen Beweggründe Ihrer Stakeholder. Gleichzeitig kann die konstruktive Zusammenarbeit bei der Erstellung der Matrix effizient dazu genutzt werden, Widerstände aufzulösen.

Für Vorbereitung und Durchführung des Workshops können Sie die Methode **Workshop** einsetzen.

Vor dem Workshop bereiten Sie die Struktur der Change Matrix z.B. auf zwei Pinnwänden oder einer Metaplantafel vor – schreiben Sie jedoch noch nichts hinein. Notieren Sie außerdem die Punkte aus der Matrix mit Ihrer persönlichen Sichtweise der Veränderung auf Karten. Verwenden Sie für jeden Punkt eine eigene Karte - behalten Sie diese jedoch für die Teilnehmenden unsichtbar bei sich.

Im Workshop erklären Sie als erstes kurz Ihr Ziel des Workshops: Die Perspektive der Teilnehmenden zu der Veränderung einzuholen, da Sie vermuten, wichtige Aspekte noch nicht zu kennen. Dann zeigen Sie die Struktur und Reihenfolge der Erstellung, am besten an einem einfachen, neutralen Beispiel.

Es gibt nun zwei Möglichkeiten: Sie können zuerst die eigene Position präsentieren (Variante A) oder diese zuerst zurückhalten und erst als Antwort auf die Position der Teilnehmenden präsentieren (Variante B).

Variante A: eigene Position als Ausgangslage

Wenn Sie sicher sind, dass Ihre Perspektive unter den Teilnehmenden bereits bekannt ist (weil sie z.B. weitgehend dem allgemein bekannten Business Case entspricht) und keine Diskussion zu den Punkten zu erwarten ist, lesen Sie zu Beginn Ihre vorbereiteten Karten der Reihe nach vor und befestigen sie diese als Ausgangslage im passenden Feld der Matrix.

Nun ist es Aufgabe der Teilnehmenden, entsprechend zusätzliche Aspekte aus ihrer jeweiligen Perspektive auf Karten zu notieren. Wichtig ist, dass auf einer Karte immer nur eine Aussage steht. Gehen Sie hierzu wieder feldweise in derselben Reihenfolge vor, d.h. als erstes behandeln Sie das Feld "Don't Change / -", und geben Sie den Teilnehmenden je nach Umfang des Projekts ca. fünf bis

zehn Minuten pro Feld. Sammeln Sie die Karten ein und mischen Sie diese, um sie zu anonymisieren. Anschließend lesen Sie die Karten nacheinander vor und befestigen Sie diese im entsprechenden Feld der Matrix. Nach Möglichkeit gruppieren Sie ähnliche Aussagen bereits nebeneinander. Es ist wichtig, dass Sie die Aussagen weder bewerten noch diskutieren – nur Verständnisfragen sind erlaubt. Gehen Sie nun zum nächsten Feld bis die Matrix vollständig ausgefüllt ist.

Variante B: Start mit der Position der Teilnehmer

Wenn Sie erwarten, dass Ihre Perspektive Konfliktpotential birgt und Diskussionen auslösen könnte, dann heben Sie Ihre vorbereiteten Karten bis zum Schluss auf. Damit verhindern Sie, dass die intensive Diskussion über Ihre Punkte die Identifikation anderer Perspektiven verdrängt. Moderieren Sie also zuerst wie oben beschrieben das Ausfüllen der Change Matrix aus Sicht der Teilnehmenden. Zum Schluss ergänzen Sie in jedem Feld Ihre eigenen Karten – sofern die Aspekte noch nicht genannt wurden und relevant sind. Auch zu Ihren Punkten dürfen von den Teilnehmern Verständnisfragen gestellt werden.

Beispiel

Gehen Sie zu Ihrem Sohn und präsentieren Sie ihm zuerst Ihre eigene Perspektive. Lassen Sie dann Max auf einem leeren Blatt Papier (ohne ihm Ihre Sicht seiner Perspektive zu zeigen), seine eigene Perspektive darstellen. Hören Sie nur zu und stellen Sie Fragen! Widerstehen Sie der Versuchung, seine Einwände kleinzureden oder ihn in diesem Schritt zu irgendetwas zu überzeugen. Bild 7 zeigt, dass Max auch noch andere Gründe hat als Sie vermuteten.

Schritt 9: Erarbeiten Sie Lösungen an den benötigten Stellen!

Ja nachdem, ob die Veränderung bereits beschlossen ist oder ob sie noch hinterfragt werden kann, gibt es jetzt grundsätzlich zwei Möglichkeiten für das weitere Vorgehen:

Analysieren und Prüfen der vorgeschlagenen Veränderung

Wenn die Veränderung noch hinterfragt werden kann, prüfen Sie die Matrix der Teilnehmenden (die wohl wichtige Stakeholder sind, sonst hätten Sie sie nicht involviert) genau: Ziehen Sie in Betracht, dass die Veränderung vielleicht wirklich mehr Schaden anrichtet als sie Nutzen bringt und versuchen Sie (gleich gemeinsam in dieser Runde oder in der geeigneten Gruppe), eine alternative Lösung für das Problem zu finden.

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+	Ich bekomme einen eigenen Wohnungsschlüssel. Wir können öfter ins Kino gehen. Ich kann mein neues Zimmer cool einrichten.	Meine Freunde sind hier. Im Garten können wir Tischtennis spielen.
-	Ich könnte meine Freunde verlieren. Ich kenne niemanden in Berlin.	Ich mag meinen Geographielehrer nicht. Der Schulsport ist langweilig, wir spielen immer nur Fußball.

Bild 7: Die Change Matrix der betroffenen Person zeigt meist weitere wichtige Argumente auf.

Analysieren und Optimieren der beschlossenen Veränderung

Wenn die positiven Aspekte deutlich überwiegen oder die Entscheidung nicht mehr rückgängig gemacht werden kann, geht es alleine darum, wie Sie die negativen Auswirkungen der Änderung abschwächen oder verhindern und die verlorenen positiven Aspekte des Status Quo ausgleichen oder doch ermöglichen können. Diesen Schritt gemeinsam in der Gruppe zu machen ist zwar zeitaufwändig, aber dafür auch sehr motivierend und führt zu einer emotionalen Bindung der Beteiligten an die Lösung. Es ist sogar möglich, dass die Teilnehmer durch diesen Prozess von der Seite des Widerstands zu den Verfechtern der Veränderung wechseln.

Beispiel

Wenn Sie Max und seine Bedenken verstanden haben, können Sie beginnen, gemeinsam Lösungen für die kritischen Punkte zu suchen. Da die Entscheidung bereits getroffen wurde ist das Gesprächsziel, dass Ihr Sohn begeistert vom Umzug nach Berlin ist – suchen Sie also nach weiteren positiven Punkten, die er auch als solche sieht und Win-Win-Lösungen für die negativen Punkte in der Matrix: Was können Sie tun um das Positive des Status Quo zu behalten oder auszugleichen und die negativen Effekte der Veränderung verhindern oder abschwächen? Beachten Sie dabei, dass es effektiver ist, wenn Max selbst Lösungen vorschlägt und halten Sie sich selbst zurück. Stellen Sie dazu bevorzugt Fragen. Zum Schluss können Sie auf Basis des Erfahrenen auch Informationen liefern, die Max nicht wissen kann: Nachdem er gesagt hat, dass er den Sportunterricht in der Schule langweilig findet, können Sie ihm sagen, dass es in Berlin eine Mittelschule mit Schwerpunkt Sport gibt, die er besuchen kann, wenn er möchte.

Da die Change Matrix lediglich dazu dient, Argumente und Perspektiven zu identifizieren, benötigen Sie für diesen Schritt möglicherweise zusätzliche Werkzeuge zur Bearbeitung von komplexeren Konflikten, Problemen und Risiken. Die Ergebnisse der Change Matrix können Sie z.B. für folgende Methoden als Input verwenden:

- Konfliktwolke
- Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode
- Risikoanalyse
- Negativer Zweig

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Negativer / positiver Zweig** – ergänzende Methode, um die Plausibilität des Eintretens einer befürchteten negativen bzw. erhofften positiven Wirkung zu prüfen.
- **SWOT-Analyse** – ähnliche Methode, die die Dimensionen Chancen / Risiken sowie Innen / Außen untersucht.

- **Konfliktwolke** – ergänzende Methode, um Handlungsoptionen zu identifizieren und Win-Win-Lösungen zu finden.
- **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode** – ergänzende Methode, um Win-Win-Lösungen zu finden
- **Risikoanalyse** – ergänzende Methode, um die negativen Aspekte genauer zu analysieren

Praxistipps

- Legen Sie Ihrem Gesprächspartner niemals eine fertig ausgefüllte Matrix mit den von Ihnen vermuteten Beweggründen seiner Person vor – Sie provozieren damit nur zusätzlichen Widerstand. Erfragen Sie stattdessen die vier Felder anhand einer leeren Matrix oder im zwanglosen Gespräch und zeigen Sie damit aufrichtiges Interesse an der Perspektive der anderen Person. Machen Sie sich also die Mühe, sich vorab in die andere Person zu versetzen und deren Sicht der Dinge zu analysieren, aber gehen Sie davon aus, dass Ihre Analyse falsch ist – das ist die beste Grundlage für ein offenes, konstruktives Gespräch.
- Halten Sie sich auch bei der Präsentation an die Ausfüllreihenfolge: Intuitiv wollen Menschen als erstes die positive Wirkung ihrer guten Idee aufzeigen. Überzeugender ist es jedoch, zuerst von der Ist-Situation auszugehen und aufzuzeigen, was aktuell negativ ist und warum daher überhaupt eine Aktion nötig ist. Sonst bekommt man oft die Reaktion: "Es geht uns doch gut! Wozu verändern?" Bzw. "If it ain't broken don't fix it!"
- Wenn ein Stakeholder eine Alternative zu Ihrer Veränderung vorschlägt, können Sie einfach dieselbe Methode auch auf diesen Alternativvorschlag anwenden und damit die beiden Vorgehensweisen vergleichen.

Herkunft

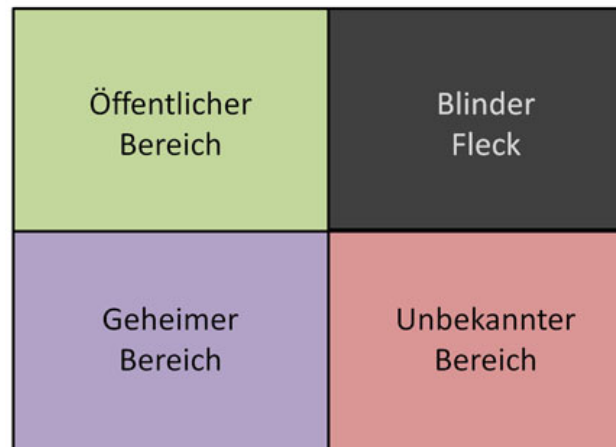
Erfinder der Methode ist Dr. Eliyahu M. Goldratt (1947 - 2011), ein israelischer Physiker, Unternehmensberater und Autor. Er hat die Change Matrix Mitte der 1990er Jahre als Erweiterung der Pro-Kontralistik von Benjamin Franklin entwickelt. Durch die von Goldratt ergänzte zusätzliche Dimension des NICHT-Veränderns (Beibehaltung des Status Quo) können Entscheidungen verbessert und Widerstand gegen eine positive Veränderung besser verstanden und bearbeitet werden.

Autorin

Hannah Nowak

Erstellt am: 24.09.201

Johari-Fenster



Das Johari-Fenster ist ein Modell zum Abgleich der Eigen- und Fremdwahrnehmung. Es stellt bewusste und unbewusste Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale in einem vierteiligen Rechteck (dem sog. "Johari-Fenster") grafisch dar. Die Mitglieder eines Teams können mit seiner Hilfe die eigenen Verhaltensweisen und gruppendynamischen Beziehungen analysieren. Die Instrumente "Feedback" und "Selbstoffenbarung" sollen das Verhalten der beteiligten Personen transparenter machen und den Handlungsspielraum erweitern.

Einsatzmöglichkeiten

Das Johari-Fenster spielt insbesondere in Gruppensituationen eine Rolle. Typische Einsatzmöglichkeiten sind

- Teamentwicklung
- Mitarbeiter- und Feedbackgespräche
- Integration neuer Teammitglieder
- Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Teams
- Steigerung der Arbeitseffizienz des Projektteams

Vorteile

- Die Methode lässt sich einfach durchführen.
- Die Selbstwahrnehmung des Einzelnen wird verbessert.

- Das gegenseitige Vertrauen wird gestärkt.
- Die Kommunikation innerhalb der Gruppe wird verbessert.
- Unbewusstes wird in das Bewusstsein gerückt und dadurch handhabbar gemacht.
- Das Feedback unterstützt die persönliche Weiterentwicklung des Einzelnen.
- Die grafische Darstellung hilft Personen dabei, schnell ein Bild der eigenen Persönlichkeit zu erhalten.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Die Methode ist wirkungslos, wenn die Bereitschaft zur offenen Kommunikation fehlt.
- Es besteht das Risiko, dass die Teilnehmer vertrauliche Informationen missbrauchen.

Ergebnis

- neue Erkenntnisse über die eigene Person
- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung
- gestärktes Zusammenhörigkeitsgefühl des Teams
- verbessertes Teamklima

Voraussetzungen

- Räumlichkeiten, in denen ungestörtes Arbeiten möglich ist und welche die Teilnehmer als angenehm empfinden
- Die beteiligten Personen müssen dazu bereit sein, sich einander zu offenbaren.
- Die Teilnehmer müssen für die anderen Personen und deren Aussagen offen sein.

Qualifizierung

Für die Anwendung der Methode sind keine spezifischen Qualifikationen erforderlich. Die Teilnehmer benötigen grundlegendes Wissen über die Anwendung der Methode.

Benötigte Informationen

Wissen der Teilnehmer über sich selbst und die anderen Teilnehmer

Benötigte Hilfsmittel

Arbeitsblätter, Flipchart, Stifte

Durchführung

- Schritt 1: Bereiten Sie die vier Quadranten vor und erläutern Sie die Methode!
- Schritt 2: Führen Sie eine Selbstanalyse durch!
- Schritt 3: Tauschen Sie sich aus!
- Schritt 4: Teilen Sie Ihre Geheimnisse mit!
- Schritt 5: Werten Sie die Informationen aus und machen Sie Entdeckungen!
- Schritt 6 (optional): Präsentieren Sie der Gruppe Ihren neuen "Öffentlichen Bereich"

Das Modell geht davon aus, dass der Handlungsspielraum einer Person umso größer wird, je mehr sie von sich preisgibt und je mehr Erkenntnisse sie über sich selbst durch Feedback erhält. Eine große Offenheit unter den Teammitgliedern soll zu verbesserter Kommunikation, Kooperation und zu effizienterem Arbeiten führen.

Naturgemäß sind neue Teammitglieder nicht im gleichen Maße in eine Gruppe integriert, wie bereits etablierte Mitarbeiter. Bild 1 zeigt die unterschiedlichen Ausprägungen des Johari-Fensters für einen neuen Mitarbeiter (links) und ein etabliertes Teammitglied (rechts):

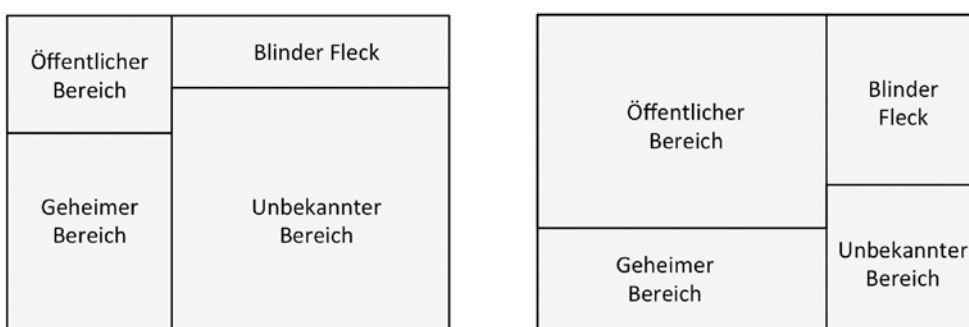


Bild 1: Johari-Fenster eines neuen und eines etablierten Mitarbeiters.

Kommunikative und offene Personen vergrößern ihren "Öffentlichen Bereich" schnell und lassen sich leicht in eine Gruppe integrieren. Im Gegensatz dazu werden Personen, die ihren "Öffentlichen Bereich" beschränken, oft als verschlossen angesehen. Aufgrund geringeren Vertrauens ist ihre Integration in eine Gruppe schwieriger.

Um die Teamarbeit zu verbessern, werden gezielt die zwei folgenden Instrumente eingesetzt:

1. Selbstoffenbarung: Bildung von Vertrauen durch Preisgeben von Informationen über die eigene Person
2. Feedback: Einholen von Erkenntnissen über die eigene Person durch Einholen von Feedback

Diese Instrumente sollen dabei helfen, den "Öffentlichen Bereich" zu vergrößern und sowohl Offenheit als auch Vertrauensklima in der Gruppe zu steigern.

Die Schritte 1 bis 5 beschreiben die Anwendung des Johari-Fensters zwischen zwei Personen. In Workshops wird die Methode auch zwischen mehreren Personen angewendet, indem die Schritte 3 und 4 mit verschiedenen Teilnehmern wiederholt und ggf. in Schritt 6 öffentlich in der Gruppe ausgewertet werden.

Schritt 1: Bereiten Sie die vier Quadranten vor und erläutern Sie die Methode!

Bereiten Sie im ersten Schritt Arbeitsblätter oder ein Flipchart-Blatt vor, auf denen Sie das Johari-Fenster abbilden (Bild 2):

Für bestmögliche Ergebnisse sollten alle Beteiligten den Aufbau des Johari-Fensters, das Vorgehen sowie die Zielsetzung der Methode kennen bzw. nachvollzogen haben. Vermitteln Sie bei Bedarf die in Tabelle 1 angegebenen, grundsätzlichen Informationen über die vier Bereiche des Johari-Fensters:



Bild 2: Die vier Quadranten des Johari-Fensters.

	Öffentlicher Bereich	Blinder Fleck	Geheimer Bereich	Unbekannter Bereich
Bekanntheit der Informationen	Mir selbst und Anderen bekannt	Anderen bekannt, aber mir selbst unbekannt	Mir selbst bekannt, aber Anderen unbekannt	Weder mir selbst noch Anderen bekannt
Beschreibung	Teil der Persönlichkeit, der nach außen sichtbar gemacht und von Anderen wahrgenommen wird	Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale, die unbewusst ausgesendet und von Außenstehenden wahrgenommen werden	Informationen über die eigene Person, die anderen Personen bewusst nicht mitgeteilt werden	Informationen über die eigene Person, die weder ihr selbst noch Außenstehenden bekannt sind
Alternative Begriffe	Arena, Freier Bereich	-	Verborgener Bereich, Versteckter Bereich, Fassade	Unbewusstes

Beispiele	Allgemein bekannte Eigenarten und Talente, öffentliche Gedanken und Meinungen	Unbewusste Verhaltensweisen, die nur Außenstehende wahrnehmen	Persönliche Geheimnisse, private Informationen, politische oder religiöse Gesinnungen	Unbekannte Talente, unbewusste Gefühle
Mögliche negative Auswirkungen	Keine. Der öffentliche Bereich gilt im Modell als positiv und soll möglichst ausgeweitet werden.	Nicht akzeptierte Verhaltensweisen können zu einer Isolation einer Person innerhalb der Gruppe führen.	Der persönliche Handlungsspielraum kann eingeschränkt sein. Personen können als unnahbar wahrgenommen werden. Nicht mit dem Team konforme Ziele können zu kontraproduktiven Aktivitäten im Geheimen führen.	Unbewusste Gefühle führen zu negativem Verhalten. Verborgene Talente werden nicht entdeckt.
Positive Erkenntnisse aus dem Johari-Fenster	Durch Verkleinern der anderen Bereiche werden Offenheit und Vertrauen innerhalb der Gruppe gestärkt.	Konstruktives Feedback hilft dabei, eigene Verhaltensweisen zu überdenken und ggf. anzupassen.	Offenheit erhöht den Handlungsspielraum einer Person und führt zu einem höheren Vertrauen in einer Gruppe.	Unbewusste Informationen werden offengelegt und berücksichtigt.

Tabelle 1: Aspekte der vier Teile des Johari-Fensters.

Schritt 2: Führen Sie eine Selbstanalyse durch!

Nehmen Sie sich zunächst ein paar Minuten Zeit und tragen Sie Informationen über Ihren "Öffentlichen Bereich" in das Johari-Fenster auf Ihrem Arbeitsblatt oder dem Flipchart ein (Bild 3).

Hierbei können Sie zwei verschiedene Ansätze wählen:

Sie füllen den Quadranten nach eigenem Ermessen aus und berücksichtigen folgende Informationen:

- Eigene Stärken und Schwächen
- Bekannte Verhaltensweisen
- Erkenntnisse über die eigene Person, die mit Anderen geteilt werden
- Vermutungen darüber, wie Andere die eigene Person sehen

Sie verwenden eine Auswahl der in Tabelle 2 aufgeführten, 56 Adjektive, die vom Entwickler der Methode, Joseph Luft, vorgegeben wurden (vgl. Wikipedia: [Johari-Fenster](#)). Hierbei sollten Sie fünf bis sechs Adjektive auswählen, welche Ihre Person am besten beschreiben.

Öffentlicher Bereich	Blinder Fleck
Geheimer Bereich	Unbekannter Bereich

Bild 3: Erarbeiten des Öffentlichen Bereichs.

akzeptierend	albern	angespannt	anpassungs- fähig	aufmerksam	bescheiden	bestimmt
energievoll	entspannt	extrovertiert	fähig	freundlich	fürsorglich	geduldig
geschickt	genial	glücklich	großzügig	heiter	hilfreich	idealistisch
intelligent	introvertiert	kompetent	komplex	kühn	liebervoll	logisch
mächtig	mitfühlend	nachdenklich	nervös	nett	organisiert	reaktions- schnell
reif	religiös	ruhig	scheu	schlau	selbstbe- wusst	selbstsicher
sentimental	spontan	still	stolz	suchend	tapfer	unabhängig
verlässlich	vernünftig	vertrauens- würdig	warmherzig	weise	witzig	würdevoll

Tabelle 2: Charakterisierende Adjektive zur Selbst- und Fremdbeschreibung einer Person innerhalb des Johari-Fensters.

Füllen Sie anschließend den unteren, linken Quadranten des Johari-Fensters für sich aus. Überlegen Sie, welche Informationen Sie Ihrem Gesprächspartner bzw. der Gruppe über sich selbst jetzt preisgeben möchten, die bisher geheim waren. Je nach Umfeld und Vertrauensverhältnis können diese Informationen mehr oder weniger privater Natur sein.

Schritt 3: Tauschen Sie sich aus!

Wenden Sie sich in diesem Schritt an eine zweite Person und holen Sie Feedback von ihr über sich ein. Durch neue Erkenntnisse wird der "Blinde Fleck" verkleinert, indem bisher unbewusste Informationen in den "Öffentlichen Bereich" überführt werden.

Konstruktives Feedback ist eines der wichtigsten Instrumente im Johari-Modell und sollte im Idealfall als "Geben und Nehmen" wechselseitig im Austausch zwischen den Gesprächspartnern erfolgen. Die Grundregeln für konstruktives, faires Feedback sind (Sparr; Sonnentag, 2008):

- **Angemessenheit:** Das Feedback sollte inhaltlich angemessen formuliert sein. Dies geschieht am besten dadurch, dass es anhand konkreter Beispiele gegeben wird.
- **Rücksicht:** Der Feedback Gebende sollte die Rahmenbedingungen berücksichtigen, die für den Empfänger gelten. Ein Vertriebsmitarbeiter arbeitet in einem gänzlich anderen Umfeld als ein Konstrukteur.

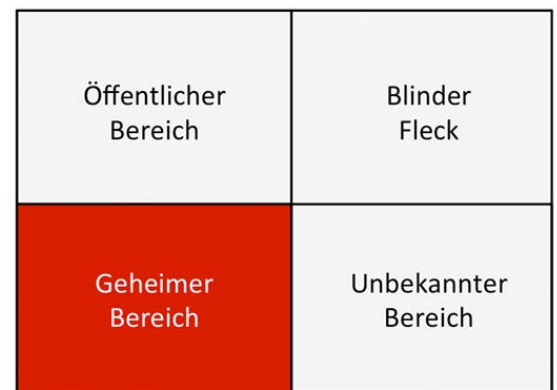


Bild 4: Erarbeiten des Geheimen Bereichs.

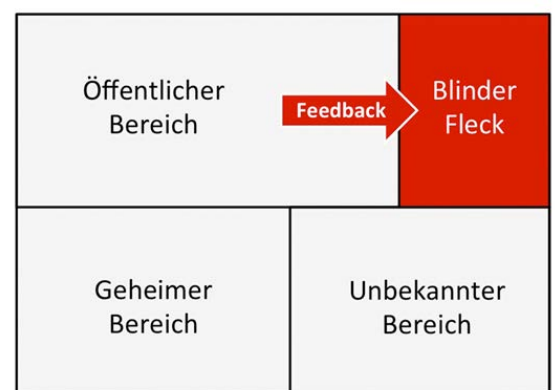


Bild 5: Reduzierung des Blinden Flecks durch Feedback.

- **Wertschätzung:** Der Empfänger kann Feedback nur dann offen annehmen, wenn es in wertschätzender Form vorgebracht wird. Feedback darf nicht eingesetzt werden, um indirekt Kritik zu üben.
- **Aufrichtigkeit:** Der Feedback Gebende sollte seine Aussagen offen und ehrlich formulieren. Ein verklausulierte Feedback wird vom Empfänger nicht oder falsch verstanden.
- **Verständlichkeit:** Damit der Empfänger das Feedback richtig versteht, sollte der Gebende es klar und verständlich begründen.

Schritt 4: Teilen Sie Ihre Geheimnisse mit!

Nutzen Sie anschließend das Instrument der Selbstoffenbarung und verkleinern Sie Ihren "Geheimen Bereich" durch gezieltes Preisgeben von bisher nicht-öffentlichen Informationen an Ihren Gesprächspartner.

Optional: Wenn Sie in einer Gruppe mit mehreren Personen arbeiten, wiederholen Sie die Schritte 3 und 4 mit einem neuen Partner. Optimal ist es, wenn sich jeder mit jedem austauschen kann.

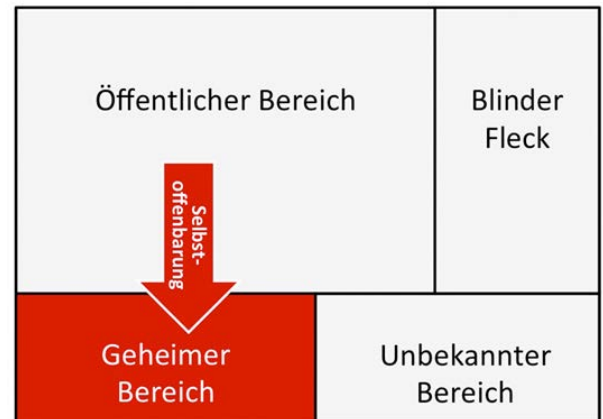


Bild 6: Reduzierung des Geheimen Bereichs durch Selbstoffenbarung.

Schritt 5: Werten Sie die Informationen aus und machen Sie Entdeckungen!

Erarbeiten Sie für sich Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus den erhaltenen Informationen. Zielstellung dieses Schritts ist es, den "Öffentlichen Bereich" weiter zu vergrößern. Folgende Fragen können Ihnen bei der Auswertung helfen:

- In welchem Maß möchte ich zukünftig offener mit meinen Mitmenschen umgehen?
- Welche mir bisher unbekannten Verhaltensweisen kann ich ändern?
- Welche Potenziale sind möglicherweise noch unentdeckt?

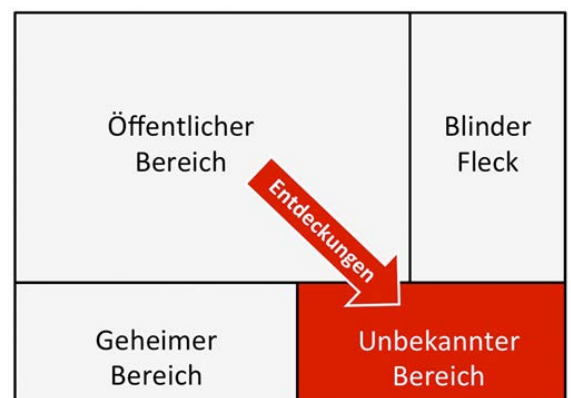


Bild 7: Vergrößerung des "Öffentlichen Bereichs" durch Entdeckungen.

Die Auswertung kann zu neuen Erkenntnissen über den bisher "Unbekannten Bereich" führen, indem unbewusste Gefühle oder Gedanken in das Bewusstsein rücken.

Schritt 6 (optional): Präsentieren Sie der Gruppe Ihren neuen "Öffentlichen Bereich"

Falls der Wunsch der Gruppe besteht und die Atmosphäre ausreichend vertrauensvoll ist, können nun die Teilnehmer in einer kurzen Runde ihre neuen "Öffentlichen Bereiche" der Gruppe vorstellen und ggf. ihre Erfahrungen aus der Arbeit mit dem Johari-Fenster mitteilen.

Praxistipps

- Holen Sie Feedback nicht nur von einer Person ein. Je mehr Feedback Sie erhalten, desto stärker können Sie Ihren "Blinden Fleck" reduzieren.
- Erläutern Sie den Nutzen des Modells im Vorfeld gründlich. Zurückhaltende oder reservierte Personen könnten sich schwer tun, private Informationen über sich preiszugeben.
- Setzen Sie die Methode mit Bedacht ein. In einer aufgeheizten Atmosphäre mit vielen wenig empathischen und wenig offenen Personen, könnten Sie bei der Durchführung auf Widerstände stoßen.
- Nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern auch im Privatleben können Sie neue spannende Erkenntnisse über die eigene Person gewinnen.

Herkunft

Das Johari-Fenster wurde 1955 von den beiden amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt, die an der University of California in Los Angeles gruppendynamische Prozesse untersuchten. Im Laufe der Jahre wurde die Methode von weiteren Personen angepasst. Deshalb gibt es heute geringfügig unterschiedliche Benennungen für die vier Bereiche des Fensters. Die Grundaussage des Johari-Fensters ist aber erhalten geblieben.

Autorin

Andrea Windolph

Erstellt am: 02.11.2015

Agile Sprachverwirrung beenden

Erzeugen Sie mit dem agilen Baum ein gemeinsames Verständnis von Agilität



Carsten Rasche
Management Consultant und
Agiler Coach bei der
borisgloger consulting GmbH

Management Summary

- Am Anfang des agilen Arbeitens herrscht oft Sprachverwirrung. Kein Wunder, schließlich gibt es eine Vielzahl von agilen Frameworks wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup und jedes dieser Frameworks hat seine eigenen Praktiken, Prinzipien und Werte und damit auch sein eigenes Vokabular.
- Damit die Sprachverwirrung keine babylonischen Ausmaße annimmt, sollte sich ein Projektteam gemeinsam einen Überblick über Vokabular und Zusammenhänge verschaffen. Der agile Baum bietet sich als visuelle Workshop-Methode an, mit der sich innerhalb von einer Stunde das Vorwissen der Teilnehmer vereinheitlichen lässt. Der befüllte Baum kann später weiterverwendet werden.
- Auf dem agilen Baum lassen sich die wichtigsten Begrifflichkeiten verorten, die im Zusammenhang mit agilem Arbeiten aufkommen können: Eine ausladende Baumkrone bietet Platz für eine große Auswahl konkreter agiler Praktiken. Das Mittelgeäst bündelt die verschiedenen Praktiken in den großen agilen Frameworks. Der stabile Stamm steht für die agilen Prinzipien als gedankliche Grundlage der Vorgehensmodelle und Arbeitsmethoden. Unter der Erdoberfläche befindet sich das Mindset als Grundlage und die agilen Werten als Wurzeln des Baums.
- Abschließend wird der Unterschied erklärt zwischen Doing vs. Being Agile. Die Fokussierung auf das Leben von Agilität hat einen entschiedenen Vorteil: Egal, welche Herangehensweise ein Team wählt: Wenn es versucht, ein agiles Mindset zu entwickeln und nach den Werten und Prinzipien zu handeln, ist es fast egal, welche Prozesse und Praktiken es anwendet: Es werden je nach Situation die richtigen Elemente finden und einsetzen!

Haben Sie schon einmal den folgenden oder einen ähnlichen Satz gehört? "In der Retro-Perspektive probieren Anwender das Produkt aus und geben direkt Feedback!" Hoppla, hier wurde wohl das **Sprint Review** aus dem **Scrum-Framework** mit der **Sprint Retrospektive** verwechselt.

Egal ob Kollegen oder Kunden sich mit hochgekrempelten Ärmeln in das erste agile Projekt stürzen oder sich auf einem Einführungsworkshop erstmal ein Bild von Agilität machen wollen: Am Anfang des

agilen Arbeitens herrscht oft Sprachverwirrung. Kein Wunder, schließlich gibt es eine Vielzahl von agilen Frameworks wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup, und jedes dieser Frameworks hat seine eigenen Praktiken, Prinzipien und Werte und damit auch sein eigenes Vokabular.

Babylonische Sprachverwirrung durch agiles Vokabular

Damit die Sprachverwirrung keine babylonischen Ausmaße annimmt, empfehle ich den Agilen Baum als Workshop-Methode, mit der Sie innerhalb einer Stunde gemeinsam einen Überblick über Vokabular und Zusammenhänge erstellen, das Vorwissen der Teilnehmer vereinheitlichen und mit dem befüllten Baum ein Ergebnis erhalten, das später weiterverwendet werden kann.

Projektleiter und Coaches von Teams hilft die Methode besonders in der Anfangsphase eines Projekts dabei, ein einheitliches Bild über agile Arbeitsmethoden herzustellen. Auf dieser Basis kann das Team entscheiden, mit welchen Aspekten der Agilität es sich verstärkt auseinandersetzen möchte und wie es die Werte und Prinzipien im Projektalltag leben möchte.

Der vorliegende Artikel liefert Ihnen zunächst eine kurze Anleitung, wie Sie den Baum in einem Workshop nutzen können und was Sie dafür benötigen. Anschließend werden überblicksartig die Inhalte erläutert, mit denen der agile Baum befüllt werden kann (agile Frameworks, Praktiken, Prinzipien und Werte), damit Sie die wichtigsten Inhalte parat haben, mit denen der Baum während eines Workshops befüllt werden kann. Abschließend erhalten Sie Anregungen für die Verwendung des Baums nach dem Workshop.

Der agile Baum im Überblick

Auf dem agilen Baum lassen sich die wichtigsten Begrifflichkeiten verorten, die im Zusammenhang mit agilem Arbeiten aufkommen können: Eine ausladende Baumkrone bietet Platz für eine große Auswahl konkreter agiler Praktiken. Das Mittelgeäst bündelt die verschiedenen Praktiken in den großen agilen Frameworks. Der stabile Stamm steht für die agilen Prinzipien als

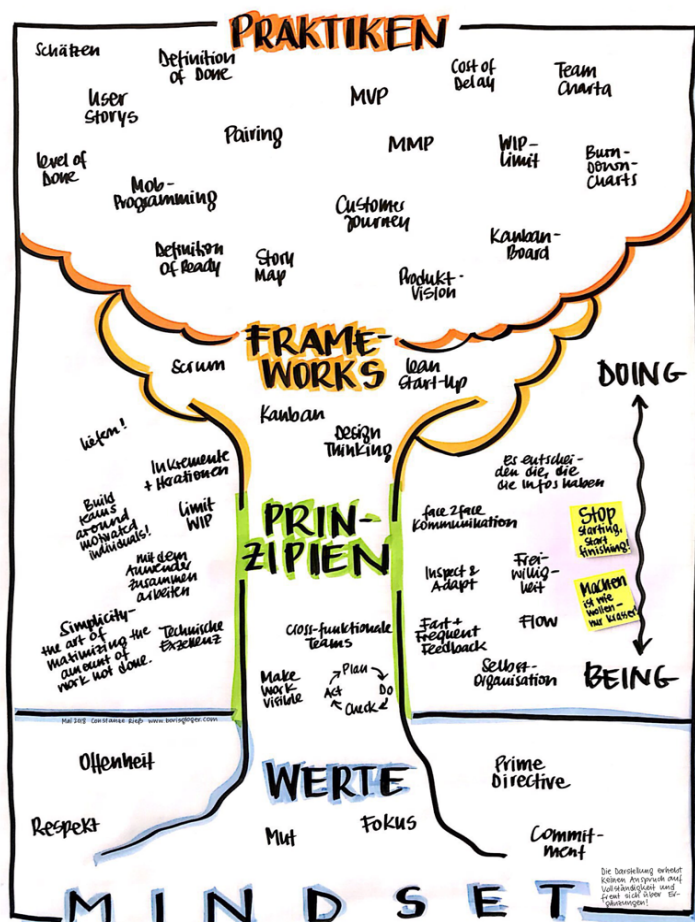


Bild 1: Der agile Baum mit seinen fünf Ebenen: Mindset, Werte, Prinzipien, Frameworks und Praktiken

gedankliche Grundlage der Vorgehensmodelle und Arbeitsmethoden. Unter der Erdoberfläche befindet sich das Mindset als Grundlage sowie die agilen Werten als Wurzeln des Baums.

! Die Analogie "ohne starke Wurzeln gibt es keinen großen Baum" lässt sich treffend auf agiles Arbeiten übertragen: Nur wenn die agilen Werte beherzigt und gelebt werden, können agile Methoden ihr volles Potential entfalten!

Diesen Aspekt verdeutlicht auch der vertikale Pfeil auf der rechten Ebene des Baums: Agile Prozesse (beispielsweise die Rollen und Meetings von Scrum) kann man in einer Schulung in wenigen Tagen erlernen und anfangen umzusetzen. Schwieriger ist es, die Werte und das Mindset zu leben – dafür gibt es kein Patentrezept! Die Teammitglieder müssen unter sich aushandeln, was die Werte für das Team bedeuten und regelmäßig reflektieren, ob es die Werte lebt.

Der Agile Baum ist eine gute Methode, um mit diesem Prozess zu starten: Die Methode verdeutlicht Gruppen, wie wichtig Werte für das agile Arbeiten sind. Dies können Sie gut als Begründung verwenden, warum es sich lohnt, mit Ihrem Team dazu einen kurzen Workshop durchzuführen.

So benutzen Sie den agilen Baum in einem Workshop

Die Idee, Agile Werte und Prinzipien und deren Zusammenhänge als Baum darzustellen, wurde schon in unzähligen Trainings verwendet; meist mündlich, aber manchmal auch visualisiert auf einem Flipchart.

Als interaktive Workshopmethode habe ich sie 2017 mit meiner Kollegin Constanze Rieß ausgearbeitet: Damals hatten wir die Aufgabe, in einer einstündigen Workshop Session einer Gruppe mit sehr heterogenem Wissensstand zu erklären, was Agilität ist und was sie auszeichnet. Das Konzept funktionierte gut – auch bei Führungsteams, die kaum Vorwissen besaßen – und seitdem verwenden nicht nur wir, sondern auch viele unserer Kollegen und Scrum Master, die wir ausgebildet haben, diese Methode in Workshops und Trainings.

In der Anwendung der Methode haben meine Kollegen von borisgloger consulting und ich die Erfahrung gemacht, dass der agile Baum besonders großen Nutzen stiftet, wenn das Wissen in der Gruppe zu Agilität unterschiedlich groß ist, z.B.: Einige Mitglieder haben bereits agil gearbeitet, andere kennen nur ein paar Begriffe wie Scrum oder Definition of Done. Im Workshop können Sie die Methode verwenden, um unter den Teilnehmern ein einheitliches Bild über Agilität herzustellen.

Einsatzmöglichkeiten

Der beste Zeitpunkt dafür ist daher die Vorbereitungs- und Planungsphase eines Projekts. Denn zu diesem Zeitpunkt haben Team und Projektleiter manchmal noch freie Hand, wie sie vorgehen wollen – ob sie also mit Agilen Frameworks und Praktiken arbeiten wollen.

Aber auch wenn der Auftraggeber bereits entschieden hat, dass das Projekt mit agilen Methoden durchgeführt werden soll, lohnt der Einsatz des agilen Baums: Als Scrum Master, Agile Coach oder

Projektmanager stellen Sie damit unter den Projektmitgliedern ein gemeinsames Verständnis dar- über her, was Agilität ist, auf welchen Kernideen sie beruht (Werte, Prinzipien und Mindset) und mit welchen Methoden und Praktiken künftig im Projekt gearbeitet wird. Möglicherweise ist noch zu klä- ren oder gar zu entscheiden, welche agilen Methoden das Projektteam verwenden soll oder möchte.



Bild 2: Jedes Team muss für sich ein eigenes Verständnis über Agilität herstellen und die Begriffe mit Leben füllen

Materialien für den Workshop

- Idealerweise haben Sie eine große Moderationswand, bespannt mit einem Papier. Für kleine Gruppen genügt evtl. ein Flipchart oder ein Whiteboard,
- Marker in mehreren Farben und
- mindestens 45 Minuten Zeit.

Vorbereitung

- Zeichnen Sie die Grundstruktur des Baums mit den fünf Bereichen Mindset, Werte, Prinzi- pien, Frameworks und Praktiken auf die Moderationswand und kolorieren Sie zur leichteren Orientierung die einzelnen Bereiche in unterschiedlichen Farben. Am Rand können Sie Platz lassen für die vertikale Achse, die von Doing zu Being verläuft.
- Alternativ können Sie die am Ende des Artikels zur Verfügung gestellte Vorlage ausdrü- cken. Wir empfehlen sie im A1 oder A0 Format zu verwenden, damit alle Workshopteilneh- mer sehen, wie der Baum langsam mit Inhalten gefüllt wird.
- Achten Sie darauf, dass genügend Platz neben den Wörtern Mindset, Werte usw. ist, damit Sie dort später Stichpunkte sammeln können.
- Stellen Sie die Moderationswand so auf, dass alle Teilnehmer sie sehen können. Wir empfehlen mit einem großen Stuhlkreis zu arbeiten und die Moderationswand in den Stuhlkreis zu integrieren.

Durchführung

- Starten Sie mit einer offenen Frage wie: "Welche Begriffe aus dem Bereich Agilität kennen Sie bereits?" oder "Was zeichnet für Sie Agilität aus?" und weisen Sie darauf hin, dass Sie jeden Begriff gemeinsam auf der Moderationswand einordnen werden.
- Geben Sie den Teilnehmern 2-3 Minuten Zeit, um sich Gedanken zu machen. Bei größeren Gruppen bietet es sich an, die Teilnehmer zu bitten, sich auf die aus ihrer Sicht drei bis vier zentralen Aspekte zu beschränken.
- Stellen Sie kurz die verschiedenen Bereiche des Baumes vor.
- Nun berichten die Teilnehmer reihum kurz von ihren Erfahrungen mit Agilität. Der oder die Teilnehmer/in nennt jeweils einen Begriff und Sie notieren ihn in dem entsprechenden Bereich des Baums.
- Als Alternative können die Teilnehmer ihre Begriffe auch auf je einen Klebezettel schreiben und sie nacheinander vorstellen.
- In der Regel lassen wir einen Teilnehmer alle Begriffe vorstellen, die er oder sie notiert hat. Nachfolgende Teilnehmer, die den gleichen Begriff aufgeschrieben haben, können ihn dann noch einmal nennen (in der Klebezettel-Version auch gerne dazu hängen) und bei Bedarf dazu etwas ergänzen oder den Vorredner korrigieren wollen.
- Befüllen Sie den agilen Baum nach und nach mit den genannten Schlagworten oder Klebezetteln, die den entsprechenden Bereichen des Baumes zugeordnet werden; dazu fragen Sie denjenigen, der den Begriff genannt hat, in welchen Bereich des Baumes er den Begriff einordnen würde. Falls ein Begriff falsch eingeordnet wird, können Sie entweder die Gruppe um Hilfe bitten, um eine Diskussion anzuregen oder Sie korrigieren es selbst, wenn die Zeit nicht für eine gemeinsame Diskussion reicht.
- Je nach Bedarf der Gruppe bietet es sich an, einzelne Begriffe ausführlicher zu erklären. Wenn ein Teilnehmer beispielsweise den Begriff Design Thinking (siehe Glossareintrag) einbringt und Sie sehen viele fragende Gesichter, lassen Sie die Person den Begriff kurz erklären oder übernehmen Sie selbst die Erklärung.
- Während sich die Moderationswand nach und nach füllt, erklären Sie die Struktur des Baumes und die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen. Das funktioniert sowohl von oben nach unten (wie in diesem Artikel) als auch von unten nach oben. In dem Zusammenhang können Sie auch die vertikale Achse Doing <—> Being Agile einführen und erklären (dazu später mehr).

! Falls es spezielle Punkte oder Frameworks gibt, über die Sie die Teilnehmer der Session informieren wollen – z.B., weil Sie genau diese Methode in dem Projekt einsetzen wollen – schreiben Sie diese Punkte im Vorfeld auf Klebezettel. Dann können Sie diese Zettel gegen Ende der Session schnell durchsehen und die Punkte, die noch nicht genannt wurden, ergänzen.

- Zum Ende der Session können Sie die Teilnehmer fragen, mit welchen Themen sie sich – möglicherweise auch unabhängig von dem konkreten Projekt – in Zukunft gerne intensiver auseinandersetzen wollen. Das können Sie nutzen, um Themen für nachfolgende Learning Sessions zu organisieren. Möglicherweise gibt es in dem Projekt ja Personen mit viel Erfahrung, die ihr Wissen mit den Kollegen teilen wollen. Der Vorteil: Die Projektmitglieder kommen mit Fragen zu Agilität nicht nur auf Sie zu, sondern werden angeregt, das Wissen der gesamten (Projekt-) Gruppe zu nutzen.
- Behalten Sie die Uhr im Blick: 45 Minuten sind mit einer großen oder einer redseligen Gruppe schnell um. Wenn das Vorwissen sehr unterschiedlich ist oder viel Klärungsbedarf besteht, können Sie auch bis zu 90 Minuten aufwenden (diese Maximaldauer gilt als Good-Practice für alle Lernformate).
- Für den Fall, dass sich in der Gruppe Personen befinden, die agilen Methoden gegenüber kritisch eingestellt sind: Am besten unterbinden Sie eine aufkommende Diskussion schnell, indem Sie auf das Ziel der Session verweisen: Einen Überblick über und die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen agilen Methoden herzustellen. Möglicherweise können Sie mit den Teilnehmern einen anderen Ort finden, an dem diese ihre Bedenken äußern können.

Die Bestandteile des agilen Baums

Praktiken

In der Baumkrone befinden sich agile **Praktiken**. Das sind konkrete Werkzeuge, wie zum Beispiel eine **Definition of Done**, **User Storys** oder eine **Persona** (siehe jeweils das Glossar). Einige der Praktiken, wie beispielsweise die Arbeit mit Taskboards oder täglichen kurzen Meetings (Daily-Stand Up), haben mittlerweile Einzug in viele Projekte gefunden – unabhängig davon, ob in diesen Projekten agil gearbeitet wird. Wenn Sie Teilnehmer danach fragen, was sie mit Agilität verbinden, berichten viele von diesen konkreten und teilweise sichtbaren Dingen, wie einem Backlog oder einem Release Plan. Entweder weil sie es selbst verwenden oder bei Kollegen gesehen haben.

Die Praktiken entstammen meist aus einem der agilen Frameworks, wo sie genauer beschrieben werden. In der Praxis werden in der Regel mehrere dieser Werkzeuge kombiniert und die Teams suchen sich die heraus, die zu ihrem aktuellen Projekt bzw. Kontext passen.

Diese Werkzeuge helfen Teams dabei, Agilität handhabbar und ausführbar zu machen und sind eine Sammlung von Good Practices, die Teams beim iterativen Entwickeln von Produkten helfen. Praktiken können natürlich auch einzeln und unabhängig von sonstigen Frameworks genutzt werden.

Frameworks

Das mittlere Geäst ist der Bereich der agilen Frameworks. Die Frameworks fassen verschiedene Praktiken zu einem genauer beschriebenen Vorgehensmodell zusammen. Das Scrum-Framework besteht beispielsweise aus dem Ineinandergreifen bestimmter Rollen, Meetings und Artefakte und ist dadurch viel mehr als die situative Kombination verschiedener Praktiken.

Wie bereits erwähnt, haben viele der einzelnen Praktiken ihren Ursprung in einem der großen Frameworks. Die Arbeit mit *Taskboards* (z.B. Kanban) kommt beispielsweise aus dem Lean Management und die Arbeit mit *User Storys* aus dem Extreme Programming. Bemerkenswert ist, dass die beiden Praktiken so gut funktioniert haben, dass sie im Zuge der Weiterentwicklung von Scrum auch Teil des Scrum-Frameworks geworden sind.

Wenn Sie sich in ihrem Projektteam die Frage stellen, welches der konkreten Frameworks am geeignetsten ist, empfehlen wir Ihnen im Anschluss an die Workshopeinheit zum agilen Baum die **Stacey-Matrix als Entscheidungshilfe für das geeignete Vorgehen vorzustellen**. Falls es Ihr Projektziel ist, neue Business Modells zu entwickeln, **lohnt sich auch ein Blick in das Lean Start Up Framework (siehe Glossareintrag)**.

Prinzipien

Im und um den Baumstamm finden sich die agilen Prinzipien wie Face-to-face-Kommunikation, Kundenzentrierung und Selbstorganisation (**siehe dazu u.a. "Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern"**). Die Prinzipien erinnern Teams konstant daran, was wichtig für die eigene Zusammenarbeit und die Organisation ist.

Der Baumstamm dient hier als Metapher: Zwar kann ein Team sich einzelne agile Praktiken herausgreifen und diese anwenden; wenn es die agilen Prinzipien aber nicht lebt, werden die Praktiken nur einen Bruchteil ihrer Wirkung entfalten! Denn die Prinzipien bilden die Grundlage agilen Arbeitens. Beispiel: Ein Team kann mit den schönsten Scrum Boards arbeiten und dennoch das Prinzip Kundenfokussierung komplett missachten, indem es z.B. kein Feedback einholt. Das Team kann die Zusammenarbeit trotzdem als extrem positiv wahrnehmen. Das entwickelte Produkt erfüllt am Ende aber womöglich nicht seinen Zweck.

Missverständnisse ausräumen

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Teilnehmern zu diesem Bereich viel einfällt. Das sollten Sie nutzen, denn im Dialog über Prinzipien lassen sich Missverständnisse aufdecken und ausräumen. Was genau ist beispielsweise ein cross-funktionales bzw. funktionsübergreifendes Team? Viele vermuten fälschlicherweise, dass jeder im Team plötzlich alles können müsse. Tatsächlich ist damit das Prinzip gemeint, das genau die verschiedenen Fähigkeiten, unterschiedlichen Fachlichkeiten bzw. Funktionen in einem Team vertreten sein können, die es braucht, um das jeweilige Produkt zu entwickeln. Ähnlich verbreitet ist die irriige Annahme, dass die Teammitglieder sich auf die Aufgaben beschränken, die ihrer jeweiligen Spezialisierung entsprechen. In Wahrheit liefert das Team gemeinsam, sodass mit der Zeit ein Know-how-Transfer stattfindet und sich neben der eigenen Expertise das Generalistentum verstärkt (**siehe dazu "So entwickeln Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit"**).

Auch wird ab und an etwas naiv angenommen, dass das effiziente Liefern der Produkte, die den Anwendern nützen, eine Frage des richtigen Frameworks sei – wenn man z.B. nur diszipliniert genug Rollen, Meetings und Artefakte von Scrum verwendet. Dabei vergisst man nämlich

das – ganz zentrale – **Prinzip der technischen Exzellenz**: Darunter versteht man den Antrieb agiler Teammitglieder, sich fachlich kontinuierlich weiterzuentwickeln, ihre Profession bestmöglich auszuführen und Qualität zu liefern.

Denn darum geht es doch: regelmäßig und zuverlässig zu liefern; in jedem Sprint, jeder Iteration! Die Anwender probieren das, was das Team gebaut hat, tatsächlich aus und geben direktes Feedback. Daher bilden die Prinzipien "Liefern" und "kontinuierliche Verbesserung" (siehe den Glossareintrag zum PCDA-Zyklus) die Grundlage für den ganzen Baum.

Die ursprüngliche Liste der zwölf agilen Prinzipien entstammt dem Agilen Manifest (www.agilemanifesto.org) und wurde im Zuge der Entwicklung von weiteren Frameworks wie Kanban durch spezifischere Prinzipien ergänzt. Weil die Prinzipien so grundlegend sind, sollten Sie darauf achten, dass alle wichtigen Prinzipien genannt werden. Um das zu garantieren, können Sie diese Prinzipien auf Klebezetteln vorbereiten und bei Bedarf selbst einbringen (siehe oben).

Werte

Die Wurzeln des Baums bilden die agilen Werte. Die Werte sind der Nährboden und die Basis für die Prinzipien und Praktiken. Werte sind grundsätzlich als wünschenswert anerkannte Vorstellungen, die sowohl Individuen als auch Gruppen Orientierung geben. Im agilen Kontext beschreiben die Werte eine gemeinsame Grundhaltung, auf die sich die Beteiligten für ihre Arbeit einigen.

Schon bei den ersten Berührungspunkten sollten MitarbeiterInnen und deren Organisationen miteinander aushandeln, ob und wie sie die Werte leben wollen. Denn Werte sind oft mehrdeutig – im Gegensatz z.B. zu Praktiken oder Prinzipien, mit denen klare Handlungen (wie das Pull-Prinzip) oder konkrete Dinge (wie ein Backlog oder ein Taskboard) verbunden sind.

Der Prozess des gemeinsamen Aushandelns im Team ("Was bedeutet dieser Wert für uns konkret? Und woran erkennen wir, dass wir ihn beachten?") macht die Werte erst lebbar. Hier ist wichtig, dass die regelmäßig im gesamten Team reflektiert werden ob sie gelebt werden und an welchen Werten das jeweilige Team noch arbeiten kann. Überspringen Sie diesen Punkt nicht! Als Meeting bietet sich hierfür beispielsweise die Retrospektive an.

Herkunft und Entwicklung der agilen Werte

Die ursprünglichen vier Wertepaare stammen aus dem **Agilen Manifest**:

// ***Individuen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen*
***Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation*
***Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über der Vertragsverhandlung*
***Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans*

Um zu betonen, wie zentral die richtige Haltung beim Arbeiten mit **Scrum** ist, haben dessen Erfinder Ken Schwaber und Jeff Sutherland (die auch Mitverfasser des Agilen Manifests sind)

2016 die fünf Werte *Fokus, Mut, Offenheit, Respekt und Commitment* zum Scrum Framework hinzugefügt (siehe auch den Blogbeitrag "[Scrum Guide 2016: Putting the heart back into it](#)"). Die Werte dienen Teams und Organisationen zur Reflexion. Die Leitfrage ist: "Leben wir die Werte? Und falls nicht: Was können wir tun, um das zu ändern?"

Eine kontinuierliche Betrachtung und Reflexion der Werte – beispielsweise in Retrospektiven – unterstützt die nachhaltige Anwendung von Scrum. Woran genau machen Sie z.B. fest, dass jemand in Ihrer Organisation oder in Ihrem Projekt mutig handelt? Wann haben Sie das beobachtet? Erzählen Sie sich Geschichten von tatsächlich Erlebtem und arbeiten anschließend mit Ihrem Team heraus, wie das Leben der Werte sich in konkretem Handeln manifestieren könnte bzw. sollte.

Ein weiteres Beispiel für einen agilen Wertekanon findet sich bei **Kanban**. David Anderson – der Begründer von Kanban in der IT – ist davon überzeugt, dass Kanban nur erfolgreich ist, wenn die Anwender aus der Überzeugung der Werte agieren (Anderson 2016). Die neun Kanban-Werte sind *Transparenz, Balance, Kollaboration, Kundenfokus, Arbeitsfluss, Führung, Verständnis, Vereinbarung und Respekt*.

Nehmen Sie sich Zeit für diesen Bereich und achten sie darauf, dass die Teilnehmer das Zusammenspiel der Wertebene mit dem restlichen Teil des Baums verstehen! Häufig fallen Teilnehmern nur wenige Werte ein. Verdeutlichen Sie daher, das erfolgreiche agile Arbeiten sich aus diesen Werten speist (Stichwort Wurzeln). Beispielsweise kann ein Scrum-Team gleichzeitig an verschiedenen Produkten arbeiten. Der Nutzer wird neue Produkte aber nicht schneller als in einem klassischen Projekt bekommen, weil dem Team der Fokus fehlt.

Agiles Mindset

Unterhalb der Wurzeln des Baums befindet sich das Mindset. Häufig sagen Teilnehmer einer Session: "Agilität erfordert eine andere Haltung und Einstellung zur Arbeit". Konkret hat ein Abteilungsleiter in einem unserer letzten Workshops gesagt: "Ich habe bei agilen Teams beobachtet, dass die einzelne Person viel mehr Verantwortung für ihr Handeln sowie den Erfolg des Teams übernimmt". "Mache statt jammere!" haben wir auch schon das ein oder andere Mal gehört.

Spannend ist, dass weder im Agilen Manifest noch in Frameworks wie Scrum oder Kanban definiert wird, was genau ein agiles Mindset ist. Der erste Satz des Agilen Manifests gibt unserer Meinung die Stoßrichtung der Verfasser in diesem Zusammenhang vor: "Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen". In der agilen Community gibt es viele Praktiker, die genau diese Haltung in den Mittelpunkt stellen.

Eine Frage der Einstellung

Genau das kann man auch in der Praxis beobachten. In Teams, die agil arbeiten möchten, hört man Teammitglieder, Führungskräfte oder Scrum Master oft sagen, Mitarbeiter X habe die richtige Einstellung und verstehe, was die Organisation in Zukunft braucht. Mitarbeiter Y hingegen passe mit seiner hierarchiegeprägten Denkweise und seinem Handeln nach Vorschrift nicht in ein selbstorganisiert arbeitendes Team – "ihm fehlt das richtige Mindset".

Susan McIntosh – eine erfahrene Agile Coachin aus den USA – hat die Aussagen aus dem Agilen Manifest und die Prinzipien der verschiedenen agilen Frameworks systematisch zusammengefasst und daraus sieben Punkte abgeleitet, die ein agiles Mindset prägen (McIntosh 2016). Alle Punkte beinhalten eine Kerneigenschaft, die für uns bei borisgloger consulting das agile Mindset definiert:

Das Bewusstsein, dass jeder Einzelne sein Arbeitsumfeld gestalten kann und die (Handlungs-)Fähigkeit hat, es zu tun! (Rasche 2019)

Ein agiles Mindset ist die innere Einstellung einer Person, die sich aus zwei Ebenen zusammensetzt:

- **Reflexionsfähigkeit:** Personen mit einem agilen Mindset können Situationen reflektieren und analysieren. Sie haben ein Gespür dafür, welche Prozesse, Handlungen von Teammitgliedern und Managern sowie Praktiken einem agilen Miteinander entsprechen und welche nicht.
- **Handlungsfähigkeit:** Solche Personen sind in der Lage, Widersprüche konstruktiv anzusprechen, gemeinsam mit ihrem Umfeld geeignete Lösungen zu finden und diese in die Tat umzusetzen. Auch in Situationen, in denen die ersten Versuche scheitern, bleiben sie hartnäckig und probieren die Veränderung auf einem anderen Weg herbeizuführen.

Warum die Zweiteilung? Wir stellen in unserer Arbeit häufig fest, dass es in Teams Personen gibt, die fundiertes Wissen über agile Prinzipien, Praktiken und Werte und eine agile Grundhaltung besitzen. Ihnen fehlt aber die Fähigkeit, die Initiative zu übernehmen und sich aktiv für eine Veränderung der Situation einzusetzen.

! Das Mindset wird durch das Umfeld geprägt, in dem sich eine Person befindet, daher gibt es auch kein richtiges oder falsches Mindset. Es gibt nur Mindsets, die für die aktuellen Herausforderungen einer Organisation passend oder weniger passend sind.

! Agile Organisationen fordern von ihren Mitarbeitern vor allem Selbstorganisation und Flexibilität. Die Fähigkeit, das eigene Arbeitsumfeld zu gestalten, ist daher eine der entscheidenden Eigenschaften, die Mitarbeiter benötigen, um in einer agilen Organisation erfolgreich zu sein. Gleichzeitig braucht die Organisation viele Mitarbeiter mit diesem Mindset, damit eine agile Kultur entstehen kann.

Doing vs. Being Agile

Parallel zum Baumstamm befindet sich eine Linie, die vom "Doing" (an der Baumspitze) zu "Being Agile" (am unteren Ende der Wurzeln) verläuft. Obwohl das erste Wertepaar des Agilen Manifests konstatiert: "Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen" liegt der Fokus beim Start mit der Auseinandersetzung mit agilem Arbeiten sehr häufig auf den Prozessen und Tools. Wieso passiert das?

Prozesse und Praktiken lassen sich durch Schulungen und durch einfaches Ausprobieren wesentlich leichter einführen: Das "Doing Agile" kann ein Team inhaltlich innerhalb eines Tages erlernen. Ein viel längerer und anstrengender Weg ist es, die Werte in die gemeinsame Kultur eines Teams,

eines Projekts oder gar einer gesamten Organisation zu integrieren. Die größte Herausforderung beim Starten mit agilem Arbeiten ist es immer, den richtigen Mix in der Auseinandersetzung mit den Bereichen Prozesse, Strukturen, Praktiken, Frameworks und Mindset zu finden.

Für den Anfang ist es vollkommen in Ordnung, die agilen Praktiken und Prozesse nach Lehrbuch anzuwenden – ohne zunächst genau zu wissen, was ein agiles Mindset ist. Wir empfehlen dringend z.B. Scrum genauso auszuprobieren, wie es im Scrum Guide steht. Denn dadurch findet eine wichtige Kontextverschiebung statt. In einem Team funktionieren die Dinge plötzlich anders als früher: Auf einmal gibt es einen Produkt Owner und einen Scrum Master und eine Reihe von Meetings, in denen jedes Teammitglied gleichberechtigt ist.

Lernen durch Ausprobieren und Fehler machen

Es ist nicht unwahrscheinlich, dass anfangs einige der Werte missachtet werden. Das macht aber nichts, denn über das Ausprobieren, das Fehlermachen und das Weiterentwickeln der Praktiken und Prozesse – z.B. in Retrospektiven – erkennt das Team allmählich, was "Being Agile" bedeutet – nämlich Anpassungsfähigkeit. Mit jeder neuen Erfahrung werden – basierend auf den Werten und Prinzipien – die Prozesse und Praktiken an das eigene Arbeitsumfeld angepasst. Agilität breitet sich organisch aus, wird weiterentwickelt und im Laufe der Zeit von einer wachsenden Zahl von Personen verstanden.

! Die Fokussierung auf das Leben von Agilität hat einen entschiedenen Vorteil: Egal, welche Herangehensweise ein Team wählt: Wenn es versucht, ein agiles Mindset zu entwickeln und nach den Werten und Prinzipien zu handeln, ist es fast egal, welche Prozesse und Praktiken es anwendet: Es wird je nach Situation die richtigen Elemente finden und einsetzen!

Verwendung des Baums nach dem Workshop

Der Workshop ist vorbei. Sie packen die Materialien zusammen und erstellen als letzten Schritt eine kurze Fotodokumentation, damit jeder Teilnehmer den Baum mitnehmen und im Nachgang entscheiden kann, mit welchen Elementen sich die Gruppe bei einem vereinbarten Vertiefungstermin beschäftigen möchte.

In der Reflexion über die Methode stellen wir immer wieder fest, dass sie einen großen Vorteil hat: Durch das Vereinheitlichen des Wissens der Teilnehmer müssen Sie nicht bei 0 starten: Teilnehmer mit größerer Erfahrung teilen ihr Wissen über Agilität. Dadurch stehen Sie weniger in der Rolle des alleinigen "Erklärers" und gleichzeitig bringen die Teilnehmer häufig schon Beispiele aus ihrem eigenen Arbeitskontext.

Der Baum mit seinen Metaphern (u.a. Prinzipien als Stamm und Werten als Wurzeln) bietet den Teilnehmern eine Struktur, die leicht verständlich ist und sich rekonstruieren lässt. Im Anschluss an solche Workshops berichten uns viele Teilnehmer, dass sie mit Hilfe des Baums ihren Kollegen oder Vorgesetzten vom Gelernten berichten und selbständig argumentieren, weshalb das bloße Anwenden von Praktiken bei gleichzeitigem Ignorieren der zugrundeliegenden Werte deutlich unter der möglichen Wirksamkeit zurückbleiben wird.

Weitere Anregungen

Dank seiner klaren Struktur hilft der Baum zudem die Zusammenhänge der Bereiche darzustellen – so lassen sie sich leichter verstehen und behalten. Außerdem kann die Moderationswand wiederverwendet werden: um den Baum weiterzuentwickeln, Wissen aufzufrischen oder in folgenden Sessions detailliert auf einzelne Punkte anzugehen.

Viele Teams mit denen wir gearbeitet haben, widmen in der Anfangszeit ein etwa halbstündiges Meeting in der Woche der Reflexion eines der Elemente des Agilen Baums. Sie nehmen sich beispielsweise einen Agilen Wert vor und besprechen, was er für sie im Team bedeutet oder sie prüfen, wie sie eine der Praktiken aktuell leben.

Die Anzahl der agilen Praktiken, Frameworks und Methoden ist groß. Falls Sie weitere Anregungen benötigen, womit der agile Baum gefüllt werden könnte, **empfehlen wir den Talk von Craig Smith "40 Agile Methods in 40 Minutes"** und **eine dazu erstellte Grafik von Lynne Cazaly**.

Und zu guter Letzt eine Anmerkung: Natürlich erhebt der agile Baum keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der Baum ist, wie jedes agile Artefakt, eine Visualisierung des gemeinsamen Kontextes und dient als Einladung zu weiteren Gesprächen und Diskussionen.

Literatur

- Anderson, D.J.; Carmichael, A.: Essential Kanban Condensed. Blue Hole Press, 2016.
- McIntosh, Susan: What Exactly is the Agile Mindset? InfoQ 2016, frei verfügbar unter: <https://www.infoq.com/articles/what-agile-mindset>
- Rasche, Carsten: Sein statt Schein: Woran Sie ein Agiles Mindset erkennen und wie Sie es fördern können, borisgloger 2019, nach Anmeldung frei verfügbar unter: <https://www.borisgloger.com/publikationen/whitepapers/>
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff: Scrum Guides, aktuelle Scrum-Guide-Version von November 2017 online einsehbar unter: <http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

Die 4 Grundbedürfnisse Ihrer Teammitglieder

So führen Sie Ihr Team in der VUCA-Welt!



Prof. Dr. Monika Burg
Professorin an der
International School of
Management

Management Summary

- Agilität im Projektteam kann nur dann entstehen, wenn die Beteiligten sich agil verhalten.
- Agiles Verhalten setzt ein "agiles Mindset" voraus, d.h. eine neuronale Offenheit, die erst durch Befriedigung der biologischen Grundbedürfnisse entsteht.
- Die biologischen Grundbedürfnisse des Menschen sind die Bedürfnisse nach Orientierung, Bindung, Selbstwert und Lustgewinn/Unlustvermeidung.
- Wir suchen Orientierung, Bindung und Wertschätzung, und wir vermeiden Personen und Situationen, die uns das nicht geben. Letzteres äußert sich häufig in Widerstand, Dienst nach Vorschrift oder Kündigung.
- Um ein agiles Mindset und agiles Verhalten im Team zu fördern, sollte ein Projektmanager Projektvisionen formulieren, in Sprints planen, authentisch auftreten und für klare Rollen sorgen.
- Damit agile Führung gelingt, loben Sie Ihre Teammitglieder, geben Sie Feedback und tauschen Sie sich eng mit ihnen aus!

Mit dem Schlagwort "VUCA" umschreibt man das sprunghafte und unkalkulierbare Geschäftsumfeld, das sich in Folge der digitalen Vernetzung entwickelt (Johansen, 2007). "VUCA" steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Genau diese Eigenschaften treffen für viele Projekte zu, deren Verlauf und Ergebnis immer weniger vorherzusagen sind, die aber immer schneller abgeschlossen werden sollen. Für Projektmanager bedeutet das, dass sie für das operative Geschäft agile Methoden wie Scrum oder Kanban beherrschen sollten und darüber hinaus die Bereitschaft ihrer Projektmitglieder zu agilem Verhalten fördern müssen. Wie letzteres gelingt, ist in der Geschäftswelt noch weitgehend unbekannt: man braucht ein Verständnis für die Grundbedürfnisse, die jedem Menschen – durch die Gene veranlagt – in die Wiege gelegt sind. Sie zielen alle auf Sicherheit und müssen mit der VUCA-Welt versöhnt werden. Hier lesen Sie, wie es gelingt.

Sicherheit als Schlüssel zum agilen Mindset

Die biologischen Grundbedürfnisse des Menschen sind die Bedürfnisse nach Bindung, Orientierung, Selbstwert und Lustgewinn/Unlustvermeidung. Wir suchen Bindung, Orientierung und Wertschätzung und wir vermeiden Personen und Situationen, die uns das nicht geben. Letzteres äußert sich häufig in Widerständen aller Art, Dienst nach Vorschrift oder sogar Kündigung.

Will ein Projektleiter den Rahmen für Agilität innerhalb seines Teams setzen, muss er zunächst verstanden haben, dass agiles Verhalten ein agiles Mindset voraussetzt, d.h. eine neuronale Offenheit, die erst durch Befriedigung der biologischen Grundbedürfnisse entsteht. Dafür sorgt unsere genetische Ausstattung, die seit Jahrmillionen das Überleben des Homo Sapiens sichert. Wir suchen sicheres Terrain und vermeiden unsicheres, dagegen können wir wenig machen (Burg, 2017).

Da sich Gene aber nicht so schnell ändern wie unsere Lebensumstände, führen auch heute noch Flucht- und Kampfrelexe in Projekten zu Widerstand oder Reibungsverlusten. Ein Projektmanager muss wissen, wie man Mitarbeitern subjektive Sicherheit vermittelt – das geht nur, indem er ihre genetischen Grundbedürfnisse versteht. Dabei helfen die Erkenntnisse der Neurobiologie, aus denen Schlagworte wie "hirngerechte Führung" oder "Neuroleadership" hervorgegangen sind.

Es lohnt sich, die genetischen Grundbedürfnisse eines Projektmitarbeiters näher zu beleuchten, um dann Handlungen daraus für den Projektalltag abzuleiten.

Die 4 psychologischen Grundbedürfnisse

Jeder Mensch hat vier genetisch bedingte, psychologische Grundbedürfnisse, die befriedigt werden müssen. Sind diese Grundbedürfnisse erfüllt, führt dies zu einer stabilen psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Diese ist für den Projektalltag besonders wichtig: Wir denken dann schneller, kreativer sowie innovativer und bauen keine Widerstände auf, weil wir uns nicht schützen müssen. Vor allem aber sind wir dann bereit, viel flexibler zu agieren.

! Bevor Sie weiterlesen: Überlegen Sie, welche Aspekte Ihnen im Zusammenleben und in der Zusammenarbeit mit anderen besonders wichtig sind und notieren Sie diese auf einem Zettel. Versuchen Sie, diese Aspekte den folgenden Grundbedürfnissen zuzuordnen.

Bedürfnis nach Bindung

Das Bedürfnis nach Bindung bedeutet, dass wir in einer stabilen Beziehung zu anderen Menschen stehen wollen. Stabilität bedeutet dabei im Wesentlichen Verlässlichkeit. Im Schutz des Clans konnte in der Steinzeit das Überleben gesichert werden. Deshalb wollen wir uns auch heute noch anderen Menschen zugehörig fühlen.

Das Bedürfnis äußert sich, indem wir ein gutes Verhältnis zu unserem Vorgesetzten, unserer Projektmanagerin oder unseren Teamkollegen haben möchten. Bekommen wir z.B. neue Kollegen oder werden wir einem neuen Projekt zugeordnet, loten wir als erstes aus, ob die Neuen Freunde oder Feinde sind, ob man sich auf sie verlassen oder ihnen vertrauen kann.

Bedürfnis nach Orientierung

Das Bedürfnis nach Orientierung zeigt sich im Verlangen nach einem kalkulierbaren Umfeld, das einigermaßen vorhersagbar ist und Möglichkeiten zur eigenen Einflussnahme eröffnet. Böse Überraschungen konnten früher sehr schnell zum Tode führen.

Die traditionelle Planung und die daraus abgeleiteten KPIs boten in der Vergangenheit viel Orientierung. Dementsprechend müssen wir uns fragen, wie wir in agilen Zeiten Orientierung geben können. Zum einen können wir das sicherlich durch stabile Beziehungen erreichen (s.o.), zum anderen stellen z.B. Projektvisionen, Sprintvorgaben, klare Spielregeln oder klare Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt einen Orientierungspunkt dar.

Bedürfnis nach Selbstwert

Aus dem Bedürfnis nach Selbstwert resultiert das Verlangen, sich kompetent, wertvoll und von anderen geschätzt zu fühlen. Wenn man in der Zeit der Jäger und Sammler etwas wert war oder etwas gut konnte, war man im Zweifel dazu fähig, für sich selbst zu sorgen – und so war man auch für einen schützenden Clan interessant. Selbstwertschutz ist also ebenso ein sehr altes Bedürfnis mit einer Überlebenslogik aus ferner Zeit.

Deswegen hören wir noch heute gerne, dass wir etwas gut gemacht haben, dass wir respektiert oder geschätzt werden. Wenn wir z.B. an Projektbesprechungen beteiligt sind oder unsere Meinung gefragt ist, wird dieses alte Bedürfnis befriedigt.

Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung

Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung beschreibt das Bestreben, erfreuliche Erfahrungen zu machen bzw. erfreuliche Zustände herzustellen und unangenehme (aversive, schmerzhaft) nach Möglichkeit zu vermeiden (Vermeidungsmotivation). Ansprechende Situationen und Menschen zu suchen und unangenehme zu vermeiden (Annäherungsmotivation), fördert die Überlebenschance seit Urzeiten.

Auch in der Moderne ist für uns von Vorteil, wenn ein Umstand oder eine Person unser Bedürfnis nach Bindung, Orientierung und Selbstwert befriedigt. Wenn das gelingt, dann steigt unsere Risikobereitschaft und der vielzitierte Widerstand gegen Veränderungen geht zurück.

Die 4 Grundbedürfnisse sind unser Streben

Um sich wohl und gesund zu fühlen, muss jedes dieser vier Bedürfnisse ausreichend befriedigt sein. Man nennt diesen Zustand dann auch Konsistenzgefühl. Sind nicht alle Bedürfnisse ausreichend befriedigt (Inkonsistenz), spüren wir dies als eine Art innere Unruhe, Nervosität oder körperliches Missempfinden. Wir können aber auch Gefühle wie Unlust, Überforderung, Sorge, Trauer oder Angst verspüren. Unser oberstes Ziel ist dann, wieder Konsistenz herzustellen. Und zwar, indem wir Wege finden, unsere Grundbedürfnisse zu erfüllen (Annäherungsmotivation) oder indem wir Verletzung vermeiden (Vermeidungsmotivation) (Reinhardt et al., 2014).

Fühlt sich z.B. ein Mitarbeiter über eine unerfreuliche, ihn betreffende Projektentwicklung (Unlustvermeidung) nicht gut informiert (Orientierung), versucht er, Konsistenz wiederherzustellen und sammelt Informationen auf dem Flur und in der Kaffeeküche. Fühlt er sich bei der Arbeit über einen längeren Zeitraum nicht wertgeschätzt (Selbstwert, Bindung), möchte er sich dem vielleicht nicht mehr aussetzen (Vermeidungsmotivation) und macht nur das Nötigste in Form von Dienst nach Vorschrift. Seine Bestätigung wird er sich dann z.B. in seinem privaten Umfeld holen: bei seiner Familie, seinen Freunden oder beim Sport (Annäherungsmotivation).

Praxistipps und Handlungsempfehlungen

Soweit die wichtige theoretische Betrachtung. Wenn man diese Mechanismen erst einmal richtig verstanden hat, kommt man selbst auf tolle Möglichkeiten, Mitarbeitern oder Projektmitgliedern das zu geben, was in einem guten Gefühl hinsichtlich Verbundenheit, Orientierung und Selbstwert resultiert (Annäherungsmotivation). Zusätzlich entsteht Klarheit darüber, welche Aspekte ein schlechtes Gefühl verursachen, dem Ihre Mitarbeiter aus dem Weg gehen möchten (Vermeidungsmotivation). Hier ein paar der wichtigsten Handlungsempfehlungen für die Praxis (Burg, 2018).

Formulieren Sie eine Projektvision und planen Sie überschaubare Sprints!

Die traditionelle Planung hatte eine ansprechende Orientierungsfunktion für das menschliche Gehirn. Wenn man die ausgerufenen Ziele und Meilensteine erreichte, war man etwas wert und wenn andere das auch noch sagten, stärkte das unser Gefühl von Verbundenheit. Aber Anforderungen können sich heute im laufenden Projekt so ändern, dass starre Pläne schnell zu Schall und Rauch werden. Wie kann man also trotzdem Orientierung geben? Als hilfreich empfinden Menschen z.B. Projektvisionen (Beispiel: "Das neue Dokumentenmanagement unterstützt die Zusammenarbeit von Abteilungen und Standorten und minimiert den Aufwand für die interne Abstimmung"). Diese geben Orientierung, auch wenn der Weg dorthin immer wieder Veränderungen unterworfen ist.

Planen Sie die konkrete Projektdurchführung in Arbeitszyklen von ein bis maximal sechs Wochen. Diese **Sprints** erlauben, in einem festgelegten Rhythmus überschaubare und damit beherrschbare Ergebnisse zu planen bzw. zu liefern (Orientierung / Kontrolle). Retrospektiven am Ende der Sprints geben Orientierung für die Zukunft, indem sowohl die erreichten Ergebnisse als auch der

Weg dahin überprüft wird. Ob Visions- bzw. Sprintplanung oder Retrospektive: Gemeinsames Erarbeiten stärkt auch die Beziehungen (Bindung) und die Wertschätzung (Selbstwert).

Seien Sie als Mensch authentisch!

Eine Führungskraft soll "echt" sein, auch mit "Ecken und Kanten", unverfälscht, aufrichtig, ehrlich, integer. So wünschen sich Mitarbeiter ihre Vorgesetzten laut einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen und Bad Harzburg (Salzwedel und Tödter, 2018). Über 60 Prozent der Befragten nannten Authentizität als die wichtigste Führungseigenschaft eines Vorgesetzten. Warum ist das so? Weil sie dann wissen, woran sie sind. Was müssen Sie tun, um auf andere authentisch zu wirken? Sie sollten sich bewusst sein, wer Sie sind, was Sie können und was nicht. Und daraus sollten Sie keinen Hehl machen (zu authentischer Führung siehe auch: **Authentisch und wirksam führen**, projektmagazin 07/2007).

Vielleicht sind Sie ein Projektleiter, der sehr gerne Konzepte oder strategische Entwürfe macht. Ihre Schwäche liegt dann aber vielleicht in Detailplanung oder der Ausarbeitung technischer Spezifikationen. Sie sind ein perfekter Gesprächspartner für Ihre Chefs, aber vielleicht nicht für Kunden und Kollegen, wenn es um knifflige technische Lösungen geht. Diese Schwächen und Stärken anderen gegenüber zu offenbaren, macht Sie authentisch, berechenbar und sympathisch. Folglich wird man Sie gern als Gesprächspartner konsultieren (Annäherungsmotivation). Wenn Sie hingegen immer von Ihren technischen Fähigkeiten reden, diese aber nicht zeigen, wirken Sie nicht authentisch, nicht verlässlich, weil Sie hier ja auch nicht ganz ehrlich sind, und man wird Sie meiden (Vermeidungsmotivation). Authentizität beginnt also immer bei Ihnen selbst.

Sorgen Sie für klare Rollen!

Wer ist eigentlich im Projekt für was zuständig, wer hat welche Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Rechte? Wenn das Team diese Fragen nicht klar genug beantworten kann, ist es nicht nur wahrscheinlich, dass es ineffizient arbeitet, sondern auch, dass die Mitglieder "schwimmen" und die Grundbedürfnisse nicht erfüllt werden. Klare Rollen und Verantwortlichkeiten führen zur Befriedigung des Bindungsmotivs, weil jeder seinen Platz in der Gruppe kennt und so Streitigkeiten minimiert werden.

Das kann z.B. passieren, wenn sich mehrere Teammitglieder für die Pflege der Projektdatenbank zuständig fühlen. Wird jedoch einmal geklärt, welcher Mitarbeiter dafür zuständig ist, kann sich jeder auf seine Aufgaben konzentrieren und das gibt Orientierung. Man kann seine Arbeit besser und schneller erledigen, wenn es keine Reibereien gibt, und so steigt das Selbstwertgefühl.

Ebenso kann es passieren, dass der Verantwortliche für ein Arbeitspaket nicht vorankommt, weil er die Ressourcen dafür nicht von seinem Abteilungsleiter bekommt. Er hat zwar die Aufgabe, aber nicht die Zeit oder das Geld, die Aufgabe erfolgreich umzusetzen. Kann er das mit seinem Chef nicht auflösen, fühlt er sich alleine gelassen (Bindung) und unfairen, unklaren Vorgaben ausgesetzt (Orientierung). Eine Zwickmühle, in der er keine wirklichen Erfolge feiern kann und in der man ihn offenbar aus

mangelnder Wertschätzung (Selbstwert) belässt. Geht das eine Weile so, kann seine Vermeidungsmotivation dazu führen, dass der Mitarbeiter kündigt oder darum bittet, aus dem Projekt genommen zu werden. Deshalb lohnt es sich, Zeit zu investieren, um die Rollen und Verantwortungen sauber zu definieren. Eine interessante Hilfestellung liefert Ihnen hierfür die Methode **Rollen-Canvas**.

Loben Sie und geben Sie Feedback!

"Nicht geschimpft ist genug gelobt" – das ist eine alte Redensart. Heute, wo man immer selbstverantwortlicher handelt, braucht man die Orientierung und Klarheit, die aus Rückmeldungen (Lob und Feedback) entsteht. Man fordert diese ein (Annährungsmotivation), weil man damit an Sicherheit gewinnt. Lob und Feedback sind einfache, aber sehr wirkungsvolle Führungsinstrumente. Durch Lob und Feedback erfahren Mitarbeiter, wie der Vorgesetzte ihre Leistung einschätzt und wie er zu ihnen steht. Das gibt Orientierung.

Ein einfaches Beispiel für Lob und Feedback

Ein Projektmitarbeiter hat sein Arbeitspaket pünktlich und korrekt bearbeitet und informiert darüber im Statusmeeting. Er ist stolz, weil das nicht so einfach war. Seine Chefin geht aber gleich zum nächsten Tagesordnungspunkt über. Sie sagt, dass es in Zukunft vor allem auf eine noch bessere Erreichbarkeit ankomme, weil es dahingehend Probleme mit den Kunden gegeben habe. Sie erwarte, dass alle das ernst nehmen. Das Meeting ist zu groß und der Projektmitarbeiter auch nicht so forsch, als dass er jetzt in Anwesenheit aller nachhaken möchte. Was würden Sie denken, wenn Sie der Mitarbeiter wären? Würden Sie wissen (Orientierung), ob Ihre wichtige Bezugsperson (Bindung) – Ihre Chefin – Ihre Leistung überhaupt wertschätzt (Wertschätzung)? Ihre drei Grundbedürfnisse würden Ihnen sagen, dass Sie sich jetzt nicht sehr wohl fühlen (Inkonsistenz).

Was hätte die Chefin besser machen können? Sie hätte für den Mitarbeiter merklich positiv registrieren können, dass er das Arbeitspaket perfekt bearbeitet hat, z.B. durch ein kurzes "prima, das ist Klasse". Das wäre ein angemessenes Lob gewesen: sachorientiert und persönlich an ihn gerichtet. Worauf es in der Zukunft ankommt, muss Sie natürlich auch sagen. Klar in der Sache und verbindlich im Ton kann sie es als Feedback verpacken: "Vielen Dank für Euer Engagement bis hierhin. Ich freue mich, dass Ihr so gut mitzieht. In der vergangenen Woche gab es eine Kundenbeschwerde. Das hab ich mit dem Betroffenen persönlich besprechen können. Für die Zukunft ist es für uns alle wichtig, gut erreichbar zu sein, weil der Kunde angespannt ist. Deshalb bitte ich Euch, darauf besonders zu achten."

Rezept für gutes Feedback

Ein gutes Feedback hat mehrere Zutaten: es ist konkret, nicht anklagend, verpackt in positive Aspekte, aber klar formuliert. Man muss etwas üben, aber es lohnt sich. Sowohl im Einzelgespräch als auch in der Gruppe kann man es ebenso einsetzen wie Lob. Natürlich sollten persönliche Dinge vor allem für persönliche Gespräche vorbehalten sein. Lob wirkt mehr, wenn es direkt an die Person gerichtet ist, und ein persönliches Feedback mit positiven und kritischen Aspekten sollte i.d.R. auch im Vier-Augen-Gespräch

geäußert werden. Im Kern muss man sich eigentlich immer nur die Frage stellen, mit welchem Instrument und welcher Gruppenzusammenstellung welche Resultate hinsichtlich Orientierung, Selbstwert und Verbundenheit erreicht werden können. Mehr zum Thema Lob und Feedback im Projektalltag finden Sie im Beitrag "**Feedback und Lob: einfache Führungswerkzeuge für den Projektalltag**".

Binden Sie Mitarbeiter ein und fördern Sie den Austausch!

Fühlen Sie sich auch gut, wenn Sie in Themen eingebunden werden, die für Sie relevant sind? Wenn man in Entscheidungen eingebunden wird, bekommt man das Gefühl, dass man Kontrolle über die Umstände hat. Es bedient unser Bedürfnis nach Orientierung. Außerdem ist es ein Zeichen von Wertschätzung und Verbundenheit, wenn der Projektmanager Teammitglieder einbindet. Gleiches gilt, wenn man Informationen teilt. Sprechen Sie mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern über Entwicklungen, Stände, Risiken und Möglichkeiten. Holen Sie ihre Meinungen ein. Das hilft Ihnen nicht nur, bessere Entscheidungen zu treffen, sondern auch das Konsistenzgefühl Ihrer Mannschaft zu fördern.

Immer überlegenswert sind auch regelmäßige Meetings, Jour fixes oder Brainstormings. Oder am Rande die Frage: Wie würdest Du das angehen? Was hältst Du davon? Natürlich sollten Sie auf die Effizienz gerade von Meetings achten, denn damit kann man auch viel Zeit vergeuden. Aber oft hat man lediglich den Eindruck, man würde Zeit verlieren. Tatsächlich geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance, Konsistenz zu erzeugen, weil sie in einem turbulenten Projektumfeld Orientierung bekommen. Daraus schöpfen sie Selbstwert und stärken die Verbundenheit zu Ihnen und den anderen. Das wäre dann gut investierte Zeit!

Natürlich sollte auch klar sein: Wir können nicht jede Kleinigkeit ausdiskutieren und für alles immer zusammenkommen. Aber gerade die agilen Methoden helfen dabei, uns eng, aber nicht zu eng auszutauschen. Wenn Sie z.B. im Rahmen eines Scrum-Prozesses eine Projektvision formulieren, können Sie das im stillen Kämmerlein tun oder sich mit Ihrem Team zusammensetzen. Wenn Sie nach einem Sprint zusammenkommen und sich bei der Retrospektive über das austauschen, was war und als nächstes ansteht, gibt das Orientierung für alle. Auch für Sie. Und es vermindert sogar Abstimmungsaufwand. Die genaue Abstimmung des Leistungsumfangs sowie die Definition der Arbeitspakete insbesondere im **Refinement**- und Planungsmeeting reduzieren erheblich den sonstigen Abstimmungsbedarf zwischen den Teammitgliedern. Dadurch vermeiden Sie zudem, dass Umsetzungen nicht den Anforderungen entsprechen und nachträglich erneut geändert werden müssen. Agilität kann also sehr gut mit den Grundbedürfnissen des Menschen versöhnt werden ohne an Wirksamkeit zu verlieren.

Respektieren Sie die Mitarbeiter als emotionale Menschen!

Stellen Sie sich einmal vor, Sie wären Ihr eigener Projektmitarbeiter. Aus dieser Perspektive verstehen Sie instinktiv, was ein Mitarbeiter von seinem Projektmanager erwartet, was ihm gut tut. Wie beurteilen Sie sich selbst aus dieser Perspektive? Fördern Sie agiles Verhalten und öffnen

Sie das agile Mindset Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Oder haben Sie agile Methoden bisher nur eher von der technisch-methodischen Seite aus betrachtet? Wenn Sie akzeptieren können, dass Menschen emotionale Wesen sind, die sich schützen und anerkannt werden wollen, dann ist das eine entscheidende Erkenntnis, die ihre berufliche Zukunft verändern wird.

Im Geschäftsleben bemühen wir uns heute sehr, eine coole, rationale Fassade zu leben. Wir machen uns nicht viele Gedanken darüber, was in anderen Menschen vorgeht bzw. sind noch recht ungelenk darin. Das wird sich aber ändern, denn der Weg, um in der VUCA-Wirtschaft erfolgreich zu sein, führt über Agilität. Und Agilität gibt es nur über positive Emotionen. Unsere rationale Fassade wird also bröckeln. Die Emotionen von Menschen zu respektieren und ihnen im geschäftlichen Umfeld einen Rahmen zu geben, das ist die Aufgabe von erfolgreichen Führungskräften der Zukunft.

Literaturverzeichnis

- Burg, Monika: Warum Gefühl in der Führung Agilität erzeugt / Essay 4, in: VUCABLOG (Webblog), 15.12.2017, <http://blog.monikaburg.com/2017/12/15/psychologische-grundbeduerfnisse-hirnforschung-vernunfft-emotion-fuehrung-vucability/>
- Burg, Monika: Business Leaders go agile – die wichtigsten Aufgaben der CEOs im agilen Umbruch / Essay 9, in: VUCABLOG (Webblog), 2.3.2018, <https://blog.monikaburg.com/2018/03/02/business-leaders-go-agile-aufgaben-ceos-agiler-umbruch-vuca/>
- Johansen, Robert: Get there early. Sensing the future to compete in the present. 1st ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers, 2007, <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10315451>
- Reinhardt, Rüdiger; Kaczynski, Andrea; Krampe, David und Schweizer Karin: Die Konsistenztheorie: Einführung für Führungskräfte. In: Rüdiger Reinhardt (Hg.): Neuroleadership. Empirische Überprüfung und Nutzenpotenziale für die Praxis, S. 141–160, 2014
- Salzwedel, Martin; Tödter, Ulf (2018): Authentisch führen. Soziale Kompetenz als Führungskraft mit dem Business-Enneagramm. 3. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe

Das agile Mindset erkennen und fördern

Die 7 Verhaltensweisen erfolgreicher agiler Teams

Management Summary

- Die Vorteile von Agilität erhalten nur Teams, die sich zu Beginn des agilen Arbeitens intensiv mit den verschiedenen Elementen von Agilität auseinandersetzen.
- Hochleistungsteams entstehen nicht über Nacht. In der Regel ist die Entwicklung dahin durch eine Auseinandersetzung innerhalb des Teams über die eigene Zusammenarbeit und damit einhergehende Hoch- und Tiefphasen geprägt.
- Es sind immer die gleichen Themen, die die Teammitglieder miteinander diskutieren und aushandeln müssen. Diese Themen und der Umgang mit diesen sind ein guter Indikator, ob ein Team tatsächlich die agilen Prinzipien berücksichtigt und im Einklang mit den agilen Werten handelt.
- Wer sich intensiver mit Agilität auseinandersetzt, erkennt, dass alle agilen Frameworks auf wenigen Prinzipien und Werten beruhen und dass derjenige, der diese lebt, eine andere Haltung entwickelt. Dahinter verbirgt sich das aktuell häufig bemühte agile Mindset.
- Erfolgreiche agile Teams zeigen folgende sieben Verhaltensweisen: Sie begreifen Fehler und unterschiedliche Perspektiven als Chancen, haben Freude an der Arbeit und eine konstante Arbeitsgeschwindigkeit. Die Teammitglieder sind anpassungsfähig und unterstützen sich gegenseitig, auch durch schonungslose Transparenz und Offenheit; zudem teilen sie ihr Wissen freiwillig und regelmäßig.



Carsten Rasche

Management Consultant
und Agiler Coach bei der
borisgloger consulting
GmbH



Moritz Müller

Management Consultant
bei der borisgloger
consulting GmbH

Agile Praktiken sind heutzutage aus dem Arbeitsalltag vieler kaum mehr wegzudenken: Wir visualisieren Projektverläufe und Prozesse über Taskboards mit Klebezetteln und reflektieren regelmäßig in Retrospektiven. Aber genügt es, einzelne agile Elemente anzuwenden, um die versprochenen Vorteile von Agilität zu erhalten, wie eine höhere Produktqualität oder zufriedeneren Kunden und Nutzer? Unsere Erfahrung in der Arbeit mit Teams zeigt: Nein! Die Vorteile von Agilität erhalten nur Teams, die sich insbesondere zu Beginn des agilen Arbeitens intensiv mit den verschiedenen Elementen von Agilität auseinandersetzen.

Entwicklung erfordert eine kontinuierliche Auseinandersetzung

Agile Hochleistungsteams entstehen nicht über Nacht. In der Regel ist die Entwicklung dahin durch eine Auseinandersetzung innerhalb des Teams über die eigene Zusammenarbeit und damit einhergehende Hoch- und Tiefphasen geprägt. Die Gruppe **DACH30 – ein Zusammenschluss von 30 deutschsprachigen börsennotierten Unternehmen** – verwendet in ihren Mindeststandards (eine Art Anforderungskatalog) für agiles Arbeiten drei Fähigkeitsstufen.

Für die agile Rolle "Umsetzungsteam" sieht der Lernpfad wie folgt aus: Auf der Ebene "Doing Agile" liefert das Team "regelmäßig Wert für Kunden", die nächste Entwicklungsstufe "Becoming Agile" hat ein Team erreicht, wenn es "selbstorganisiert regelmäßig hohen Wert für den Kunden" liefert. Lebt ein Team Agilität, hat es die höchste Stufe erreicht, es verbessert "die Lieferfähigkeit der gesamten Organisation und inspiriert zum Nachahmen" (siehe auch Bild 1).

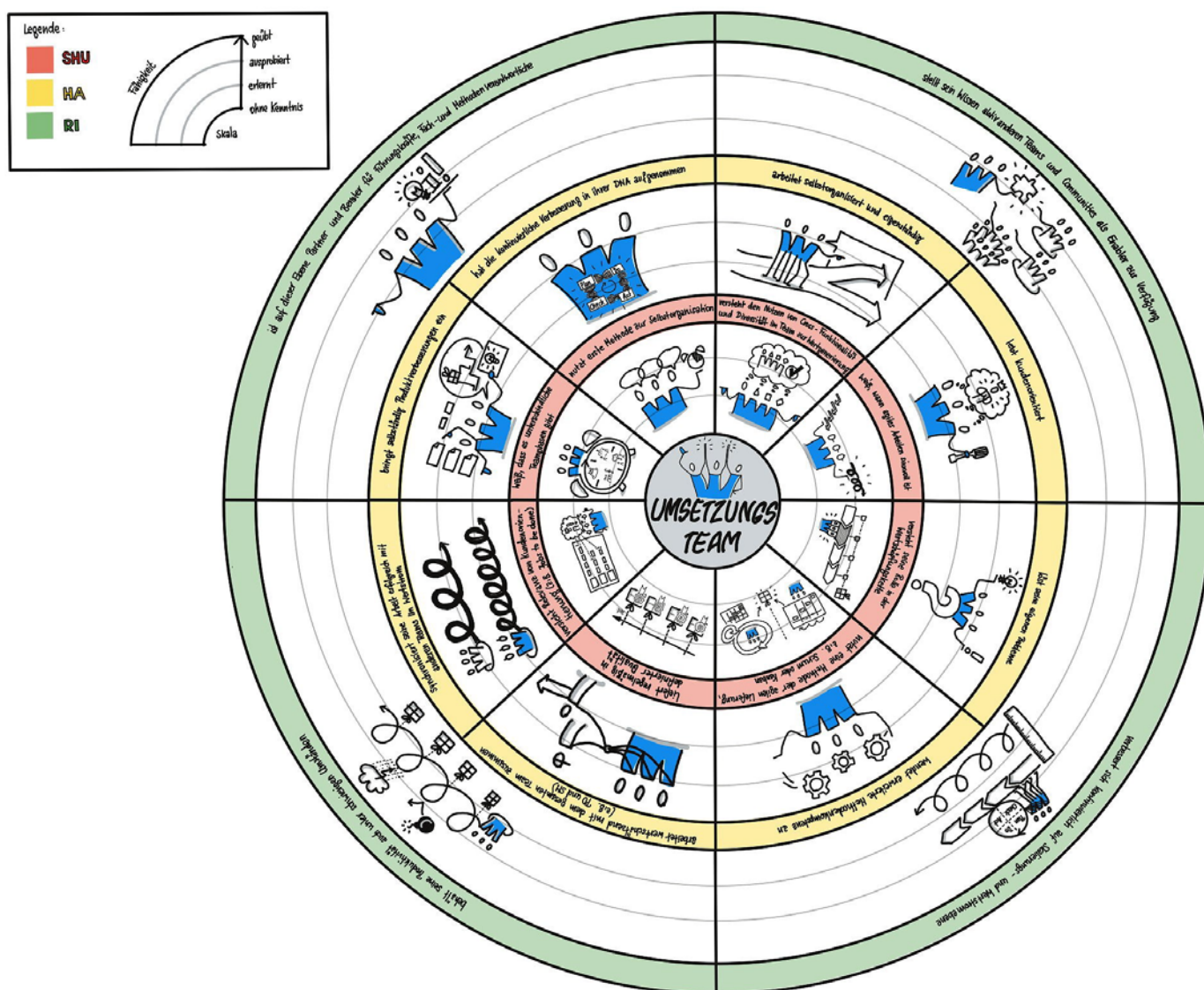


Bild 1: Lernpfad Umsetzungs-Team © SA - DACH30 <https://next-level-working.com/node/43>

Exkurs: Die drei Entwicklungsstufen eines Schülers im Aikido

Dem am fernöstlichen Kampfsport Aikido Interessierten dürfte die oben erwähnte Dreiteilung bekannt vorkommen. Der Aikido-Schüler durchläuft die drei Phasen "Shu", "Ha" und "Ri". Zunächst führt der Schüler alle Bewegungen und Abläufe genau so aus, wie der Meister es vormacht. Im Shu geht es also um das Annehmen und das Gehorchen. Beherrscht der Schüler die Bewegungen, befreit er sich in der zweiten Stufe vom Einfluss seines Meisters: Er variiert die vorgegebenen Regeln und Standards und passt die Bewegungsabläufe an seine eigenen Vorstellungen an. Die dritte und höchste Stufe bedeutet verlassen, trennen und abschneiden: Der Schüler entwickelt seinen eigenen Stil und wird so selbst zum Meister, der wiederum selbst Schüler ausbildet.

In unserer täglichen Arbeit mit Teams stoßen wir immer wieder auf die gleichen Kernthemen, die die Teammitglieder miteinander diskutieren und aushandeln müssen. Diese Themen und der Umgang der Teammitglieder mit diesen sind für uns ein guter Indikator, ob ein Team tatsächlich die agilen Prinzipien berücksichtigt und im Einklang mit den agilen Werten handelt.

Nach einer kurzen Definition der verschiedenen agilen Elemente stellen wir die sieben wichtigsten Verhaltensweisen vor, die wir in Projekten beobachten konnten. Wir gehen dabei auf die dazugehörigen Werte und Prinzipien ein und geben Anregungen, wie Sie die Entwicklung Ihres agilen Teams konkret unterstützen können.

Das Leben von Agilität erkennt man am Umgang mit Werten und Prinzipien

Viele denken bei Agilität sofort an eines der großen Frameworks wie Scrum. Diese liefern konkrete Vorschläge, mit welchen Rollen (z.B. **Scrum Master** und **Product Owner**), Meetings (wie **Planning Meetings** und **Retrospektiven**) und Artefakten (Boards, **Backlog**) Teams arbeiten können. Dennoch unterscheidet sich die konkrete Umsetzung dieser Praktiken von Team zu Team: Die Task-Boards sehen unterschiedlich aus oder ein Team schätzt mit **Story Points**, das andere zählt für die Bestimmung der Velocity nur fertige **User Stories**.

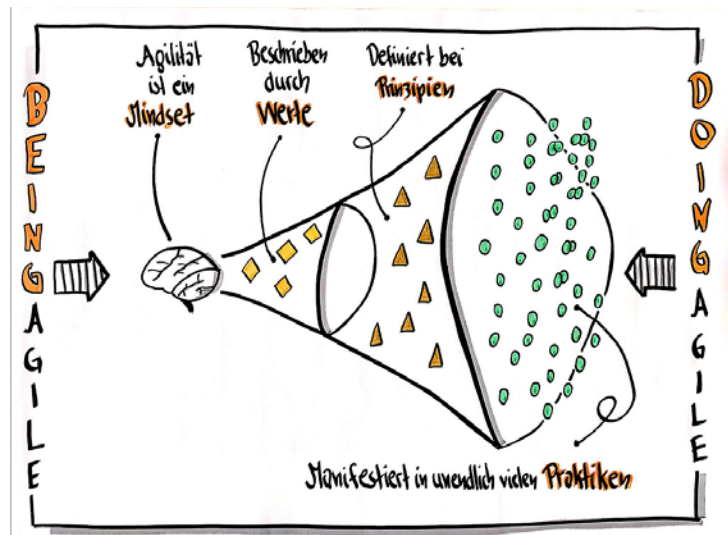
Prinzipien + Werte = Mindset

Wer sich intensiver mit Agilität auseinandersetzt, erkennt, dass alle agilen Frameworks auf wenigen **Prinzipien** und **Werten** beruhen und dass derjenige, der diese lebt, eine andere Haltung entwickelt. Dahinter verbirgt sich das aktuell häufig bemühte **agile Mindset**.

Für den agilen Pionier Steve Denning zeichnen sich Praktiker mit agilem Mindset dadurch aus, dass "sie sich damit beschäftigen – manchmal sogar davon besessen sind – Innovationen zu entwickeln und kontinuierlich einen höheren Kundennutzen zu erzielen. Sie arbeiten in kleinen, sich selbst organisierenden Teams und in einem interaktiven Netzwerk." (eigene Übersetzung aus dem Englischen von Denning 2019).

Das agile Mindset bildet die Basis, die sich durch eine Handvoll Werte auszeichnet, aus denen sich Prinzipien ableiten lassen und die bis heute zur Entwicklung zahlreicher agiler Praktiken geführt haben (siehe auch Bild 2). Eine mögliche Visualisierung stellt der agile Baum dar (siehe Fachbeitrag): Auch er ordnet die Vielzahl an Begrifflichkeiten und versinnbildlicht die Zusammenhänge zusätzlich anhand der Bestandteile eines Baumes: Die Wurzeln bilden das Mindset und die Werte, der Baumstamm die Prinzipien und die verschiedenen agilen Praktiken befinden sich im Geäst.

In diesem Sinne ist es vollkommen in Ordnung, wenn jedes Team z.B. sein Task-Board individuell gestaltet – solange dieses Board den agilen Praktiken und Werten entspricht, also z.B., dass es nach dem Pull-Prinzip funktioniert (dazu später mehr). Es ist vielmehr gewünscht, dass Teams die unterschiedlichen Praktiken für ihren eigenen Kontext anpassen und weiterentwickeln, denn nur so können sie gewinnbringend eingesetzt werden und die Produktivität fördern. Wenn uns interessiert, ob Teams Agilität "richtig" anwenden oder leben, müssen wir auf die Bereiche Mindset, Werte und Prinzipien blicken.



Scanned with CamScanner

Bild 2: Being Agile (links) vs. Doing Agile, übersetzt und adaptiert
© Sidky 2014

7 Verhaltensweisen in agilen Teams

Erfolgreiche agile Teams zeigen folgende sieben Verhaltensweisen:

1. Fehler zum Lernen nutzen
2. Das Team schätzt Diversität und unterschiedliche Perspektiven
3. Teammitglieder haben Freude an der Arbeit
4. Die Arbeitsgeschwindigkeit kann dauerhaft gehalten werden
5. Die Teammitglieder passen sich schnell an Veränderungen an und unterstützen sich darin
6. Es herrschen schonungslose Transparenz und Offenheit
7. Wissen wird freiwillig und regelmäßig geteilt

1. Fehler zum Lernen nutzen

Fehler sind ein wichtiger Teil des Lernprozesses: Wenn wir Fehler machen und danach eine geeignete Lösung für ein Problem finden, behalten wir Informationen besser (Roediger, Finn 2000) und finden kreativere Lösungen (Edmondson 2011).

Entsprechend nutzt ein agiles Team seine Fehler, um daraus zu lernen: Wenn am Ende eines Sprints nur die Hälfte der geplanten User Storys fertig sind, ist dies Einladung und Ansporn zugleich, es im nächsten Sprint besser zu machen. Dazu analysiert das Team gemeinsam die Ursachen des Fehlers und überlegt Lösungen, um den Fehler in Zukunft zu vermeiden.

Hinter dieser Herangehensweise steckt das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (siehe Glossareintrag für den PDCA-Zyklus). Da Teams in der agilen Arbeitsweise iterativ und inkrementell arbeiten, müssen sie Fehler machen, um aus diesen zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern.

Gerade zu Beginn von Projekten bemerken wir dies immer wieder: Die Teams probieren sich aus, scheitern, ziehen daraus in der Retrospektive Schlüsse, leiten konkrete Maßnahmen ein und verbessern so ihre Zusammenarbeit.

Wenn man tatsächlich anders arbeiten möchte, bleibt einem letztlich gar nichts anderes übrig, als mutig Neues auszuprobieren und dabei Fehler zu machen. Schon Kinder zeigen uns das, wenn sie z.B. Fahrrad fahren lernen: Sie fahren mutig drauf los, stürzen das ein oder andere Mal, passen dann aber ihre Herangehensweise an und beherrschen irgendwann das Fahrrad. Am besten lässt sich eine Haltung der kontinuierlichen Verbesserung durch regelmäßig stattfindende Meetings wie Retrospektiven oder Lessons Learned herstellen.

2. Das Team schätzt Diversität und unterschiedliche Perspektiven

Vielfalt fördert nicht nur die Kreativität (siehe Mayer, Warr, Zhao 2018), sondern auch die Teamperformance (siehe Diegmann, Rosenkranz 2017). Diese Vorteile machen sich cross-funktionale Teams zunutze. Im ersten Schritt macht es die Zusammenarbeit anstrengender, wenn Entwickler sich mit der Meinung von Business-Experten, Vertriebsmitarbeitern und Testern auseinandersetzen müssen. Doch am Ende des Prozesses des Aushandelns steht ein deutlicher Mehrwert, weil die gemeinsame Lösung den Ende-zu-Ende-Prozess abbildet und man so als Team sicherstellt, dass man den Gesamtüberblick hat. Ohne cross-funktionale Teams bleiben Silos bestehen, Wissen wird nur selten geteilt und der Blick über den Tellerrand bleibt ebenfalls aus.

Ein weiterer Vorteil eines cross-funktionalen Teams ist seine hohe Geschwindigkeit. Da alle am Produkt beteiligten Wissensträger ihre Expertise einbringen können, werden auch Themen und Aspekte berücksichtigt, die sonst erst am Ende auftauchen. **Beispiel:** Einer unserer Kollegen erlebte, wie sein Team wochenlang an einer Lösung für das Gehäuse einer Kamera tüftelte. Als es fertig war, fiel einem der Produktentwickler auf, dass die Öffnung für den Sensor zu klein war. Das Team hatte schlicht vergessen, die Kollegen von der Sensor-Abteilung einzubinden.

Sie und Ihr Team sollten sich nicht entmutigen lassen, wenn anfangs zäh diskutiert wird und viele Rückfragen kommen (z.B. zu einzelnen Begriffen). Das gemeinsame Aushandeln funktioniert am besten, wenn die Teammitglieder die gleiche Wertebasis haben und darauf vertrauen

können, dass die Einwände der anderen nicht als Angriff gegen sie persönlich, sondern als Bereicherung zu verstehen sind (siehe zum Thema Einwände auch "Effizienter entscheiden im Team").

Eine solche Kultur entwickelt sich meistens im Laufe der Zusammenarbeit. Sie können sie aber auch von Beginn an fördern, indem Sie anregen, dass das Team gemeinsam Werte vereinbart, hinter denen alle stehen.

Zum Start bieten sich die fünf Scrum Werte an. Schreiben Sie jeweils einen Wert auf ein Flipchart-Plakat und arbeiten Sie gemeinsam heraus, was der einzelne Wert für die Teammitglieder bedeutet. Die fertigen Plakate hängen Sie im Teamraum auf, sodass Personen in Meeting-Situationen, in denen Ihrer Meinung nach ein Wert verletzt wurde, darauf verweisen und so eine Diskussion darüber anregen können.

3. Teammitglieder haben Freude an der Arbeit

Jeder drückt Freude anders aus, trotzdem ist es spürbar, wenn es einem Team bei der Arbeit gut geht: Das Energielevel ist hoch. Am besten erkennt man das in der Art und Weise, wie die Teammitglieder in den Meetings miteinander interagieren. Das Sprint Planning ist keine Pflichtveranstaltung, sondern wird als Ort angesehen, an dem die Personen miteinander mit fairen Mitteln um die besten Lösungen ringen.

Die Teammitglieder haben positive Beziehungen zueinander aufgebaut, lachen miteinander und unternehmen auch abseits der Arbeit etwas zusammen. Das motiviert und schafft auch bei heiklen Themen die Bereitschaft dazuzulernen (siehe Michel, Tews, Allen 2019). Die Werte Offenheit und Respekt haben aus unserer Sicht den größten Einfluss auf die beschriebene Atmosphäre. Nur so entwickelt man ein ernsthaftes Interesse an anderen Personen.

Das heißt nicht, dass man zu jedem Kollegen sofort ein freundschaftliches Verhältnis entwickeln muss. Mitunter dauert es etwas, bis man miteinander warm wird. Wir beide haben im Laufe unserer Arbeitszeit z.B. schon viele interessante Menschen kennengelernt, die ganz andere Interessen als wir hatten. Das war am Ende aber immer bereichernd.

Zu Projektbeginn lohnt es sich daher etwas Zeit zu nehmen. Sie können hierzu bei einem Meeting eine kurze Kennenlerneinheit einschieben und Teammitglieder z.B. nach ihren Hobbies, Lieblingsreisezielen, Fernsehserien oder Lebensspeisen befragen. Häufig ergeben sich hier schnell ungeahnte Verbindungen (siehe den Fachbeitrag "Teamentwicklung im Projekt – so klappt's").

Wenn Sie das Miteinander fördern wollen, regen Sie gemeinsame Aktivitäten im Team an, die über die reinen Pflichtmeetings hinausgehen. Das kann anfangen beim gemeinsamen Mittagessen. Noch mehr bewirken gemeinsame Aktivitäten Abseits des Arbeitskontext. Wenn niemand aus Ihrem Team die Initiative dazu ergreift, starten Sie doch einfach etwas.

4. Die Arbeitsgeschwindigkeit kann dauerhaft gehalten werden

Ein wichtiges Bestreben agilen Arbeitens ist es, eine konstante Arbeitsgeschwindigkeit zu entwickeln, (siehe dazu auch "Sustainable Pace – mehr Produktivität in agilen Projekten") – statt immer wieder extrem fordernde und lange Arbeitstage einzuschieben. Damit ist nicht gemeint, dass die Geschwindigkeit konstant steigt – sie soll lediglich konstant sein, da so gewährleistet ist, dass das Team verlässliche Prognosen zur Lieferung von Produktinkrementen geben kann.

Ob und wie gut es dem Team gelingt, eine konstante Geschwindigkeit aufzubauen und zu halten, zeigt das **Burndown-Chart**: Werden viele Storys gar nicht oder erst kurz vor dem Sprint-Ende fertig, ist die Geschwindigkeit zu hoch. Das Team hat sich – möglicherweise verstärkt durch externen Druck – zu viel vorgenommen. Sind dagegen alle Storys lange vor dem Sprint-Ende fertig, deutet das auf eine zu geringe Geschwindigkeit hin – das Team hätte mehr schaffen können. Überstunden und der damit verbundene Stress wirken sich übrigens negativ auf die Qualität der Arbeitsergebnisse aus (Akula, Cusick 2008).

Ein Team entwickelt eine sustainable pace, mit der es Zuverlässigkeit ausstrahlt, wenn es seine eigene Arbeitsweise kontinuierlich verbessert und gelernt hat, kleine (Produkt-)Inkrementen zu liefern. Mit unseren Teams werfen wir in regelmäßigen Abständen – meistens in den Retrospektiven oder beim Sprint Planning – einen Blick auf die Burn-Down-Charts und/oder kumulierte Flow-Diagramme.

! Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um den Teammitgliedern die Charts zu erklären und sie anschließend gemeinsam auszuwerten. Wie hat sich die Geschwindigkeit verändert? Warum wurde in manchen Phasen mehr und in anderen weniger fertig? Und erkennen wir einen Trend, bei dem wir gegensteuern müssen?

5. Die Teammitglieder passen sich schnell an Veränderungen an und unterstützen sich darin

Auf jede Veränderung – wenn z.B. Mitglieder zum Team hinzukommen oder es verlassen – folgt im ersten Schritt eine Phase der individuellen Anpassung. Mitglieder, die offener für Veränderung sind und sich schneller an eine neue Situation anpassen können (LePine 2003), unterstützen die anderen Teammitglieder dabei, diese Phase schneller zu durchschreiten. Diese Unterstützung drückt sich idealerweise in offenem und respektvollem Feedback aus.

Regelmäßige Reflexion ist ebenfalls eines der agilen Prinzipien und findet laufend statt bzw. spätestens bei Retrospektive und Review, in welchen es Feedback zum Prozess bzw. zum Produkt gibt. Diese Feedbackschleifen sind elementar wichtig für ein iterativ-inkrementelles Vorgehen, wie es für agile Methoden typisch ist. Anfangs fällt es den Teams oft schwer, sich gegenseitiges Feedback zu geben oder sich Feedback vom Nutzer zu holen – auch das ist eben ein Lernprozess!

Bei den Teams jedoch, bei denen wir diese Feedbackschleifen erfolgreich implementiert haben, konnten wir eine stetige Verbesserung in der Zusammenarbeit und eine stärkere Ausrichtung am Nutzer erkennen.

6. Es herrschen schonungslose Transparenz und Offenheit

Kontinuierliche Weiterentwicklung, wie Menschen mit einem agilen Mindset sie anstreben, funktioniert nur, wenn Teammitglieder untereinander Transparenz zulassen. Dazu gehört z.B. im Daily Standup offen anzusprechen, wo es Probleme bei der Bearbeitung einer Aufgabe gibt. Dies funktioniert nur, wenn sich die einzelnen Teammitglieder sicher fühlen und die Übereinkunft vorherrscht, dass alle Themen auf den Tisch gebracht werden.

Beides, Transparenz und Offenheit, ist die Grundlage bzw. Voraussetzung für das Prinzip von Inspect and Adapt, welches wiederum auf dem Deming-Cycle fußt. Der Deming-Cycle oder **auch der PDCA-Zyklus ist praktisch jedem agilen Framework inhärent**, denn er beschreibt den Vierklang aus Planung (Plan), Ausführung (Do), Feedback sammeln (Check), Feedback anwenden und das Vorgehen anpassen (Adjust). Dieser Zyklus wird bei agilen Frameworks immer wieder durchlaufen.

Was das mit Transparenz und Offenheit zu tun hat? Herrschen weder Transparenz noch Offenheit im Team vor, gibt kaum jemand ehrliches Feedback. Nur wenn das Team gelernt hat, dass es in Ordnung ist, offen miteinander umzugehen, kann man lernen und sich verbessern. Diese Transparenz und Offenheit herzustellen, bedarf großer Anstrengung und mitunter auch das Ertragen von Rückschlägen, denn die Teammitglieder und auch Führungskräfte müssen erst lernen, wo die Grenze der einzelnen Individuen verläuft.

Besonders in Erinnerung blieb uns eine Retro mit einem schon länger spürbar unzufriedenen Team. Wir hatten den Eindruck, dass die Mitglieder darauf warteten, dass "Jemand" – also die Führungskraft beziehungsweise wir als Scrum Master – das Thema ansprach oder noch besser durch ein Machtwort löste. Stattdessen vertrauten wir darauf, dass das Team das Thema selbstorganisiert lösen würde.

Bei besagter Retro fasste sich eine Kollegin ein Herz und sprach das Thema respektvoll an (ein Teammitglied übernahm nur selten eine Aufgabe und arbeitete dann ewig daran; er redete sich mit Abhängigkeiten raus). Daraufhin "brachen alle Dämme" und fast jedes Teammitglied sagte, wo es seiner Meinung nach in der Zusammenarbeit hakte. Die Kollegin hatte durch ihren Mut allen gezeigt, dass Offenheit nicht bestraft wird, sondern sich dadurch die Zusammenarbeit verbessern kann. Die Themen waren endlich auf dem Tisch und wir konnten daran arbeiten, dass z.B. der erwähnte Kollege Unterstützung bei der Bearbeitung seiner Tasks bekam.

7. Wissen wird freiwillig und regelmäßig geteilt

Lernende Organisationen entstehen u.a. durch das Lernen im Team: Dies erleichtert es dem Einzelnen, neue Fähigkeiten zu erlernen (O’Keeffe 2002). Der schrankenlose Zugriff auf bestehendes Wissen erhöht zudem die Fähigkeit der Organisation, Probleme zu lösen (McHugh, Groves, Alker 1998).

Zu den Methoden für die Wissensweitergabe im Team zählen z.B. Pair und Mob Programming (bzw. Working) oder Aufgabenrotation – d.h. Mitarbeiter überlassen ihre üblichen Aufgaben bewusst einem Kollegen, den sie ggf. dabei unterstützen. Das heißt für Teams, die ein agiles Mindset leben wollen: Austausch ist Pflicht. Jedes Teammitglied pflegt dies im eigenen Team aber auch in seinem weiteren Netzwerk, indem es sein Wissen teilt und sich bei Bedarf Unterstützung holt.

Dafür eignet sich am besten das sogenannte Pull-Prinzip, ebenfalls ein Merkmal selbstorganisierter Teams. Jedes Teammitglied zieht sich selbst die nächste Aufgabe, statt darauf zu warten, was ein Chef vorschlägt oder anweist. Wenn sich dann die Teammitglieder untereinander noch vertrauen, hat jeder die Chance, sich auch mal eine Aufgabe zu ziehen, die er vielleicht (noch) nicht zu 100% selbst erledigen kann, sondern die Unterstützung eines anderen braucht.

Durch diese gegenseitige Unterstützung wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, der außerdem dazu führt, dass das Team insgesamt leichter mit Urlauben oder Krankheiten umgehen kann, da mit der Zeit die Fähigkeiten im Team gleich verteilt werden. Ferner ändert sich, wie bereits kurz angedeutet, die Rolle der Führungskraft. Diese wird viel mehr als Coach und Sparringspartner gefordert, der gleichzeitig den Rahmen für die Selbstorganisation des Teams vorgibt und aufrechterhält.

Fazit

Das Leben von agilen Werten und die Entwicklung eines agilen Mindsets erfordern einiges an Disziplin und eine hohe Frustrationstoleranz. Beides muss aber jeder aufbringen, der etwas Neues lernt, sei es eine Sportart oder eine neue Sprache. Beim agilen Arbeiten ist es so, dass kontinuierliches Anwenden des neu erworbenen Wissens und das gelegentliche Innehalten und Reflektieren zum Erfolg führen.

Sowohl Teammitglieder als auch Führungskräfte, die sich in einer agilen Transformation befinden, brauchen Zeit, um sich an die neuen Praktiken anzupassen beziehungsweise diese zu erlernen und intuitiv anzuwenden. Dabei ist es zunächst unerheblich, welche Methode man konkret anwendet; Hauptsache man besinnt sich immer wieder zurück auf die agilen Werte und Prinzipien.

Hier hilft das Bild des agilen Baums, das ich in meinem vorangegangenen Beitrag vorgestellt habe: Die Werte sind die Wurzeln, die Prinzipien der Stamm. Ohne das eine oder das andere kann kein Baum wachsen und schon gar keine dichte Baumkrone ausbilden, also eine Vielzahl an agilen Methoden anwenden.

Literatur

- Akula, B.; & Cusick., J.: **Impact of overtime and stress on software quality**. Conference Paper presented at the International The 4th International Symposium on Management, Engineering, and Informatics, 208, als PDF frei verfügbar
- Denning, Steve: **Understanding the Agile Mindset**, Forbes, 2019
- Diegmann, P; & Rosenkranz, C.: **Team Diversity and Performance – How Agile Practices and Psychological Safety Interact**, Conference Paper presented at the International Conference on Information Systems, Seoul, Südkorea, 2017, als PDF frei verfügbar
- Edmondson, Amy C.: **Strategies for Learning from Failure**, Harvard Business Review, 2011
- LePine, Jeffrey A.: **Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality**, Journal of Applied Psychology, 88(1), 27-39, 2003, als PDF frei verfügbar
- Mayer, R. C.; Warr, R.S; & Zhao, J.: **Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation?** Financial Management, 47(3), 617-650, 2018, als PDF frei verfügbar
- McHugh, D.; Groves, D.; & Alker, A.: **Managing learning: what do we learn from a learning organization?** The Learning Organization, 5(5), 209-220, 1998, als PDF frei verfügbar
- Michel, J.W.; Tews, M.J.; Allen, D.G.: **Fun in the workplace: A review and expanded theoretical perspective**, Human Resource Management Review, 29(1), pp. 98-110, 2019, als PDF frei verfügbar
- O'Keeffe, Ted: **Organizational Learning: a new perspective**, Journal of European Industrial Training, 26(2), 130-141, 2002, als PDF frei abrufbar
- Roediger, H.L; & Finn, B.: **Getting It Wrong: Surprising Tips on How to Learn**. Scientific American, 2009
- Sidky, Ahmed: **The Agile Mindset**, 2014, als PDF frei abrufbar

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

Transformationsprojekte erfolgreich leiten dank "Growing Mindset"



Franziska Guetle

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

Management Summary

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

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

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

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

Der lebendige Organismus ersetzt die starre Maschine

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

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

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

Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen entwickeln

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

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

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

Herausforderungen in Transformationsprojekten

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

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

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

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

Wie kann ein Kulturwandel angegangen werden?

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

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

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

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

© Franziska Gütle,
<https://thinkdifferent.news/>

	ROT: Ego-Bildung und Impulsivität	BLAU: Sinn und Ordnung	ORANGE: Vernunft und Freiheit	GRÜN: Gleichheit und Gemeinschaft	GELB: Flex-Flow und Funktionalität	TÜRKIS: All-Verbundenheit
Strategie: Strategische Ausrichtung, Weg zur Zielerreichung	Erobern neuer Märkte, schneller Ertrag, Machtgewinn	Sichern der Existenz und Größe des Unternehmens	Streben nach Erfolg, Umsatzsteigerung	Streben nach Erfolg, Nachhaltigkeit, menschliche Komponente	Netzwerken im Sinn von Geben und Nehmen, Produkt/ Dienstleistung stehen im Fokus	Gutes tun für das "Große Ganze", holistische Sicht auf die Welt und deren Abläufe
Struktur: Aufbauorganisation eines Unternehmens	strenge Hierarchie 	funktional, streng Hierarchisch 	prozess- orientiert, vernetzt 	Matrix- Organisation, multifunktional 	Netzwerk, situative Formen, Kreisformen 	lebendiges System, "Zellteilung" 
System: Prozesse, Sachmittel, Verfahren	wenig definierte Prozesse, rudimentäre IT-Unterstützung	klar geregelte Prozesse, sequentiell angeordnet, viele IT-Systeme	Reife, übergreifende Prozesse, durchgängige IT- Unterstützung	reife Planungs-, Steuerungs- und Wertschöpfungsprozesse	sehr reife Prozesse, Ressourceneinsatz erzielt höchsten Mehrwert	Selbstorganisation, gemeinsame Entscheidungsfindung
Selbstverständnis: Vision, Leitbild, Werte, Grundsätze	gewinnen um jeden Preis, die Führungskraft hat die Macht, der Mitarbeiter will nur überleben	Loyalität, Ordnung, Sicherheit und Klarheit, Gerechtigkeit, Disziplin, Ehre und Titel, Status	Erfolg, Wertschöpfung, Wachstum, Lösungs- orientierung	Gemeinschaft, Flexibilität, persönlich und menschlich wachsen, "open heart"	Innovation, Integration, Flexibilität, Offenheit, Eigenverantwortung, Wissen, Kompetenz	Ganzheitlichkeit, Nachhaltigkeit, Vereinigung von Fühlen und Wissen, evolutionärer Sinn
Spezialkenntnisse: Fähigkeiten, Fertigkeiten	sofortige Belohnung oder Bestrafung, Vermeidungs- verhalten, starker Fokus auf die Kernaufgaben	Einhalten von Regeln, Planung nur im eigenen Verantwortungsbereich	Marktausrichtung, Wettbewerb mit Belohnung (Prämien, Incentives)	Unterschiedlichkeit der Menschen nutzen, Lernen durch Beobachtung und Erfahrung, Reflexion	Selbststeuerung, Schaffen neuer Lernkontexte, multiperspektivisches Denken und Handeln	Eigener innerer Antrieb sagt, was zu tun ist, sichere Umgebung
Stammpersonal: Mitarbeitende und ihr Verhalten	ein Heer von "Arbeitern", starkes Gehalts- und Einflussgefälle, Entlohnung nach individueller Leistung	große Loyalität, viele Regeln, Beförderung und Bezahlung anhand "Dienstjahre"	Übernahme von Verantwortung, Ziele sind messbar, Kennzahlen, flexible Arbeitszeiten	Wissensmanagement, homogene Gehaltsstruktur mit Team-Boni, Lebensphasen- Modelle	Grundsätzliche Zielvorgaben, verbindliches und klares Regelwerk, Kollaborationssysteme	hohe Ideale, sinnhafter Gesamtzusammenhang spielt große Rolle, Potentialentfaltung
Stil: Managementstil, Kultur	alles Handeln kreist um die Führungskraft, diese macht sich unverzichtbar, Mitarbeiter wollen Fehler vermeiden	viele Regelungen, Risiko Überreglementierung/ Bürokratie, Führung eher autoritär, Vermeiden von Fehlern und Schuld	Prinzip hoher Selbst- verantwortung, Steuerung/ Führung anhand Zielen, bereichsübergreifende Vernetzung	gemeinsam mehr erreichen, Wertschätzung, kollaborative und Konsens-bildende Arbeitsweise, reife Fehlerkultur	Denken und Handeln in Zusammenhängen, Förderung von Innovationskraft, Wissen und Kompetenz	evolutionärer Sinn, Blick auf Umwelt und Nachhaltigkeit, Offenheit und Reflexion, Storytelling

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

Das 7S-Modell

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

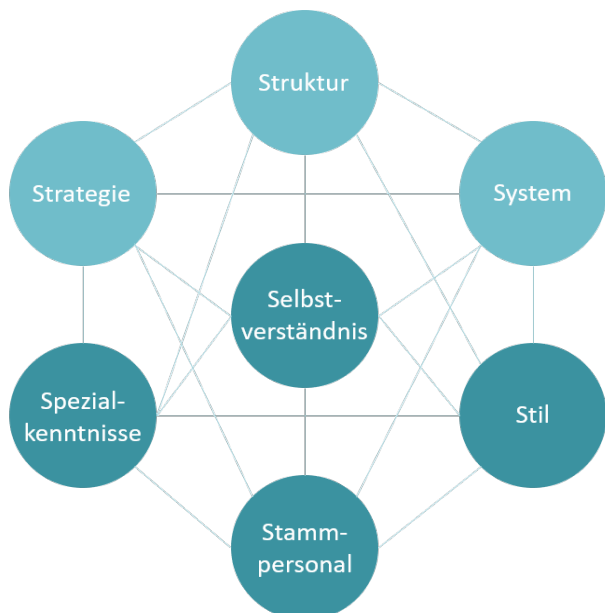


Bild 2: Das 7S-Modell betont die Bedeutung der sog. weichen Faktoren

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

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

Während die drei vorgestellten Eigenschaften die harten, gut sichtbaren Faktoren darstellen, werden die schwer greifbaren, weichen Elemente durch die Eigenschaften **Selbstverständnis,**

Stil, Stammpersonal und Spezialkenntnisse beschrieben.

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

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

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

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

Das Graves-Modell

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

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

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

Die verschiedenen Ebenen des Modells

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

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

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

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

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

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

Wie kann ein Unternehmen seinen Standort bestimmen?

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

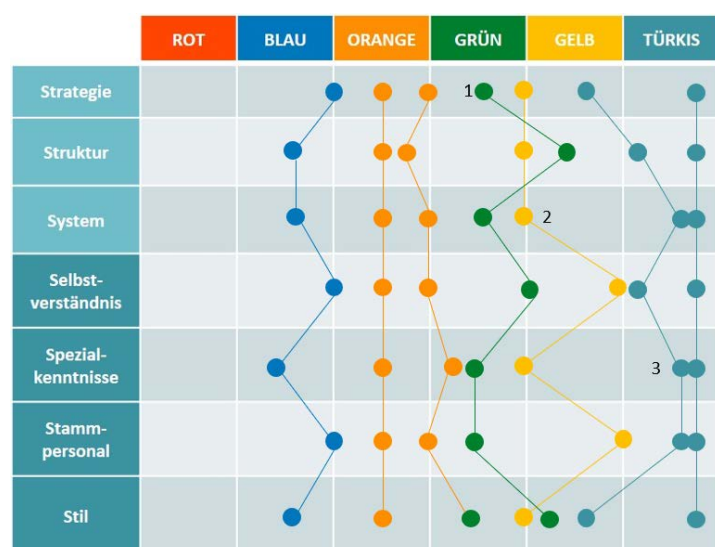


Bild 3: Beispiele von durchgeführten Standortbestimmungen

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

In der Regel befinden sich Organisationen in einer ständigen Entwicklung, d.h. es kann durchaus sein, dass sich Aspekte in unterschiedlichen Ebenen befinden. Als Beispiele dienen hier die Standortbestimmungen der Unternehmen in Ebene GRÜN (1), GELB (2)

und TÜRKIS (3) – einzelne Aspekte sind ausgereifter als andere, andere befindet sich in einem Prozess des Übergangs. Trotz alledem kann eine Tendenz ermittelt werden, auf welcher Ebene sich eine Organisation befindet.

Beispiel: Der Weg von BLAU zu ORANGE

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

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

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

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

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

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

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

Welchen Nutzen hat die Bestimmung des Standorts?

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

So können Sie einerseits bereits frühzeitig Verständnis für die ganzheitliche Betrachtung der

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

Beispiel: Der Wandel muss verkraftbar sein

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

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

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

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

Konkrete Ansätze für ein "Growing Mindset" innerhalb des Projektteams

Tipps für die Zusammensetzung des Teams

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

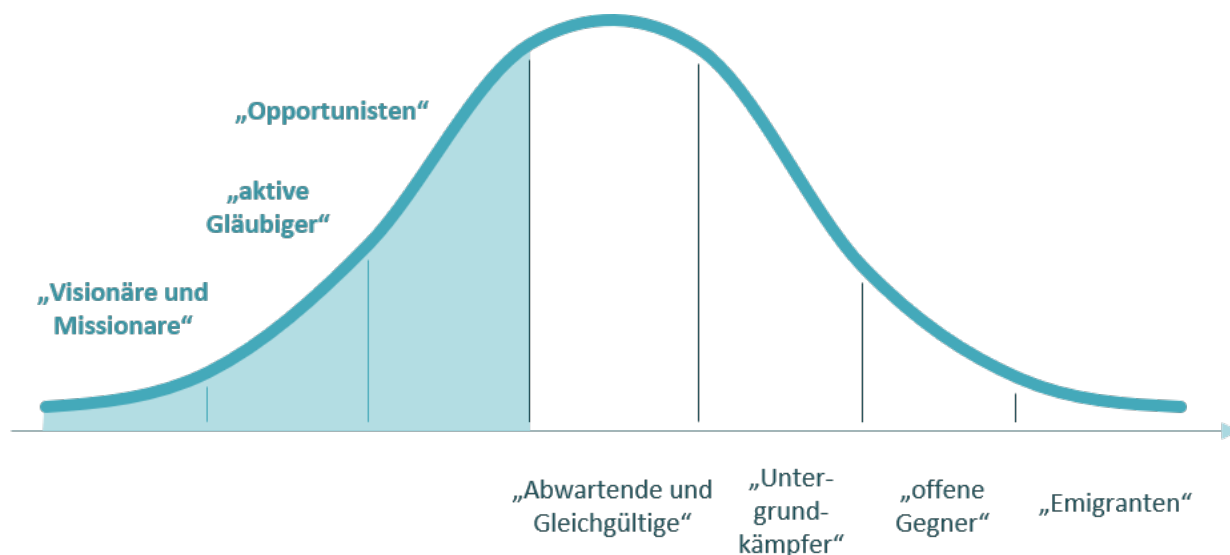


Bild 5: Veränderungsbereitschaft von Menschen gemäß Gaußscher Normalverteilung

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

Tipps für die Gestaltung der Projektdurchführung

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

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

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

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

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

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

5 Agile Führungselemente für Transformationsprogramme

1. Klarer Arbeitsauftrag

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

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

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

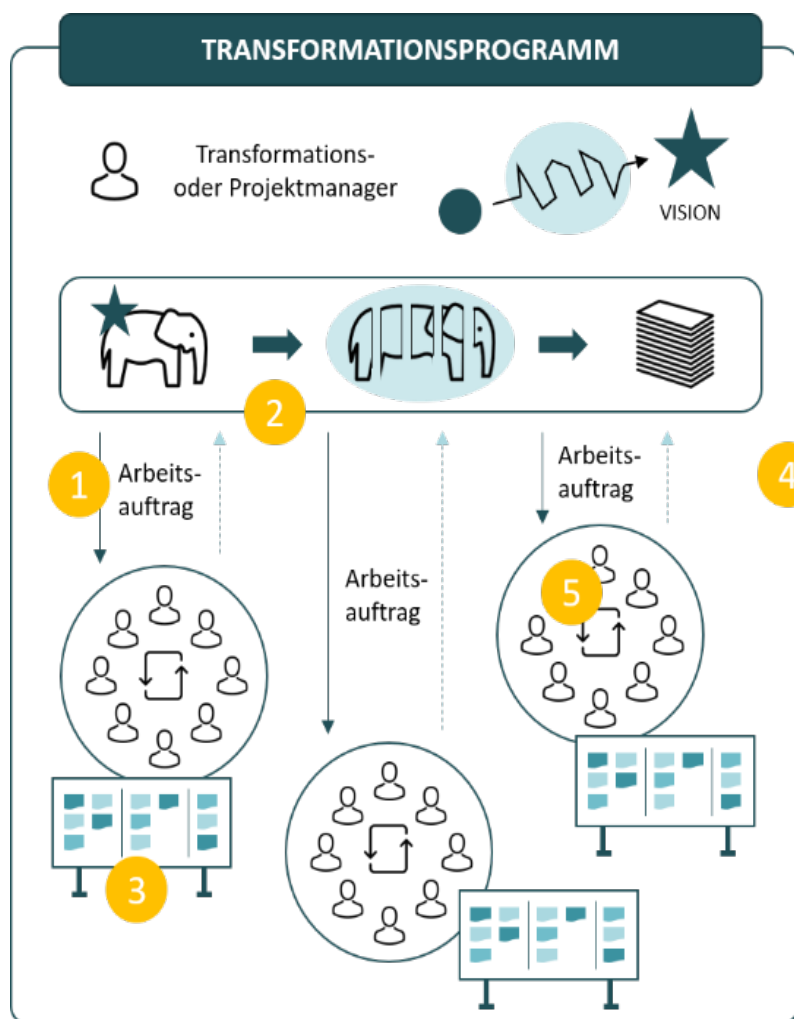


Bild 6: Übersicht der 5 Tipps für Transformationsprogramme

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

Beispiel: Konzeption des Materialflusses an einem halben Tag

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

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

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

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

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

2. Aufgabenplanung und Sprint-Charakter

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Beispiel: Erfolgsfaktor enger Austausch

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

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

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

4. Rahmenbedingungen und Räumlichkeiten

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

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

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

5. Reflexion und Feedback

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

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

Beispiel: Offene Worte im Workshop

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

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

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

Fragen Sie ruhig nach und lassen Sie nicht locker, wenn Sie das Gefühl haben, dass etwas unausgesprochen im Raum steht. Manches Mal können auch Aussagen wie "ich nehme gerade

wahr, dass es in der Gruppe Unstimmigkeiten gibt..." oder "ich habe das Gefühl, dass du/ ihr mit der Situation unzufrieden seid..." helfen, die Teilnehmer aus der Reserve zu locken.

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

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

Fazit

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

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

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

Literatur

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

Entwicklungsfelder für Organisationen

Change Management meets New Work



Susanne Busshart
Diplomkauffrau und MBA,
Expertin für Digitale
Transformation

Management Summary

- Die Digitalisierung und der Fachkräftemangel erfordern von Unternehmen ein Umdenken. Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen, Arbeitsräume und Prozesse neu gedacht werden.
- Allerdings warten Unternehmen oft (zu) lange, bis sie Veränderungsprojekte in diese Richtung anstoßen. Wandel als steten Prozess zu etablieren, ist leichter und gelingt besser, je früher Unternehmen damit beginnen.
- Wichtig für eine stete Veränderung ist, den Status Quo zu erheben. Noch wichtiger ist jedoch, herauszufinden, wo und wie man künftig arbeiten möchte. Am wichtigsten ist das Commitment der Geschäftsführung – ohne dieses scheitert jedes Change Projekt.
- Mit dem Happy Change Framework, das die Bausteine Strategie, Kultur, Kommunikation, Arbeitsweisen und Räume enthält, gelingt ein Change strukturiert und mit dem so wichtigen Fokus auf den Menschen.
- Durch die Beantwortung der Leitfragen des Frameworks zeichnet sich ein Bild ab, wohin der Change führen soll und was dazu noch fehlt.
- Ist das Ziel klar, kann die Veränderung über eine Musterabteilung in das gesamte Unternehmen getragen werden. Mit einem integrierten Team, einer Inhouse-Beratung und Storytelling überwindet man die Grenze der Musterabteilung.

Im Grunde wissen viele Unternehmen oft schon länger, dass nicht alles optimal läuft, aber interessanterweise warten Firmen immer ab. Erst, wenn der Schuh richtig drückt oder große Probleme auf das Unternehmen zukommen, starten sie dann einen Change-Prozess. Das ist sehr schade und ich würde gerne anregen, den Wandel zu etablieren - in unserem Leben und auch in unseren Unternehmen.

Der Vorteil davon ist, dass man ständig in kleinen Schritten nach vorne geht und nicht irgendwann vor einem riesigen Berg steht, der einem keine Wahl mehr lässt. An einer solchen Stelle zu stehen, ist viel unangenehmer, als Dinge frühzeitig anzugehen. Proaktiv ist immer angenehmer als reaktiv, richtig? Ich nenne den Wandel in kleinen Schritten deshalb auch **Happy Change Management**.

In diesem Artikel erfahren Sie, wie Sie Happy Change Management in Ihrem Unternehmen umsetzen können: Welche Fragen müssen beantwortet werden? Was braucht es für eine erfolgreiche Umsetzung? Wie trägt man den Funken der Begeisterung von einer kleinen Musterabteilung in das Unternehmen? Zunächst beschreibe ich mein hierzu eingesetztes Framework, im Anschluss das Praxisbeispiel eines Großunternehmens aus dem Energiesektor.

Das Beispiel-Unternehmen wollte im Rahmen der Digitalen Transformation seine Arbeitsweisen verbessern, modernisieren und agiler machen. Mein Ziel war deshalb, eine Strategie im Sinne von New Work zu etablieren. Prof. Dr. Friedjof Bergmann definierte in den 1970er Jahren New Work als das "tun, was man wirklich wirklich will". Es geht also im Kern darum, den Menschen in den Mittelpunkt allen Handelns zu stellen.

Jeder, der im Bereich Change Management unterwegs ist, hat seine individuelle Herangehensweise. Daher möchte ich das Framework beschreiben, das ich nutze, um solche Projekte zu strukturieren.

Erst das Commitment, dann die Veränderung

Vorab: Ohne einen Kunden, der das Projekt voll unterstützt und weiterbringen will, geht es nicht. Für mich ist intrinsische Motivation das Wichtigste in meinem Job und das Commitment im Unternehmen das Wichtigste für Veränderungsprojekte.

Klar ist, dass „Pseudo-Commitments“ niemandem weiterhelfen. Wenn Geschäftsführer und Entscheider nicht voll hinter der Veränderung stehen, kann man das Projekt gleich lassen. Es hilft auch nichts, wenn jemand eine Art „kalkulatorisches Commitment“ abgibt. Damit meine ich, dass es nur um den eigenen Vorteil geht. Auch das wird nach hinten losgehen, da alle Beteiligten zumindest einen positiven Effekt sehen müssen. Ansonsten ist der Erfolg allenfalls kurzfristig.

Wenn das Commitment wirklich intrinsisch, von innen heraus, kommt, spricht man heute von „affektivem Commitment“. Ohne diese Art des Commitments geht es nicht. Erst dann können meine Herangehensweise und mein Framework überhaupt greifen. Und wahrscheinlich auch jede andere Vorgehensweise.

Leitfragen für New Work Change Management

Nun zum Framework: Es besteht aus den Bausteinen Strategie, Kultur, Kommunikation, Arbeitsweisen und Räume. Mithilfe des Frameworks können Sie in den einzelnen fünf Bausteinen den Reifegrad des Unternehmens oder des Teams bestimmen, im Grunde eine Status Quo-Analyse machen. Daraus leiten sich dann die Handlungsempfehlungen für die Projektumsetzung ab. Im Folgenden beschreibe ich Inhalt der einzelnen Bausteine sowie die Umsetzung im Projektbeispiel:

Strategie

Im Rahmen der Strategie frage ich nach den "Painpoints" - den Problemen – die den Change notwendig machen. Im Moment ist der am häufigsten genannte "Painpoint" in meiner Beratung: "Wir finden keine guten Mitarbeiter mehr."

Ich versuche jedoch, mich kurz zu halten bei den Problemen. Sinnvoller ist, die Ziele und Visionen genau unter die Lupe zu nehmen, da ein Change-Prozess zukunftsgerichtet konzipiert werden sollte. Fragen hierzu können lauten:

- Wo haben wir akute Defizite?
- Sind Vision und Ziele vorhanden?
- Passt die Organisationsstruktur noch zur zukünftigen Arbeit?
- Sind die Ziele und Vision gut formuliert und ist das entsprechende Commitment dafür da?

Klar muss sein, dass es hier keine Universallösung gibt, sondern man sich immer entsprechend den Unternehmensgegebenheiten die Fragen stellen bzw. nachschärfen muss. Das Change-Team stellt die Fragen, bespricht sie in einem interdisziplinären Projektteam und dann in einem Workshop mit einer repräsentativen Auswahl von Mitarbeitern oder man initiiert eine Umfrage via Onlinetool. Dies geschieht natürlich in Abstimmung mit HR und Betriebsrat.

Kultur

Zweiter großer Baustein ist die Unternehmenskultur. Hier geht es vor allem um das Mindset. Unter Mindset verstehe ich dabei die Einstellung, die Haltung, die Mentalität bezüglich einer Veränderung in Richtung New Work. Ohne das passende Mindset geht ein Change-Prozess mit großer Wahrscheinlichkeit schief. Ganz konkret kann man die folgenden Fragen stellen, um diesen Bereich näher zu beleuchten:

- Können wir beim Mindset von Geschäftsführern, Führungskräften und Mitarbeitern unterstützen?
- Passt die Führungskultur noch zum Zeitgeist und den Herausforderungen des Unternehmens? Aktuell erlebe ich oft, dass Organisationen auf Agilität umstellen wollen. Man benötigt also **Scrum Master**, passende Räume, Zeit, Budgets.
- Inwieweit arbeiten Mitarbeiter schon selbstorganisiert?
- Passen Mission und Vision wirklich zu den Werten des Unternehmens?

Ein Mindset kann man nicht von heute auf morgen verändern und das ist in Ordnung, da sich auch die Firmenkultur nicht sofort umstellt. Jeder Change-Prozess braucht Zeit. Durch eine Änderung der Kultur verliert man vielleicht auch Menschen entlang der Strecke. Es gibt immer Menschen, die mit Veränderung nicht umgehen können und kündigen. Es klappt aber bei erstaunlich vielen Mitarbeitern, sie von neuen Methoden und Arbeitsweisen zu überzeugen und

sie damit zu motivieren. Man verliert also Menschen, wird aber durch das neue Mindset viel attraktiver für neue Mitarbeiter. Meist sind gerade hochqualifizierte Mitarbeiter sehr offen für Weiterentwicklung und diese Mitarbeiter will ein Unternehmen ja auch dringend halten.

Kommunikation

Dritter Baustein und zentrales Herzstück des Frameworks ist die Kommunikation. 60 % eines Changes bestehen aus Kommunikation und diese Tatsache muss ernst genommen werden. Diese Erkenntnis ernst zu nehmen und das Commitment – beides muss von allen Teilnehmern eines Changes kommen. Hier ist keiner wichtiger als der andere. Kommunikation sollte von der Unternehmensführung über das Mittlere Management bis zu den Mitarbeitern und umgekehrt in alle Richtungen funktionieren und zu jedem Zeitpunkt des Prozesses forciert werden.

Alle Touchpoints zu dem Thema müssen für Mitarbeiter nicht nur bespielt, sondern positiv bespielt werden. Jeder muss zu jedem Zeitpunkt das Große Ganze verstehen und vielleicht über einen Claim dies an vielen Stellen vermittelt bekommen. Sie sollten sich die Frage stellen, ob Storytelling, Events und andere Möglichkeiten ausreichend ausgeschöpft werden, um dem Change-Prozess den nötigen Stellenwert zu geben - nach innen und nach außen. Schauen Sie sich deshalb innerhalb der Analysephase schon die Kommunikationskonzepte, -kanäle, -pläne an und machen Sie Vorschläge, wie diese hinsichtlich der künftigen Vision angepasst werden können.

Ways of Work (Arbeitsweisen)

Nächster Baustein ist der Bereich der Arbeitsweisen. Im Baustein „Ways of Work“ schaut man sich an, ob mit modernen Methoden und Tools gearbeitet wird oder ob dies in Zukunft geplant ist.

Trotz des Hypes um Agilität, wird in vielen Firmen noch nach Wasserfall oder in einer Mischung beider Herangehensweisen gearbeitet. An den Schnittstellen tauchen immer wieder Probleme auf, die gemeistert werden müssen.

Fragen im Bereich "Ways of Work" sind:

- Mit welchen Methoden wird gearbeitet und soll in der Zukunft gearbeitet werden?
- Passen die Prozesse noch dazu?
- Gibt es Räume, die den Arbeitsweisen Rechnung tragen?
- Ist das Konzept des lebenslangen Lernens verankert und wird es in der Kultur und den Prozessen abgebildet?

Räume

Mein Herzensthema im Framework sind die Räume. Ich glaube daran, dass Wandel nur funktioniert, wenn die „inneren und die äußeren Räume“ stimmen. Mit inneren Räumen meine ich das Mindset und mit äußeren Räumen die physischen Räume. Fragen Sie sich daher:

- Welche Flächen werden in Zukunft benötigt und wie müssen sie strukturiert sein?
- Brauchen wir ein Großraumbüro oder kleine Büros für jedes Team?
- Welche Meetingräume brauchen wir?
- Passen die Räume zur Unternehmenskultur?
- Findet man zu jedem Anlass die richtige Arbeitsumgebung?
- Welche weiteren Möglichkeiten des Arbeitens muss ich bieten, wie z.B. Coworking-Spaces, Remote-Working oder Home-Office?

Man kommt in ein Unternehmen und sieht gleich, wie die Kultur aussieht, wenn man die Räume betrachtet. Beispiele sind hier Offenheit, Flexibilität, Transparenz. Man kann sich leicht vorstellen, wie die Kultur in Firmen ist, wo es Zellenbüros gibt, wo die Türen geschlossen sind und die Größe der Büros und die Fensteranzahl über die Hierarchiestufe der Person Auskunft geben. Ganz anders in offenen, modernen Strukturen, wo Menschen auf Augenhöhe zusammenarbeiten.

Beispiel: Ein Großunternehmen aus dem Energiesektor setzt auf New Work

Die Auslöser für Change-Projekte sind so vielfältig wie die Firmen, die wir in Deutschland haben. Daher möchte ich gerne ein Projekt eines Großunternehmens aus dem Energiesektor als Beispiel nehmen, das seine Arbeitsweisen verbessern wollte. Das Projekt zeigt viele Aspekte, wie Arbeitsprozesse (auch "Ways of work" genannt) im Sinne von New Work optimiert werden können.

Arbeitsweisen ändern heißt Kultur ändern

Die so genannten "Ways of work" werden in vielen großen Konzernen gerade überprüft, da sie alle Bereiche der Firmen tangieren und in der Unternehmenskultur abgebildet werden. Mit einer Verbesserung der Arbeitsweise kann man viele Probleme lösen: Mitarbeiter werden wieder mehr ans Unternehmen gebunden, man findet leichter neue Mitarbeiter, neue Methoden lassen sich optimal einsetzen, Prozesse können effizienter umgesetzt und Mitarbeiter können in den Bereichen eingesetzt werden, in denen sie gut sind.

Ziel des Changes: Gute Mitarbeiter halten und neue finden

Das war auch der Leitgedanke bei der Optimierung der "Ways of work" im Beispielunternehmen: Durch optimierte Arbeitsweisen sollte das Recruiting guter Mitarbeiter vereinfacht bzw. bestehende Mitarbeiter stärker ans Unternehmen gebunden werden. Nur wenn Mitarbeiter so arbeiten können, wie es ihnen gefällt, wenn sie sich entwickeln und entfalten können, werden sie im Unternehmen arbeiten wollen - auch längerfristig.

Das Unternehmen wählte zunächst eine Abteilung mit 100 Mitarbeitern als Musterabteilung aus. Dort startete ich gemeinsam mit fünf Kollegen ins Projekt. Eine Vorgehensweise mit Musterabteilung empfehle ich gerne in Großunternehmen und bei größeren Unternehmen des Mittelstands, da ich damit eine Art Prototyp schaffen kann, der Vorbildfunktion für das ganze Unternehmen hat. Im Kleinen Fehler zu machen ist ein weiterer Vorteil der Vorgehensweise. Die Nähe zu den einzelnen Teammitgliedern sorgt für eine hohe Transparenz und direkte Kommunikation, aus der man lernen und die man später adaptieren kann. Weiterhin habe ich damit interne Multiplikatoren an Bord, die für mich den Veränderungsgedanken ins Unternehmen tragen.

Projektverantwortliche unterstützen und treiben voran

Ich wurde zwar in der Rolle des Beraters hinzugezogen, aber für mich war klar, dass ich "Enabler" sein wollte. Ich wollte mich so schnell wie möglich wieder überflüssig machen, da ich der Meinung bin, dass Kulturprojekte von innen kommen müssen. Es ist wichtig, dass Unternehmen sich Berater hinzuziehen, da die Welt immer komplexer wird und man nicht alles können kann. Aber das Wichtigste in jedem Change-Projekt ist, dass es Verantwortliche im Unternehmen gibt, die zu jeder Zeit für das Projekt stehen. Sie müssen nicht nur involviert sein, sondern das ganze Thema mit vorantreiben, mittragen und eine Vorbildfunktion einnehmen.

Projektverantwortliche sind Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Ebene

Beim Kunden funktionierte dieses Commitment sehr gut. Es gab einen Hauptansprechpartner, mit dem ich alle mir wichtigen Werte, wie Fokus, Offenheit, Commitment, Mut und Respekt teilen konnte. Gepaart mit positivem Denken und Spaß an der Arbeit war das eine gute Mischung. Mein Ansprechpartner hatte einen sehr engen Draht zum Vorstand und zum Digitalbereich des Unternehmens, wo er fachlich beheimatet war. Ein Projektmanager auf Kundenseite, der gleichzeitig in alle Hierarchieebenen gut vernetzt ist, ist für mich idealer Ansprechpartner für ein Veränderungsprojekt. Die Schnittstelle zwischen Strategie und operativer Ebene muss beim Kunden gegeben sein, um einen Kulturwandel in die Praxis umzusetzen.

Wenn das Commitment nicht so deutlich ausgeprägt ist wie in meinem Projekt, empfehle ich Ihnen, in einer kleinen Veranstaltung oder einem Workshop aufzuzeigen, welche Arten von Commitment es gibt und dann das Projekt zu präsentieren. Man muss schließlich sagen, wofür man ein Commitment benötigt, sonst kann man es nicht bekommen. Je mehr Transparenz und je mehr Menschen Sie einbinden können, desto besser. Wirkliches Commitment wird sichtbar,

wenn ein Geschäftsführer oder Vorstand sich auch die Zeit nimmt, in ein "unterhierarchisches" und interdisziplinäres Meeting dazu zu kommen.

Integrierte Teams und Botschafter tragen die Veränderung in die Organisation

Im Beispielprojekt bestand das integrierte Team aus 18 Personen, davon zwölf vom Kunden und sechs Berater (ich eingeschlossen). Zwölf Personen vom Kunden kamen dadurch zustande, dass jedes Team der zwölf Teams der Musterabteilung einen Vertreter schickte. Nicht immer war es der Teamleiter, sodass sich eine crossfunktionale, crosshierarchische und interdisziplinäre Gruppe an Menschen zusammenfand.

Ich glaube sehr an "integrierte Teams", die aus einem Ansprechpartner vor Ort, einem Change-Team auf Kundenseite und einem Berater(-Team) bestehen. So eliminiert man das Problem, dass man sich gegenseitig den "Schwarzen Peter" zuschiebt, sehr einfach und wirkungsvoll. Der Kunde kann nicht mehr sagen, der Berater ist schuld und die Beratung kann nicht mehr sagen, der Kunde ist schuld. Für den Erfolg steht einfach das integrierte Team, also das gesamte Change-Team. Das ist sehr motivierend und steigert den Knowhow-Transfer.

Vom Integrierten Team zur Inhouse Beratung

Ich hatte außerdem die Idee, dass dieses Change-Team mit jedem Projekt wächst und sich damit als künftiges Inhouse-Beraterteam etabliert und ausdehnt. Wir sind deshalb mit dem Projekt "Verbesserung der "Ways of work" gestartet. Dieses Projekt sollte von den Arbeitsweisen her einen Mustercharakter für alle weiteren Projekte haben. So wächst der Baukasten der Tools, die man ausprobiert hat, wie z.B. **Design Thinking**, aber auch die Anzahl der Multiplikatoren im Unternehmen.

Das Konzept für neue Arbeitsweisen lässt sich also als eine Art "wachsender" Baukasten beschreiben, aus dem sich die internen Mitarbeiter bedienen können und der die Möglichkeit bietet, als eigene kleine interne Beratung zu agieren. Das ist im Übrigen für mich eine ganz wichtige strategische Maßnahme für alle Unternehmen: Wir werden in Zukunft immer mehr lernen und uns immer weiter entwickeln in Bereichen, die wir heute noch nicht vorhersehen können. Darum ist es umso wichtiger, mit internen Beratungsstellen Ansprechpartner für Lernumgebungen zu schaffen, laufend neue Lernprozesse zu etablieren und Menschen dazu zu motivieren, sich stetig weiterzuentwickeln.

Botschafter-Konzept oder warum Mund-zu-Mund-Propaganda doch die beste Werbung ist

Beim Kunden nutzte ich das Tool der „Botschafter-Konzepte“. Man könnte auch Multiplikatoren sagen, aber ich finde Botschafter besser. Die Mitarbeiter der Musterabteilung haben gesehen, was wir tun, waren begeistert und haben dann sowohl die inhaltlich-fachlichen Erkenntnisse, wie auch das positive Mindset mit Begeisterung in das Unternehmen getragen.

Gemeinsam einen Zusammenarbeitsmodus definieren

Alle zwei Wochen waren wir beim Kunden vor Ort. Zu Beginn des Projekts habe ich in zwei Workshops mit Topmanagement, Mittlerem Management und Mitarbeitern die eingangs beschriebenen Leitfragen zu den verschiedenen Bausteinen diskutiert (siehe auch "Ein gemeinsames Bild der Zukunft entwickeln"). Dabei begann ich mit einem Managementworkshop. Der zweite Workshop wurde schon mit den zwölf Vertretern, also mit den integrierten Team cross-funktional, crosshierarchisch und interdisziplinär durchgeführt.

Wir legten von Anfang an KPIs fest: Diese KPIs betrafen die Anzahl der Projekte, die Zeit der Projektdurchläufe, die Anzahl der Bausteine, die wir mit dem Baukasten erreichen wollten usw. Mit Hilfe eines Reifegradmodelles stellten wir die Messbarkeit sicher.

Ein gemeinsames Bild der Zukunft entwickeln

Wir starteten mit der Analyse der bisherigen Arbeitsweisen. Diese haben wir allerdings nur kurz behandelt, da wir unser Hauptaugenmerk auf die Zukunft legen wollten. Hier stellte ich mir gemeinsam mit dem Change-Team folgende Fragen:

- Wie möchte man in Zukunft arbeiten?
- Welche Tools werden im Unternehmen genutzt?
- Wie können wir diese Tools vereinheitlichen?
- Wer kann uns dabei unterstützen?
- Welche neuen Methoden wird es in der Zukunft geben?
- Wie kann die Kommunikation dazu aussehen?
- Wie wird allgemein die Zukunft aussehen?
- Was wollen Kunden und Mitarbeiter in einigen Monaten und was sind Trends, die wir berücksichtigen sollten?

Weiter diskutierte ich mit einer Auswahl von Mitarbeitern konkret die Mission, die Vision und überprüfte diese:

- Gibt es eine Mission?
- Ist sie passend?
- Ist sie verständlich?
- Ist sie noch zeitgemäß?

Erste Schritte im Praxisbeispiel

Strategie

Wir definierten die Strategie einer Inhouseberatung und sind damit gestartet. Aus der Anforderung, die "Ways of Work" zu optimieren, wurde gleich klar, dass der Kunde ermächtigt werden wollte, diese Themen in Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. So haben wir mit einem kleinen Team angefangen und mit jedem Projekt konnte das Team auch nach unserem Rückzug aus dem Projekt größer werden. Das Tolle ist, dass sich der Baukasten - sprich die Strategien, die in jedem Projekt neu individuell erarbeitet werden- ja immer mehr füllt und so ganz automatisch eine kleine Beratung mit einem Koffer voller erprobter Strategien wird.

Kultur und Kommunikation

Man hat die Kultur dahin weiterentwickelt, dass das Unternehmen den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellte. Auf allen Kommunikationskanälen wurde durch Storytelling die Botschaft von der neuen Strategie in den Konzern getragen. Tipps, wie man zu einer guten Change-Story kommt, finden sich im projektmagazin-Beitrag "**Mit der Change-Story Veränderungen anstoßen**" von Daniel Marek.

Räume

In diesem Projekt sprachen wir von Anfang an darüber, wie die Räume für die Mitarbeiter und zunächst für unser Prototyp-Team in Zukunft aussehen müssen. Wir entschieden uns schnell für einen Multispace. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter den Arbeitsplatz finden muss, der zu seiner derzeitigen Aufgabe passt. Ein gutes Beispiel hierfür ist einer der Projektmanager. Sein Job besteht zu über 60% aus Kommunikation. Er wollte keinen festen Platz mehr, da er ohnehin selten am Schreibtisch saß. Seit dem Change Projekt sitzt er mit Kollegen in den Lounges für Projektbesprechungen, steht am Hochtisch zum Daily Stand up oder bastelt in der Kreativzone an seinen Präsentationen. Braucht er Ruhe, zieht er sich in einen Quietroom zurück und liest dort in aller Ruhe. Und wenn er doch mal einen Schreibtisch benötigt, dann immer woanders, damit er nebenbei auf dem Laufenden bleibt.

Ways of work

Ich habe das Projekt 3 Monate begleitet, mein Team doppelt so lange. Aber eigentlich wird es nie beendet, da es die Mitarbeiter dort nun alleine weiterführen. Außerdem nimmt meiner Meinung nach die Bedeutung von Projekten in dieser Abteilung ab, da sich unter Agilität das Gewicht zunehmend auf Prozesse verlagert. Wir starteten mit einer ganz kurzen Analysephase, führten eine Arbeitsweisen-Analyse durch, sprachen viel miteinander und probierten Dinge aus. Das heißt, es wurde gemeinsam ein Manifest entwickelt, das man fortlaufend überprüft.

Im Manifest sind die Werte der Zusammenarbeit festgehalten und viel persönliches Envolvement der Mitarbeiter erkennbar. Wichtig finde ich auch, dass wir gemeinsam herausgefunden haben, wer in welchen Teams gerne und gut arbeiten kann. Es war selbstverständlich, dass eine gewisse Interdisziplinarität und Diversität nicht nur geschätzt, sondern auch forciert wurde. Auch die Frage der Mentalität fasziniert mich ich solchen Prozessen immer wieder. Wenn Menschen anfangen mutiger zu werden, Fehler zu machen, weil sie es dürfen – dann ändern sich sofort Innovationsfähigkeit, Geschwindigkeit und Motivation und das ist schön zu sehen. Schon nach 2,5 Monaten konnten wir erste positive Veränderungen spüren und sehen.

Fazit

Es ist immer schwierig, Handlungsempfehlungen aus einem Projekt abzuleiten. Vor allem bin ich der Meinung, dass es heute keine Blueprint-Projekte mehr gibt. In der Vergangenheit hat man versucht, soviel wie möglich zu standardisieren und so wenig wie möglich zu individualisieren. Natürlich, um Marge zu erhöhen. Dies ist meiner Meinung nach heute nicht mehr möglich. Der Trend hat sich für mein Empfinden sogar ins Gegenteil verkehrt. Jeder braucht etwas anderes, was es schwierig macht, Erfahrungen weiterzugeben. Das Grundgerüst meines Frameworks bleibt aber immer gleich. Damit haben Sie einen Leitfaden zur Hand.

Was ich gelernt habe in meinen Projekten, ist, dass es immer wichtiger wird, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Nur wenn ich die Mitarbeiter in den Mittelpunkt stelle und ihnen den Raum gebe, den sie benötigen, werden sie glücklich sein und damit effizient für das Unternehmen arbeiten. Mit Raum geben meine ich wirklich die Räume nach innen und außen. Man muss Mitarbeitern heutzutage das Arbeitsumfeld geben, das sie benötigen, damit sie ihre Arbeit gut machen können.

Aber auch die inneren Räume sind wichtig. Digitale Transformation ohne das richtige Mindset kann nicht funktionieren. So muss man den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich ständig weiter zu entwickeln, das zu tun, was ihnen Spaß macht und ihnen die notwendigen Freiräume geben. Damit wird man intrinsisch motivierte und effiziente Mitarbeiter haben und behalten. Und so macht das Arbeiten an allen Stellen Spaß. Fast immer schaffe ich in meinen Projekten die passenden Räume. Räumen nach innen und außen sind schließlich mein Herzensthema.

Sehen Sie immer das „halbvoll Glas“. Im Projekt wird man immer wieder Hindernissen begegnen, aber man wird auch immer Lösungen finden, wenn man gemeinsam darüber spricht. Die positive Einstellung zum Projekt hilft dabei wirklich weiter. In diesem Sinne: Happy Change Management!

Projekte agiler führen

Was Großunternehmen von Startups lernen können

Management Summary

- Von Unternehmen wird eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit auf äußere Veränderungen gefordert: Ein Grund, immer mehr auf agile Methoden zu setzen.
- Bei kleinen Unternehmen lassen sich agile Methoden häufig leichter einführen. Doch auch Großunternehmen können von agilen Arbeitsweisen und Tools profitieren, indem sie acht Rahmenbedingungen schaffen und darauf basierend schrittweise Agilität etablieren.
- Die acht Rahmenbedingungen sind: richtige Teamgröße, unabhängige Projektteams, räumliche Nähe, persönliche Kommunikation, flache Hierarchien, Projektfokus, Bereitschaft der Teammitglieder und das richtige Arbeitsumfeld.
- Über Pilotprojekte können anschließend agile Methoden erst im Kleinen eingeführt werden. Die Erkenntnisse aus diesen Projekten münden in einen Leitfaden, mit dessen Hilfe agile Methoden sinnvoll und gezielt in einem größeren Umfang eingeführt werden können.
- Mit den richtigen Teams, geeigneten Projekten und ausreichend Unterstützung des Topmanagements ist ein großer Schritt zur erfolgreichen Einführung von agilen Methoden im Unternehmen getan. Noch fehlendes Knowhow kann durch externe Unterstützung ausgeglichen werden.



Benedikt Lohse
Consultant bei der Kemény
Boehme & Company GmbH



Maximilian Leicht
Director bei Kemény
Boehme & Company GmbH



Ralf Köhler
Manager bei der Kemény
Boehme & Company GmbH

“ Success today requires the agility and drive to constantly rethink, reinvigorate, react, and reinvent. Bill Gates

Nicht nur für Bill Gates ist die Agilität in der heutigen Zeit ein Kernelement des Erfolgs. Moderne Software- und Onlinekonzerne setzen sich eine hohe Agilität zum Ziel und über hundert Jahre alte Konzerne, wie die Daimler AG, rufen neue Leadership-Programme ins Leben, um im digitalen Zeitalter weiter Schritt zu halten.

Schnelle Veränderungen im Umfeld fordern Agilität von Unternehmen

Immer kürzer werdende Produktlebenszyklen und volatile Märkte verlangen von Unternehmen eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit auf äußere Veränderungen. Um diesem Trend zu entsprechen, sollen Produkte enger mit den jeweiligen Kunden zusammen entwickelt und deren Feedback schon in frühen Phasen berücksichtigt werden. Wie viele Studien bereits zeigen konnten, rückt die Agilität dabei mehr und mehr in den Fokus und wird bei vielen Unternehmen zum zentralen Strategiebaustein.

Um Unternehmen agiler aufzustellen, ist jedoch nicht nur eine Strategie zur strukturellen Neuausrichtung essentiell. Agilität beginnt auf der Ebene der täglichen Arbeit. Durch die Integration agiler Werkzeuge und Methoden in das bereits etablierte, klassische Projektmanagement können sich Organisationen dynamischer aufstellen und sich damit an den Trend anpassen.

Wie werden Unternehmen in Zukunft arbeiten?

Die Erfahrung der Unternehmensberatung Kemény Boehme & Company GmbH (KBC) aus einer Vielzahl von Projekten zeigt, dass besonders große Unternehmen mit historisch gewachsenen Strukturen vor neuen Herausforderungen stehen. Nicht nur strukturelle Änderungen, sondern auch ein Umdenken bei den Mitarbeitenden ist notwendig, um in der täglichen Arbeit eine höhere Flexibilität zu erreichen.

In Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München hat KBC mittels einer Onlinebefragung von mehr als 100 Projektleitern und -mitarbeitenden aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und unterschiedlichen Alters, die Arbeitsweise und die Rahmenbedingungen in agilen wie auch klassisch geführten Projekten untersucht.

Die Studie hatte das Ziel, folgende Fragen zu untersuchen und zu beantworten:

- Gibt es Unterschiede im Umgang mit agilen Methoden zwischen Unternehmen unterschiedlichen Alters und Größe?
- Fällt es Großunternehmen schwerer, agile Methoden einzusetzen, als Startups?
- Gibt es bestimmte Rahmenbedingungen, die es Startups ermöglichen, effektiver agil zu arbeiten?
- Welche Effekte werden durch den Einsatz von agilen Elementen und dem Vorhandensein bestimmter Rahmenbedingungen erzielt? Können Einflüsse auf den Projekterfolg belegt werden?

Erfolgsfaktoren für agil geführte Projekte

In der Konzeptionsphase der Umfrage wurden Rahmenbedingungen bestimmt, die nach detaillierter Sichtung aktueller Literatur und einem Abgleich mit den Erfahrungen von KBC für den Erfolg agiler

Projekte entscheidend sind. In der Onlinebefragung wurde untersucht, inwiefern sich diese Rahmenbedingungen in Startups und Großunternehmen unterscheiden. Ziel der Umfrage war außerdem, herauszufinden, wie stark der Einfluss dieser Rahmenbedingungen auf den Erfolg agiler Projekte ist. Die Ergebnisse ordnete KBC dann ein.

Der folgende Artikel zeigt, basierend auf den Umfrageergebnissen, weshalb es Startups leichter fällt, agil zu arbeiten und wie Unternehmen unterschiedlicher Art und Größe davon lernen können. Weiterhin finden sich in diesem Beitrag Empfehlungen, welche Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden sollten.

Agilität im Kontext eines Startups / Großunternehmens

Agilität im Sinne einer Projektmanagement-Vorgehensweise kann als die Fähigkeit angesehen werden, auf Änderungen in einer angemessenen Zeit zu reagieren.

WAS BEDEUTET AGILITÄT?			
GERADLINIG	KOOPERATIV	ADAPTIV	INKREMENTELL
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Schlankes Vorgehen ◆ Priorisierung von Projektanforderungen ◆ Fokus auf das Wesentliche 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Enge Zusammenarbeit im Team ◆ Häufige Kommunikation mit Kunden und Anwendern 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Retrospektive Betrachtung der Projektmethode ◆ Kontinuierliche Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bearbeitung von Projekten in Projektschleifen ◆ Frühe Bereitstellung von Funktionalität ◆ Frühes Feedback

Bild 1: Übersicht über die Merkmale von agilem Projektmanagement

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, inwiefern sich Projekte in Startups von denen in Großunternehmen unterscheiden. Hierfür wurde definiert, was unter einem Startup und was unter einem Großunternehmen zu verstehen ist (Bild 2).

Nach Ann-Kristin Achleitner sind Startups: „junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee [...] mit geringem Startkapital gegründet werden und i.d.R. sehr früh zur Ausweitung ihrer Geschäfte und Stärkung ihrer Kapitalbasis auf Venture Capital [...] angewiesen sind“. Dabei zeichnen sie sich häufig durch die folgenden vier Charakteristika aus:

- Geringes Alter,
- geringe Größe und niedriger Umsatz,
- eine hohe interne wie externe Dynamik,
- eine hohe interne und externe Unsicherheit.

Für eine klare Abgrenzung zwischen Startups und Großunternehmen wurden die folgenden Charakteristiken per Definition festgelegt:

STARTUP VS. GROßUNTERNEHMEN			
	ALTER	GRÖßE	UMSATZ
GROß- UNTER- NEHMEN	Älter als 25 Jahre	Mehr als 1000 Mitarbeiter	Mehr als 100 Mio. €
STARTUP	Jünger als 10 Jahre	Weniger als 50 Mitarbeiter	Weniger als 10 Mio. €

Bild 2: Die Definition von Startups und Großunternehmen schematisch dargestellt

Unterschiede im Umgang mit agilen Methoden zwischen Unternehmen unterschiedlichen Alters und Größe

Die grundsätzliche Fragestellung, ob Startups überhaupt erfolgreicher in agil geführten Projekten sind, konnte durch unsere Studie bestätigt werden. Dabei wurden Projekte, die innerhalb von Startups und Großunternehmen nach agilen Projektmanagementmethoden durchgeführt wurden, verglichen.

Für die Bewertung des Projekterfolgs wurden zum einen die subjektive Kunden-/Mitarbeiterzufriedenheit, die Effizienz und Effektivität bei Änderungen im Projektverlauf sowie die Transparenz über das Projekt berücksichtigt. Zum anderen wurde die Performance des Projekts hinsichtlich der Einhaltung von Budget und Zeit sowie der Erfüllung der Anforderungen bewertet. Schlussendlich konnte gezeigt werden, dass Startups nach diesen Kriterien um 15 % erfolgreicher mit agilen Projekten sind als Großunternehmen.

Die Studie konnte nicht nur zeigen, dass Startups in den untersuchten agilen Projekten erfolgreicher waren, sondern: Sie setzten auch 23,3 % häufiger auf agile Methoden als Großunternehmen. Startups bewegen sich häufig in volatilen und neuen Märkten. Agile Methoden helfen ihnen, mit unklaren und wechselnden Anforderungen umzugehen und auf Änderungen flexibel zu reagieren.

Besonders auffällig war, dass sich Projektteams in Startups wesentlich häufiger (40,6 %) durch kurze Teammeetings (Standup-Meetings) synchronisieren. Zudem verzichteten Startups auf eine große Vorabplanung ihrer Projekte und versuchen stattdessen, das Feedback von Kunden und Anwender bereits früh in ihre Projekte einfließen zu lassen.

Rahmenbedingungen für effektive Arbeit im Startup

Nachdem dargelegt werden konnte, dass Startups tatsächlich erfolgreicher in ihren agilen Projekten sind, stellt sich die Frage, woran das liegt. Aus den Ergebnissen der empirischen Erhebung und den Erfahrungen von KBC aus dem täglichen Projektgeschäft ließen sich acht Rahmenbedingungen ermitteln, die auch Großunternehmen berücksichtigen sollten, um agile Methoden erfolgreich anzuwenden.

Acht Rahmenbedingungen für erfolgreiche agile Projekte

Die richtige Teamgröße

In agilen Projekten sind die Größe und die Zusammensetzung des Teams maßgebend. Dabei gilt: Idealerweise sollten Teams agiler Projekte zwischen fünf und neun Mitarbeitende umfassen. Zudem ist es zu empfehlen, diese Teams interdisziplinär aufzustellen, sodass alle notwendigen Fachrichtungen, Fertigkeiten und Befugnisse im Projektteam vorhanden sind.

Unabhängige Projektteams

Agil bedeutet immer auf dem aktuellen Stand zu sein, um möglichst schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Sind viele verschiedene Teams an einem agilen Projekt beteiligt, kann dies die Synchronisation erschweren. Zwar gibt es bekannte Konzepte zur Koordination parallellaufender agiler Projektteams (z.B. Scrum-of-Scrums), allerdings zeigt die Erfahrung, dass agiles Projektmanagement schwieriger umzusetzen ist, je größer der Umfang des Projekts wird und je mehr verschiedene Projektteams integriert werden.

Räumliche Nähe zwischen den Teammitgliedern

Kurze Wege ermöglichen eine direkte und enge Kommunikation. Tägliche Meetings und agile Werkzeuge wie Kanban-Boards können nur dann sinnvoll eingesetzt werden, wenn alle Beteiligten gleichermaßen daran teilnehmen können und sie für jeden einsehbar sind. Agil geführte Projekte laufen zwar auch transnational erfolgreich ab, dies setzt jedoch eine hohe Disziplin der Mitarbeitenden voraus, Regeltermine, wie z.B. Stand-Up-Meetings, zuverlässig durchzuführen.

Persönliche Kommunikation

Dieser Aspekt geht eng mit dem vorangegangenen Punkt einher. Direkte Kommunikation ist der Schlüssel dazu, Veränderungen zu erkennen und auf diese in agiler Form zu reagieren. Meetings sollten deshalb nach Möglichkeit mit physischer Anwesenheit aller Beteiligten durchgeführt werden. Die Erfahrung zeigt, dass persönliche Gespräche zu einer stärkeren Verbindlichkeit führen.

Flache Hierarchien

Flache Hierarchien unterstützen eigenverantwortliches Arbeiten. Flache Hierarchien haben maximal zwei Führungsebenen und damit keine langen Entscheidungswege. Die Projektbeteiligten sollten befähigt werden, selbstständig Entscheidungen im Projekt treffen zu können und zu dürfen – Mikromanagement ist dabei fehl am Platz. Starre Strukturen und viele Managementebenen verhindern eine schnelle Reaktion auf Veränderungen. In manchen Fällen kann es durchaus sinnvoll sein, dass sich Führungskräfte aktiv an den Meetings des Projektteams beteiligen. Für den Fall, dass z.B. eine Führungskraft Auftraggeber, Anwender oder Kunde ist, ist es wichtig, dass diese bereits in frühen Phasen Feedback gibt. Statt eines separaten Reportings ist hier die direkte Meeting-Teilnahme zu empfehlen.

Projektfokus der Mitarbeitenden

Das ständige Wechseln zwischen verschiedenen Aufgaben erfordert ein konstantes Umdenken und stellt somit eine starke Belastung für viele Mitarbeitende dar. Damit die Mitarbeitenden ihren Fokus nicht zwischen Projekt- und Linienaufgaben aufteilen müssen, ist es von Vorteil, wenn das Projektteam in Vollzeit an dem Projekt arbeitet. Aus den Studienergebnissen lässt sich ableiten, dass Projektmitarbeitende idealerweise über 80% ihrer Arbeitszeit für das Projekt aufwenden sollten.

Bereitschaft der Teammitglieder

Nicht die Methode alleine ist entscheidend, sondern auch die Bereitschaft des Teams, nach dieser zu arbeiten. Die Einhaltung von Regeln und Vorgaben der Projektmethodik schafft Vertrauen und steigert das Potenzial des Teams. Ein sehr häufiger "Showstopper" in großen Unternehmen ist die Tatsache, dass die Mitarbeitenden nicht gewillt sind, nach einer neuen Methode oder mit neuen Tools zu arbeiten. In so einem Fall ist es hilfreich, Mitarbeitende einzubinden, die bereits Erfahrung im agilen Projektmanagement haben. Positive Erfahrungen mit agilem Projektmanagement können darüber hinaus auch durch externe Unterstützung, z.B. in Form eines Beraters oder agilen Coaches, eingeholt werden.

Weiterhin ist es wichtig, dass bei einem Wechsel von klassischen zu agilen Methoden die volle Rückendeckung des Top-Managements gewährleistet ist, damit Mitarbeitende den neuen Methoden mit Offenheit begegnen können.

Arbeitsumfeld im Projekt

Agile Methoden setzen auf viele neue Tools und Werkzeuge wie Backlogs, Kanban-Boards oder Stand-Up-Meetings. Das Projektteam benötigt hierzu alle notwendigen Utensilien und ausreichend Platz. Offene Arbeitsflächen für eine direkte Kommunikation innerhalb des Teams fördern den Einsatz agiler Werkzeuge.

Wie Großunternehmen agile Methoden erfolgreich einführen

Die Ergebnisse der Studie zeigen eine starke Abhängigkeit zwischen dem Projekterfolg und den genannten acht Rahmenbedingungen. Agile Projekte laufen demnach in Unternehmen mehr als doppelt so erfolgreich ab, wenn die acht Rahmenbedingungen vollständig erfüllt sind. So sind die agilen Projekte bei vollständiger Gewährleistung der genannten Rahmenbedingungen zu 83,6 % erfolgreich und ohne Umsetzung dieser nur zu 41,1 % (Ergebnisse der Studie). In der Praxis werden agile Methoden jedoch häufig falsch ausgelegt, überhastet eingeführt oder in den falschen Bereichen eingesetzt.

Die Erkenntnisse aus der Studie und die Erfahrung aus über 10 Jahren Projektgeschäft der Unternehmensberatung KBC zeigt, dass Unternehmen bei der Einführung agiler Methoden zusätzlich zu den acht Rahmenbedingungen auf folgende Punkte achten sollten:

Agile Methoden und Werkzeuge in ausgewählten Projekten pilotieren

Viele Unternehmen neigen dazu, agile Methoden überstürzt und in unterschiedlichen Bereichen einzusetzen, ohne sich davor ausreichend mit ihnen auseinanderzusetzen. Es ist sinnvoll erste „Gehversuche“ in Pilotprojekten zu sammeln, welche gezielt ausgewählt werden sollten. Hierfür empfiehlt es sich, die folgenden fünf Aspekte zu berücksichtigen:

- Die Stakeholder sollten bereits in den frühen Phasen des Projekts eingebunden werden. Idealerweise handelt es sich dabei um interne Anwender bzw. interne Kunden, z.B. bei einer unternehmenseigenen Toolentwicklung.
- Besonders geeignet sind Projekte, bei denen die Anforderungen zu Beginn noch nicht vollständig definiert sind oder sich im Verlauf noch ändern können. Diese Bedingungen sind z.B. in neuen und/oder innovativen Bereichen gegeben.
- Die Pilotprojekte sollten von Umfang und Komplexität so ausgewählt werden, dass sie von einem unabhängigen Projektteam mit etwa fünf bis neun Mitarbeitenden bewältigt werden können.
- Die fachlichen Ressourcen für die Umsetzung des Projekts sollten innerhalb des Unternehmens verfügbar sein. Trotzdem ist es empfehlenswert, für die methodische Umsetzung auch externe Hilfe in Anspruch zu nehmen.
- Es sollte sich bei der Pilotierung um keine unternehmenskritischen Projekte handeln.

Sind die potenziellen Pilotprojekte identifiziert, ist es sinnvoll abzuwägen, welche agilen Methoden oder Werkzeuge in welchem Umfang eingesetzt werden. Die Erfahrung zeigt, dass viele Projekte sehr gut geeignet sind, um einzelne agile Elemente einzuführen: Daily Standup Meetings, Methoden wie Planning Poker oder Tools wie Kanban-Boards können so im Projektmanagement erprobt werden.

An dieser Stelle empfehlen wir, zu Beginn mit analogen Projektmanagementwerkzeugen zu arbeiten und digitale Tools langsam und mit Bedacht zu integrieren. Zunächst können z.B. analoge Kanban/Scrum-Boards eingesetzt und dann nach und nach auf die digitalen „Brüder“ wie Trello, Jira, etc. umgestellt werden.

Leitfaden für den Einsatz agiler Methoden entwickeln

Der flächendeckende Einsatz ist nicht die richtige Strategie im Umgang mit agilen Methoden. Daher empfiehlt es sich, nach der Pilotierung und basierend auf den gemachten Erfahrungen, einen Leitfaden zu entwickeln. In diesem wird definiert, wann agiles Projektmanagement sinnvoll ist und wann nicht.

Der Leitfragen sollte folgende Fragen beantworten:

- In welchen Unternehmensbereichen konnten agile Methoden bereits erfolgreich eingesetzt werden und was waren dabei die unternehmensinternen Wegbereiter? Als Wegbereiter bezeichnen wir die Rahmenbedingungen, die dazu geführt haben, dass die agilen Methoden erfolgreich eingesetzt werden konnten, z.B. Mitarbeiterqualifikationen, Teamzusammensetzungen, Räumlichkeiten, Auswahl der Themen etc.

Bereiche wie Produktentwicklungsabteilungen, die mit Neuartigkeit, unterschiedlichen Stakeholdern und unklaren Anforderungen zu tun haben, sind für agiles Projektmanagement besonders geeignet.

- Welche agilen Methoden oder Tools wurden von den Mitarbeitenden gut angenommen, welche weniger und warum? Unternehmensinternes Wissensmanagement und damit die Sammlung und Auswertung der Erfahrungsberichte ist die Voraussetzung für alle Phasen der Pilotierung.
- Welchen Mitarbeitenden ist der Umgang mit neuen Methoden leichter gefallen und wie können diese unterstützen, die Bereitschaft ihrer Kollegen zu steigern?

Der Leitfaden dient als Grundlage für den breiteren Einsatz agiler Methoden. Es ist daher zu empfehlen diesen Top-Down auf die Führungsebenen und die Projektorganisation auszurollen. Dies kann z.B. über eine zentrale Wiki-Plattform stattfinden oder über (Online)-Schulungen.

Agiles Mindset auf allen Ebenen schaffen

Wie Veränderungen im Allgemeinen, fordert auch die Umstellung auf agiles Projektmanagement die Mitarbeitenden heraus. Für sie ist es wichtig, sich auf die geänderten Arbeitsweisen einzustellen. Das umfasst z.B. die veränderte Erwartungshaltung an die Qualität von Zwischenergebnissen: So kann diese geringer ausfallen, weil Produkte bereits in frühen Stadien diskutiert werden. Das gleiche gilt für das Management. Führungskräfte müssen sich genauso darauf einstellen, dass ihnen Ergebnisse schon präsentiert werden, die nicht finalisiert und entsprechend nicht vollständig sind.

Genauso muss sich die Erwartungshaltung der Beteiligten an den Projektablauf ändern: Es kann nicht mehr die Erwartung geben, genau zu wissen, was als nächstes kommt, sondern es muss flexibel auf neue Anforderungen etc. reagiert werden. Das finale Ergebnis ist zu Beginn unklar und entwickelt sich mit den Änderungen der Anforderungen im Laufe des Projekts. Damit einhergehend ist eine andere Fehlerkultur als bisher notwendig: Mitarbeitende werden häufiger mit dem Scheitern einzelner Projektelemente oder dem Abbruch von Sprints konfrontiert.

Nach dem Motto: „Planning Poker ist kein Kartenspiel!“ gilt es, eine Ernsthaftigkeit im Umgang mit neuen Tools und Methoden zu wahren sowie neue Team-Rollen zu akzeptieren. Das liegt letztendlich in der Verantwortung der Unternehmen. Zu Changeprozessen gibt es unzählige Ansätze, es kommt in erster Linie darauf an, wie die Kultur des Unternehmens ist: Sind die Mitarbeitenden eher offen oder sind sie eher kritisch gegenüber Neuem? Auf diesen Aspekt wird in diesem Artikel aber nicht näher eingegangen. Aus der Erfahrung von KBC können positive Berichte aus anderen Projekten helfen, um Kritiker zu überzeugen (siehe Punkt Storytelling).

Das Wichtigste ist, dass sich auf allen Ebenen eine Offenheit für neue Ideen und Ansätze etabliert und Veränderungen in der täglichen Arbeit akzeptiert werden.

Die richtigen räumlichen Rahmenbedingungen schaffen

Wie in der Studie aufgezeigt, haben Startups in der Regel bessere Rahmenbedingungen für den Einsatz von agilen Methoden. Allerdings können diese Rahmenbedingungen an vielen Stellen auch

in Großunternehmen geschaffen werden. Es muss nicht gleich ein komplett neues Raumkonzept für das Büro sein. Ein kleines Investment in die Umgestaltung von Räumlichkeiten reicht oftmals bereits aus, um den Arbeitsablauf zu erleichtern. Dieses kann z.B. für die Anschaffung eines Kanban-Boards oder eines Stehtisches für Stand-Up Meetings genutzt werden. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass räumliche Veränderungen unmittelbar mit einer gesteigerten Motivation der Mitarbeitenden, agil zu arbeiten, einhergehen.

Agile Teams richtig zusammenstellen

Nach den agilen Prinzipien steht das Team bekanntlich im Mittelpunkt des Projektgeschehens. Es arbeitet autonom und selbstorganisiert. Gerade in Organisationen, die mit agilem Projektmanagement noch nicht besonders vertraut sind, ist es daher entscheidend, die Teams mit Bedacht zusammenzustellen. Hierzu sind eine angemessene Größe (fünf bis neun Mitarbeitende) sowie die Besetzung mit den benötigten fachlichen und methodischen Fähigkeiten notwendig.

Da ein hoher Grad an Selbstorganisation gefordert ist, sollten die Teammitglieder den Willen zur Selbstorganisation mitbringen und zugleich mit den notwendigen Kompetenzen und Befugnissen ausgestattet sein. Informationen hierzu liegen den Unternehmen erfahrungsgemäß, z.B. durch Mitarbeiterfeedbackgespräche oder durch eigene Förderprogramme, vor. Im Zweifel findet die Zusammenstellung über die jeweiligen Führungsebenen statt. Aus Modellen wie der AECdisc Potenzialanalyse oder dem Gallup Strengthfinder können ebenfalls Erkenntnisse gezogen werden.

Agile Methoden sind keine Heilmittel gegen Probleme im Projektmanagement

Ein häufiges Problem bei agilem Projektmanagement liegt in der falschen Intention seines Einsatzes. Bereiche wollen auf agiles Projektmanagement umstellen, da sie Schwierigkeiten im klassischen Projektmanagement und der Projektplanung haben. Projektmanagement gilt für viele als lästig und es existiert der Irrglaube, dass sich durch agile Methoden die Probleme von alleine lösen. Die Aussage „Agiles Projektmanagement ist super, da brauchen wir keine Projektplanung mehr“ ist schlichtweg falsch. Die Planung findet nur in Etappen statt.

Gerade bei der Einführung agiler Methoden ist eine strenge Einhaltung der Vorgaben und Nutzung der gewählten Methodik oder Werkzeuge sicherzustellen. Wenn bspw. mit einem Kanban-Board gearbeitet wird, sollten die Tasks entsprechend darauf geführt werden und nicht zusätzlich noch in einer Excel-Liste-offener-Punkte. Letztendlich ist der Projektverantwortliche für das entsprechende Werkzeug und deren Einsatz verantwortlich. Mitarbeitende müssen durchgängig dazu befähigt werden, konsequentes Projektmanagement zu betreiben und sich ausgiebig mit den bereitgestellten Tools zu beschäftigen. Dies gelingt durch Schulungen, Freischaltung und Rollenzuweisung, Entwicklungspläne, Anreizsysteme sowie regelmäßigem Loben/Motivieren/Unterstützen. Nur so kann das volle Potenzial genutzt werden.

Externe Unterstützung einfordern

Aktuell zeigt sich, dass die Expertise im agilen Projektmanagement in den meisten Bereichen fehlt. Die wenigsten Unternehmen haben ausreichend Personal, welches in agilen Methoden geschult ist und

bestenfalls schon erste Erfahrung in Projekten gesammelt hat. Daher sollten Unternehmen sich nicht scheuen, externe Unterstützung einzukaufen, um sich nicht gleich zu Beginn durch schlechte Erfahrungen von der agilen Methodik abschrecken zu lassen. Es bietet sich bei der Pilotierung und der Projektinitialisierung an, Experten aus anderen Unternehmensbereichen oder von externen Dienstleistern einzubinden. Sollten Bereiche noch keinerlei Erfahrung mit agilem Projektmanagement haben, ist es durchaus ratsam, Pilotprojekte durchgängig durch externe Experten begleiten zu lassen.

Storytelling: Tue Gutes und rede darüber!

Um den agilen Gedanken mehr und mehr in das Unternehmen zu tragen, ist es unerlässlich, den internen Austausch sicherzustellen, z.B. durch regelmäßige Austauschrunden, in denen Erfahrungsberichte geteilt werden, Get togethers, Mini-Workshops o.ä. sowie einem starken Fokus auf das Wissensmanagement. Bei ersten Gehversuchen mit neuen Methoden sollte während des Projektverlaufs ein enger Austausch zwischen den agilen Projektteams erfolgen, durch fixe Austauschtermine oder Plattformen mit Verbindlichkeit.

Hier können einerseits positive Erfahrungsberichte weitergegeben, aber auch Probleme und Herausforderungen im Projektteam diskutiert werden. Es ist wichtig, dass für diese Austauschtermine ein positives Setting gewählt wird. Die Mitarbeitenden sollen offen über ihre Probleme und Herausforderungen sprechen können. Nach einem erfolgreichen Abschluss der ersten agilen Projekte ist es wichtig, dass die Kollegen mit positiver Erfahrung im Umgang mit Agilität diese an die übrigen Mitarbeitenden kommunizieren. Je nach Größe der Unternehmen bietet sich mit der Zeit an, ein agiles Kompetenzzentrum aufzubauen, in dem Erkenntnisse gebündelt werden, die dann in Folgeprojekten genutzt werden können.

Ausblick: Wie sich Großunternehmen für die Zukunft aufstellen sollten

Es gibt keine Garantie dafür, dass Projekte erfolgreich und nach Plan ablaufen. Besonders in der heutigen Zeit sorgen neue Technologien und die Volatilität vieler Märkte dafür, dass Projektteams im Projektverlauf schnell auf Veränderungen reagieren müssen. Prinzipiell sind agile Methoden eine Möglichkeit, um das Projektmanagement flexibler zu gestalten und damit effektiver und effizienter mit veränderten Umständen umgehen zu können. Entsprechend ist agiles Projektmanagement in erster Linie dort sinnvoll, wo die Anforderungen an das Produkt zu Beginn unklar sind oder Änderungen im Verlauf sehr wahrscheinlich sind.

Neue agile Methoden halten in immer mehr Branchen Einzug, was Unternehmen und deren Mitarbeitende auf die Probe stellt. Wie die Studie auch gezeigt hat, tun sich große Unternehmen mit starren Strukturen schwerer, nach dem agilen Gedanken zu arbeiten als junge, kleine Startups. In Zukunft allerdings wird agiles Arbeiten eine immer bedeutendere Rolle einnehmen und Unternehmen jeder Größe sollten diese Denkweise in ihre Strukturen einbringen.

In diesem Artikel wurden acht Rahmenbedingungen identifiziert, die Unternehmen allgemein dabei helfen im Bereich agiles Projektmanagement ihr Potenzial auszuschöpfen. Weiterhin wurden acht Punkte aufgezeigt, die sich speziell bei der Einführung agiler Methoden in Großunternehmen in der Praxis bewährt haben. Es wird nicht möglich sein, alle Aspekte von heute auf morgen umzusetzen. Es wird auch nicht sinnvoll sein, alle bewährten Strukturen und Methoden über den Haufen zu werfen. Im Gegenteil: Es ist mit einem längeren Prozess zu rechnen, in dem die Bedarfe für agile Methoden von Bedarfen für klassische Methoden zu unterscheiden sind.

Großunternehmen sollten keine Angst vor agilem Arbeiten haben, sondern ihre Organisation an den richtigen Stellen anpassen. Werden agilen Methoden dort zugelassen, wo sie sinnvoll sind und werden den Mitarbeitenden dabei die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt, können Großunternehmen das Beste aus zwei Welten vereinen.

Literaturliste

- Achleitner, A.-K.: Start-up-Unternehmen, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136/version-265490>, Gabler Wirtschaftslexikon, 14.02.2018
- Abrahamsson, P., Warsta, J., Siponen, M. T., Ronkainen, J.: New directions on agile methods: A Comparative Analysis. L. Clarke, Hg. Proceedings of the 25th International Conference on Software Engineering, Portland, 2003
- Conboy, K.: Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. Information Systems Research 20(3), 2009
- Cho, J.: Issues and Challenges of agile software development with SCRUM. Issues in Information Systems 9(2), 2008
Chow, T., Cao, D.-B.: A survey study of critical success factors in agile software projects. Journal of Systems and Software 81(6), 2008
- Dybå, T., Dingsøyr, T.: Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review. Information and Software Technology 50(9-10), 2008
- Komus, A., Kuberg, M., Arifaj, A., Bach, C., Berg, C.: Status Quo Agile 2016/2017: 3. Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden, <https://www.hs-koblenz.de/rmc/fachbereiche/wirtschaft/forschung-projekte-weiterbildung/forschungsprojekte/status-quo-agile-201617/>, 2019
- Serrador, P., Pinto, J. K.: Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. International Journal of Project Management 33(5), 2015.
- Vidgen, R., Wang, X.: Coevolving Systems and the Organization of Agile Software Development. Information Systems Research 20(3), 2009