

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

So gewährleisten Sie den Nutzen Ihres Projekts

Projekte sollen Nutzen stiften – doch wie erzielen Sie diesen? In diesem E-Book liefern wir Ihnen dafür Methoden und Werkzeuge: Betreiben Sie Nutzenmanagement mit Product Canvas, Work-to-Budget und einer soliden Lösungsarchitektur. Lernen Sie Ihren Kunden und seine Bedürfnisse kennen mit Design Thinking und spielerischen Ansätzen. Und gewährleisten Sie einen hohen Nutzen, indem Sie Benutzer einbinden und später messen, wie zufrieden diese mit dem Produkt sind.

Inhalt

Den geschäftlichen Nutzen definieren

1. Kundenanforderungen übersichtlich darstellen
Mit dem Product Canvas den Kundennutzen stets im Blick..... Seite 4
2. Überflüssige Funktionen vermeiden
Wege aus der Featuritis: 4 Bausteine einer soliden Lösungsarchitektur.....Seite 18
3. Fixtermin, Festpreis aber kein Lastenheft
"Work-to-Budget" – den Leistungsumfang nach dem Kundennutzen steuern.....Seite 30
4. Sinnvoll, aber oft nicht möglich
Nutzenmanagement in ProjektenSeite 39

Den Kunden verstehen

5. Der Weg ist das Ziel
Die Customer Experience Journey – so "tickt" mein Kunde.....Seite 46
6. Umgang mit Komplexität in Projekten
"Product Box" – mit spielerischen Ansätzen Kundenbedürfnisse entdeckenSeite 59
7. Kreativ, anwenderorientiert und iterativ
Mit Design Thinking Probleme lösen und Akzeptanz schaffenSeite 67

Den Nutzen sicherstellen

8. Die digitale Transformation steuern
Mit dem 3P-Ansatz zur digitalen Produktentwicklung.....Seite 79

9. Best Practice für die Einbindung fortschrittlicher Kunden
Lead User-Projekte: Schneller als der WettbewerbSeite 91
10. Key User – die wichtigsten Botschafter für Ihr IT-Projekt
Fachbereichsvertreter aktiv auswählen und durchsetzenSeite 106
11. Key User – die wichtigsten Botschafter für Ihr IT-Projekt
Fachbereichsvertreter richtig einsetzen und fördernSeite 111
12. Lean Project Management: Der Kunde ist König
So messen Sie die Zufriedenheit Ihrer KundenSeite 120

Methoden für das Nutzenmanagement

13. Business CaseSeite 129
14. NutzwertanalyseSeite 141

Arbeitshilfen

- Vorlage Customer_Experience_Journey_Map_mit Beispiel Artikel Seite 46
- Checkliste Lead-User-Projekte Artikel Seite 91
- Vorlage zur Bewertung der Kundenzufriedenheit..... Artikel Seite 120

Kundenanforderungen übersichtlich darstellen

Mit dem Product Canvas den Kundennutzen stets im Blick



Benjamin Seidler
Dipl.-Inf. (TU), Agile Coach bei
andrena objects

Ideen auf eine Leinwand zu bringen ist eine anschauliche Methode, um diese einem breiten Publikum zu vermitteln. Diesem Grundsatz folgte Alexander Osterwalder, als er 2008 das **Business Model Canvas** vorstellte: Ein graphisches Diagramm, mit dem sich Business-Modelle entwickeln und dokumentieren lassen (siehe dazu auch **Canvas-Methode**).

Viele griffen Osterwalders Idee auf und entwickelten sie weiter. Mittlerweile gibt es Canvas u.a. für die **Definition von Projekten** (siehe den Beitrag "**Der Project Canvas – wirksames Werkzeug zur Projektdefinition**", projektmagazin 11/2015) und **Rollen** (siehe den Beitrag "**Das Role Model Canvas – Rollen schnell und gemeinsam definieren**", projektmagazin 07/2016).

In meiner Funktion als Agile Coach ist mir aufgefallen, dass es den Entwicklerteams und anderen Projektbeteiligten manchmal schwer fällt, bei der Entwicklung eines neuen Produkts die Sicht des Kunden einzunehmen, d.h. sich vorzustellen, welche Kundenbedürfnisse das Produkt stillt und welchen Nutzen es stiftet. Daher möchte ich in diesem Beitrag das sogenannte Product Canvas vorstellen und erläutern, wie ein agiles Entwicklungsteam dieses Canvas befüllen und damit im Projekt kontinuierlich arbeiten kann.

Diese Arbeit lohnt sich aus meiner Sicht, da das fertige Product Canvas eine gut **strukturierte, übersichtliche Darstellung der Anforderungen** liefert, in die Änderungen jederzeit ohne viel Aufwand eingepflegt werden können. Auf Grundlage des Product Canvas fällt es Teams leicht, ein **gemeinsames Bild vom gewünschten Produkt zu entwickeln und Diskussionen zur Weiterentwicklung zu führen**. Die Visualisierung vereinfacht zudem u.a. die Arbeit des Product Owners mit Stakeholdern.

Der Ausgangspunkt: Business Modell Canvas

Die Elemente des oben erwähnten Business Modell Canvas beschreiben wichtige Faktoren wie

- die Kunden bzw. Zielgruppen eines Produkts oder Unternehmens,
- das Leistungsversprechen des Produkts oder Unternehmens gegenüber Kunden,
- Beziehungen und Kanäle zu den Kunden,
- Partner, die das Wertangebot unterstützen

- und Finanzen (Kosten und Einnahmen) des Unternehmens.

Im Gegensatz zum klassischen Business-Plan veranschaulicht das Business Model Canvas damit in einem einzigen Schaubild, warum ein Produkt entstehen sollte, welchen Nutzen es sowohl dem Anwender als auch dem Hersteller bringt und wie sich damit Gewinn erzielen lässt.

Product Canvas als Weiterentwicklung

Keine Angaben liefert das Business Model Canvas dazu, welche Eigenschaften das Produkt im Einzelnen besitzen muss, damit es den angestrebten Nutzen erzielen kann. Um diese Einzelheiten zu klären, eignet sich das Product Canvas nach Roman Pichler. Dieser wollte damit ein Hilfsmittel für Unternehmen schaffen, um Produkte mit tollem Nutzererlebnis und den richtigen Funktionalitäten zu entwickeln.

Dazu kombinierte er agile Elemente wie z.B. **User Stories** (siehe Methodensteckbrief "[User Storys erstellen](#)") mit **Bausteinen aus der User Experience** (UX, steht für Nutzererfahrung bzw. Anwendererlebnis) wie z.B. **Personas, Szenarien, Design-Entwürfe**.







Auch das Product Canvas verfolgt den Zweck, alle für ein Produkt relevanten Informationen in einem Schaubild darzustellen und damit ebenso anschaulich wie vollständig auf einen Blick zu vermitteln. **Alle Projektbeteiligten können sich so schnell und einfach mit der Idee des Produkts sowie seiner angestrebten Gestaltung vertraut machen.**

Optimales Werkzeug für agile Projekte

Darüber hinaus besitzt das Product Canvas eine Eigenschaft, die es gerade in agilen Projekten zu einem sehr nützlichen Werkzeug macht: Es ist offen und kann jederzeit flexibel angepasst werden. Festgelegt ist nur sein grundsätzliches Schema, die jeweiligen Inhalte werden auf Kärtchen in die einzelnen Felder geklebt bzw. gepinnt. Bild 1 zeigt die Vorlage von Roman Pichler. Diese können Sie sich als PDF nach kurzer Registrierung kostenfrei auf Roman Pichlers [Homepage herunterladen](#).

Damit spiegelt das Product Canvas wider, was für den Verlauf agiler Projekte typisch ist: Bestimmte Kategorien – z.B. die Zielgruppe oder etwaige Einschränkungen – sind über die gesamte Projektdauer relevant, die Inhalte der Kategorien können sich jedoch ändern, etwa weil eine neue Zielgruppe dazu kommt. In diesem Fall reicht es aus, neue Kärtchen auf dem Product Canvas zu ergänzen (und gegebenenfalls alte zu entfernen).

THE PRODUCT CANVAS pichler consulting

 NAME The name of the product.	 GOAL Your overarching goal.	 METRICS The measures to determine if the goal has been met.
 TARGET GROUP The users and the customers with their needs. Personas are a great way to describe the target group.	 BIG PICTURE The desired user experience (UX): the user journeys, the product functionality, the visual design, and the nonfunctional properties. Epics, scenarios, storyboards, workflows, design sketches, mock-ups, and constraint stories are helpful techniques.	
		 PRODUCT DETAILS The goal of the next iteration and specific actionable items to reach the goal. The items are ordered from one to n, and may be captured as detailed user stories.

www.romanpichler.com
Template version 03/14


This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License 

Bild 1: Product-Canvas-Vorlage von Roman Pichler.

Flexibilität unterstützt iteratives Vorgehen

Diese Flexibilität erweist sich im agilen **Requirements Engineering** als fundamental, da die agilen Prinzipien – im Gegensatz zur klassischen plangetriebenen Entwicklung – ein iteratives Vorgehen vorsehen: Formuliere Anforderungen – entwickle ein Teilstück, das für sich funktioniert, liefere das Teilstück aus und erhalte Feedback – passe die Anforderungen entsprechend an. Ein Beispiel wäre ein Webformular, das zunächst nur mit einigen Eingabefeldern umgesetzt wird. Die weiteren Felder werden dann nach und nach auf Grundlage des Feedbacks zur ersten, bereits funktionierenden Maske ergänzt.

Es genügt daher nicht, die Grundidee für das Produkt lediglich anfänglich zu beschreiben, sie muss sich im Projektverlauf auch an das anpassen lassen, was die Rückmeldungen ergeben. Dennoch sollte die initiale Beschreibung der Idee bereits grundlegende Aspekte wie die Produkt-Vision, die Zielgruppe, Metriken zur Erfolgsmessung und Einschränkungen, wie z.B. die Vorgaben des Corporate Design für das Aussehen der Benutzeroberfläche enthalten.

Der Aufbau des Product Canvas anhand eines Praxisbeispiels

Für die detaillierte Beschreibung eines Product Canvas erfinden wir ein Beispielprojekt in der imaginären Fröhnia Bank. Die Fröhnia Bank ist ein Institut, das Gelder an förderungswürdige Projekte überweist, sofern die Projektträger entsprechende Belege einreichen.

Um die Belegabgabe für die Antragssteller so komfortabel wie möglich zu gestalten, plant die Bank das Projekt "**OBA – Online-Beleg-Abgabe**". Das zugehörige Product Canvas zeigt Bild 2.

Wie die Abbildung illustriert, verfügt das Product Canvas über sechs Hauptfelder (erkennbar an den roten Balken). Beginnend in der linken oberen Ecke sind das der **Name**, die **Vision** und **Metriken** in der Kopfzeile, darunter folgen die drei Spalten "**Zielgruppe**", "**Big Picture**" und "**Produkt-Details**". Das "Big Picture" enthält "**Szenarien**", "**Epics**", **Design-Entwürfe** und **Einschränkungen** (engl. "**Constraints**").

Die Kopfzeile des Canvas

Die Kopfzeile mit Inhalten zu füllen ist in unserem Beispiel mit wenig Aufwand verbunden: Der Name des Projekts lautet OBA und die Vision besteht darin, dass Belege künftig online erfasst werden. Als Metriken zur Erfolgsmessung könnte z.B. gelten, dass alle Belege (100%) online eingereicht werden.

So wichtig die Kopfzeile ist – sie dient der Zielsetzung sowie der Messung der Zielerreichung – sie enthält kaum Produktdetails. Die Aufgabe des Product Canvas besteht jedoch gerade darin, den Projektbeteiligten die Funktionsweise und die Gestaltung des Produkts zu veranschaulichen.

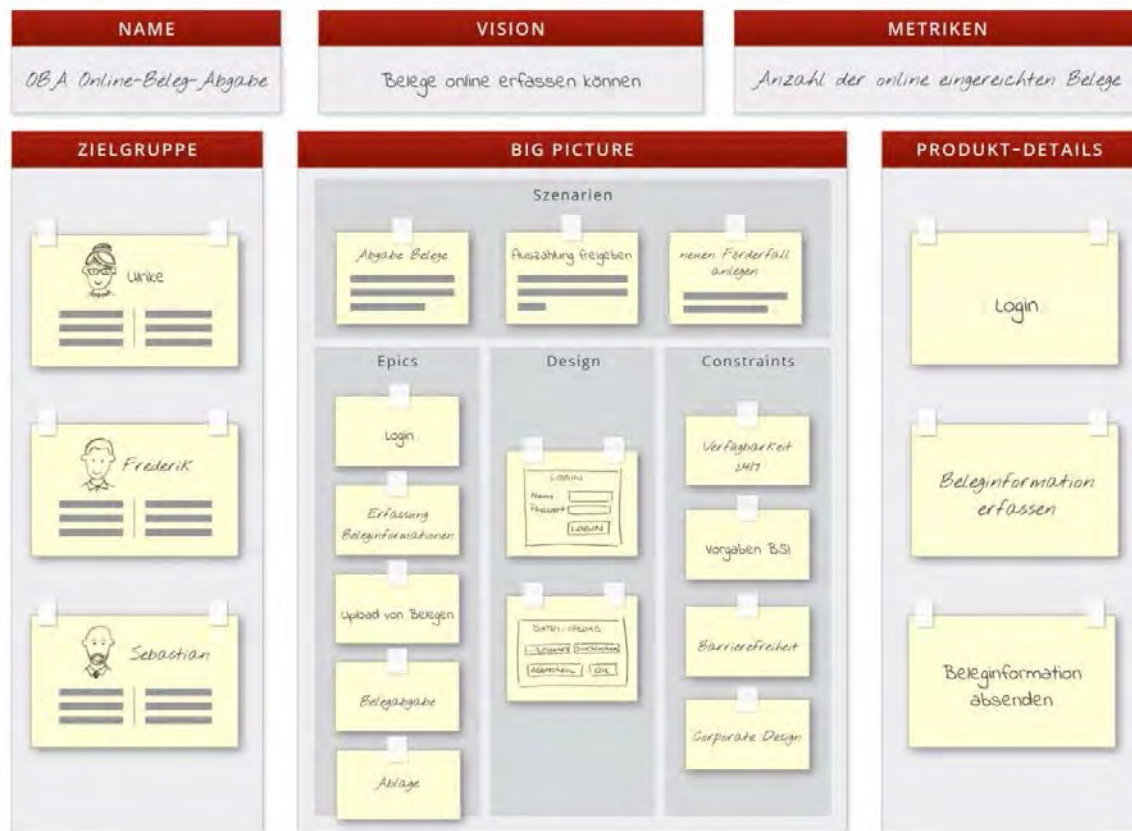


Bild 2: Product Canvas für das Beispielprojekt "OBA".

Die 2. Zeile: Zielgruppen, Big Picture, Product-Details

Deshalb bekommen unten links fiktive Nutzer "ihren Auftritt", die realen Menschen und deren persönlichen Anforderungen entsprechen. Jede **Persona** repräsentiert eine der Zielgruppen, die das Produkt ansprechen soll.

Der Zielgruppe Gesichter geben

Jede Persona erhält zunächst ein Gesicht und einen Namen, dann folgt die Beschreibung ihrer Eigenschaften und charakteristischen Merkmale. Das kann der Beruf sein, das Alter, Angaben zum Lebensstil wie Hobbies oder persönliche Vorlieben.

Je genauer die Persona ausgearbeitet ist, desto plastischer fällt die Vorstellung vom Nutzer aus, und desto genauer lässt sich seine Reaktion auf das Produkt vorhersehen. Deshalb sind in den Persona-Beschreibungen häufig auch Details enthalten, die nicht in direktem Zusammenhang zum Produkt stehen. Dennoch haben sie ihren Nutzen, weil sie das Gesamtbild abrunden.

! Die in die Gestaltung der Personas investierte Arbeit zahlt sich später bei der Produkt-Entwicklung aus, da es leichter fällt, sich eine konkrete Person und deren Verhalten bildlich vorzustellen, als mit einem abstrakten Nutzerbegriff zu arbeiten.

Anforderungen der Personas

Für unser Beispiel haben wir drei Personas entworfen. Den Anfang macht Ulrike, eine 54-jährige Projektassistentin in der Stadtverwaltung. Sie ist die Ansprechpartnerin für städtische Institutionen wie Kindergärten oder Schulen, welche Bauvorhaben planen und dafür Fördergelder beantragen. Dazu übergeben sie Ulrike ihre Anträge und Belege in Papierform. Diese prüft die Dokumente und übermittelt sie an die Fröhnia Bank.

Ulrike mag Ordnung und klare, strukturierte Abläufe. Aus ihrer Sicht wäre OBA ein Erfolg, wenn es ihren Aufwand für das Beantragen der Fördergelder reduziert. Aktuell muss sie Belege und Anträge suchen, kopieren, abheften und, je nach Vorgabe, Kopien oder Originale in Umschläge verpacken und per Post versenden.

Durch OBA soll sich Ihr Aufwand wesentlich reduzieren, da die gesamte Bearbeitung digital und damit papierlos erfolgt, angefangen bei den eingereichten Dokumenten der städtischen Institutionen. Für die Bearbeitung muss Ulrike dann nur die relevanten Zahlen eintragen und die eingescannten Belege hochladen. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung weiß Ulrike genau, was sie will und legt keinerlei Wert auf Spielereien: Sie möchte ein intuitiv bedienbares, leistungsfähiges Portal, das Design ist für sie zweitrangig.

Unsere beiden anderen Personas sind bei der Bank beschäftigt. Frederik ist Sachbearbeiter, er ist 38 Jahre alt und kümmert sich um die eingegangenen Förderanträge, die er, falls sie kor-

rekt sind, freigibt. Neben seinem Engagement im Fußballverein (Kassenwart) lebt er für seinen Hund Bello. Er mag Zahlen und Berechnungen, aber keine Akten und Papiere. Daher arbeitet er vorzugsweise mit digitalen Medien, die aber seinem Bedürfnis nach Geschwindigkeit entgegenkommen müssen. Er erwartet von OBA, dass er damit die Belege gemeinsam mit dem Förderantrag digital erhält und dann schneller bearbeiten kann. Diese sollen ihm übersichtlich angezeigt werden und ein einfaches Weiterverarbeiten in OBA möglich sein.

Die dritte Persona ist Sebastian, ein 48-jähriger Gruppenleiter in der Fröhnia Bank. Er verbringt die Freizeit am liebsten mit seiner Familie (ein Sohn (15) und eine Tochter (12)) und geht regelmäßig Laufen. Sebastian verwaltet die Benutzer des OBA-Portals und ordnet seinen Sachbearbeitern die einzelnen Fälle zu. Bei der Vielfalt seiner Aufgaben als Führungskraft ist es ihm besonders wichtig, wenig Aufwand mit der Verwaltung der Benutzer zu haben und leicht den Überblick darüber zu behalten, welchen Sachbearbeitern er welche Anträge zugeordnet hat. Denn nur dann kann er die Arbeitsabläufe möglichst effizient halten, da er z.B. sofort die Auslastung der einzelnen Sachbearbeiter sieht. Beim Design ist ihm wichtig, dass die Benutzeroberfläche möglichst klar strukturiert und übersichtlich ist.

Das Big Picture erschaffen

Szenarien – wie die Personas mit dem Produkt interagieren

Der nächste logische Schritt besteht darin, genau zu beschreiben, wie die "fast lebensechten" Personas das Produkt verwenden, was dieses ihnen jeweils bietet, wie das Produkt aussehen kann und welche Beschränkungen gelten. All das zusammengenommen ergibt das "**Big Picture**". Den Einstieg machen die "**Szenarien**": typische Abläufe, in denen Personas mit dem Produkt interagieren.

Für Ulrike läuft das Szenario "*Beleg-Abgabe*" so ab:

1. Schritt: Sie ruft OBA auf und navigiert zur Belegabgabe.
2. Schritt: Sie füllt das Antragsformular aus.
3. Schritt: Ulrike gibt die Beleginformationen in eine Tabelle ein.
4. Schritt: Sie wählt die Belege zum Hochladen aus und klickt auf "Upload".
5. Schritt: Das Portal meldet, dass die Belege hochgeladen wurden.
6. Schritt: Ulrike klickt auf "Belege und Beleginformationen abgeben".
7. Schritt: Das Portal übermittelt die Beleginformationen und Belege an das interne System.
8. Schritt: Das Portal meldet, dass die Belege und Beleginformationen erfolgreich übermittelt wurden.

In der gleichen Form lassen sich Szenarien wie "*Auszahlung freigeben*" (Frederik) oder "*Einem Förderfall Sachbearbeiter zuweisen*" (Sebastian) beschreiben. Wichtig für die Szenarien ist es, genau wie in unserem Beispiel, den gesamten Ablauf in einzelne Schritte zu zerlegen.

Dabei überrascht oft, wie viele einzelne Punkte für jedes Szenario berücksichtigt werden müssen. Beispielsweise ist vor Schritt 6 wichtig, dass das Hochladen der Belege erfolgreich war. Falls nicht, ergibt sich daraus ab diesem sogenannten **Absprungpunkt** ein alternativer Ablauf, der entweder in einem neuen Szenario, oder als Alternative in diesem Szenario abgebildet werden sollte (siehe auch Bild 3).

Dazu bietet sich die visuelle Darstellung in **Workflows** an, die erlaubt, mehrere Pfade zu illustrieren, die alternativ ablaufen können. Grundsätzlich können Szenarien in verschiedener Form Eingang in das Product Canvas finden, z.B. als graphischer Workflow, als Abläufe in Stichworten oder als ausformulierter Text.



Bild 3: Ein Szenario als Workflow inklusive Abzweigung.

Epics, Design und Constraints

Unabhängig von der Art der Darstellung ergeben sich aus den Szenarien sogenannte **Epics**, grob formulierte Anforderungen an die Funktionalitäten, über die OBA verfügen sollte. Zum Szenario *Beleg-Abgabe* wären das z.B.:

- Anmelden/Login
- Antrag stellen
- Erfassung Beleginformationen
- Hochladen von Belegen
- Belegabgabe
- Ablage der Belege

Design-Skizzen und Constraints

Um später aus Epics detaillierte und verständliche User Stories zu generieren, sind weitere Informationen hilfreich, u.a. erste Design-Skizzen und Einschränkungen, die sogenannten Constraints. Eine **Design-Skizze** könnte z.B. ein Entwurf des Formulars darstellen, das Ulrike für die Beleg-Abgabe aufruft. Design-Skizzen müssen nicht professionell aussehen, wichtig ist, dass die Beteiligten gut mit ihnen arbeiten können. Dafür reichen grob skizzierte Entwürfe üblicherweise aus (siehe Bild 4).

Constraints bei OBA sind z.B. die Verfügbarkeit (24 Stunden, sieben Tage), die Vorgaben des BSI (**Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik**) für Websicherheit, Vorschriften der Bank zu den Themen Barrierefreiheit und Corporate-Design. Grundsätzlich handelt es sich bei Constraints um Invarianten, also unveränderliche Größen, denen Rechnung getragen werden muss, unabhängig von den sonstigen Anforderungen an das spezifische Produkt.

Produkt-Details

Steht das **Big Picture** mit seinen Szenarien, Epics, Design-Skizzen und Constraints, sollte das Entwicklungsteam zusammen mit dem Product Owner in der Lage sein, die Produkt-Details abzuleiten, also die konkreten Anforderungen für die nächsten (oder ersten) Sprints. In unserem Beispiel können das folgende Funktionen sein:

- # Login/Anmeldung
- # Beleginformationen erfassen
- # Beleginformationen absenden



Bild 1: Beispiele für Design-Skizzen für das Anmelde-Formular und zum Hochladen von Belegen.

Optimaler Einstieg: der Product-Canvas-Workshop

Um das leere Product Canvas zu füllen, bietet es sich an, einen Product-Canvas-Workshop abzuhalten. Neben der Befüllung des Canvas verfolgt der Workshop das Ziel, den Fokus der Teilnehmenden darauf zu verlagern, welche Eigenschaften das Produkt aus Kunden- bzw. Nutzersicht haben muss, damit es den erwünschten Nutzen stiftet. Dieser halb- bis ganztägige Workshop lohnt sich besonders zu Projektbeginn, da das Team dabei ein gemeinsames (nutzerfokussiertes) Verständnis über das Projektziel erarbeitet.

Rollen während des Workshops

Initiator des Workshops ist meistens der Product Owner, da er aufgrund seiner Rolle, die übertragen auf das "klassische" Projektmanagement mit der des Produktmanagers vergleichbar ist, das größte Interesse am gewünschten Produkt hat. Teilnehmen sollten alle, die das Produkt beschreiben können: der Product Owner und, falls vorhanden, Business Analysten und weitere Requirements Engineers.

Als Moderator bietet sich der Scrum Master an, weil dieser aufgrund seiner Rolle normalerweise gut moderieren kann. Außerdem können sich die anderen Teilnehmenden so ganz auf ihre eigentlichen Rollen konzentrieren. Das Entwicklungsteam sollte ebenfalls vertreten sein, um bereits technische Aspekte abklären zu können.

Insgesamt ist eine Teilnehmerzahl zwischen vier und acht Personen ideal. Weniger Teilnehmende laufen Gefahr, nicht alle relevanten Aspekte abzudecken, steigt die Zahl dagegen zu sehr, wird es unübersichtlich und der Kommunikationsaufwand steigt stark an.

Räumlichkeit und Materialien

Als Räumlichkeit sollte man für den Workshop wenn möglich einen Raum mit einer hohen Decke wählen, da der Product Canvas idealerweise eine freie Wandfläche von ungefähr vier mal drei Meter benötigt. Diese Fläche unterteilt der Moderator vor Beginn des Workshops mit Kreppband in die Sektoren des Product Canvas und vermerkt die entsprechenden Überschriften darin gut lesbar mit Haftnotizen.

Weitere Flipcharts, Whiteboards oder Pinnwände sind nicht notwendig. Für das Erarbeiten selbst empfehlen sich Haftnotizen oder Stattys, dazu dicke Stifte (Flipchartmarker und dünne Filzstifte), sodass die Haftnotizen auch mit etwas räumlichem Abstand gut lesbar sind.

Das entstandene Product Canvas sollte anschließend im gewählten Raum (z.B. dem Projektraum oder dem Büro des Product Owners) verbleiben, um für alle Projektbeteiligten stets einsehbar zu sein. Um weiter damit zu arbeiten, empfiehlt es sich manchmal, das Product Canvas in eine digitale Form zu überführen.

Digitaler Canvas

Dabei ist die konkrete Ausgestaltung weniger wichtig als die gedankliche Struktur dahinter (die einzelnen Bereiche des Product Canvas). Man kann für jeden Bereich ein passendes Format wählen, z.B. Personas in Textdokumenten beschreiben, Szenarien als Diagramme darstellen, eine Liste mit Constraints pflegen, Design-Skizzen als digitale Bilder verwalten und alles strukturiert ablegen, z.B. auf einem geteilten Laufwerk.

Durchführung des Workshops

Agenda

Damit sich die Teilnehmenden auf den Workshop vorbereiten können, sollte der Product Owner seiner Einladung bereits eine Agenda beilegen. Das folgende Beispiel stellt eine Agenda für einen Workshop zu Beginn des Projekts dar:

1. 15 - 30 Min. "Set the Stage": Ziel, Ablauf, Warmup, Kennenlernen, etc.
2. 30 - 60 Min. Vision (+ ggf. Name) + ggf. Metriken
3. 30 - 60 Min. Personas
4. 60 - 90 Min. Szenarien
5. 60 - 120 Min. Epics, Design-Skizzen und Constraints
6. 30 - 60 Min. Produkt Details / Initiales Product Backlog / Sprintziele

7. 15 - 30 Min. Abschluss, Zusammenfassung, weitere Schritte

Für den initialen Workshop sollte man vier bis acht Stunden ansetzen, der tatsächliche Zeitbedarf hängt u.a. von der Anzahl der Teilnehmer ab und davon, wie viele Informationen aus den Vorarbeiten des Product Owners oder dem Business Model Canvas übernommen werden können (z.B. Produktname, Vision). Denn auch der Produktname, die Vision und die Metriken können während des Workshops erarbeitet werden, falls diese noch nicht festgelegt wurden.

Für die Namenssuche sollte man nicht zu viel Zeit investieren, vorläufig genügt ein Arbeitstitel, der zu einem späteren Zeitpunkt mit den entsprechenden Stakeholdern aus Marketing oder Management diskutiert wird. Eine gute Vision zu finden kann aufwändiger sein, dennoch sollte eine Timebox von 30 bis 45 Minuten nicht überschritten werden, damit ausreichend Konzentration für die Arbeit an den weiteren Punkten bleibt. Reicht die Zeit nicht aus, kann auch die Vision später gesondert nachgeschärft werden. Das prinzipielle Ziel des Produkts sollte aber allen klar sein, andernfalls lohnt sich das Formulieren einer Vision selbst auf einem groben Level nicht. Eine gute Möglichkeit, eine Vision zu formulieren, stellt der **Elevator Pitch** dar (siehe dazu auch den Beitrag "**Wecken Sie die Neugier mit dem Elevator Pitch**", projekt-magazin, Ausgabe 08/2013).

Erste Sprintziele festlegen

Nachdem die anderen Teile des Product Canvas gemäß der Agenda befüllt sind, legen alle gemeinsam fest, was im ersten Sprint passiert (Schritt 6); möglicherweise noch nicht vollständig, jedoch sollte ein Startpunkt definiert werden. Bei dem Startpunkt handelt es sich um die Anforderungen mit der höchsten Priorität. Dazu überlegt sich der Product Owner, welche Funktion das Entwicklungsteam als erstes umsetzen sollte, z.B. weil sie den größten Nutzen bringt, oder worüber er als erstes Feedback vom Nutzer benötigt, oder welche Risiken zuerst angegangen werden sollten.

All das können Gründe für eine Priorisierung sein. Bei OBA würde sich als Startpunkt empfehlen, die Funktion für das Hochladen von Belegen zu entwickeln, weil dies sowohl einen ersten Nutzen bringt – der Kunde (repräsentiert durch die Persona Ulrike) kann die Funktion für sich nutzen, weil er die Belege dann nicht mehr scannen bzw. ausdrucken muss, sondern einfach archiviert – als auch technische Risiken reduziert (alle Systemkomponenten von der Oberfläche bis zur Dateiablage sind betroffen).

Dabei muss der Product Owner Abhängigkeiten, z.B. von anderen Abteilungen, berücksichtigen. Im Hinblick auf eine minimale erste Produktversion (MVP - Minimum Viable Product) ergibt sich dadurch eine Priorisierung der Anforderungen, die in der Reihenfolge umgesetzt werden sollten, wie sie dem angestrebten Ziel am besten dienen. Diese erste Produktversion sollte bereits nutzbar sein und einen Mehrwert liefern (z.B. Hochladen der Belege, wie oben beschrieben).

Weitere Informationen zur Durchführung des Workshops finden Sie im **Blog** von Roman Pichler.

Kontinuierliche Pflege des Canvas mit dem Product Backlog

Generell liegt es in der Verantwortung des Product Owners, Product Canvas und Product Backlog zu pflegen. Für die dauerhafte Pflege bzw. ständige Aktualisierung der Anforderungen bie-

tet sich das sog. "**Product Backlog Refinement**" an, wie es der Scrum Guide™ im Kapitel zum **Product Backlog** beschreibt.

Das Refinement (bedeutet "Verfeinerung") stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, in dem der Product Owner und das Entwicklungsteam gemeinsam die Einträge im Product Backlog mit weiteren Details versehen. In der Regel sollte das Refinement höchstens 10% der Kapazität eines Entwicklungsteams beanspruchen.

So läuft das Refinement

Die Erfahrung zeigt, dass es sich auszahlt, wenn der Scrum Master für das Refinement ein regelmäßiges Treffen mit Product Owner und Entwicklungsteam ansetzt. Dies kann z.B. wöchentlich für eine Dauer von 1-2 Stunden abgehalten werden.

Das Refinement ist in zweierlei Hinsicht essentiell: Es bildet die Brücke zwischen der groben Produktbeschreibung, welche das Canvas darstellt, und den konkreten Aufgaben für den nächsten Sprint. Außerdem erneuert und vertieft es das gemeinsame Verständnis zwischen denjenigen, die Anfordernden formulieren (Product Owner, ggf. auch Stakeholdern) und den diese Umsetzenden (Entwicklungsteam).

Grundsätzlich bezeichnet die Verfeinerung den Vorgang, in dem Details zu Einträgen im Product Backlog hinzugefügt, Schätzungen z.B. von Aufwänden erstellt oder die Reihenfolge der Einträge bestimmt werden. Auch das Identifizieren offener Punkte und das Minimieren von Risiken – z.B. bestimmte Abhängigkeiten zu berücksichtigen – gehören dazu.

Beispiel

Die Anforderung "Upload von Belegen" aus dem Beispielprojekt OBA könnte so um weitere Details wie das Aussehen des Upload-Dialogs, die Art der Dateiablage sowie Beschränkungen der Dateigröße und Formate ergänzt und ihr Aufwand geschätzt werden, sodass Product Owner und Entwicklungsteam ein klares, gemeinsames Bild bezüglich dieser Anforderung haben.

Das Refinement umfasst auch den Ausblick auf weiter in der Zukunft liegende Anforderungen. Dieser kann allerdings vage gehalten sein, denn der Detaillierungsgrad folgt generell der scrum-typischen Eisbergstruktur: Je weiter eine Anforderung in der Zukunft liegt, desto größer kann ihre Beschreibung sein.

Bei solchen weitreichenderen Überlegungen – z.B. dem Abbilden weiterer Förderprojekte – sollte auch das Product Canvas angepasst werden, wenn sich Änderungen z.B. an den Szenarien, Design Skizzen oder Constraints ergeben. Somit bleibt es aktuell und kann für die Planung der weiteren Gestaltung des Produkts verwendet werden.

Das Review

Beim Review, einem Event am Ende des Sprints, richtet das **Scrum Team** (Product Owner, Scrum Master und Entwicklungsteam) gemeinsam mit den Stakeholdern den Fokus auf das, was im vorangegangenen Sprint entwickelt wurde. Üblicherweise wirkt sich dieser Rückblick auch auf zukünftige Anforderungen aus, die Anpassung auf Grundlage des Feedbacks ist schließlich der Sinn des inkrementellen Vorgehens. Das Review stellt jedoch keineswegs den einzigen Quell für Anpassungsbedarf dar: Möglicherweise ändert sich die Marktlage, vielleicht wurden auch neue Kunden mit neuen Erwartungen an das Produkt gewonnen. Spätestens an dieser Stelle spielt das Product Canvas seine Stärken voll aus.

Die Stärken des Canvas zusammengefasst

Dieses Werkzeug liefert eine strukturierte, übersichtliche Darstellung der Anforderungen in Form von Szenarien, Epics, Design-Skizzen usw. – unabhängig davon, wie oft sich diese während des Projekts verändern. Der aktuelle Status kann schnell und einfach abgelesen werden und ist somit jederzeit präsent. Mehr noch, die unterschiedlichen Aspekte (Personas, Szenarien, Constraints usw.) stehen hier für alle Beteiligten gut sichtbar nebeneinander.

Damit bildet das Product Canvas eine gute Grundlage, um ein gemeinsames Bild zu entwickeln und für Diskussionen zur Weiterentwicklung des Produkts, z.B. für die Arbeit des Product Owners mit Stakeholdern oder Diskussionen zwischen Product Owner und Entwicklungsteam.

Wenn der Product Owner z.B. von einem Stakeholder anhand einer Design-Skizze Feedback zur angedachten Oberflächengestaltung erhält, kann er diese gegebenenfalls direkt anpassen. Oder das Entwicklungsteam kann eine Anforderung des Product Owners besser verstehen, weil es die Persona und deren Interaktion mit dem System kennt, welche sich hinter der Anforderung verbirgt.

Bei der Weiterentwicklung des Produkts kann der Product Owner auf sich ändernde Anforderungen (Feedback aus dem Review, neue Marktlage usw.) reagieren und anschließend das Product Canvas dementsprechend aktualisieren oder erweitern.

Varianten des Canvas

Das Product Canvas, wie es Roman Pichler beschreibt, ist nicht die einzige bekannte Variante. Z.B. hat auch **Shardul Mehta** (streetmartproductmanager.com) ein Product Canvas™ entwickelt. Die Mehtas Canvas zugrundeliegende Frage lautet: Wozu sollte dieses Produkt erzeugt werden?

Produkt-Strategie im Fokus

Folglich konzentriert sich das Canvas auf die Produkt-Strategie und weniger darauf, wie dieses gestaltet sein sollte. Damit ist er enger mit dem Business Model Canvas bzw. dem Lean Canvas – einer Anpassung des Business Model Canvas, das einen Business Plan mit dem Fokus auf das Problem, seine Lösung und den darin enthaltenen Wettbewerbsvorteil legt – verwandt.

Dazu untersucht Mehtas Product Canvas die **Value Proposition**, also den Wert des Produkts für die jeweilige Zielgruppe, die Kostenstruktur, in der alle zur Verwirklichung des Geschäftsmodells entstehenden Kosten zusammengestellt und abgeschätzt werden, und den **Revenue** des Produkts, d.h. wie das Produkt Erträge erwirtschaftet. Außerdem beleuchtet es die Marktvorteile des Produkts, also wie es sich von anderen abhebt, Ressourcen sowie Partner, die beim Schaffen des Werts helfen können, sowie Kommunikationskanäle und Vertriebswege zu den einzelnen Kundensegmenten.

Fazit

Pichlers Product Canvas fokussiert auf die Ausgestaltung des Produkts, die Interaktion der Nutzer mit dem System, die Produktausgestaltung und die Produktdetails in Richtung Umsetzung, wie Constraints und Design-Skizzen.

Ich empfehle das Product Canvas nach Pichlers Ansatz als praktisches Werkzeug für die Identifikation der Anforderungen, ihre übersichtliche Darstellung und ihre Präzisierung. Dass dabei immer der Wert der Funktionalität im Vordergrund steht, stellt aus Nutzersicht mit Sicherheit einen Gewinn dar.

Quellen

- Mehta, Shardul; Product Canvas™, streetsmartproductmanager.com/product-canvas
- Pichler, Roman: The Product Canvas, www.romanpichler.com/blog/the-product-canvas
- Pichler, Roman: The Product Canvas Creation Workshop, www.romanpichler.com/blog/the-product-canvas-creation-workshop
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff: The Scrum Guide™, scrumguides.org

Überflüssige Funktionen vermeiden

Wege aus der Featuritis: 4 Bausteine einer soliden Lösungsarchitektur



Mario Neumann
selbständiger Trainer,
Berater und Buch-Autor

Management Summary

- Noch bevor ein Projekt beginnt, durchläuft es meist eine höchst kritische Phase: Jede Abteilung, die von dem Vorhaben betroffen ist, versucht ihre eigenen Interessen einzubringen – ungeachtet der Frage welche Anforderungen wirklich notwendig bzw. gerechtfertigt sind.
- Werden alle Anforderungen ungefiltert aufgenommen und in Funktionen übersetzt, droht Featuritis. Ein typisches Beispiel: Eine Software, die zu Projektbeginn ausgewählt wird, bevor klar ist, was sie können muss. Meist ist diese dann mit Funktionen überfrachtet, die gar keinen Zweck erfüllen.
- Aufgabe des Projektleiters ist es u.a., die relevanten Bedürfnisse herauszufiltern und in das Lösungsdesign einzubauen. Ein Lösungsarchitekt kann ihn dabei unterstützen.
- Das Fundament einer solchen Lösungsarchitektur bilden dabei die Geschäftstreiber und die Geschäftsziele.
- Die Architekturskizze bezieht vier Sichtweisen in die Lösungsarchitektur mit ein: die geschäftliche, die funktionale, die technische und die organisatorische Sicht.
- Um diese vier Bausteine einer Lösungsarchitektur zu erstellen und zusammenzufügen, weisen jeweils Leitfragen den Weg, z.B.: Was soll die Lösung leisten? Wie soll sie funktionieren?

Mit dem Projektauftrag hat sich der Projektleiter erste Klarheit verschafft. Er weiß nun, was der Auftraggeber mit dem Projekt erreichen möchte. Das klingt gut, ist aber bestenfalls die halbe Miete. Einigkeit mit dem Auftraggeber bedeutet noch lange nicht, dass auch die anderen Beteiligten das Projekt verstanden haben – und schon gar nicht, dass sie ihm in der geplanten Form zustimmen. Denn: Jede Abteilung, die von dem Vorhaben tangiert ist, hat ihre eigenen Interessen. Marketing, Produktion, Controlling, IT – alle wollen mitreden, alle artikulieren ihre Erwartungen und bringen Wünsche ein.

Es fragt sich nur, wie Sie als Projektleiter Ihren Projektauftrag gegen dieses Trommelfeuer zusätzlicher Wünsche und Ideen verteidigen können. Wie können Sie verhindern, dass das Projekt zerredet oder mit

Sonderwünschen überfrachtet wird? Sollen Sie die diversen Ansinnen einfach ignorieren und sich konsequent an die mit dem Auftraggeber formulierten Ziele halten? Fest steht: Noch bevor es offiziell begonnen hat, durchläuft Ihr Projekt eine höchst kritische Phase.

Das Phänomen der "Creeping Featuritis"

Es scheint eine Art Naturgesetz zu sein, dass die Anzahl von Features und Funktionen beispielsweise in der Software-Entwicklung mit der Zeit exponentiell wächst. Das liegt hauptsächlich daran, dass die Befragten gerne alles benennen, was ihnen einfällt, anstatt sich auf die wenigen Anforderungen zu beschränken, die sie wirklich brauchen. Damit stellen sie dem Projektleiter ungewollt eine Falle. In der guten Absicht, den Bedürfnissen der Anwender entgegenzukommen, berücksichtigt er eine Vielzahl an Wünschen. Ergebnis ist dann oft eine viel zu komplizierte Lösung. Eine neue Software z.B. hat eigentlich das Ziel, bestimmte Arbeiten zu erleichtern, erreicht jedoch das Gegenteil, wenn sie mit Anforderungen überfrachtet wird und zahlreiche, im Grunde unnötige Funktionen, erfüllt. Heraus kommt dann eine aufgeblähte Lösung, die berühmte **"eierlegende Wollmilchsau"** – etwa ein Anwendungsprogramm, das fast alles kann, aber vergleichsweise langsam und fehlerträchtig arbeitet, weil es zu komplex und im Detail unausgereift ist.

Wünsche von allen Seiten, Wirrwarr, drohendes Chaos

Vielfach sind sich alle Beteiligten bewusst, dass zu viele Features entwickelt werden, aber trotzdem kann keiner das Hamsterrad stoppen. Was fehlt, ist eine Denkstruktur, die Entscheidungen erleichtert, welche Anforderungen Sinn machen – und welche eben nicht. Sie als Projektleiter müssen aus dem vielstimmigen Wunschkonzert der Abteilungen die wenigen tatsächlich relevanten Töne heraushören und in das Lösungsdesign einbauen. Das klingt anspruchsvoll – und das ist es auch. Niemand verlangt jedoch, dass Sie diese Aufgabe alleine bewältigen. Bringen Sie einen Mitstreiter ins Spiel: den Lösungsarchitekten.

Mit einem Lösungsarchitekten konzipieren

Beim Bau eines Hauses engagiert der Bauherr ganz selbstverständlich einen Architekten. Nicht anders sollte es bei jedem größeren Projekt sein. Der Projektleiter holt sich für das Design der Projektlösung ebenfalls einen Fachmann an seine Seite – den Lösungsarchitekten.

Gemeinsam arbeiten nun Projektleiter und Architekt an der Lösungsarchitektur des Projekts. Soll z.B. eine Anlage errichtet oder ein Informationssystem installiert werden, greift die Lösungsarchitektur die übergeordneten Projektziele auf und leitet hieraus die Grundzüge einer Lösung ab. Sie berücksichtigt dabei alle wesentlichen Anforderungen. Neben den funktionalen Anforderungen zählen hierzu auch technische Aspekte und organisatorische Fragestellungen.

Eine solche integrierte Lösungsarchitektur ermöglicht die Definition, Entwicklung, Implementierung und zukünftige Erweiterbarkeit eines komplexen Systems. Da sie sowohl die geschäftliche Sicht der Unternehmensleitung als auch die fachliche Sichtweise der Experten einbezieht, bewährt sich die Entwicklung einer Lösungsarchitektur insbesondere in sich schnell verändernden Umgebungen. Sie erweist

sich als nützliches Instrument, um beispielsweise den Einsatz von Informationstechnologie effektiv zu steuern.

Der Aufbau einer integrierten Lösungsarchitektur erfolgt in zwei Hauptschritten. Zunächst wird das Fundament gelegt: Die übergeordneten, aus unternehmerischer Sicht relevanten Ziele werden vollständig und präzise dokumentiert. Im zweiten Schritt entwerfen Projektleiter und Lösungsarchitekt eine Architekturskizze. Anhand der Lösungsarchitektur können die Projektbeteiligten dann in regelmäßigen Abständen überprüfen, ob sich das Projekt auf dem richtigen Weg befindet. So verhindern sie, dass sich Ziele oder Kurs unbemerkt ändern.

Das Fundament: Geschäftstreiber und Geschäftsziele

Um die Lösungsarchitektur auf ein solides Fundament zu stellen, kommen Sie als Projektleiter in vielen Fällen nicht umhin, sich nach erfolgreicher Auftragsklärung erneut mit den Zielen des Projekts auseinanderzusetzen. Ausgehend von den Geschäftstreibern identifizieren Projektleiter und Auftraggeber zunächst gemeinsam die Geschäftsziele, die mit dem Projekt erreicht werden sollen. Erst jetzt sind Sie in der Lage, die zielführenden Ideen in das Projekt aufzunehmen, die überflüssigen Ansinnen hingegen abzuwehren. Anhand der nunmehr solide abgesicherten Ziele gehen Sie mit dem Lösungsarchitekten ans Werk und bestimmen die Anforderungen an die Lösungsarchitektur.

Hinter den Geschäftstreibern steht die Frage: "Was treibt meinen Auftraggeber dazu, Geld in dieses Projekt zu investieren?" Es geht also darum, die Hintergründe des Projekts auszuleuchten. Im Falle einer Produktinnovation kann das z.B. bedeuten, die Kundenmotive für den Kauf des neuen Produkts zu ermitteln.

Aus den Geschäftstreibern lassen sich wiederum die Geschäftsziele ableiten. Sie geben Antwort auf die Frage: Welche geschäftlichen Ziele möchte das Unternehmen mit der Realisierung des Projekts erreichen? Oder: Zu welchen Geschäftszielen soll das Projekt einen Beitrag leisten?

Aus den Antworten ergeben sich die Zielvorgaben für die Lösung, die der Lösungsarchitekt dann erarbeitet. Er weiß nun, was seine Lösung im Hinblick auf die Geschäftstreiber und -ziele leisten muss. Sehen wir uns dazu zwei Projektbeispiele an, zu denen wir Geschäftstreiber und Geschäftsziele ermitteln.

Im ersten Beispiel scheint das Informationsbedürfnis in der Produktion groß zu sein. Somit birgt die Entwicklung eines Informationssystems die Gefahr, dass sich im Projektverlauf immer neue Ideen und Wünsche einschleichen. Beim Beispiel einer Hausmesse mag man sich hingegen fragen, wie eine Veranstaltung überhaupt an "Featuritis" erkranken kann. Wir haben dabei meist technologische Projekte im Verdacht, weil die Beteiligten – oft aus Technikverliebtheit – ihre Lösungen mit Funktionen überladen.

	Beispiel 1 Das Informationssystem	Beispiel 2 Die Hausmesse
Worum geht es?	Das erste Beispielpjekt spielt in der Produktion eines mittelständischen Getränkeherstellers. Dem Produktionsleiter schwebt ein Informationssystem vor: Die Mitarbeiter sollen bei der Überwachung der Getränkeabfüllung die Produktionsdaten künftig nicht mehr an einer Vielzahl von Anlagen abrufen müssen, sondern alle relevanten Informationen auf einen Blick erhalten.	Im zweiten Beispiel geht es um das Projekt einer Mitarbeiterin in der Marketing-Abteilung eines großen mittelständischen Anlagenbauers. Das Unternehmen möchte eine exklusive Hausmesse durchführen, um ausgewählten Kunden seine neue Produktgeneration vorzustellen. Die Marketingexpertin erhält von der Geschäftsleitung die Aufgabe, diese Hausmesse vorzubereiten.
Was sind die Geschäftstreiber?	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen sind heute – wenn überhaupt – nur schwer zugänglich. • Nur wenige maschinenspezifische Funktionen sind miteinander verzahnt, eine Auswertung von Daten ist daher oft nur manuell möglich. • Entscheidungsrelevante Daten (Analysen) sind nur schwer zu bekommen und zusätzlich mit hohem Aufwand verbunden. • Erkenntnisse aus Datenanalysen können nicht schnell genug im Produktionsprozess umgesetzt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die aktuelle Auftragslage ist schwierig, hinzu kommt eine zu geringe Kundenbindung. • Es besteht die Notwendigkeit, die neue Produktgeneration schnell in den Markt zu bringen. • Das eigene Unternehmen wird von den Kunden nicht als innovativ wahrgenommen.
Welche Geschäftsziele werden verfolgt?	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Produktionsabläufe • Zentraler Zugriff auf alle wichtigen Produktionsinformationen • Schnelle Verfügbarkeit entscheidungsrelevanter Daten – Idealerweise direkt an den Abfüllanlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Engere Kundenbindung durch Begegnung in einem besonderen Ambiente • Veranstaltung einer Leistungs- und Verkaufsschau, um sich außerhalb des gewohnten Rahmens den eigenen Kunden zu präsentieren • Nutzen der Hausmesse als Austauschplattform für wichtige Kunden der Branche.

Tabelle 1: Beispiele zur Vermeidung von Featuritis, inklusive Geschäftstreibern und -zielen

Bei näherem Hinsehen wird allerdings schnell klar, dass man auch eine Hausmesse mit Ideen überfrachten kann. Nicht nur Geschäftsführung und Vertrieb haben Anforderungen an die Hausmesse, es gibt kaum eine Abteilung, die nicht mit eigenen Ideen und Vorschlägen zu dieser Veranstaltung im Marketing aufschlägt: So will die Produktion z.B. ihre modernen Fertigungsflächen zeigen und die Service-Abteilung ihr Einsatzmodell. Dabei steht die Projektleiterin ohnehin schon unter einem hohen Zeitdruck, schließlich muss der Termin eingehalten werden.

Die Architekturskizze entwerfen

Die spätere Architekturskizze baut auf diesem Fundament – den Geschäftstreibern und Geschäftszielen – auf. Sie stellt sicher, dass das Projektergebnis die geschäftlichen Anforderungen erfüllt, sämtliche Eigenschaften der Lösung also auf geschäftliche Begründungen zurückgehen, und hält diese Begründungen explizit fest. In gleicher Weise gilt dies auch für den **Product Backlog** im agilen Projektmanagement. Die Architektur-Skizze dient dem Product Owner dazu, sicherzustellen, dass die Anforderungen an eine zu erstellende Software geschäftlich begründet sind, und nicht den "Launen" der Beteiligten entspringen.

Während wir im Projektauftrag die wesentlichen Zielsetzungen festgehalten haben, konzentrieren wir uns bei der Architekturskizze auf die Grundzüge einer späteren Lösung: Wie sieht die Lösung aus? Was leistet die Lösung? Wie funktioniert sie? Wie ist sie technisch und organisatorisch umgesetzt? Die Architekturskizze bezieht vier Sichtweisen in die Lösungsarchitektur mit ein – nämlich die geschäftliche, die funktionale, die technische und die organisatorische Sicht.

Das 4-Sichten-Modell

Wenn wir entschieden haben, ein eigenes Haus zu bauen, wen kontaktieren wir dann zuerst? Einen Maurer, einen Innenarchitekten, einen Küchenbauer? Natürlich nicht. Wir wenden uns an jemanden, mit dem wir die grundlegenden Dinge besprechen können, der uns hilft, das Projekt von allen Seiten eingehend zu betrachten, und der die notwendigen Schritte veranlassen kann. Wir gehen zu jemandem, der unsere Vorstellungen präzisieren kann, und hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Kurz: Wir gehen zu einem Architekten.



Bild 1: Die vier Sichtweisen einer Lösungsarchitektur lassen sich am Beispiel eines Hausbaus verdeutlichen

Hauses. Im nächsten Schritt wird er die einzelnen Sichtweisen weiter detaillieren und die Skizze zu einem Architekturkonzept vervollständigen. Erst jetzt, wenn das Konzept steht, beginnt er mit dem Entwurf des Hauses.

Der Architekt entwirft ein Konzept für ein Haus. Er kennt die Fragen, die er stellen muss und weiß die Antworten richtig einzusortieren. Dann legt er uns eine Architekturskizze vor. Sie beschreibt verschiedene Sichten und berücksichtigt dabei die wichtigsten Aspekte des geplanten

Beim Hausbau Gang und Gebe, im klassischen Projektmanagement kaum verbreitet

Ein Architekt nimmt also zuerst die Anforderungen auf und fertigt dann einen Entwurf an. Was so selbstverständlich klingt und im Hausbau als einzig sinnvoller Weg gilt, hat sich im klassischen Projektmanagement bei manchen Protagonisten kaum herumgesprochen. Da werden oft schon Lösungen ausgewählt, noch bevor die Anforderungen feststehen. Typisches Beispiel: Man wählt schon zu Projektbeginn eine Standardsoftware aus, ohne zu prüfen, welche Funktionen tatsächlich benötigt werden. Wenn dann im Verlaufe des Projekts die Anforderungen auf den Tisch kommen, wird die Standardsoftware so lange zurechtgebogen, bis sie ihren Zweck erfüllt. Diese Anpassung verschlingt Unsummen an Geld.

Besser ist es, wie beim Hausbau vorzugehen: Der Lösungsarchitekt erstellt zunächst eine Architekturskizze, indem er die Fragen nach dem Warum, Was, Wie und Womit beantwortet. Jede dieser Fragen vertritt eine andere Sicht auf die Architektur – nämlich die geschäftliche, die funktionale, die technische und die organisatorische. Um der Bedeutung der Antworten mehr Nachdruck zu verleihen, sprechen die Lösungsarchitekten nicht einfach nur von Anforderungen, sondern von Design-Prinzipien. Diese geben an, welchen Forderungen oder Prinzipien das Lösungsdesign gerecht werden muss.

Erst wenn der Architekt alle Design-Prinzipien ermittelt hat, denkt er über eine Lösung nach. Dann kann er z.B. darüber entscheiden, ob eine bestimmte Standardsoftware die Ansprüche erfüllt – oder ob eine Eigenentwicklung sinnvoller erscheint.

Um eine Architekturskizze zu erstellen, folgen wir am besten den vier genannten Sichtweisen, die sich in jeder integrierten Lösungsarchitektur wiederfinden sollten: der geschäftlichen, der funktionalen, der technischen und der Implementierungssicht. Die folgenden Leitfragen weisen den Weg, um diese vier Bausteine einer Lösungsarchitektur zu erstellen und zusammenzufügen.

Baustein 1 – Die geschäftliche Sicht

Kernfrage: Mit welchen Maßnahmen erreichen wir die geschäftlichen Ziele?

Der Auftraggeber, in der Regel der Geschäfts- oder Bereichsleiter, legt zusammen mit dem Projektleiter (bzw. Product Owner) und dem Lösungsarchitekten fest, auf welche Geschäftsprozesse und Geschäftsgrundsätze es ankommt und welche hieraus abgeleiteten Aspekte die Lösung berücksichtigen muss.

Wichtige Fragen:

- Welche Strategien werden eingeschlagen?
- Welche Initiativen sollen unterstützt werden?
- Welche Geschäftsmodelle und -prozesse sind betroffen?
- Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung?

- Wer profitiert von der künftigen Lösung?
- Woran wird der Erfolg der Lösung gemessen?

Sehen wir uns dazu das erste Beispielprojekt an. Dort möchte der Produktionsleiter eines mittelständischen Getränkeherstellers ein neues Informationssystem zur Überwachung der Getränkeabfüllung einführen. Seine geschäftlichen Design-Prinzipien lauten wie folgt:

Ref.Nr.	Prio	Geschäftliche Prinzipien
GP.1	1	Berichtswesen Dem Produktionsleiter stehen entscheidungsrelevante Daten übersichtlich und zeitnah zur Verfügung.
GP.2	2	Informationssystem Der Qualitätssicherung stehen in einem zentralen Berichtswesen vielfältige Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung.
GP.3	1	Produktionsplanung Die Auswertung produktionsnaher Daten soll die Produktion schneller und kostengünstiger machen.
GP.4	1	Mobile Überwachung Es besteht künftig die Möglichkeit, alle Produktionsdaten mobil, d.h. direkt an den Abfüllanlagen zu überwachen.
GP.5	...	usw.

Auch für unser zweites Beispiel – die Durchführung einer Hausmesse – lassen sich geschäftliche Design-Prinzipien ableiten:

Ref.Nr.	Prio	Geschäftliche Prinzipien
GP.1	1	Leistungsschau Das Unternehmen kann sich gegenüber Kunden mit seinen Produkten und Leistungen voll umfänglich darstellen.
GP.2	2	Austauschplattform Die Hausmesse bietet wichtigen Kunden der Branche eine Plattform, auf der sie sich über technologische Trends informieren und austauschen können.
GP.3	2	Begegnungen Kunden können die relevanten Ansprechpartner des Unternehmens persönlich kennenlernen und eine engere Beziehung aufbauen.
GP.4	1	Verkaufsschau Die Präsentation der neuen Produktgeneration soll im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen.
GP.5	...	usw.

Die geschäftlichen Design-Prinzipien sind eine Konkretisierung der Geschäftsziele. Während die Geschäftsziele oft ein Nutzen-Versprechen sind (z.B. "engere Kundenbindung"), geben die Design-Prinzipien nun eine Richtung vor, wie die Ziele erreicht werden sollen, z.B. durch Begegnungen. Es ist die Aufgabe des Lösungsarchitekten, die oft high-level formulierten Ziele – in enger Abstimmung mit der Führungsriege – in konkrete Initiativen und Lösungsansätze zu überführen.

Mit den geschäftlichen Design-Prinzipien werden die Leitplanken für die künftige Lösung gesetzt. Jede funktionale Anforderung, die später an die Lösung gestellt wird, kann nun daraufhin überprüft werden, ob sie sich innerhalb oder außerhalb dieser Leitplanken bewegt. Auch im agilen Projektmanagement muss sich der Product Owner die Frage gefallen lassen, ob sich alle im Product Backlog gelisteten Anforderungen an den geschäftlichen Design-Prinzipien orientieren oder ob die Beteiligten mit ihren Anforderungen nicht vielmehr eigene Wünsche und Bedürfnisse befriedigen.

Baustein 2 – Die funktionale Sicht

Kernfrage: Was soll die Lösung leisten? Wie soll sie funktionieren?

Die funktionale Sicht beantwortet die Frage nach dem Funktionsumfang der künftigen Lösung. Systemanwender und Prozessverantwortliche sind nun die Ansprechpartner für den Projektleiter und sein Team. Gemeinsam definieren sie die Design-Prinzipien aus funktionaler Sicht. Hierbei dienen die Design-Prinzipien der geschäftlichen Sicht als ständiger Bezugspunkt: In die Architektur dürfen nur solche funktionalen Anforderungen eingehen, die dazu dienen, die geschäftlichen Ziele zu unterstützen. Streng genommen dürfte es daher am Ende keine funktionalen Anforderungen geben, die nicht auf mindestens eine geschäftliche Anforderung "einzahlen".

Wichtige Fragen:

- Was soll die fertige Lösung leisten?
- Wie soll die Lösung genutzt werden?
- Welche Services sollen die Lösung bieten?
- Welche Informationen liefert sie? Für wen?
- Von welcher Qualität muss die Lösung sein?

Zurück zu unseren beiden Beispielprojekten – zunächst zu den funktionalen Anforderungen des Informationssystems zur Überwachung der Getränkeabfüllung. Hier lauten die funktionalen Design-Prinzipien wie folgt:

Ref.Nr.	Bezug	Prio	Funktionale Prinzipien (FP)
FP.1	GP.1	1	Key Performance Indicator (KPI) Der Produktionsleiter kann sich wichtige Key Performance Indikatoren in Echtzeit anzeigen lassen.
FP.2	GP.1	2	Production Scorecard Der Produktionsleiter kann Informationen aus der Prozess- und Produktperspektive abrufen.
FP.3	GP.2	1	Integrierte Produktionsberichte Das Qualitätsmanagement kann detaillierte Analysen durchführen, ohne die IT-Abteilung in Anspruch nehmen zu müssen.
FP.4	usw.

Auch für das zweite Beispiel – die Veranstaltung einer Hausmesse – lassen sich funktionale Anforderungen ableiten. Die funktionalen Design-Prinzipien beschreiben in diesem Beispiel wichtige Details der geplanten Veranstaltung:

Ref.Nr.	Bezug	Prio	Funktionale Prinzipien (FP)
FP.1	GP.1	1	Produkt-Vorführungen Während der Hausmesse soll die neue Produktgeneration vorgeführt und wichtige Einsatzfelder demonstriert werden.
FP.2	GP.2	1	Fachvorträge Das eigene Produktmanagement, aber auch externe Experten halten Fachvorträge vor den Besuchern.
FP.3	GP.2	2	Podiumsdiskussion In einer Podiumsdiskussion diskutieren verschiedene Experten wichtige Aspekte der neuen Produktgeneration.
FP.4	usw.

Die funktionalen Design-Prinzipien sind mit dem Product Backlog des agilen Projektmanagements vergleichbar. In den funktionalen Design-Prinzipien konkretisiert die Zielgruppe ihre eigenen Vorstellungen. Sie spielen allerdings nicht "Wünsch-Dir-was", sondern bewegen sich konsequent innerhalb der Leitplanken der geschäftlichen Design-Prinzipien. Das verhindert, dass eine spätere Lösung "überfrachtet" wird.

Baustein 3 – Die technische Sicht

Kernfrage: Wie soll die Lösung arbeiten?

Im nächsten Schritt werden die Techniker mit den funktionalen Anforderungen konfrontiert. Sie müssen sich Gedanken darüber machen, wie die funktionalen Anforderungen technisch umgesetzt werden können. Neben dem Projektteam, dem meist auch Lösungsentwickler und technische Berater angehören, werden gegebenenfalls weitere Fachexperten hinzugezogen.

Die bereits vorliegenden Design-Prinzipien bilden den Bezugspunkt für die Definition der technischen Sicht. Es werden technische Anforderungen definiert, die dazu dienen, eine oder mehrere funktionale bzw. geschäftliche Anforderungen zu realisieren. Gleichzeitig kommen technische Design-Prinzipien hinzu, die technologische Standards aufgreifen, welche im Unternehmen berücksichtigt werden müssen.

Wichtige Fragen:

- Was soll die fertige Lösung leisten?
- Wie soll das System strukturiert und konstruiert werden?
- Was sind die Schnittstellen und andere Einschränkungen?
- Welche Applikationen und Daten werden benötigt?

- Wie soll die Infrastruktur aussehen?
- Welche Standards sollen gelten?
- Wie soll die Qualität gewährleistet werden?

Am Beispiel des Informationssystems zur Überwachung der Getränkeabfüllung lassen sich die technischen Design-Prinzipien gut aufzeigen:

Ref.Nr.	Bezug	Prio	Technische Prinzipien (TP)
TP.1	FP.1-5	1	Data Warehouse Sammeln und Bereitstellen der im operativen System vorhandenen Daten in einer zentralen Datenbank (Oracle).
TP.2	FP.1-3	1	Reporting-Tool Ein Reporting-Tool erlaubt vielfältige Analysen auf der bestehenden Datenbasis.
TP.3	GP.4	2	Mobile Endgeräte Die Daten sollen auf mobilen Endgeräten verfügbar sein.
TP.4	usw.

Für unser zweites Beispiel – die Veranstaltung einer Hausmesse – gibt es keine technischen Anforderungen. In diesem Fall kann auf die technischen Design-Prinzipien verzichtet werden.

Baustein 4 – Die organisatorische Sicht

Kernfrage: Womit soll die Lösung implementiert werden? Wie organisieren wir uns?

Im letzten Schritt, der Auseinandersetzung mit der organisatorischen Sicht, macht sich das Projektteam Gedanken über die Vorgehensweise bei der späteren Implementierung. Der Projektleiter, der Lösungsarchitekt sowie die Systementwickler definieren organisatorische Design-Prinzipien. Sie versuchen frühzeitig festzulegen, wie die Lösung "gebaut" und implementiert werden soll.

Wichtige Fragen:

- Was soll die fertige Lösung leisten?
- Welche Produkte und Komponenten werden für das System benötigt?
- Von welchem Lieferanten bezieht man diese Produkte/Komponenten?
- Wie soll die Lösung entwickelt und ausgeliefert werden?
- Welche Validierungsmethoden sollen zur Anwendung kommen?
- Wie soll die Lösung betrieben werden?
- Wie soll die Lösung finanziert werden?
- Wie soll mit Änderungen umgegangen werden?

Zurück zu unseren beiden Beispielprojekten – zunächst zu den organisatorischen Anforderungen des Informationssystems zur Überwachung der Getränkeabfüllung. Hier haben die organisatorischen Design-Prinzipien einen starken Bezug zu den technischen Design-Prinzipien. Es steht die Frage im Raum: Womit soll die Lösung implementiert werden?

Ref.Nr.	Bezug	Prio	Organisatorische Prinzipien (TP)
OP.1	u.a. TP.1	1	Standardsoftware ABC Produkt-Oracle als Datenbanklösung
OP.2	TP.1	1	Neue Server-Infrastruktur (Lieferant: Firma XY aus Stuttgart)
OP.3	TP.3	1	Reporting-Lösung der Standardsoftware ABC (Achtung: Reporting-Lösung als App für mobile Endgeräte)
OP.4	usw.

Im Falle der Hausmesse haben die organisatorischen Anforderungen einen starken Bezug zu den funktionalen Anforderungen. Hier geht es primär um die Frage: Wie organisieren wir uns?

Ref.Nr.	Bezug	Prio	Organisatorische Prinzipien (TP)
OP.1	allgemein	1	Catering (Lieferant: Firma ABC)
OP.2	FP.2-3	1	Bestuhltes Auditorium mit Bühne (Lieferant: Firma KLM)
OP.3	FP.1	1	Marktplatz für Produkte (Achtung: Kunden für Anwendungsfälle gewinnen)
OP.4	usw.

Fazit

Die unterschiedlichen Erwartungen der Projektbeteiligten an das Projektergebnis bringen so manch böse Überraschung mit sich. Wenn Sie als Projektleiter nicht von Anfang an Struktur in das Stimmengewirr bringen, läuft das Projekt schnell aus dem Ruder.

Tipps zum Umgang mit vielfältigen Erwartungen

- Die Anforderungsanalyse ist kein Wunschkonzert. Nicht die Wünsche der Anwender zählen, sondern ihre Bedürfnisse – und diese müssen sich aus den Geschäftszielen ableiten.
- Setzen Sie klare Grenzen, abgeleitet aus eindeutigen Zielen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass andere Personen "gute Ideen" haben, welche Funktionalitäten man noch aufnehmen sollte.
- Dokumentieren Sie die Geschäftstreiber und -ziele zu Beginn vollständig und präzise und leiten Sie daraus die geschäftlichen, funktionalen, technischen und organisatorischen Anforderungen ab.

- Die Anforderungen müssen einfach, verständlich und zugleich eindeutig formuliert sein, so dass kein Interpretationsspielraum bleibt.
- Legen Sie fest, inwieweit bestimmte Stakeholder das Projektergebnis beeinflussen dürfen. So darf der Betriebsrat Ansprüche an den Datenschutz oder die Barrierefreiheit stellen, nicht aber zusätzliche Funktionalitäten fordern.

Literatur

- Neumann, Mario: Projekt-Kompass, Campus 2019
- Neumann, Mario: Projekt-Safari, 2. Aufl., Campus 2017.
- Neumann, Mario: Abenteuer Projekte, Campus 2017.
- Rupp, Christine: Requirements-Engineering und -Management, Hanser 2014.
- Unterauer, Markus: Workshops im Requirements Engineering, dpunkt 2014.

Fixtermin, Festpreis aber kein Lastenheft

"Work-to-Budget" – den Leistungsumfang nach dem Kundennutzen steuern

Ein häufig anzutreffendes Dilemma bei Software-Entwicklungsprojekten besteht darin, dass der Auftraggeber einerseits keine exakte Spezifikation vorlegen kann, andererseits aber das Projekt zum Festpreis durchführen will. Verschärfend kann ein verbindlicher Liefertermin hinzukommen, der aufgrund externer Randbedingungen unumstößlich feststeht.

In den letzten Jahren haben wir als Projektleiter von Software-Entwicklungsprojekten unterschiedlicher Größe im Automotive-Umfeld immer wieder nach neuen Ansätzen und Wegen gesucht, die Termin- und Budgettreue in unseren Projekten zu steigern und gleichzeitig den Kundennutzen zu erhöhen. Die Methoden und Werkzeuge, die wir in den von uns durchgeführten Projekten als Best Practices identifizierten, haben wir unter dem Schlagwort "Work-to-Budget" gesammelt und aufbereitet.

Alle unsere Work-to-Budget-Methoden und -Werkzeugen konzentrieren sich darauf, den Kundennutzen möglichst effizient zu realisieren. Hierzu müssen zum einen die zentralen Business-Ziele möglichst frühzeitig identifiziert werden. Zum anderen sind alle Tätigkeiten im Projekt konsequent auf diese Business-Ziele und somit auf die Wertschöpfung auszurichten. Insofern steht unser Ansatz in enger Verbindung zum "Value-Driven Project Management" von Kerzner (vgl. Angermeier, 2010), der Wertanalyse (Value Management, vgl. Mathoi, 2007) und der Business-Case-Orientierung der Projektmanagementmethode PRINCE2 (vgl. Rother, 2007).

In diesem Artikel stellen wir anhand eines Projektbeispiels vor, wie wir "Work-to-Budget" in der Praxis anwenden, und bewerten die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei diesem Projekt, das besonders große Herausforderungen hinsichtlich Termintreue und Budgeteinhaltung stellte.

Ein IT-Projektbeispiel

In unserem Projektbeispiel ging es um die Neu-Entwicklung eines zum Ausschreibungszeitpunkt nur sehr ungenau spezifizierten Datenbank-Frontends. Über dieses Frontend sollte eine bestehende Datenbank für das Supply-Chain-Management eines Automobilherstellers gepflegt und ausgewertet werden.



Dr. Matthias Eberspächer
Dipl.-Physiker, Projektmanager bei der msg systems ag



Ralf Neubauer
Lead Project Manager im Geschäftsbereich Automotive bei der msg systems ag

Für die Realisierung einer funktionsfähigen ersten Leistungsstufe blieben aufgrund eines wichtigen und nicht verschiebbaren Business-Termins (Start of Production einer neuen Produktlinie, die mit der neuen Anwendung begleitet werden sollte) nur drei Monate Zeit. Einerseits wünschte sich der Kunde einen Werkvertrag, um uns als Lieferanten bei der Einhaltung des Zieltermins und des Budgets verbindlich in die Pflicht nehmen zu können, andererseits waren die Anforderungen an das System lediglich durch eine handgezeichnete Architekturskizze festgelegt, bestehend aus den Datenbankservern, dem Webserver der neuen Anwendung sowie den wichtigsten Schnittstellen des Systems. Eine seriöse Bottom-Up-Schätzung des Aufwands war damit nicht möglich.

Das konventionelle Vorgehen

Um eine Aufwandsschätzung nach traditionellem Vorgehen für die Umsetzung liefern zu können, muss zunächst mit dem Kunden ein Lastenheft erstellt werden. Dieses Lastenheft beschreibt unter anderem die Business-Ziele, also das "was" und "wofür". Auf dieser Basis wird im nächsten Schritt ein Pflichtenheft erstellt, welches das "wie" und "womit" definiert. Diese Konzepte schränken den möglichen Lösungsraum für die konkrete Lösung ein, mit welcher die Business-Ziele erreicht werden sollen. Der potenzielle Auftragnehmer könnte diese Lösung dann im Rahmen eines Werkvertrags dem Auftraggeber zum Festpreis anbieten.

In unserem Beispielprojekt wäre der vom Kunden benötigte Zieltermin längst verstrichen gewesen, bis wir mit dieser Vorgehensweise die für einen Vertrag erforderlichen Dokumente produziert hätten. Für uns stellte sich also die Frage, wie wir ohne diese für ein konventionelles Vorgehen notwendigen Vorarbeiten schnell und unkompliziert zu einem Werkvertrag kämen, um mit der eigentlichen Wertschöpfung starten zu können.

Unser Weg zum Work-to-Budget-Vertrag

Um diesen Konflikt zu lösen, machten wir uns zunächst bewusst, worin die eigentliche Kern-Leistung des Projekts bestehen sollte. Unserem Kunden ging es ja nicht um das IT-System an und für sich, sondern darum, mit dem Einsatz dieses IT-Systems bestimmte Business-Ziele zu erreichen. Die eigentliche Leistung, die wir zusagen mussten, war somit die adäquate Unterstützung dieser Business-Ziele durch ein noch nicht näher definiertes IT-System.

Um ein klares Bild auf diese Ziele zu erhalten, führten wir mit unserem Kunden einen halbtägigen Workshop durch. In diesem sammelten wir gemeinsam alle Business-Ziele, die er mit dem IT-System (als gedachte "Black Box") verfolgt. Durch Brainstorming erhielten wir so eine flache, ungeordnete und nicht priorisierte Liste von Zielen, die wir in Excel dokumentierten. Anschließend reduzierten wir diese Ziele schrittweise auf die zentralen Business-Ziele. Bei der Identifikation dieser Kernziele hinterfragten wir jedes Ziel aus der Excel-Liste: Erreicht das Projekt noch den vom Auftraggeber gewünschten Effekt, wenn dieses Ziel nicht vom Projekt verfolgt wird? Die so gestrichenen Ziele (wie z.B. Rollenkonzept und nicht funktionale Anforderungen) wurden für die spätere Projektdurchführung dokumentiert. Die verbliebe-

nen Kern-Businessziele priorisierten wir gemäß ihrem Beitrag zur Wertschöpfung, indem wir die einzelnen Ziele solange paarweise gegeneinander bewerteten, bis die endgültige Prioritätsreihenfolge feststand.

Tabelle 1 zeigt die auf diese Weise priorisierten Kern-Businessziele und -Anforderungen.

Ziel-Nr.	Ziel
1	Die Anwendung „FE Auto-DB“ ist am 01.06.2011 in Produktion.
2	Die Anwendung erlaubt eine Suche mit mehreren Filtern nach den Lieferanten der Produktlinie.
3	Das Suchergebnis lässt sich nach verschiedenen Kriterien sortieren.
4	Für jeden Lieferanten lassen sich Berichte erzeugen.
5	Für jedes Bauteil lassen sich Berichte erzeugen.

Tabelle 1: Die priorisierten Kern-Businessziele und -Anforderungen.

Neben diesen Kern-Zielen, die zwingend zu erreichen waren, hatte der Kunde natürlich weitere Erwartungshaltungen an das IT-System, wie z.B. Performance, Usability, Look & Feel, Sicherheit und andere nichtfunktionale Anforderungen, die in der ursprünglichen Excel-Liste dokumentiert blieben. Diese Anforderungen interpretierten wir gemeinsam mit dem Kunden als Rahmen für den möglichen Lösungsraum des zu erstellenden Frontends. Dabei überprüften wir jede dieser Anforderungen hinsichtlich der Kern-Business-Ziele: Trägt die Erfüllung der Anforderung zur Erreichung eines Kernziels bei? Beurteilte der Kunde eine Anforderung für die Erreichung eines Kernziels als nicht zwingend notwendig, dann bezeichneten wir sie als optional und nahmen sie nicht als verbindliche Vorgabe auf. Alle Anforderungen verblieben aber in einem Themenspeicher ("Product-Backlog") als Basis für zukünftige Ausbaustufen.

Nehmen wir das Beispiel Performance. Hier äußerten die Anwender zunächst die sehr hohe Erwartungshaltung, dass die durchschnittliche Reaktionszeit kleiner als eine Sekunde sein sollte, selbst bei komplexen Auswertungen auf der Datenbank. Im Workshop stellte sich jedoch heraus, dass die Business-Ziele auch bei einer nicht optimalen Performance nach wie vor erfüllt werden, auch wenn dies in der täglichen Arbeit zu gewissen Einschränkungen führt: Die gemeinsam getragene Einschätzung war, dass es besser wäre, auch längere Wartezeiten in Kauf zu nehmen, als zum Business-Termin gar keine oder zu wenige Auswertungen durchführen zu können. Damit wurde diese Anforderung nicht weiter als Bestandteil des Rahmens definiert und schränkte den Lösungsraum nicht mehr ein.

Die Gestaltungsmöglichkeiten für eine passende Lösung, die Termin und Budget einhielt, waren damit deutlich größer.

In Bild 1 visualisiert ein Spinnennetzdiagramm schematisch den durch dieses Vorgehen gewonnenen Spielraum für den Lösungsweg. Im Diagramm ist jeder Achse eine Projektdimension ("Kosten",

"Termin", "Funktionalität" usw.) zugeordnet, deren konkrete Ausprägung den Lösungsraum des Projekts begrenzen. Jede Dimension kann Werte auf einer für diese Darstellung willkürlich gewählten Skala von 1 bis 10 annehmen. Je kleiner die Spanne zwischen minimal und maximal möglichem Wert ist, desto weniger Spielraum gibt es in dieser Dimension. Der Termin z.B. darf nur die Werte "5" oder "6" annehmen, da er mit hoher Verbindlichkeit eingehalten werden muss. Im Falle eines konventionellen Vorgehens gilt diese Einschränkung für fast alle Projektdimensionen, der konventionelle Lösungsraum des Projekts wird in Bild 1 durch die blaue Fläche dargestellt. Durch unser Vorgehen wird der Spielraum mit Ausnahme von Termin und Kosten in allen Dimensionen erweitert. Der Work-to-Budget-Lösungsraum wird durch die grünen Flächen in beide Richtungen erweitert.

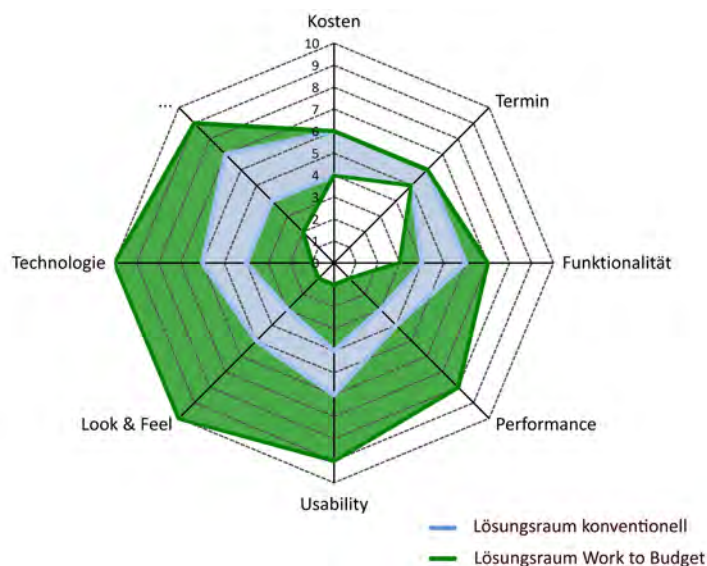


Bild 1: Prinzipskizze für die Lösungsräume bei konventionellem Vorgehen (blau) und bei "Work-to-Budget" (grün).

Work-to-Budget: Preisfindung

Jetzt konnten wir zwar konkret formulieren, was mit dem neuen System zu erreichen war. Aber wir benötigten nach wie vor eine Aufwandsschätzung, um zu einem nachvollziehbaren Preis zu kommen. Der Business-Termin war in unserem Beispiel das zentrale Business-Ziel, das den Lösungsraum am stärksten einschränkte. Ein einfacher und valider Weg wäre eine top-down-Schätzung auf Basis einer angenommenen Projektmannschaft über den Projektzeitraum gewesen. Dieses Vorgehen hätte dann aber deutlich den Charakter einer Dienstleistung und wäre damit für unseren Kunden nicht akzeptabel gewesen. Daher gingen wir einen anderen Weg: Wir wählten aus dem Lösungsraum unter zahlreichen fachlichen und technischen Annahmen eine konkrete, möglichste einfache Lösung für das System aus, skizzierten diese und stellten sie dem Auftraggeber vor. Auf Basis dieser Skizze führten wir als Anbieter dann eine Bottom-Up-Schätzung durch. Wichtig für diese Skizze war, dass sowohl wir als auch der Auftraggeber sie als eine beispielhafte Lösung verstanden. Die tatsächlich realisierte Lösung würde "so, oder so ähnlich" aussehen. Die Skizze diente ausschließlich der Vereinbarung eines nachvollziehbaren und realistischen Festpreises sowie als Grundlage für ein gemeinsames Verständnis über die Komplexität, die Beschaffenheit und den Umfang des zu realisierenden IT-Systems.

Der Vertrag, den wir mit dem Kunden schlossen, umfasste die gemeinsam identifizierten Kernziele, die genannte Systemskizze und die Vereinbarung des im Folgenden beschriebenen Vorgehens, um das Projekt zum vereinbarten Festpreis durchzuführen. Die Ziele (insbesondere der Termin) und der Preis

waren somit absolute und unveränderbare Fixgrößen. Variabel war der Leistungsumfang, den wir gemäß dem vereinbarten Vorgehen gemeinsam mit dem Kunden innerhalb des fixierten Lösungsraums gestalteten.

Work-to-Budget: Das Projektvorgehen

Wesentliche Herausforderung bei der Projektdurchführung war die Steuerung der Leistung und des Ergebnisses im vereinbarten Preis- und Zeitrahmen. Bild 2 zeigt schematisch die für das Projektvorgehen wichtigsten Schritte im Projektterminplan.

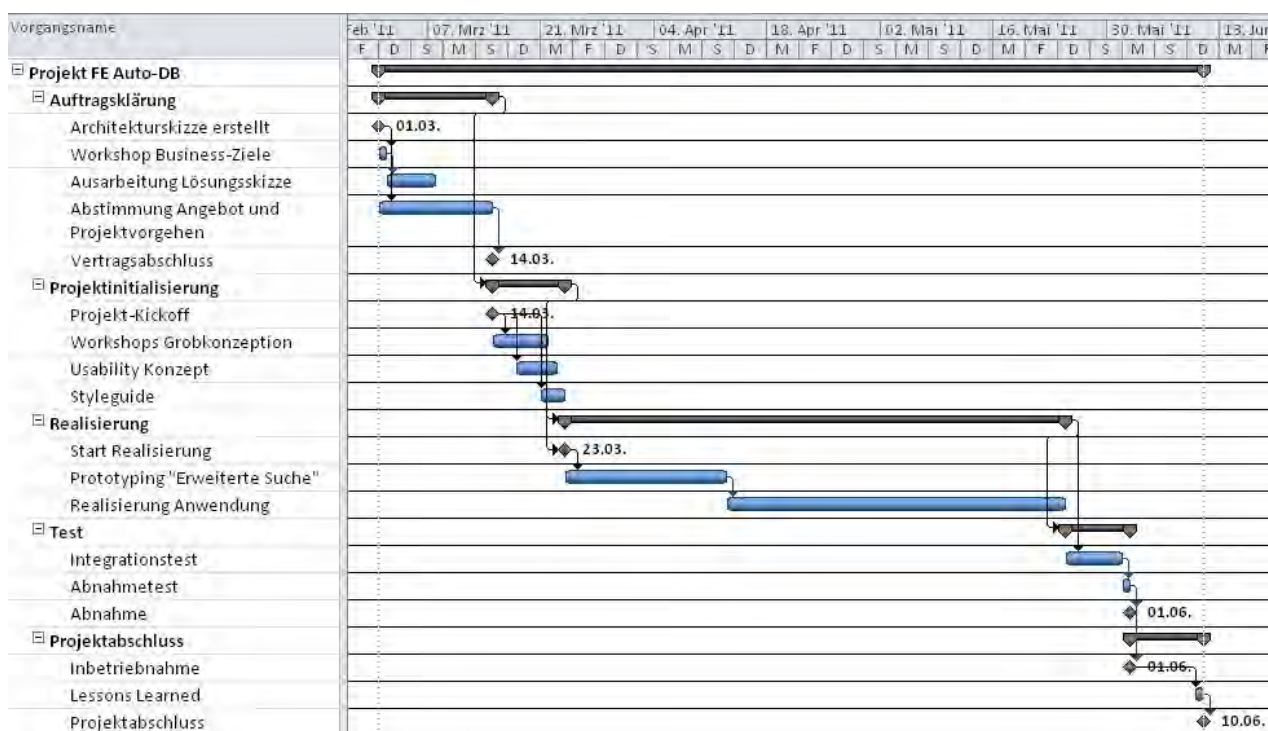


Bild 2: Balkenplan des Projekts.

Im Projekt beschrieben wir anhand der Skizze aus dem Vertrag zunächst grob die grundsätzliche Funktionalität der Anwendung. Diese Beschreibung hatte im Wesentlichen den Anspruch, dass wir gemeinsam mit dem Fachbereich prüfen konnten, ob alle notwendigen Elemente vorhanden waren und das System vollständig verstanden wurde. Ergebnisse hieraus waren z.B. Grobentwürfe von den Eingabemasken und die Navigation zwischen diesen. Bei diesen Abstimmungen achteten wir darauf, uns nicht in Details zu verlieren: Wichtig war z.B. die Festlegung "Auf dieser Maske werden diese acht Attribute gepflegt", nicht aber die Festlegung der Reihenfolge der Felder, der Abhängigkeiten zwischen den Attributen oder der Plausibilitätsregeln. Für diesen Arbeitsschritt führten wir ca. eine Woche lang Workshops mit dem Fachbereich durch. Parallel dazu entwarfen wir ein Usability-Konzept und Vorgaben für das Look & Feel der Benutzeroberfläche. Im Rahmen dieser Aktivitäten ordneten wir gemeinsam mit dem Auftraggeber das vereinbarte Projektbudget nochmals den einzelnen, nun definierten Lösungsbestandteilen zu. Damit war die Grundlage für das im Projektverlauf kontinuierlich erfolgende, gemeinsame Controlling gelegt.

Work-to-Budget Grundprinzip: Orientierung an den Business-Zielen

Bereits bei diesem ersten Arbeitsschritt nach Vertragsabschluss achteten beide Vertragspartner darauf, eine möglichst schlanke Lösung zu konzipieren, um den Business-Termin auf keinen Fall zu gefährden. Immer wieder wurde jede identifizierte Anforderung hinsichtlich der Business-Ziele hinterfragt, wie schon in den ersten Workshops. Anforderungen, die nicht zwingend notwendig waren, wurden verworfen oder in den Themenspeicher für spätere Leistungsstufen notiert. Beispiele dafür sind eine Pflegemaske für Stammdaten sowie eine spezielle Druckansicht für die Auswertungen.

Work-to-Budget-Realisierung durch Rapid Prototyping und Analog-Design

Nachdem das Grobgerüst des IT-Systems definiert war, wählten wir die Maske "Erweiterte Suche" (s. Kernziel Nr. 2 aus Tabelle 1) als besonders typisch aus und entwickelten diese in einem Rapid-Prototyping-Ansatz mit sehr kurz getakteten Feedback-Zyklen zusammen mit dem Kunden: Zunächst erstellten wir innerhalb weniger Tage einen Vorschlag auf Basis einer vom Realisierungsaufwand her möglichst schlanken Lösung und stellten diese dem Fachbereich vor. Der Fachbereich detaillierte seine Anforderungen, indem er Änderungswünsche an diesen Prototyp stellte. Wir bewerteten diese Änderungswünsche gemeinsam in Bezug auf die Erreichung der Kernziele.

Falls ein Änderungswunsch zu große Auswirkungen auf den Termin oder das Budget hatte, wurde geprüft, ob es eine Alternative gab, die Anforderung mit geringerem Aufwand umzusetzen. Falls dies nicht möglich war, wurde der Änderungswunsch entweder gestrichen oder in den Themenspeicher zur weiteren Behandlung in einem nächsten Projekt verschoben. Alle anderen Anforderungen wurden umgesetzt und in der nächsten Runde vorgestellt.

Für die erste Maske nahmen wir uns ca. drei Wochen Zeit, um sie vollständig zufriedenstellend abzustimmen und zu finalisieren. Solange an dieser Maske gearbeitet wurde, wurden keine anderen Realisierungsarbeiten begonnen. Erst nach Abnahme der ersten Maske starteten wir die parallele Entwicklung der übrigen Anwendung. Dabei übertrugen wir die während der Realisierung der ersten Maske getroffenen Design-Entscheidungen so weit wie möglich auf die anderen Bestandteile des IT-Systems.

Durch die intensive Abstimmung der ersten Maske reduzierte sich der Abstimmungsaufwand bei den folgenden Masken drastisch und kontinuierlich, was neben den einmal getroffenen und durchgehaltenen Festlegungen auch an einem stetigen Wissenszuwachs des Projektteams lag. Zuletzt wurden mehrere Masken innerhalb einer nur zweistündigen Abstimmungsrunde akzeptiert.

In allen Abstimmungs-Runden blieb das zu erreichende Ziel hinsichtlich Budget und Termin immer im Fokus: Wenn ein Änderungswunsch zu unverhältnismäßig hohen Aufwänden geführt hätte, entschieden wir gemeinsam mit dem Kunden, ob die Anforderung umgesetzt oder ob eine Alternative betrachtet wird. Wurde entschieden, eine aufwändigere Anforderung umzusetzen, musste an anderer Stelle ein zu reduzierender Umfang identifiziert werden, der den entstandenen Mehraufwand wieder ausglich. So wurde zum Beispiel eine rein statistische Auswertung der Nutzungshäufigkeit der angebotenen Funktionalitäten zu Gunsten einer Op-

timierung der Sortierung der Suchergebnisliste ausgetauscht. Diese Optimierung unterstützte das Kern-Businessziel Nr. 3 (vgl. Tabelle 1), während die Nutzungsstatistik lediglich ein optionales Ziel aus dem Themenspeicher war.

Die am Anfang anhand der ersten Lösungs-Skizze definierte Budget-Verteilung wurde beständig gemeinsam auf Basis der Ist-Aufwände und des neu hochgerechneten Restaufwands fortgeschrieben. Diese Verteilung verwendeten wir auch für das gemeinsam mit dem Auftraggeber durchgeführte Earned-Value-Management: Zur Bestimmung des Planned Value wurde auf Basis der Lösungs-Skizze und der Budget-Verteilung ein Terminplan erstellt. Sobald ein weiterer Umfang des Systems konkretisiert wurde, wurde er in einzelne Aufgaben mit jeweils maximal 0,5 Personentagen zerlegt. Den Earned Value berechneten wir als 100% des Werts der abgeschlossenen Aufgaben zuzüglich 50% des Werts der begonnenen Einzelaufgaben. Die Actual Cost ermittelten wir über die Projekt-Zeiterfassung. Damit konnten wir den aktuellen Earned Value mit dem Plan- und dem Ist-Wert vergleichen.

Im hier genannten Projektbeispiel führte dieses Vorgehen zu einer vollständigen Zielerreichung der Kern-Businessziele aus Tabelle 1 bei gleichzeitig sehr hoher Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus konnten wir auch einige optionale Anforderungen des Themenspeichers umsetzen – so war beispielsweise die Performance dank der gewählten schlanken Architektur auch ohne aufwändige Optimierungsmaßnahmen auf der Datenbank durchaus akzeptabel. Die verbliebenen Anforderungen des Themenspeichers bildeten die Basis für die Ausschreibung einer Folgestufe. Obwohl für die folgende Ausbaustufe deutlich mehr Zeit zur Verfügung stand, entschied sich der Kunde dafür, am bewährten Projektvorgehen festzuhalten (Rapid Prototyping, Priorisierung der Anforderungen auf Basis der Kern-Businessziele während der Projektdurchführung).

Work-to-Budget: Kritische Erfolgsfaktoren

In einer abschließenden Bewertung und gemeinsam mit dem Auftraggeber durchgeführten Projekt-Retrospektive zeigte sich, dass einige Faktoren den Erfolg dieses Projekts besonders begünstigten. Diese fassen wir nachfolgend zusammen:

Offenheit bezüglich der Lösung

Besonders wichtig für das hier vorgestellte Vorgehen war die Möglichkeit, unvoreingenommen und offen mit dem möglichen Lösungsraum umzugehen. Durch das konsequente In-Frage-Stellen der Anforderungen und Ziele konnten alle zur Verfügung stehenden Mittel eingesetzt und bei Bedarf unübliche Wege verfolgt werden. Bestes Beispiel dafür war die Performance: Bei einer konventionellen Vorgehensweise hätte man die geforderten Antwortzeiten als verpflichtendes Abnahmekriterium angesehen. Um diese tatsächlich bei allen Funktionen der Anwendung garantieren zu können, hätte man mit großem Zeit- und Arbeitsaufwand spezielle Lösungen entwickeln sowie im Projektplan Zeit für Optimierungsmaßnahmen einplanen müssen. Dadurch, dass wir zu Projektbeginn einvernehmlich die Priorität der Performance gegenüber den anderen Zielen heruntersetzten, konnte diese Zeit eingespart werden.

Komplexität des Systems

Das in unserem Beispiel vorgestellte Projekt wies nur eine begrenzte fachliche und technische Komplexität auf. Der wesentliche Punkt war tatsächlich die notwendige Unterstützung der Business-Ziele, die dieses System so wichtig machten. Unsere Erfahrung zeigt, dass bei komplexeren Systemen der Zeitaufwand zur Erstellung einer brauchbaren Skizze schnell ansteigt. Unser erster Arbeitsschritt in dem hier beschriebenen Projekt bestand darin, bei allen Beteiligten ein gemeinsames Bild des IT-Systems zu schaffen, von dem alle die Einschätzung hatten, dass dieses die Aufgabenstellung vollständig erfüllen würde. Bei komplexen IT-Systemen ist dieses Vorgehen nicht mehr ohne weiteres möglich. Die Aufgabenstellungen und Funktionen müssen dann intensiv durchdrungen sein, um die notwendige Absicherung hinsichtlich der Vollständigkeit zu erreichen. Aber auch in diesem Fall kann man die Prinzipien von Work-to-Budget beispielsweise auf die Konzeptionsphase anwenden.

Gemeinsame Zielorientierung und Verständnis der Vorgehensweise

Im Verhältnis zum Projektumfang investierten wir im Rahmen der Vertragserstellung einen hohen Aufwand in die notwendigen Abstimmungen. Insbesondere das Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses über die Kern-Business-Ziele, das Projektvorgehen zur Einhaltung des Projektbudgets und zur Steuerung im Hinblick auf die Business-Ziele anstatt auf fest vereinbarte und detaillierte Liefergegenstände ist ein wichtiger Schritt, der abgeschlossen, verstanden und von den Vertragsparteien akzeptiert sein muss, bevor das Projekt beginnt. Die hohe Bedeutung des Business-Termins wirkte während des gesamten Projektverlaufs sehr disziplinierend auf das Projektteam. Wird das Vorgehen von den Projektpartnern auch in Folgeprojekten und Ausbaustufen angewendet, entfällt die erneute Abstimmung in der Initialisierungsphase.

Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Es muss betont werden, dass ein gemeinsames Verständnis der Vorgehensweise allein nicht ausreicht, um den Projekterfolg sicherzustellen. Ausschlaggebend dafür ist die partnerschaftliche Durchführung. Sobald eine Partei versucht, einen eigenen Vorteil auf Kosten der anderen zu erzielen, und die angestrebten Ziele nicht mehr von allen Beteiligten gleichermaßen verfolgt werden, droht das Projekt zu scheitern. Gegenseitiges Vertrauen und Offenheit sind maßgeblich für den Projekterfolg. In unserem Projektbeispiel wurde dieses Vertrauen in den zahlreichen gemeinsamen Workshops der Vertragsabstimmung und der Initialisierungsphase erarbeitet.

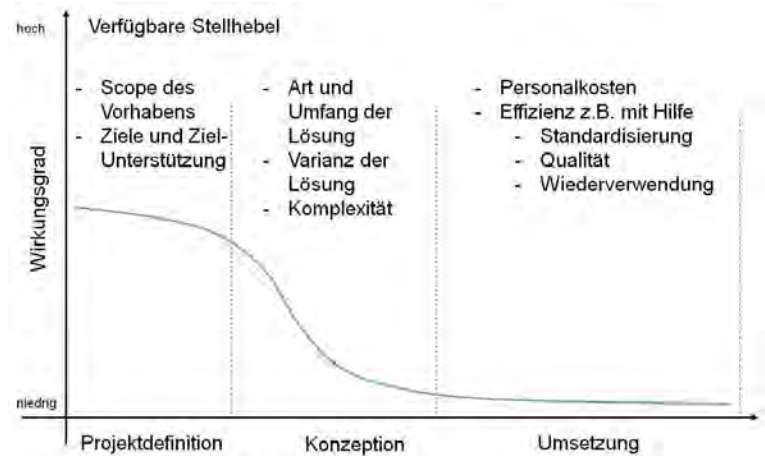
Früher Einsatz von Work-to-Budget

Die Erfahrung mit den von uns entwickelten Methoden und Tools zeigt, dass der Erfolg umso größer ist, je frühzeitiger Work-to-Budget im Projekt eingesetzt wird und je konsequenter die

Methoden umgesetzt werden. In den späten Projektphasen sinkt der Einfluss der Methoden auf den noch erzielbaren Projekterfolg rapide, wie Bild 3 visualisiert.

Fazit

Die in diesem Beitrag beschriebenen Methoden haben wir in mehreren Projekten bei unseren Kunden mit Erfolg eingesetzt. Der Projekterfolg war dabei umso größer, je partnerschaftlicher die Zusammenarbeit war. Die konsequente Konzentration auf die eigentlichen Business-Ziele des Kunden in allen Projektphasen wurde in der Regel sehr geschätzt, auch wenn dies nur in Verbindung mit einer zunächst "unverbindlichen" Lösungsskizze möglich war. Die Ausarbeitung dieser Lösungsskizze diente in unserem Vorgehen ausschließlich der Preisfindung für den Werkvertrag. Je partnerschaftlicher die Zusammenarbeit, desto weniger Aufwand muss in die gegenseitige Absicherung dieses Vertrags gesteckt werden – da die Skizze auf konzeptionell dünnem Eis steht, ist keiner Vertragspartei damit gedient, wenn der Vertrag buchstabengetreu erfüllt wird. Insofern eignet sich dieses Vorgehen nicht für Projekte, bei denen die Partner erstmalig zusammenarbeiten. Ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aber bereits etabliert, lassen sich mit diesem Vorgehen selbst scheinbar "unmögliche" Projekte zum Erfolg führen.



Literatur

- Angermeier, Georg: Trends im Projektmanagement. **Der Nutzen entscheidet – Value-Driven Project Management**, projektmagazin 7/2010
- Rother, Martin: **Projektmanagement mit PRINCE2. Der Business Case als zentrales Steuerungsinstrument**, projektmagazin 5/2007
- Mathoi, Thomas: **Value Engineering bei Bauprojekten**, projektmagazin 9/2007

Sinnvoll, aber oft nicht möglich

Nutzenmanagement in Projekten



Klaus D. Tumuscheit
Projektmanagement-
berater, -trainer und -coach

Ein mittelständisches Unternehmen führte ein neues Customer-Relationship-Management-System ein. Die Kunden sollen damit besser betreut, die Aufträge schneller bearbeitet werden. Nach neun Monaten wurde das Projekt mit der Implementierung des Systems formal erfolgreich abgeschlossen. Sie ahnen bereits die Pointe?

Fünf Monate nach Einführung des neuen Systems lag der Nutzungsgrad bei gerade mal 20%. Die Anwender griffen weiterhin auf ihre Notizen, Akten, Formulare und Teile des alten Systems zurück. Der Geschäftsführer sah rot: "Ein System, das kaum einer benutzt? Welchen Nutzen bringt das für das Unternehmen?"

Ein Projekt, das erfolgreich abgeschlossen wurde, aber kaum Nutzen stiftet. Ein Paradoxon, das bereits in den 90er Jahren im englischsprachigen Raum zu einer scheinbar epochalen Erfindung für das Projektmanagement führte: dem Nutzenmanagement.

Nutzenlose Projekte

Doch wie sieht das Nutzenmanagement in der Praxis aus? Als Projektcoach in verschiedenen Unternehmen im Einsatz hörte ich vor einem Jahr vermehrt, dass sich das Nutzenmanagement nun auch verstärkt in der deutschen PM-Praxis durchzusetzen würde und dachte damals: "Genau das brauchen wir!" Schon seit Jahren stört es mich, dass ich bei wirklich jeder Auftragsklärung die aus meiner Sicht eigentlich selbstverständliche Frage stellen muss: "Und was soll das Projekt eigentlich dem Unternehmen nutzen?"

So begleitete ich vor einigen Monaten z.B. ein Projekt, zu dem mich der Geschäftsführer des Unternehmens in der Endphase als Projektcoach gerufen hatte. Einige Tage nach meiner Ankunft sagte der Projektleiter zu mir: "Jetzt sollten wir aber mal die Projektziele genau beschreiben!" Ich fragte ihn: "Hätte man das nicht schon beim Start des Projekts tun sollen?" Der Projektleiter erklärte mir: "Wir wissen doch erst jetzt, wie das Projekt ungefähr ausgehen wird. Dieses Ergebnis lasse ich mir in meine Zielvereinbarung schreiben, die ich in sieben Monaten erreichen muss. Dann sind mir 8.000 Euro Bonus sicher!" Nicht, dass mich seine Antwort gewundert hätte. Ich hatte sie nicht zum ersten Mal gehört. Im Gegenteil: Dieses Vorgehen ist, so scheint mir, im Projektmanagement die stillschweigende Regel.

Seien wir ehrlich: Viele Projekte sind nutzenschwach bis (netto) nutzlos. Exakt für sie wäre Nutzenmanagement sehr nützlich. Die Frage ist bloß: Wer soll dieses durchführen? Der eben erwähnte Projektleiter? Weil es ihm die Wahl zwischen einem substanziellen Nutzen seines Projekts und 8.000 Euro Bonus eröffnet? Das ist keine wirkliche Wahl.

Bonus bricht Nutzen

Ich will nicht behaupten, dass überall und bei jedem Projekt so gedacht wird. Jeder entscheide selbst, wie es in seinem Umfeld aussieht. Doch in der verbreiteten Praxis ist tendenziell jedes Projekt ein erfolgreiches Projekt. Ex definitione. Denn wenn es das nicht ist, ist der verantwortliche Projektmanager kein erfolgreicher Projektmanager. Und das kann, das darf nicht sein, weil sein Bonus, eine Beförderung oder eine Vertragsverlängerung vom Erfolg des Projekts abhängen: Bonus bricht Nutzen.

Deshalb war auch das anfangs erwähnte IT-Projekt "erfolgreich": "90% der kundenbezogenen Abläufe können im Schnitt um 30% beschleunigt werden, in der Spitze um 80%." So stand es im Erfolgsbericht. Man beachte das Verb: "können". Die Abläufe können, wurden aber faktisch nicht verbessert. Doch das hätte niemand geschrieben, weil sonst der Vertrag des Projektleiters nicht verlängert worden wäre.

Was belohnt wird, wird gemacht – und Nutzen wird nicht belohnt. Dafür das Projektergebnis, denn das ist leichter messbar. Das ist der Missstand, den Nutzenmanagement eigentlich beheben soll und der sich bei genauerem Hinsehen als Hindernis herausstellt, das unüberwindlich erscheint. Es gibt jedoch noch eine weitere Hürde.

Projektnutzen versus Anwendernutzen

Was ist überhaupt Nutzen? Als ich den Logistikleiter des Unternehmens fragte, warum nur 20% seiner Mitarbeiter das neue CRM-System mit Versand- und Lagerdaten "füttern", gestand er mir hinter vorgehaltener Hand: "Das System nützt uns doch nichts! Die Datenpflege hält bloß auf! Wir müssen die Sendungen im Akkord raushauen und haben keine Zeit für nutzlose Datenspielerien!" Au Backe: Der Projektnutzen liegt im Clinch mit dem Anwendernutzen. Wer mag wohl gewinnen?

Soweit ich Nutzenmanagement verstanden habe, definiert es ex ante einen Nutzen für das Unternehmen, dessen Erreichen ex post mittels "Nutzeninkasso" überprüft wird. Nutzeninkasso – ein phantastisches neues Schlagwort. Ich frage mich nur: Wer überwacht das Abteilungsdenken, das eben dieses Nutzenkalkül be-, wenn nicht verhindert? Wird hier eine Management-Methode bemüht, um ein Mindset-Problem zu lösen? Ich vermute Schlimmeres.

Wirtschaftlichkeit versus Auftraggeberinteresse

"Nutzen" hört sich phantastisch an – wie andere Abstrakta: z.B. Wohlstand, Universum, Glaube, Liebe, Hoffnung. Wer könnte dagegen sein? Jeder, der jeden Tag mit dem Nutzen in der PM-Praxis kämpft. Und

wie sieht diese aus? Fangen wir ganz vorne an. Idealerweise klärt man zu Beginn eines Projekts: Was soll das Projekt dem Unternehmen bringen? Das ist der Nutzen. Dann wird geplant: Wie lange und wie teuer? Nach dieser Planung prüfe ich, grob vereinfacht, ob der Nutzen höher als der Aufwand ist. Wenn "ja", dann wird das Projekt durchgeführt, wenn "nein", dann eben nicht. Das ist, wie gesagt, der Idealfall, den das Nutzenmanagement meiner Meinung nach implizit postuliert. Die verbreitete Realität sieht jedoch anders aus.

In der verbreiteten Praxis wird das Projekt eben nicht eingestellt, wenn sich herausstellt, dass der Nutzen geringer ausfallen wird als der erforderliche Aufwand. Der Auftraggeber schickt die Wirtschaftlichkeitsberechnung postwendend zurück an den Projektleiter mit dem Auftrag: "Sehen Sie gefälligst zu, dass bei der Berechnung ein positiver Kapitalwert herauskommt!"

"Was nicht passt, wird passend gemacht."

Warum sagt der Auftraggeber das? Weil er in vielen Fällen das Projekt gegenüber den Stakeholdern bereits als "Jahrhundertprojekt" angekündigt hat, als den "vollen Bringer" oder bahnbrechendes neues Produkt, das einen phantastischen neuen Markt erschließt. Und dies immer mit dem Subtext: "Passt auf! Damit baue ich meine Machtposition weiter aus!" Und dann wagt es der Projektleiter, mit einem negativen Kapitalwert daherzukommen. Das kann nicht sein, das darf einfach nicht sein.

Also bittet er, den Projektleiter "nachzubessern". Der Projektleiter fällt vom Glauben ab, denn das passiert ihm ja nicht zum ersten Mal. "Was nicht passt, wird passend gemacht!" – das ist die unausgesprochene Forderung des Auftraggebers. Also macht er die Wirtschaftlichkeitsberechnung passend, biegt, trickst und rechnet hin, dass es eine Freude ist. Spätestens nach dem zweiten Projekt weiß er, "wie der Hase läuft".

Nutzenmanagement ist im Prinzip eine gute Idee. Doch wie kann es bei dieser system-immanenten, mindset-gesteuerten und incentive-flankierten Trickserei funktionieren?

Projektleiter – ein Nutzenoptimierer?

Vielleicht, indem der Projektleiter auf die Idee käme, den realen Nutzwert des Projekts so zu erhöhen, dass der Nutzen höher ausfällt als der Aufwand? Nehmen wir an, der Auftraggeber schickt den Projektleiter zurück in sein Büro, weil sein vorkalkuliertes Projekt einen negativen Kapitalwert hat und der Auftraggeber aber schwarze Zahlen sehen will. Der Projektleiter bessert nicht bei den Zahlen nach, sondern z.B. beim Funktionsumfang eines Produkts, das im Rahmen des Projekts erstellt werden soll. Auf diesem Weg erhofft er einen höheren Absatz des Produkts und damit einen höheren Nutzen für den Auftraggeber zu erzielen. Das wäre pro-aktives, steuerndes Nutzenmanagement – im Gegensatz zum rein überprüfenden.

Doch würde ein Projektleiter wirklich so handeln und eine inhaltliche Anpassung des Produkts vorschlagen, so würde er sich prompt mit einer Menge von Leuten anlegen. Denn Idee und Spezifikationen für das Produkt kommen aus unterschiedlichen Fachbereichen. Der Vertrieb möchte z.B. ein hoch kundenwirksames Produkt, die Finanzabteilung ein hoch rentables. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung will, dass das Produkt, das herauskommt, technologisch "State of the Art" ist. Wenn ein Projektleiter in diesem Sinne seine Kompetenzen überschreiten würde, dann brähe beim nächsten Statusmeeting ein Sturm der Entrüstung über ihn herein: "Sie sind doch nicht der Marketing-(Finanz-, Entwicklungs-)Experte!" – abhängig davon, aus welchem Fachbereich er ursprünglich kam.

Wie aus Wasser Wein wird

Lieber geht der Projektleiter den Weg des geringsten Widerstands und rechnet schön. Er rechnet die Verkaufs- oder Erfolgszahlen etwas hoch und den internen Aufwand etwas runter. Abrakadabra: Plötzlich ist der Kapitalwert positiv! Der Nutzen für das Unternehmen ist da! Aus Wasser wurde Wein. Mit zwei, drei Mausklicks. Ein Wunder! Und nicht das letzte.

Weil viele Projektleiter im Unternehmen solche Mauswunder inszenieren, wissen Projektleiter und Auftraggeber: Wenn uns diese Herumrechnerei etwas nützen soll, brauchen wir ein zweites Wunder. Damit das im wahrsten Sinne des Wortes schön gerechnete Projekt auch tatsächlich etwas von den knappen Ressourcen des Unternehmens abbekommt, muss es so attraktiv gerechnet werden, dass es im Projektportfoliomanagement mindestens mit "Priorität 3" bewertet wird, wie die stehende Anweisung des Auftraggebers an den Projektleiter lautet. Denn in der Praxis habe ich noch nie gehört, dass ein Auftraggeber von einem Projekt mit "Priorität 284" geredet hat. Wenn einer von seinem Projekt redet, dann hat das selbstverständlich immer "Top-Priorität", d.h. erreicht einen Rang zwischen 1 und 10 in der Projektbewertung! Drunter macht man's nicht.

Also geht der Projektleiter wieder in sein Büro und rechnet den Projektnutzen nochmals hoch, damit das Projekt die gewünschte Priorität und damit die benötigten Ressourcen erhält.

Ein Projekt mit "Punktlandung" – ein Ding der Unmöglichkeit

Und mit einem bereits zu Beginn des Projekts derart doppelt verfälschten Nutzen soll nach Projektabschluss Nutzeninkasso betrieben werden? Das klingt interessant. Das wollen wir uns mal näher anschauen. Das Projekt startet also mit völlig überzogenen Nutzenerwartungen und soll natürlich eine "Punktlandung" hinlegen. Schon ein ehrliches, realistisch geplantes Projekt – falls es so etwas noch gibt – schafft das so gut wie nie. Und ein völlig überfrachtetes "Nutzenmonster" schon fünfmal nicht.

Eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr, denn auch im Projektverlauf passiert ja so allerhand. Da werden mitten im Projekt z.B. die Anforderungen an das Produkt aufgestockt, die Linie zieht überraschend wichtige Teammitglieder ab, der Mitbewerber startet ein Projekt für ein Konkurrenzprodukt usw. Wir kennen das ja.

Erreicht das Projekt trotzdem einigermaßen das gesteckte Ziel, dann sind alle Beteiligten heilfroh, dass der Schwindel noch ein halbwegs gutes Ende genommen hat.

Projektabschluss: Bonus-PR statt Nutzeninkasso

Keiner sagt da: "Herzlichen Glückwunsch! Und jetzt warten wir ein halbes Jahr und schauen dann nach, was das Projekt wirklich gebracht hat." Denn jeder weiß schon bei der "Zielparty" am Ende des Übergabe-Workshops, dass die zweimal hochgerechneten Nutzenziele nicht erreicht wurden – alle, bis auf den Auftraggeber. Der weiß es meist nicht bzw. will es nicht wissen. Ich erlaube mir manchmal, den Auftraggeber zu fragen, mit welchen Nutzenerwartungen das eben erfolgreich abgeschlossene Projekt vor ein, zwei Jahren startete, und lasse mich dann regelmäßig belehren, dass das eine dumme Frage sei, denn wer würde sich schon daran erinnern, was vor ein, zwei Jahren beschlossen worden sei.

Das ist ja auch egal. Denn im Augenblick des Triumphs macht man(ager) kein Nutzeninkasso, sondern "Bonus-PR": "Wir haben ein Super-Ergebnis hingelegt! Das bringt das Unternehmen entscheidend voran – und mir einen Bonus. Also vergessen wir den Nutzen!" Das, so absurd es klingt, sagte mir tatsächlich mal ein Bereichsleiter nach dem zweiten Pils. Ich verstand ihn: Er wird in Euro bezahlt und nicht in Nutzen. Hätte er seinem Sohn zum bestandenen Abi eine Wurstsemmel kaufen sollen statt des bonusfinanzierten Polo?

Nach dem Nutzen fragt keiner

Derselbe Bereichsleiter gestand mir auch: "Am Ende eines Investitionsprojekts zu fragen: Hat das jetzt netto wirklich etwas gebracht? Oder sogar das ursprünglich Angestrebte? Oder am Ende eines Kundenprojekts zu fragen: Zahlen wir dafür nicht noch drauf? Das macht doch keiner! Natürlich gibt es die offiziellen Zahlen, aber dass mal jemand ehrlich nachrechnet ..."

Kann Nutzenmanagement überhaupt managen, was es zu managen vorgibt? Betrachten wir den Ernstfall. Nehmen wir an, der angestrebte Nutzen wird mitten im Projekt bedroht, weil die Projektampel für ein Projekt entscheidendes Arbeitspaket zunächst auf gelb, dann auf rot springt: Welcher Projektleiter meldet das nach oben? Und wie oft? Exakt zweimal: Einmal und dann nie wieder. Denn im Regelfall sagt der Auftraggeber ihm: "Was soll das? Haben Sie Ihr Projekt nicht im Griff? Wozu haben wir Sie in Projektmanagement ausgebildet? Doch wohl genau dafür, dass Sie eine rote Ampel verhindern!"

Dieses Verständnis von Projekt- und implizit damit von Nutzenmanagement teilen viele Entscheider. Wo doch ein Entscheider auch sagen könnte: "Wunderbar – die Ampel ist rot! Endlich habe ich etwas zu entscheiden!" Mit diesem Mindset wäre Nutzenmanagement im Sinne von Projektsteuerung plötzlich möglich. Aber nicht, weil ein explizites Nutzenmanagement eingeführt wurde, sondern weil der Mindset stimmt. Also muss sich der Mindset in Ihrem Unternehmen ändern!

Abteilungsegoismus vor Nutzenmanagement

Es gibt Unternehmensberater, die genau diesen Imperativ verkaufen: "Wir ändern den Mindset in Ihrem Unternehmen!" Das geht entweder jämmerlich und für viel Geld daneben – oder gelingt mit "Glanz und Gloria". Nämlich wenn die Unternehmensspitze das Nutzenmanagement von ganz oben her vorlebt und konsequent kommuniziert, überprüft und sanktioniert. Dann funktioniert Nutzenmanagement plötzlich. Meist reduziert auf die einfache Frage: Was hat uns das Projekt de facto gebracht? Wenn diese ehrlich beantwortet wird, dann haben wir Nutzenmanagement.

Es gibt tatsächlich Unternehmen, in denen mir der Marketingleiter sagt: "Ist doch egal, ob die Projektidee von uns, von der Fertigung oder dem Vertrieb kommt. Hauptsache, es nutzt dem Unternehmen!" Das ist die Haltung, die Nutzenmanagement ermöglicht und mit Leben erfüllt. Leider ist sie nicht die Regel. Die Regel ist Abteilungsegoismus. Wann haben Sie zuletzt einen Vertriebsleiter sagen hören: "Wir sind stolz auf unsere Marketingabteilung! Die hat ein ganz tolles Projekt eingebracht!"? Noch nie? Würden Sie gerne in einem Unternehmen arbeiten, in dem so ein Satz fällt? Wer nicht. Und warum? Weil das der Idealfall ist. Normal ist das nicht.

Nutzenmanagement – der Idealfall

Der Normalfall im Projektalltag sind Abteilungsegoismus, Schönrechnen, Managementspielchen, Narzissmus, Machtspiele, Profiliersucht, Intrigen und Statusdenken der Linienmanager untereinander. Wenn man sich das in der täglichen Praxis über viele Jahre und Branchen hinweg anschaut, dann fragt man sich nur noch: Wie lange können wir uns das noch leisten? Und wenn wir uns das so lange schon leisten können: Wie gut geht es uns eigentlich, dass wir diese galoppierende Ineffizienz wegstecken und trotzdem "im Luxus baden" können? Große Fragen. Zu groß für den kleinen Mann. Der fragt sich nur eines: "Und was mach ich?"

Das Dilemma des Projektleiters

Das verbreitete Bonus-System bietet Fehlanreize, die den Einzelnen vor ein Dilemma stellen: "Was soll ich tun?" Das werde ich erfreulicherweise oft von Projektleitern gefragt:

Option A ist naheliegend: Mitmachen, Mittricksen, Mit-den-Wölfen-Heulen, weil die Kinder daheim essen wollen. Wer sich für diese Option entscheidet, dem ist der Nutzen egal: "Erst kommt das Fressen, dann die Moral", um mit Berthold Brecht zu sprechen. Ich für meinen Teil würde diese Haltung keinem Familienvater vorwerfen wollen – und streng genommen auch keinem kinderlosen Projektleiter. Moralische Werturteile maße ich mir nicht an.

Option B: Ehrlich bleiben. Nicht kategorisch. Aber so lange, so weit und so oft es eben geht. Das bedeutet: Mitschrauben, aber jede Schraubendrehung mit einem Risiko-Etikett versehen. Neulich sagte z.B. eine Projektleiterin ihrem Auftraggeber: "Gut. Sagen wir, wir verkaufen nicht 500.000, sondern 700.000 Einheiten – dann erhalten wir einen positiven Kapitalwert, aber die Wahrscheinlichkeit

nimmt zu, dass wir als Neueinsteiger in dieser Region den Absatz nicht erreichen werden. Ich habe keine Entscheidungsbefugnis. Die haben Sie. Wollen Sie im Licht des gesteigerten Risikos trotzdem die Absatzprognose erhöhen? Das war trickreich und zugleich ehrlich, also pragmatisch. Der nächste, nur konsequente Schritt bei einer solchen pragmatischen Haltung ist es, ein Captain's Log zu führen.

Captain's Log zum Selbstschutz

Ein Kollege der erwähnten Projektmanagerin erzählte mir, dass er die Aufforderungen zum Schönrechnen in seinem persönlichen Logbuch notiert: "Wann immer mich mein Auftraggeber oder Kunde praktisch zwingt, an den Zahlen zu schrauben, dokumentiere ich das in meinem persönlichen Logbuch." Im Sinne von: "Auf was ich mich alles nolens volens einlassen musste!" Wenn es hart auf hart kommt und er den Kopf hinhalten soll für das Nichterreichen des Nutzens durch das Projekt – wenn der Auftraggeber ausnahmsweise einmal im Nachhinein sein Augenmerk darauf legt –, kann der Projektleiter z.B. nachweisen, dass die Anweisung des Auftraggebers an ihn, nochmals "nachzurechnen", während der dritten Lenkungsausschuss-Sitzung getroffen wurde.

Ich empfehle dieses Logbuch jedem Projektleiter: Das ist seine kugelsichere Weste, seine "Gehe-nicht-ins-Gefängnis-Karte" beim Projekt-Monopoly.

Fazit

Ein Projektleiter kriegt Druck von oben, um den Nutzen hoch und den Aufwand runterzurechnen. Dann kriegt er Druck, damit er nochmals schönrechnet und das Projekt so eine Top-Priorität erhält. Und danach kriegt er Druck, wenn's schief geht. Die Medien wundern sich derzeit schlagzeilenträchtig, warum Depression, Burnout und Krankschreibungen aus psychischen oder psychosomatischen Gründen explodieren. Ich wundere mich nicht: Wenn so viel Druck im Spiel ist...

Damit wir uns recht verstehen: Nutzenmanagement im Projekt ist wunderbar – wenn es funktioniert. Die besten Voraussetzungen sind dann gegeben, wenn die Unternehmensführung das Nutzenmanagement konsequent vorlebt und, idealerweise, mit einem systematischen Projektportfoliomanagement die Projekte steuert. Funktioniert das Nutzenmanagement nicht, liegt dies am taktischen Verhalten der Projektbeteiligten, die sich innerhalb systemischer Zwänge bewegen.

Der Weg ist das Ziel

Die Customer Experience Journey – so "tickt" mein Kunde



Daniel Reinold

Mitinhhaber der Visual Brain-
dump Botta/Reinold GbR.

Anbieter von Produkten und Dienstleistungen suchen deshalb nach Wegen, die Bedürfnisse und Gewohnheiten der späteren Endkunden besser abzubilden und zu verstehen. Dies beginnt bei der Entwicklung für möglichst passgenaue Produkte bzw. Dienstleistungen, geht über die Gestaltung der Vermarktung und reicht bis zum Abschluss des Kaufvertrags sowie dem Bereitstellen der bevorzugten Zahlungsmöglichkeiten.

Die Methode der "Customer Experience Journey Map" visualisiert diese Zusammenhänge und unterstützt so eine ganzheitliche Kundenbetrachtung, die gezielte Dokumentation des IST-Zustands von Abläufen, Designaspekte von Produkt oder Dienstleistung bis zur Prognose von Ereignissen. Bei internen Projekten kann sie auch die Geschäftsprozesse abbilden und so zu deren Verbesserung beitragen.

AIDA – Analysieren In Dem Alten Denkschema

Um den innovativen Ansatz hinter der Customer Experience Journey zu verdeutlichen, wird diese zunächst der klassischen Betrachtung gegenüber gestellt.

Klassisch: AIDA

Nach AIDA spielen sich vier Schritte linear ab:

- Aufmerksamkeit (Attention) wird erzeugt
- Interesse (Interest) wird geweckt
- Wunsch (Desire) entsteht beim Kunden
- Aktion (Action) durch den Kunden

Der Kunde wird also auf ein Produkt / eine Dienstleistung (im weiteren Verlauf: die Leistung) aufmerksam.

Er beginnt sich dafür zu interessieren und schließlich wird sein Wunsch danach so groß, dass er die Leistung in Anspruch nimmt.

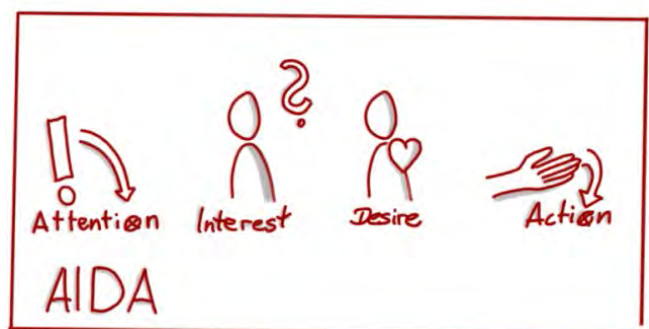


Bild 1: Die klassische Betrachtung einer Kundeninteraktion.

Der kundenzentrierte Ansatz: Die Customer Experience Journey

Die abschnittsweise Betrachtung der Customer Experience Journey ähnelt auf den ersten Blick der Vorgehensweise mittels AIDA-Formel. Zu Beginn steht jeweils die "Aufmerksamkeit" des Kunden. Ein Kunde wird – irgendwie – auf die angebotene Leistung aufmerksam.

Aber bereits hier unterscheidet sich der Blickwinkel zwischen den beiden Varianten: Bei der Customer Experience Journey steht der Kunde im Fokus. Wie wird er auf Ihre angebotene Leistung aufmerksam? Liest er viel Zeitung oder sieht er lieber fern? Recherchiert Ihr Kunde v.a. im Internet nach neuen Produkten oder lässt er sich lieber im Laden von den Mitarbeitern beraten? Bei dieser Methode entwickeln Sie kundenorientierte Lösungen. Die AIDA-Methode hingegen vernachlässigt die Kundensicht, die Mitarbeiter erarbeiten hier z.B. ein Aufmerksamkeitskonzept auf Basis eigener Vorlieben und Erfahrungen.

So wie mit der "Aufmerksamkeit" verhält es sich bei der Customer Experience Journey in allen Berührungspunkten zwischen Kunde und Leistung. Berührungspunkte sind dabei nicht nur direkte Interaktionen mit der Leistung (z.B. einem Bankkredit), sondern auch alle relevanten Kontextaktionen des Kunden, die mit der Leistung in Verbindung stehen. Beispiele hierfür sind: Internetrecherche, Social Media-Interaktionen, persönlicher Austausch mit Dritten, Empfehlungen aus dem Bekanntenkreis – alles trägt zur Rundumbetrachtung des Kunden bei.

Eine Customer Experience Journey können Sie sowohl alleine als auch gemeinsam im Team erarbeiten. Ich empfehle dafür einen Team-Workshop, um von den verschiedenen Blickwinkeln der Teilnehmer zu profitieren. Insbesondere beim Erstellen einer "Persona". Diese fiktive Person repräsentiert eine entsprechende Personengruppe aus der Recherche, die Sie mit bestimmten sozialen und beruflichen Eigenschaften versehen. Für die Customer Experience Journey fühlen Sie sich in die Persona ein und unternehmen die Reise jeweils aus deren Sicht.

Einteilung in Handlungsabschnitte

Das Besondere an der Bearbeitung mittels Customer Experience Journey Map ist die Verordnung einzelner "Reisestationen" in verschiedene Handlungsabschnitte. Dabei werden meist die folgenden unterschieden:

1. Wahrnehmung (Awareness)
2. Abwägung (Consideration)
3. Planung (Planning)
4. Erfahrung (Experience)
5. Fürsprache (Advocacy)
6. Folgeaktion (Followup)

Die Handlungsabschnitte der Customer Experience Journey helfen Ihnen dabei, erfasste Daten isoliert zu betrachten und daraus jeweils gezielt Aktionen und Maßnahmen abzuleiten. Mit der jeweils isolierten Betrachtung können Sie leichter den Gesamtumfang der Customer Experience Journey-Daten überblicken. Zwar lösen wir uns mit der Customer Experience Journey von "vorgefertigten" Elementen eines Vertriebskonzepts und sammeln dazu ereignisorientierte Daten an den Berührungspunkten – dennoch müssen wir diese in unserer folgenden Analyse überblicken.

"Reiserouten" so unterschiedlich wie die Menschen selbst

Bei der Betrachtung der Customer Journey sollte Ihnen bewusst sein, dass jeder Kunde unterschiedliche Berührungspunkte mit der angebotenen Leistung haben kann. Dies liegt auch an der Vielzahl formaler, medialer und persönlicher Angebote (vgl. Bild 2).

Insbesondere bei den Berührungspunkten in den Bereichen Recherche und Bewertung kann selbst die Betrachtung von, auf den ersten Blick ähnlichen, Kunden ganz unterschiedliche Ergebnisse liefern. Z.B. wenn zwei Familienväter im gleichen Alter verschiedene Vorlieben beim Recherchieren haben: Während der eine Online-Marktplätze und -Nutzerforen durchforstet und sich dort austauscht, klappert der andere die Fachgeschäfte in seiner Umgebung ab und lässt sich dort beraten, anschließend diskutiert er seine Eindrücke mit seinen Skat-Brüdern. Die zwei Männer ähneln sich zwar im Alter, Geschlecht und Familienstand, unterscheiden sich aber grundsätzlich in ihren Methoden.

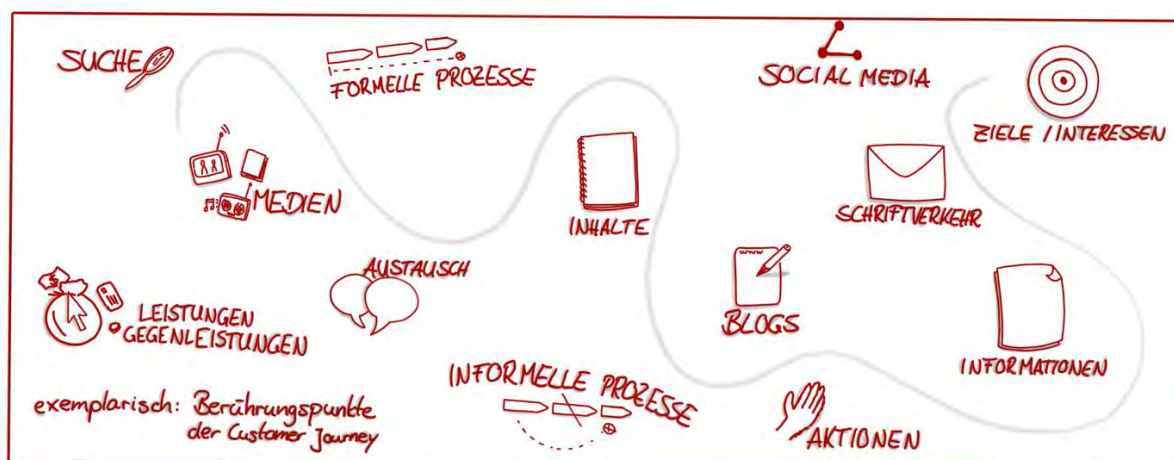


Bild 2: Die Customer Experience Journey eröffnet ein weiteres Feld der Interaktion.

Wohin geht die Reise?

Zum Erstellen einer Customer Experience Journey beleuchten Sie alle in diesem Zusammenhang denkbaren Handlungsabschnitte und visualisieren diese in einer sogenannten "Map". Die verschiedenen Handlungsabschnitte sind nicht linear angeordnet, oftmals keiner zeitlichen Begrenzung unterworfen und führen nur im optimalen Fall zu einer abschließenden Handlung. Dabei kann es sich zum Beispiel um den Kauf eines Produkts, die Nutzung einer Dienstleistung, oder auch einem Beitrag anderer Natur handeln (Lieferung von Information, Erstellung eines Kommentars/Artikels, etc.). Oft brechen Kunden die Interaktion aber auch ohne Ergebnis ab. Mit der Customer Experience Journey kann auch ein solches Verhalten erfasst und ausgewertet werden.

Die Reise vorbereiten

Ich packe meinen Koffer ...

Um eine Customer Experience Journey erstellen zu können, müssen Sie zu allererst Daten über den bisherigen Ablauf sammeln. Falls es keinen bisherigen Ablauf gibt, da es sich um ein neu zu erstellendes Angebot oder eine neue Leistung handelt, erarbeiten Sie – auf Vergleichen oder ähnlichen Erfahrungen basierend – die notwendigen Hintergrundinformationen.

Beispiel: Das kleine Bankhaus "Zins und Tresor" möchte sein Angebot zu Immobiliendarlehen verbessern. Das Produkt besteht bereits seit einigen Jahren, allerdings wird der Kunde bislang mittels "klassischer" Vertriebskanäle darüber informiert (Zeitungsanzeigen oder als Teil des Beratungskonzeptes anderer Bereiche). Das Thema "Neue Medien" ist der Bank im unternehmerischen Umfeld nahezu völlig fremd. Der Geschäftsleiter und sein Team sehen in diesem Bereich Chancen für die Bank. Um das Kundenverhalten zu analysieren und diese zukünftig besser anzusprechen, nutzen sie die Customer Experience Journey. Dazu veranstalten sie einen Workshop, in dem sie sowohl die Reise vorbereiten als auch durchführen. Sie stellen zunächst die folgenden Fragen:

- **Wie erfahren unsere Kunden bisher von bereits bestehenden und neuen Angeboten, Produkten und Leistungen?**
Beratung durch Bankangestellte, als Teil eines ganzheitlichen Versorgungskonzeptes, Zeitungsanzeigen, ...
- **Wie erfolgreich sind unsere bisherigen Kommunikations- und Verkaufskanäle?**
Messbar durch bisherige Vertriebsanalysen
- **Welche Angebote werden mit wie vielen Kunden besprochen?**
Messbar durch Protokolle von Kundengesprächen
- **Wie werden die bisherigen Angebote bewertet?**
Rückmeldung von Kunden und Personal, z.B. aus persönlichen Gesprächen oder Feedbackbögen
- **Gibt es Wünsche zu speziellen Inhalten?**
Mögliche Anfragen, zum Beispiel zu den Themen Online-Information, Terminfindung, Dokumentenupload etc. von Kunden oder im Rahmen eines innerbetrieblichen Vorschlagswesens

Die Reiset Teilnehmer bestimmen

Nach Beantwortung dieser ersten wichtigen Fragen kristallisieren sich Personengruppen heraus, deren Wissen und/oder Verhalten für die Erstellung der Customer Experience Journey wichtig sind. Für das Bankhaus z.B.

- Kunden, die das Angebot zu Immobiliendarlehen bereits kennen,
- sowie solche, die es bislang noch nicht kennen.
- Bankmitarbeiter, die im Kundenkontakt stehen.

Mit diesem Wissen kann das Team im nächsten Schritt seine Reisebegleiter auswählen.

! Auch wenn Sie sich nicht sicher sind, dass Sie alle Personengruppen erfasst haben, sollten Sie Ihre Reise beginnen – im Zweifelsfall können Sie die Reise später mit weiteren Personen neu starten.

Informationen zu den Personas sammeln

Erstellen Sie am besten mehrere Personas, die die unterschiedlichen Segmente Ihrer Zielgruppe widerspiegeln. Machen Sie detaillierte Angaben zu Eigenschaften wie Alter, Beruf, Geschlecht, Bildungsstand, Familienstand, aber auch Hobbies und Vorlieben, um ein möglichst "rundes" Bild von der Person zu bekommen; dadurch können Sie sich besser in die Lage des Kunden versetzen und eine zielgruppengerechte Lösung entwickeln (siehe für weitere Informationen zum Thema "Persona erstellen" den Beitrag "[Mit dem Product Canvas den Kundennutzen stets im Blick](#)", projektmagazin 16/2016).

Mitarbeiter-Persona zur Verbesserung interner Abläufe

Neben Kunden lohnt es sich häufig auch, Personas zu Mitarbeitern des eigenen Unternehmens zu erstellen. Eine solche Persona kann möglicherweise Aufschluss über Engpässe im Unternehmen, überflüssige Prozessschritte oder Fallstricke liefern (z.B. können Mitarbeiter mögliche Stolpersteine bei der Erstellung einer Online-Lösung frühzeitig erkennen).

Beispiel: Drei Teilnehmer des Workshops entwerfen die Persona "Hans Klar" (siehe Bild 3).

Hans Klar, 36



Bild 3: Beispiel für eine Kunden-Persona des Bankhauses Zins und Tresor. (© Elnur, Fotolia)

Familienstand: verheiratet, Vater einer 10-jährigen Tochter und eines 7-jährigen Sohns

Beruf: Bauingenieur, seit sieben Jahren

Wohnort: Neustadt, dort ist auch Zins und Tresor ansässig

Wohnsituation: zur Miete in einem Mehrfamilienhaus mit gehobenen Standard

Internet & Social Media: nutzt ausgiebig Neue Medien; Xing (aktiv), LinkedIn, Facebook (privat); steht dem Informationsaustausch zu Bankdaten via Internet aber kritisch gegenüber

Beziehung zur Bank: Kunde seit seiner Kindheit, Tochter und Ehefrau sind ebenfalls Kunden

Kapital im Bankhaus: 80.000 Euro

Hans Klar ist eine offene und direkte Kommunikation mit vertrauten Personen wichtig. Dafür nimmt er auch schlechtere Konditionen als bei anderen Banken in Kauf. Seit einigen Jahren spart Hans Klar regelmäßig mittlere Beiträge an. Dieses Geld soll als Basis für den Erwerb oder den Bau eines Eigenheims in den nächsten Jahren dienen.

Falls Sie die Möglichkeit haben, einen Kunden/Kollegen, der viele Gemeinsamkeiten mit einer Ihrer Persona hat, in Ihr Projektteam einzuladen, sollten Sie diese nutzen, um tiefergehende Einblicke in das Nutzer-Verhalten zu bekommen. Gemeinsam können Sie weiter an der Persona arbeiten und sie detaillierter beschreiben.

Reisestationen auflisten

Nachdem Sie Ihre Personas erstellt haben, listen Sie als abschließenden Vorbereitungsschritt zur Customer Experience Journey Map alle Berührungspunkte zu Ihrem Angebot auf. Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:

- **Welche Kanäle existieren?**
z.B. Beratung vor Ort (mit und ohne Termin), Telefon, Postbrief, Hausbesuch, Zeitungen und Zeitschriften
- **Welche zusätzlichen Kanäle wären möglich?**
E-Mail, Online-Portal, Social Media, (regional) TV, Online-Marketing
- **Wie werden die bestehenden Kanäle genutzt?**
Einzelaufstellungen, Kurzbeschreibungen und Statistiken
- **Gibt es Bewertungen und Rückmeldungen dazu?**
durch Kunden und Mitarbeiterfeedbacks
- **Welche Form der Kommunikation findet statt?**
Dokumentationen, z.B.: Art und Zeiträume repräsentativer Kommunikationsbeispiele
- ...

Die Customer Experience Journey Map

In der Customer Experience Journey Map können Sie mit Hilfe von Visualisierung diverse Interaktionspunkte und deren Beziehungen darstellen, Lücken erkennen und diese mit neuen Lösungsoptionen füllen, z.B. mittels Design Thinking.

Design Thinking



Design Thinking (DT) ist eine Methode zur kreativen Bearbeitung komplexer Problem- und Aufgabenstellungen mit Fokus auf den beteiligten Menschen. DT besteht aus den drei wesentlichen Elementen Prozess, Haltung und ...



[zum vollständigen Methodensteckbrief](#)

Bild 4 stellt alle Arbeitsschritte auf dem Weg zur Customer Experience Journey dar. Bisher haben Sie die "Reisevorbereitungen" vorgenommen: Sie haben in einem ersten Schritt Daten recherchiert und gesammelt, anschließend Persona erstellt und schließlich alle Berührungspunkte und Kommunikationskanäle aufgelistet. Nun beginnt die eigentliche Reise.

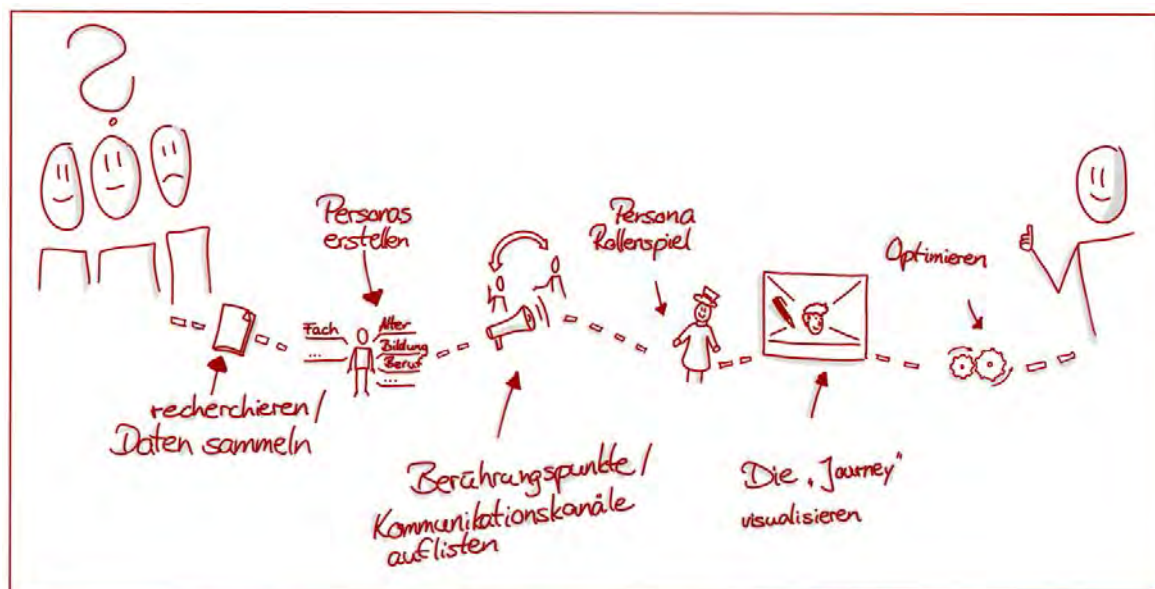


Bild 4: Die Arbeitsschritte zur Bearbeitung einer Customer Experience Journey als Übersicht

Auf die Reise gehen

Um für eine Persona die zugehörige Customer Experience Journey anzufertigen, müssen Sie in ihre Rolle schlüpfen. Betrachten Sie die Interaktion der Persona mit Ihrem Angebot. Dieser Schritt ermöglicht es, zielgruppengerechte Verhalten oder Problemstellungen zu finden.

Beispiel: Die Persona-Ersteller präsentieren den restlichen Workshop-Teilnehmern Hans Klar. Nachdem sie alle Fragen dazu beantwortet haben, beginnt die Customer Experience Journey als Herr Klar. Der Geschäftsstellenleiter moderiert den Austausch. Das Ergebnis sehen Sie in Tabelle 1.

Reisetagebuch führen

Die Visualisierung der Customer Experience Journey mittels Map trägt zur Ausprägung eines gemeinsamen Kundenverständnisses bei und bietet zudem eine gute Grundlage für gemeinsame Diskussionen. Dank der übersichtlichen Darstellung und Aufteilung in verschiedene Handlungsabschnitte können Verbesserungsvorschläge klar eingegliedert werden. Die Customer Experience Journey Map kann so zum Mittelpunkt der Lösungserarbeitung werden. Beachten Sie bei der Erstellung folgende Punkte:

Sammeln Sie alle Informationen in einem Dokument

Sind die Arbeitsergebnisse in verschiedene "Aktenordner" abgelegt, ist die Erfassung auf einen Blick nur schwer möglich. Dadurch verlieren Teams nicht nur Zeit, weil sie die Informationen zusammensuchen müssen, sondern laufen Gefahr, Zusammenhänge zu übersehen. Wir Menschen erfassen Informationen nicht nur bewusst, wir erkennen Zusammenhänge oft unbewusst und manchmal erst nach längerer Betrachtung. Wenn die Information in einer Übersicht dargestellt wird, erkennen wir Zusammenhänge leichter: Das Auge wandert über die verschiedenen Details und das Gehirn verknüpft diese Informationen.

Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche

Reduzieren Sie sorgfältig alle Informationen auf das Wesentliche. Welche "Gedanken" und Stimmungen sind für eine erklärende Kundensicht relevant? Ist es z.B. wichtig, dass der Kunde sich Immobilienangebote in zwei konkreten Nachbarorten angesehen hat – oder reicht die Information, dass Hans Klar sich noch nicht für ein konkretes Objekt entschlossen hat?

Bleiben Sie bei der Sicht der gewählten Persona

Die Bearbeitung der Customer Experience Journey kann unter Umständen länger dauern als zunächst geplant, z.B. weil fehlende Informationen eingeholt werden müssen oder Diskussionen länger geführt werden. Zudem kann das Bearbeiten an einem Stück das Team stark ermüden. Insbesondere durch letzteres passiert es schnell, dass die Teammitglieder "aus der Rolle fallen", sich also nicht mehr in die Persona versetzen. Da die Customer Experience Journey rein der Erfassung der Kundensicht dient, verfälscht die Mischung mit der eignen Betrachtung die Ergebnisse. Genehmigen Sie sich im Ernstfall eine Pause, um Ihre Konzentration wiederherzustellen.

Meine bisherigen Erfahrungen zeigen, dass eine Arbeit mit der Customer Experience Journey in Verbindung mit Personas ca. drei bis vier Stunden beansprucht. Je nach Teamgröße, Vorwissen und Durchsetzungskraft der Einzelnen kann die Bearbeitungsdauer hiervon abweichen. Für das Erstellen einer Persona empfehle ich Dreiergruppen: Diese Größe garantiert, dass alle Teammitglieder mit ihren Ideen Gehör finden. Kleiner sollte das Team nicht sein, sonst ist die Gefahr groß, dass das Team Aspekte übersieht. Größere Gruppen sind jedoch möglich.

Nach einer Einführung und Vorstellung können für die Reisen (also die Persona-Rollenspiele) die verschiedenen Personas auf Teilgruppen verteilt werden. Die Einzelbearbeitung ist ebenfalls machbar. Allerdings sollten Sie Ihren Kundenkreis dazu gut kennen, andernfalls weichen die Handlungsschritte möglicherweise zu stark von der Realität ab. Nutzen Sie für die verschiedenen Reisen jeweils eine Map pro Persona. Das ist wichtig, um nicht den Überblick zu verlieren. Denn den unterschiedlichen Personas können unterschiedliche Handlungen in den Handlungsabschnitten zugeordnet werden. Gehen Sie den gesamten "Reiseweg" mit einer Persona. Das hat den Vorteil, dass sie schlüssige "Reiseberichte" erstellen können.

Interaktion mit Leistung	Antwort für Beispielpersona Hans Klar
Wann und wie kommt der Kunde zum ersten Mal mit Produkt/Dienstleistung in Berührung?	Als langjähriger Kunde hat er während eines persönlichen Beratungsgesprächs (zu einem anderen Thema) vor Ort von den Immobiliendarlehen erfahren.
Welche Berührungs- und Kommunikationskanäle nutzt der Kunde wirklich / vorrangig / gerne? Welche Erwartungen, Bedenken und Entscheidungen liegen dem zugrunde?	Er nutzt hauptsächlich die klassischen Kanäle (z.B. Beratung vor Ort, Telefon und Postbrief). Die neuen Medien nutzt er ausgiebig, hat jedoch sicherheitsbedenken bezüglich des Informationsaustauschs von Bankdaten via Internet.
Wie ist das Feedback zur Nutzerfreundlichkeit und der Lösungserbringung? Ist der Kunde mit der Leistung einverstanden? Wie fühlt er sich dabei? Dauert etwas zu lange? Was ist seine Meinung dazu? Ist seine jeweilige Handlung nachvollziehbar (z.B.: Spontanes Auflegen des Kunden bei einem telefonischen Beratungsgespräch)?	Herr Klar nutzt vorrangig persönliche Beratungsgespräche vor Ort als Kommunikationsmittel. Diese Form der Kommunikation ist für ihn sehr angenehm, da er eine offene und direkte Kommunikation mit Personen seines Vertrauens sehr schätzt.
Wird die richtige Tiefe an Informationen zur richtigen Zeit angeboten? Fühlt sich der Kunde ausreichend informiert? Wann sind welche Informationen notwendig?	Bislang fühlt sich Hans Klar ausreichend informiert. Über ein Immobiliendarlehen selbst verfügt er noch nicht, da er aber für die Zukunft Baupläne hat, wäre es ein sinnvolles Produkt für ihn.

Tabelle 1: Die ersten Berührungspunkte mit der Leistung wurden gesammelt.

Es gibt kein Richtig oder Falsch

Das gilt sowohl für die Ideenfindung, als auch für die Visualisierung. Sammeln Sie zunächst Ideen und sortieren / priorisieren Sie später. Nutzen Sie den Visualisierungsstil, der zu Ihnen am besten passt (bzw. zu Ihrem Team). Das müssen nicht immer Skizzen sein. Haftnotizen und direkte Vermerke auf der Map sind ebenfalls möglich. Wesentlich ist, dass keine wichtige Information verloren geht. Achten Sie daher darauf, dass die jeweilige Information zum Thema gehört und nicht mehrfach genannt wird.

Beispiel: Im Workshop-Raum haben die Teilnehmer eine (noch leere) Customer Experience Journey Map pro Persona aufgehängt und Blöcke mit Haftnotizen sowie Buntstifte ausgelegt.

Eine Vorlage für Ihre eigenen Reisen können Sie sich kostenlos auf der Homepage von Visual Braindump herunterladen. Die Map enthält alle relevanten Bereiche, Handlungsabschnitte und kurze Erklärungen in den einzelnen Feldern.



Zum kostenfreien Download für Ihre eigenen Reisen

Nachdem die Teilnehmer die Persona ausreichend besprochen haben, sammeln sie mögliche Berührungspunkte. Die Sammlung erfolgt dabei in chronologischer Reihenfolge, d.h. das Team geht den ver-

schiedenen Gedanken nach und belässt die Betrachtung zwanglos bei den einzelnen Handlungsabschnitten. Sie betrachten also zunächst den Abschnitt: "Wahrnehmung", dann "Abwägung", dann "Planung", usw. "Zwanglos" bedeutet in diesem Kontext, dass es durchaus möglich ist, Gedanken anderer Handlungsabschnitte zu sammeln. Zwar ist die Präsentation der Gedanken im aktuellen Handlungsabschnitt nicht an der Reihe – allerdings wäre es schade, die Ideen und Ansichten lediglich aus Gründen der Ordnung zu verlieren.

Die Teilnehmer sammeln die Gedanken mittels Haftnotizen. Zuerst notiert jeder seine Überlegungen einige Minuten für sich, anschließend stellen alle ihre Notizen reihum vor und heften sie in den entsprechenden Handlungsabschnitt der Customer Experience Journey Map. Bild 5 zeigt beispielhaft den Beginn der Reise von Hans Klar (im Anhang finden Sie die begonnene Reise von Hans Klar als PDF).

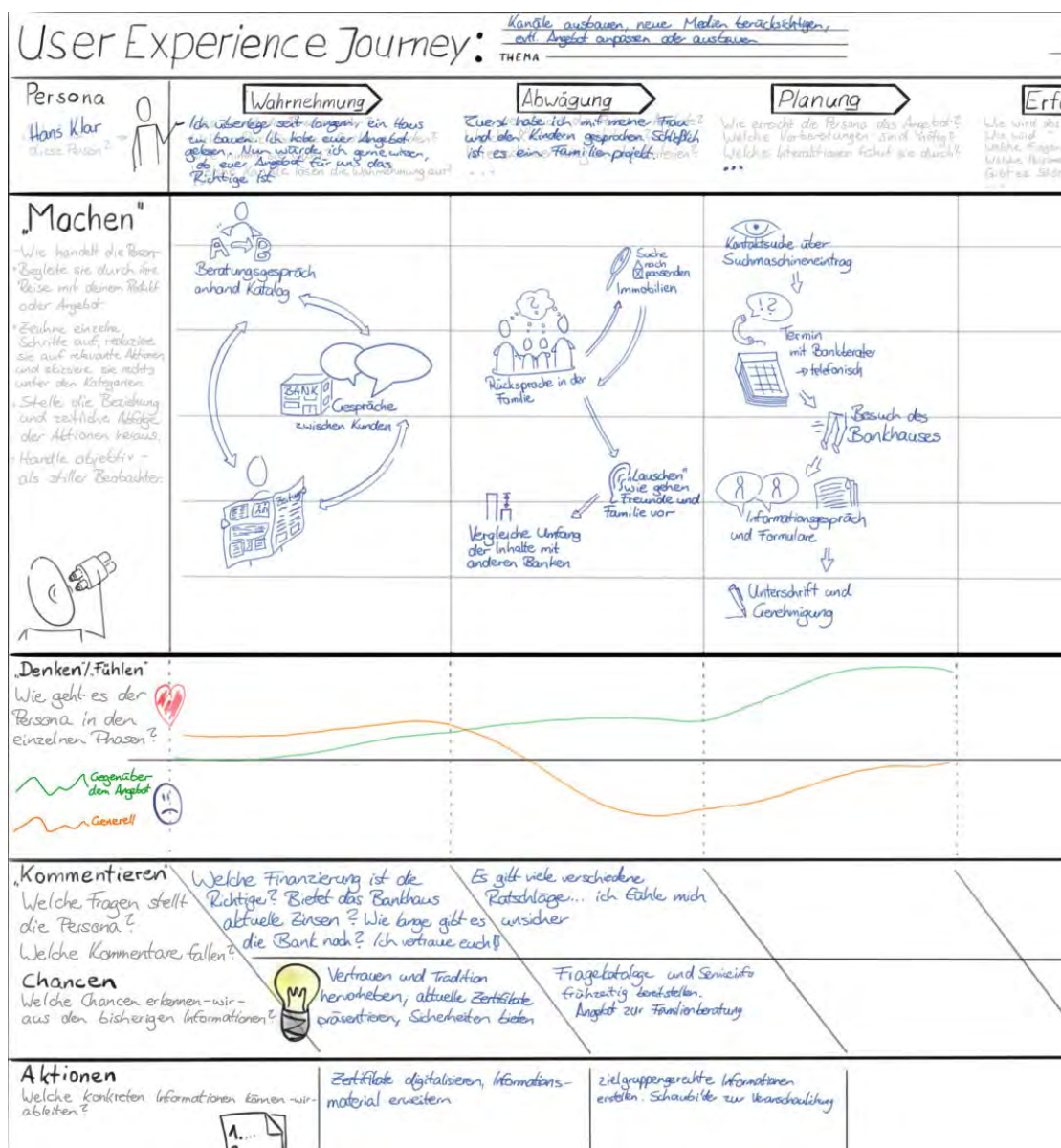


Bild 5: Die begonnene Reise von Hans Klar (PDF im Anhang).

Nach nur kurzer Zeit haben die Teilnehmer einige Berührungspunkte zwischen der Persona Hans Klar und der Leistung ermittelt: Hans Klar erfährt in einem Beratungs-gespräch mit Termin vom Produkt. Sichtungen von Immobilienangeboten in der Tageszeitung sollen dabei als Anreiz und Erinnerung an den Immobilienwunsch dienen (Wahrnehmungsphase). Da die Bank, als Traditionshaus in der Kleinstadt, mit historischem Vorteil nahezu alle Einwohner versorgt, gilt zudem auch der Austausch innerhalb des Kundenstamms als Berührungspunkt (Abwägungsphase). Usw. (Bild 6).

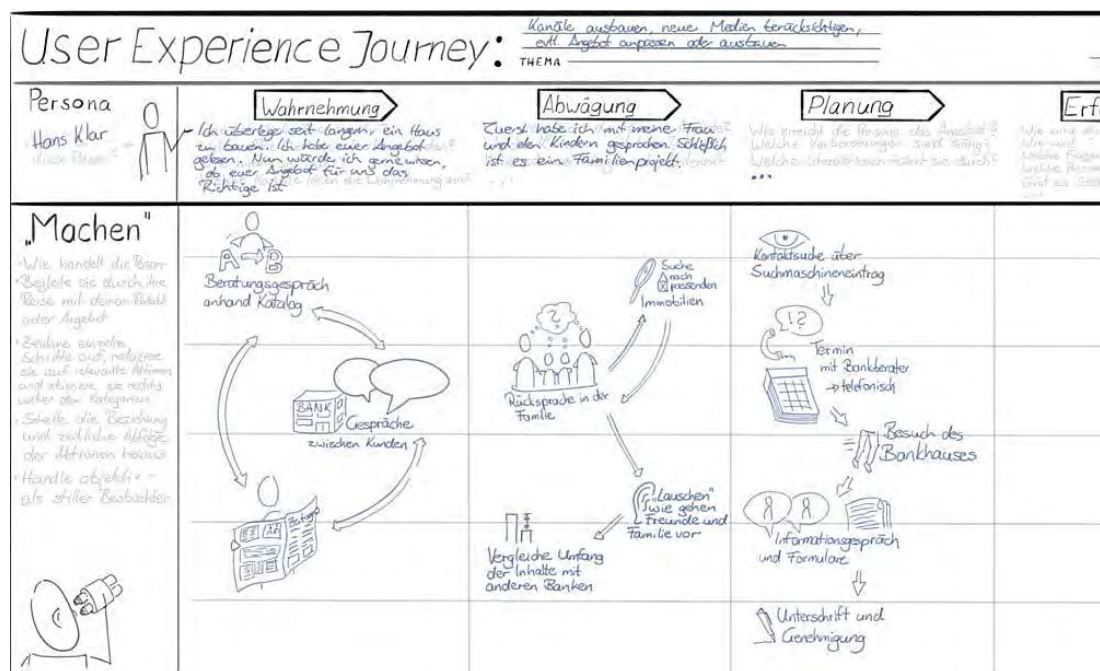


Bild 6: Befüllen der Map entlang der Handlungsabschnitte.

Die Workshop-Teilnehmer benennen zudem weitere generelle Berührungspunkte: z.B. die Suche nach entsprechenden Leistungen auf der (möglicherweise ausgebauten) Homepage der Bank. Auch die Leistungssuche und Buchung von Beratungsterminen via App bringen sie zur Sprache. Sie sammeln die Ideen auf einer Fläche neben der Customer Experience Journey Map. Auf der Map selbst werden sie nicht angebracht, da sie zum aktuellen Zeitpunkt nicht existieren.

Schritt für Schritt füllt sich die Map. Am Ende des ersten Durchgangs sind alle Handlungsabschnitte befüllt.

Ein zweiter Durchgang

Bei einem zweiten Durchgang erfassen die Teilnehmer die Gefühle der Persona. Es gibt zwei Stimmungslinien (Bild 7). Linie A gibt die generelle Stimmung der Persona wieder:

- **Wie geht es der Persona bei der Bearbeitung ihres "Bedürfnisses"?**
Ist sie zufrieden mit ihrer Situation, gibt es Einflüsse im Kontext der Leistung, die die Stimmung positiv oder negativ beeinflussen (z.B.: leicht fallende Onlinerecherche über entsprechende Angebote Dritter oder Mangel an generellen Informationen zum Thema)?

Die zweite Stimmungslinie gibt die Haltung der Persona gegenüber der angebotenen Leistung wieder:

- **Nimmt sie die Handlungsoptionen an den Berührungspunkten positiv wahr?**

Gibt es Einflüsse oder Aktionen, die die Persona stören?

Im Zuge der Erstellung beider Linien ermitteln die Teilnehmer die (fiktiven) Aussagen oder Gedanken der Persona. Warum ist die Stimmung der Handlungslinien positiv oder negativ ausgeprägt? Welche Fragen kommen auf? Was freut sie besonders? Was stört sie?

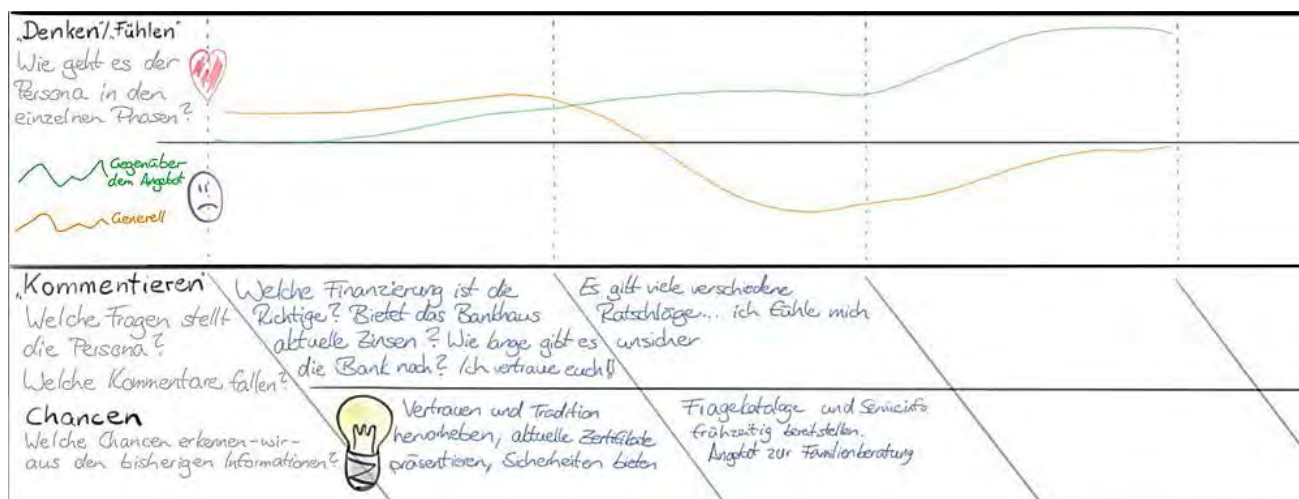


Bild 7: Hier werden die Stimmungen des Kunden und die daraus abgeleiteten Aussagen und Gedanken erfasst.

Im Zuge der Erstellung beider Linien ermitteln die Teilnehmer die (fiktiven) Aussagen oder Gedanken der Persona. Warum ist die Stimmung der Handlungslinien positiv oder negativ ausgeprägt? Welche Fragen kommen auf? Was freut sie besonders? Was stört sie?

Beispiel: Hans klar fühlt sich etwas verunsichert, da er in der Abwägungsphase viele unterschiedliche Ratschläge erhält. Internetrecherche, Vergleiche und Ratschläge von Bekannten, konkrete Immobilienangebote... viele Vorschläge aus unterschiedlichen Hintergründen führen bei ihm zu grundlegenden Zweifeln.

Daraus folgt die Frage: Welche Chancen und konkrete Aktionen können Sie aus diesen Gedanken (und Aussagen) ableiten?

Nach der Reise: Chancen und Aktionen ableiten

Die verschiedenen Aktionen des Kunden, die Gedanken, Gefühle, Kommentare und abgeleitete Aktionen werden aus dem Persona-Rollenspiel heraus dokumentiert. Aus dem Gesamtbild können Sie Ideen generieren und Aktionen ableiten. Selbst, wenn dies nicht erfolgt, ist die Zusammenfassung von Wert, denn sie ermöglicht ein gemeinsames Kundenverständnis.

Beispiel: Die Teilnehmer bringen nun wieder die initial getrennt abgelegten Haftnotizen "ins Spiel". Sie greifen z.B. die App- und Website-Idee wieder auf. Ihre daraus abgeleiteten und geplanten Aktionen:

Sie wollen entsprechende Zusatzinformationen gezielt in den besuchten Rubriken anbieten und Fachpersonal der Bank in den Rubriken für eine zusätzliche Beratung auflisten – inklusive deren Kontaktdaten.

Reiseerfahrungen nutzen

Wozu dieser Bearbeitungsschritt? In vielen Customer Experience Journeys ist die "Reise" nach der Auflistung der Ist-Situation zu Ende. Dies mag im Sinne eines gemeinsamen Kundenverständnisses sinnvoll sein. Dabei stellt sich die Frage, was mit diesem Kundenverständnis geschehen soll. Soll eine Leistung verbessert werden? Gilt es ein Problem zu lösen? Existiert die Idee, eine mögliche Änderung der Leistung zu betrachten?

Die Customer Experience Journey Map bietet mehr als die Auflistung der Ist-Situation. Gerade im Sinne der weiteren Bearbeitung, z.B. der Übertragung einzelner Chancen und abgeleiteten Aktionen in "User Stories" oder als Eingangsaufträge in die kreative Bearbeitung mittels Design Thinking.

User Storys erstellen



User Storys sind kurze, einfach gehaltene Beschreibungen einer Funktionalität oder eines Gegenstands aus der Perspektive der Anwender oder Kunden. Die Beschreibung erfolgt zumeist in einem einfachen Schema: ...



[zum vollständigen Methodensteckbrief](#)

Die Reise endet in den meisten Betrachtungen mit dem Handlungsabschnitt "Fürsprache". Diese erfasst die Bewertung nach Ende der Nutzungsphase und die Weiterempfehlung. Die "Folgeaktion", als zusätzlicher Handlungsabschnitt dieser Variante, erfasst relevante nachgelagerte Handlungen. Möglicherweise lässt sich durch die Betrachtung verschiedener Persona eine logische Erweiterung des Angebots erschließen. In unserem Beispiel aus der Bank könnte das sein: Folgefinanzierung, Sondertilgungen, Zinsanpassungen, Vertragsausstiege, neue Finanzierungsprojekte, ...

Fazit

Die Customer Experience Journey bietet uns die Möglichkeit, ein umfassendes Kundenverständnis zu bilden und das Wesen "Kunde" besser zu verstehen. Dabei ist sie für eine individuelle Bearbeitung oder als Gruppenarbeit im Team ein einfaches aber effektives Mittel zur Identifikation von Problemen, neuen Chancen und einer anschließenden Ausarbeitung. Die Lösungen werden dabei am Kunden orientiert werden. Je nach Definition des Begriffs "Kunde" kann die Customer Experience Journey so bei der Arbeit mit tatsächlichen Kunden oder zur Verbesserung interner Abläufe dienen.

Bevor Sie sich für diese Methode entscheiden, sollte Ihnen allerdings klar sein, dass die Customer Experience Journey weder "schnell" erstellt, noch ein leichtfertiges Rollenspiel ist. Die wichtigen Informationen und Ideen können nur über gründliche Recherche und eine ausführliche Betrachtung gewonnen werden. Aber dieser Aufwand rentiert sich alle Male.

Umgang mit Komplexität in Projekten

"Product Box" – mit spielerischen Ansätzen Kundenbedürfnisse entdecken



Heiko Bartlog

Gastgeber für Innovation,
Projektbegleiter und
zertifizierter Experte für
agiles Arbeiten

Management Summary

- Um die Herausforderungen von heute meistern zu können, reichen ein reines Analysieren von Sachverhalten und das logische Ableiten von effizienten Lösungen nicht mehr aus.
- Spielerische Ansätze unterstützen Sie und Ihr Team dabei, die Gegebenheiten aus einem neuen Blickwinkel zu sehen und verhelfen Ihnen so zu kreativen Lösungen für projekttypische Überraschungen, wie beispielsweise sich verändernde Anforderungen.
- Ein Beispiel für einen solchen Ansatz ist das "Product Box"-Spiel, in dessen Verlauf potenzielle Kunden die Aufgabe bekommen, eine Produktverpackung für eine neue Produktidee zu entwerfen.
- Wichtig ist dabei, dass die Teilnehmenden jene Merkmale des Produkts herausstellen, die sie als kaufentscheidend empfinden. Das können Eigenschaften sein, die der Ideengeber ihnen zuvor genannt hat oder selbst ausgedachte.
- Die Verwendung ungewöhnter Arbeitsmittel unterstützt dabei den angestrebten Effekt, über den Tellerrand hinauszublicken und neue Ideen zu kreieren.
- Beim abschließenden Präsentieren und Erläutern der eigenen Product Box entstehen oft weitere Ideen. Das Unperfekte der selbstgebastelten Verpackung ist dabei sogar hilfreich.
- Der Autor verrät außerdem Tipps für einen erfolgreichen Spieleinsatz.

Spiele? Im Projekt? Ernsthaft?

Ja, ernsthaft! Denn in Projekten geht es immer weniger um Zahlen, Daten und Fakten, immer weniger um das Analysieren komplizierter Sachverhalte und die logische Ableitung von effizienten Lösungen. Das bleibt zwar wichtig; aber immer wichtiger wird die Fähigkeit, mit Komplexität, Ungewissheit und hoher Dynamik umzugehen. Leider gibt es kein Patentrezept, wie Sie sich als Projektleiter oder Projektkoordinator, als Product Owner oder Scrum Master für solche Herausforderungen fit machen. Doch spielerische Ansätze können Sie dabei unterstützen, diese Herausforderung zu meistern. Um

eben solche spielerischen Ansätze geht im folgenden Beitrag. Ich erläutere zudem, wie und wann ich diese in meiner Praxis als Berater und Begleiter für Agilität, Zusammenarbeit und Innovation einsetze.

Der Mensch als unvorhersehbare Komponente

Projekte widmen sich per Definition neuartigen Vorhaben. Es geht also um Pionierarbeit, um echtes Neuland. Da liegt es auf der Hand, dass sich nicht alles im Vorhinein analysieren, konzipieren und planen lässt. Es wird Überraschungen geben! Zumal immer auch Menschen beteiligt sind: in der Regel als Zielgruppe, als Kunden und Nutzer sowie als Zulieferer, als Partner und Vertreter der Konkurrenz. Und immer als Beteiligte und Mitglieder im Projektteam.

Nun ist es so, dass Menschen nicht immer logisch agieren und sich ihre Aktionen und Reaktionen kaum vorhersehen bzw. aus der Vergangenheit ableiten lassen. Dennoch wird teilweise noch immer versucht, das System "Projekt" mit linearen Methoden zu planen und zu steuern. Und es ist ja auch verständlich, dass man auf Methoden zurückzugreift, die man kennt und mit denen sich in der Vergangenheit viele Projekte recht erfolgreich planen und steuern ließen. Das funktioniert heute und künftig bei weiter zunehmender Komplexität und Dynamik aber immer schlechter.

Der kluge Einsatz von Methoden, die zum jeweiligen Projekt und den Rahmenbedingungen passen und Erfolg versprechen, unterscheidet effektive Projektführung von bloßer Projektverwaltung! Provokant ausgedrückt: Hinterher lässt sich leicht behaupten, man selbst könne nichts dafür, dass das Projekt nur wenig erfolgreich war, schließlich habe man sich doch an alle Regeln und Prozesse aus dem PM-Handbuch gehalten. Das ist aber weder Sinn und Zweck eines Projekts, noch wirkt es besonders motivierend.

Daher sollte bei der Bewältigung von Komplexität und Dynamik immer auch das individuelle Können und die kollektive, intuitive Intelligenz der beteiligten Menschen (wie z.B. beim **Design Thinking**-Ansatz) genutzt werden, um kreative Lösungen für projektypische Überraschungen, wie sich ändernde Anforderungen oder Ressourcenengpässe, zu finden. Denn Kreativität und Problemlösungskompetenz zählen zu den wichtigsten Trümpfen, die Menschen z.B. gegenüber Maschinen voraus haben. Standardisierte Prozesse und starre Regeln können Maschinen viel günstiger, schneller und fehlerfreier erledigen!

Je weniger komplex ein Projekt ist, je besser es sich logisch / kausal analysieren und planen lässt, desto wirksamer sind die herkömmlichen Projektmethoden, Standards, Automatismen. Je höher aber der komplexe Anteil im Projekt wird, je größer die Ungewissheit und Dynamik, desto hilfreicher sind kollaborative Ansätze und der Einsatz menschlicher Kreativität. Und in den meisten Projekten braucht es beides!

Spielerische Ansätze sind dabei eine Möglichkeit, um die Vielfältigkeit der am Projekt beteiligten Menschen für die Lösung komplexer Herausforderungen zu nutzen, was ich nun an konkreten Beispielen erläutern möchte.

Zwei Wirkmechanismen

Aus meiner persönlichen Erfahrung mit spielerischen Ansätzen in komplexen Situationen unterscheide ich grob zwei unterschiedliche Wirkrichtungen, die beide in verschiedenen Projektsituationen wertvoll sein können:

1. Ansätze, bei denen es darum geht, sich selbst und im Team über unbewusste Bedürfnisse / Anforderungen / Wünsche und intuitive Ideen bewusst zu werden. (Das Beispiel im folgenden Abschnitt beruht auf diesen Ansatz.)
2. Ansätze, bei denen es darum geht, bereits bewusste individuelle Meinungen / Einschätzungen ohne gegenseitige Beeinflussung im Team transparent zu machen.

Unbewusstes bewusst machen

Ich verwende in meinen Projekten gerne spielerische Ansätze, wenn ich den Eindruck habe, dass die Beteiligten stark in traditionellen Denkmustern verharren, zu analytisch agieren, neue Ideen und kreative Ansätze zu schnell verwerfen oder gar proaktiv verhindern. Um in frühen Phasen der Produktentwicklung Anforderungen zu erheben und zu validieren, verwende ich z.B. gerne das Spiel "**Product Box**", bei dem die Spielenden eine Produktverpackung nach ihren Vorstellungen selbst kreieren sollen. Wie ich dabei konkret vorgehe, schildere ich Ihnen im Folgenden.

Product Box

Vorbereitungen

- Laden Sie eine Gruppe von ca. vier bis sechs echten Kunden / Nutzern zu Ihrem Workshop ein. Bei einer Software-Einführung also z.B. die Mitarbeiter, die später auch mit der neuen Software arbeiten werden.
- Sorgen Sie für ausreichend Bastelmaterial: 1 Karton je Kleingruppe, Zeitschriften / Magazine mit möglichst vielen großen Fotos, Klebstoff, Scheren, Bunte Stifte, Pappe, Knetmasse usw.
- Spielen Sie Product Box in einem Raum mit ausreichend Fläche, in dem sich das Team frei ausbreiten kann.
- Sorgen Sie während des Ablaufs dafür, dass alle die jeweiligen Zeiten im Blick haben, z.B. durch einen großen Timer.

Spielverlauf

Den Spielverlauf erläutere ich kurz anhand eines konkreten Workshops bei einem Unternehmen aus der Energiebranche. Dabei ging es explizit darum, möglichst über das heutige Kerngeschäft hinaus und einige Schritte in die digitale Zukunft zu denken.

1. Setzen Sie als Moderator den Rahmen: Erklären Sie kurz den weiteren Ablauf, die Rollen und weisen Sie auf die zur Verfügung stehenden Materialien und Werkzeuge hin. [ca. 5 Minuten]

Es gibt neben der Moderation nur zwei Rollen: Ideengeber (z.B. der Projektleiter, die Product Ownerin oder ein Vertreter des Auftraggebers) und die Kundengruppe.

In unserem Beispiel konnten die Teilnehmenden mit Pappkartons, unterschiedlichen Magazinen und Zeitschriften, Klebestiften, Haftnotizen, Wachsmalstiften und Scheren arbeiten.

2. Der Ideengeber stellt die Idee für ein neues (oder verbessertes) Produkt, beispielsweise für eine Dienstleistung oder einen Prozess vor. (Nutzen Sie dazu z.B. das **Elevator Pitch Template**, ein sehr kompaktes Pitch Deck oder ein **Business Model Canvas**.) [max. 3 Minuten]

In unserem Beispiel stellte der Ideengeber kurz die Vision von "iModerator" vor: eine Art Amazon Echo für Meetings und Workshops. Also ein Lautsprecher mit eingebauter "Künstlicher Intelligenz", der die Rolle eines Moderators in Meetings und Workshops aller Art übernehmen kann.

3. Geben Sie der Gruppe aus potenziellen Kunden im Anschluss an die Vorstellung der Idee noch kurz Gelegenheit für etwaige Verständnisfragen. [ca. 2 Minuten]

Zum "iModerator" gab es keine Rückfragen – die Teilnehmenden waren von der Idee begeistert und wollten sofort loslegen!

4. Anschließend hat die Kundengruppe die Aufgabe, gemeinsam eine Produktverpackung (die "Product Box") für dieses Produkt so zu entwerfen, dass sie das Produkt im Laden kaufen würden. Dabei lässt man der individuellen und kollektiven Kreativität aller Beteiligten freien Lauf: Es darf geschrieben, gezeichnet und gebastelt werden. [ca. 20-30 Minuten]

Bild 1 zeigt das Ergebnis aus dem genannten Beispiel.



Bild 1: Product Box für einen digitalen Moderator

5. Im Anschluss präsentiert die Kundengruppe die fertige Verpackung bzw. preist das Produkt mithilfe der selbstgestalteten Product Box an. Der Ideengeber hört zu und erfährt so, welche Eigenschaften

des Produkts bei den Nutzern im Gedächtnis geblieben sind bzw. als besonders und kaufentscheidend angesehen werden: Manche Funktionen wurden vielleicht vergessen, andere ganz anders verstanden. Vielleicht sind den Kunden sogar neue Funktionen eingefallen, die für sie kaufentscheidend wären. [ca. 5 Minuten]

Im Falle des "iModerator" war der Kundengruppe beispielsweise wichtig, dass das Gerät in unterschiedlichen Farben gekauft werden kann – oder noch besser: an die jeweiligen Unternehmensfarben angepasst werden kann. Daran hatte der Ideengeber zuvor gar nicht gedacht.

6. Abschließend moderieren Sie ein kurzes De-Briefing: Was gab es für Erkenntnisse? Je nach Zusammensetzung der Teilnehmenden werden hier unterschiedliche Ebenen der Reflexion (die Produkteigenschaften, die Interaktion miteinander und / oder die unterschiedlichen Rollen / Perspektiven) näher beleuchtet. [ca. 10 Minuten]

In unserem Beispiel ging es vor allem um das Produkt und nur am Rande um die Meta-Themen. Der Ideengeber bedankte sich bei der Kundengruppe und erwähnte die aus seiner Sicht spannendsten Erkenntnisse, u.a. den Hinweis zur Farbauswahl! Spannend war für alle Beteiligten auch die Erkenntnis, dass das Thema Datenschutz eine wichtige Rolle spielte und deshalb eine Private Cloud-Lösung anzustreben sei.

Mögliche Varianten des Product Box-Spiels sind das Entwerfen eines Werbeplakats, eines Produkt-Flyers oder die prototypische Umsetzung einer Website. Wobei die kreative Wirkung umso größer ist, desto haptischer und ungewohnter die Tätigkeit ist – einfach dadurch, dass Hirnregionen aktiviert werden, die typische Wissensarbeiter am Bildschirm eher selten nutzen und man so gezwungen wird, eingetretene Pfade zu verlassen. Und auch die visuelle Inspiration durch das Verwenden von Bildern aus unterschiedlichen Magazinen und Zeitschriften ist ein wichtiges Element – die Teilnehmenden kommen so automatisch auf Ideen, die sonst jenseits ihres Tellerrandes liegen! Wenn Sie die Chance haben, mehr als eine Kleingruppe an einer Idee basteln zu lassen, dann können Sie sogar eine Art "A/B-Test" machen, indem Sie als Ideengeber jeder Gruppe die Idee mit leicht anderen Anforderungen vorstellen und beobachten, ob die Gruppen unterschiedlich darauf reagieren und falls ja, wie.

Beim "iModerator" ließ der Ideengeber tatsächlich mehrere Gruppen nacheinander an der Idee arbeiten und passte die Vorstellung seiner Idee jedes Mal etwas an, um zu sehen, ob die Gruppen auf unterschiedliche Merkmale unterschiedlich reagieren: Ein Mal stellte er den "iModerator" als sichtbaren Lautsprecher mitten im Raum bzw. auf dem Sitzungstisch vor. Ein anderes Mal sprach er nur von einer App. Interessanterweise war die Reaktion der Lautsprecher-Gruppe viel positiver und kreativer, während die App-Gruppe sich mehr Gedanken um Datenschutz und Schutz vor ungewolltem Abhören machte.

Variante: "Kundenperspektive im Team einnehmen"

Sie können dieses Spiel auch ohne echte Nutzer oder Kunden spielen, indem ein Teil Ihres Teams

deren Perspektive einnimmt. Dann geht Ihnen zwar die echte Kundenperspektive und Co-Creation verloren – dafür nimmt Ihr Team quasi "nebenbei" die Kunden- bzw. Nutzerperspektive ein, was eine gute Basis für den weiteren Projektverlauf darstellt – um Empathie für den Kunden zu entwickeln und

seine Bedürfnisse nachvollziehen zu können. Gerade in der agilen Produktentwicklung steht das Kundenbedürfnis permanent im Fokus. Mit dieser Variante unterstützen Sie die Mitarbeiter dabei, wie der Kunde zu denken und so dessen Bedürfnisse zu erkennen und zu verstehen.

Eine durchaus gewünschte Nebenwirkung bei dieser Variante: Auf diese Weise können Sie auch jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ins Boot holen und spielerisch einbinden, die dem Produkt gegenüber bislang eine eher ablehnende Haltung gezeigt hatten.

Erfolgsgeheimnis der Product Box

Die Wirkung spielerischer Ansätze entsteht vor allem durch den Flow, in den die Beteiligten durch das Spielen gelangen, durch den sie die Realität für einen Moment vergessen und tief in eine fiktive Rolle und Zeit, in der es die Produktidee bereits zu kaufen gibt, eintauchen. Im Spiel wird die Tür zum Unterbewusstsein einen Spalt geöffnet. Die Schere befindet sich buchstäblich in der Hand, nicht mehr im Kopf!



Der Mensch ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.
(Friedrich von Schiller)

Im Zusammenspiel mit den anderen, durch die gegenseitige Inspiration, werden Ideen gemischt, gemeinsam weiterentwickelt und auch gänzlich neue Ideen können entstehen.

Im Unperfekten liegt viel kreatives Potential

Sogar noch im letzten Schritt, der Erklärung des Ergebnisses, liegt weiteres Kreativpotenzial: Da die gewollt "amateurhafte Basterei" – anders als ein professionell erarbeitetes Pflichten- oder Lastenheft – gar nicht erst den Anschein erwecken möchte, perfekt zu sein, müssen die "Bastler" ihr Werk erläutern. Gerade während dieser – aufgrund der knappen Vorbereitungszeit – spontanen Interpretation entstehen oft noch weitere Ideen und neue Verknüpfungen – sowohl beim Erklärenden als auch beim Zuhörenden.

Diesen Effekt nutzen beispielsweise auch viele Lego Serious Play-Übungen. Auch hier geht es darum, zunächst allein "mit den Händen zu denken" und dann das entstandene Resultat den anderen zu erläutern, oft gefolgt davon, die individuellen Werke gemeinsamen zusammenzuführen. Die Steine sind dabei einerseits ungewohntes Medium und zwingen unser Gehirn so, gewohnte Pfade zu verlassen. Andererseits sind die Ergebnisse auch hier immer "unperfekt" und müssen erklärt werden – sie dienen also als Katalysator für offene Dialoge.

Exkurs: Spielerische Projektsimulation mit Lego

Bei meiner ersten Übung mit Lego-Steinen, die ich vor vielen Jahren im Rahmen eines Trainings für Projektmanager bei einem Automobilzulieferer anwendete, ging es allerdings um einen gänzlich anderen Aspekt: Um die Wichtigkeit des Themas "Auftragsklärung" für den Verlauf von Projekten spielerisch zu erfahren, sollten die Teilnehmenden in Kleingruppen identische Häuser bauen, ohne voneinander abzuschauen. Zunächst bekamen sie die (unvollständige) Spezifikation zum Bau des Hauses, anschließend stand eine Auftragsklärung an, dann die Umsetzung, unterbrochen durch regelmäßige Status-Meetings, und abschließend die Präsentation und Abnahme der Ergebnisse.

Am Kundenbedürfnis vorbei entwickelt

Am Ende entsprach natürlich kein Haus dem anderen und vor allem nicht dem Wunsch des Kunden. Und interessanterweise hatte damals keine Gruppe eine Frage zum Budget gestellt. Umgekehrt sind im Flow des Spiels kreative Lösungen im Projektteam entstanden, die sich der Kunde gar nicht gewünscht hatte, während einige echte Kundenanforderungen nicht beachtet wurden. In der Reflexion der Übung konnten wir so sehr schön diese Gefahren der Eigendynamik im Team diskutieren.

Tatsächlich ist dieser Effekt, sich in der Arbeit im Projekt zu verlieren und kreativ zu werden, in wenig komplexen Projekten auch gefährlich: Es werden technisch ambitionierte Funktionen umgesetzt, die so gar nicht gefordert waren, und dafür werden andere Sachen vernachlässigt. In komplexen Projekten dagegen ist es eine große Chance, dies gezielt einzusetzen. Allerdings darf dann die Validierung der Ideen mit echten Nutzern auf keinen Fall vergessen werden.

Heute nutze ich **Lego in Scrum Workshops**, um damit Sprints zu simulieren und so den Ablauf, die Events, die Rollen und Artefakte spielerisch erlebbar zu machen.

Tipps für eine erfolgreiche Anwendung

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihr Team zu sehr in alten Denkmustern verharret und neue Ideen zu schnell zur Seite schiebt, dann kann ein spielerischer Ansatz helfen. Beim Design des Spiels sollten Sie folgende Wirkprinzipien beachten:

1. Das eigentliche Thema sollte weiterhin im Mittelpunkt stehen, aber spielerisch verfremdet sein, um der Kreativität Raum zu geben und Denkblockaden aus der konkreten Realität zu umgehen. Z.B. könnte das Thema in die Zukunft oder in eine vergangene Epoche oder in ein anderes Land projiziert werden. (Was wären beispielsweise zu Zeiten der Ritter der Tafelrunde kaufentscheidende Aspekte eines Moderators gewesen? Oder: Wie wird der "iModerator" für Meetings des obersten Sternenflottenkommandos im Jahr 2319 eingesetzt werden?)

2. Sorgen Sie für (visuelle) Inspirationen, also beispielsweise durch Bilder (in Magazinen, Zeitschriften etc.), durch Zeichnungen, durch Fotos (auch per Beamer).
3. Sorgen Sie zugleich dafür, dass die Ergebnisse möglichst intuitiv und unperfekt sind: durch ungewohnte Werkzeuge, Materialien und durch Zeitdruck.
4. Lassen Sie alle Ergebnisse vorstellen, interpretieren und diskutieren.
5. Wertschätzen Sie alle Ergebnisse.
6. Bleiben Sie zugleich vorsichtig! Denn die Ergebnisse, Erkenntnisse und neuen Ideen eines solchen Spiels sind zunächst einmal nur Hypothesen, die es noch zu validieren gilt (z.B. durch Kundeninterviews, Landingpages, **Prototyping**, Marktforschung etc.).
7. Nutzen Sie die Reflexion auch, um Erkenntnisse übereinander und zum Miteinander zu gewinnen.

Ich persönlich kenne keinen effektiveren Weg, um eine konkrete Idee aus Nutzerperspektive in sehr kurzer Zeit zu prüfen und kreativ weiterzuentwickeln – und auf keinen Fall einen, der allen Beteiligten mehr Spaß macht.

In diesem Sinne: Spielen Sie! Im Projekt! Ernsthaft!

Kreativ, anwenderorientiert und iterativ

Mit Design Thinking Probleme lösen und Akzeptanz schaffen



Dr. Tomas Bohinc

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

Design Thinking eignet sich im Projektmanagement hervorragend für Probleme, zu deren Lösung die Akzeptanz der Betroffenen ausschlaggebend ist. Die Methode hebt sich von herkömmlichen Problemlösungsmethoden ab, weil sie konsequent zentrale Stakeholder miteinbezieht, die darüber entscheiden, ob ein Projekt als Erfolg gilt – oder nicht.

Ein Beispiel aus der Produktentwicklung, für die Design Thinking ursprünglich entwickelt wurde: Ein neues Smartphone wird trotz technischer Innovationen nicht automatisch zum Erfolg. Erst das Urteil des Kunden entscheidet: Befriedigen die technischen Weiterentwicklungen nicht dessen Bedürfnisse, oder enttäuscht das neue Produkt die Zielgruppe z.B. bei der Bedienbarkeit oder dem Design, kann das Smartphone dennoch floppen. (Für die Anwendung auf Innovations- und Produktentwicklungsprojekte siehe die zweiteilige Artikelreihe "[Wie Projekte von Design Thinking profitieren](#)", projektmagazin ab 18/2016)

Dieser Artikel zeigt Ihnen, wie Sie Design Thinking einsetzen, um die Akzeptanz Ihrer Stakeholder für ein Projektergebnis herbeizuführen: Indem das Projektteam die Anforderungen und Bedürfnisse der Stakeholder aufnimmt und bei der Lösungssuche berücksichtigt, garantiert es, dass die fertige Lösung von diesen akzeptiert wird.

Das Praxisbeispiel: Globale Fortbildung scheitert an Stakeholdern

Das in diesem Beitrag verwendete Beispiel beruht auf einem realen Projekt, das für diese Darstellung angepasst und verfremdet wurde. Das Projekt Global Qualification Management (künftig mit GQM abgekürzt) hatte zum Ziel, globale Prozesse für die Qualifizierung der Mitarbeiter in der Stammorganisation in Deutschland und in weiteren Organisationseinheiten in 20 Ländern zu definieren und einzuführen.

Das internationale Projektteam von GQM konzipierte zunächst die Prozesse; Arbeitssprache war Englisch. Danach machte es sich an die Beschreibung und wählte jeweils einen Stakeholder pro Landeseinheit aus, der das Team dabei unterstützte. In der Regel handelte es sich dabei um ein Mitglied der Fortbildungsabteilung der jeweiligen Landeseinheit. Abschließend schickte das Team die neuen Vorgaben auf Englisch an die Betroffenen in den Landeseinheiten.

Beim ersten Review – wenige Monate nach der Einführung – stellte das Projektteam fest, dass die Prozesse in der Stammorganisation weitgehend eingehalten und akzeptiert wurden. Ganz anders die Lage in den Landeseinheiten, die die Prozesse kaum einhielten und teilweise sogar ignorierten. Aus seiner ersten Analyse der E-Mail-Kommunikation mit den Landeseinheiten schloss das Team, dass das Problem wahrscheinlich darauf beruhte, dass die Stakeholder in den Landeseinheiten die in Deutschland konzipierten Vorgaben unterschiedlich interpretierten.

Das Projektteam entschied sich, für die Lösung die Methode Design Thinking anzuwenden, weil bei diesem Ansatz die Stakeholder im Mittelpunkt stehen. Ein weiterer Grund war, dass in der Vergangenheit mit den klassischen Methoden der Problemlösung nicht immer optimale Lösungen gefunden wurden.

Die Problemlöser

Der Projektleiter von GQM gewann vier Teammitglieder aus dem ursprünglichen Projektteam und vier Stakeholder für sein Problemlösungs-Team. Bei den Stakeholdern handelte es sich um Mitarbeiter aus den Fortbildungsabteilungen der Landeseinheiten. Bewusst lud der Projektleiter auch Stakeholder ein, die in der Vergangenheit durch kritische Standpunkte aufgefallen waren. Bei der Zusammenstellung seines Teams achtete er darauf, dass die Teammitglieder aus unterschiedlichen Kulturräumen kamen. (die Begründung folgt im Abschnitt "Heterogene Teams")

Klassische Problemlösung

Problemlösen bedeutet, einen nicht zufriedenstellenden Ist-Zustand gegen Widerstände in einen Soll-Zustand zu überführen. Ausgangspunkt einer Problemlösung ist die Erkenntnis, dass man mit dem Ist-Zustand nicht zufrieden ist, jedoch nicht weiß, wie genau der zufriedenstellende Soll-Zustand aussieht und wie man diesen erreicht.

Üblicherweise werden für die Lösung eines Problems die folgenden Schritte vorgeschlagen, die sich in dem Akronym **SPALTEN** beschreiben lassen:

- Situationsanalyse
- Problemeingrenzung
- Alternativen aufzeigen
- Lösungsauswahl
- Tragweite analysieren – Chancen und Risiken abschätzen
- Entscheidung und Umsetzung – Maßnahmen und Prozesse
- Nachbereitung und Lernen

Diese Vorgehensweise liefert gute Ergebnisse, wenn das Problem rein fachlich lösbar ist. Für Probleme, bei denen für einen zufriedenstellenden Soll-Zustand die Akzeptanz der Stakeholder entscheidet, eignet sie sich weniger.

Dieses "Design Thinking Team" kam zu einem 2-tägigen Workshop zusammen. Am ersten Tag stand die Problemanalyse im Vordergrund, am zweiten die Lösungsfindung. Die Aufteilung hat den Vorteil, dass das Gehirn der Teilnehmer eine Nacht Zeit hat, um vom Analysemodus in einen kreativen Modus umzuschalten.

Design Thinking als Problemlösungsansatz

Design Thinking erweitert den herkömmlichen Problemlösungsansatz um vier Elemente, die entscheidend für den großen Erfolg dieses Ansatzes sind.

Ausrichtung am Anwender/Kunden

Die Lösung eines Problems muss sich an den Bedürfnissen der Stakeholder ausrichten. Eine Lösung muss also nicht nur fachlich richtig sein, sondern auch von den Stakeholdern akzeptiert werden. Um das zu gewährleisten, bezieht das Projektteam die Stakeholder aktiv in den Prozess zur Findung der Lösung mit ein.

Heterogene Teams

Die Stärke von Design Thinking beruht darauf, dass das Team mit möglichst unterschiedlichen Persönlichkeiten besetzt ist. Je unterschiedlicher das Team besetzt ist, umso höher ist die Chance, dass es auch ungewöhnliche und damit innovative Lösungen findet. In einem Problemlösungsprozess sollten deshalb Teammitglieder, aber auch Stakeholder, direkt in die Problemlösung einbezogen werden, die ein großes Spektrum an Meinungen vertreten. Querdenker spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle: Ihre Meinung repräsentiert die Stakeholder mit einer starken eigenen Meinung.

Für die Arbeit mit Design Thinking eignen sich besonders Personen mit einem sogenannten **T-Profil**. Dabei steht der Querbalken im T für das fachliche und analytische Wissen, der horizontale Balken für die Eigenschaften **Neugier**, **Offenheit** und **Intuition**. Menschen mit T-Profil verfügen über das notwendige Fachwissen für die Problemlösung und sind andererseits auch offen für neue Ideen und Wege.

Arbeiten in flexiblen Räumen

Der Design Thinking-Prozess besteht aus verschiedenen Arbeitsphasen, die unterschiedlich viele Ressourcen benötigen. Ein flexibel gestaltbarer Raum ermöglicht es, dass alle Teammitglieder in räumlicher Nähe sind, gleichzeitig aber auch die Möglichkeit haben, sich für individuelle Arbeiten zurückzuziehen.

Problemlösungsprozesse dauern wesentlich kürzer als ein Produktentwicklungsprozess, daher empfiehlt es sich, diesen Prozess in einem Workshop durchzuführen. Dafür sollte ein möglichst großer Tagungsraum zur Verfügung stehen, der flexibel gestaltet werden kann, z.B. durch Umstellen der Tische und Abtrennen

von Arbeitsecken mit Pinnwänden. Damit können Sie den Raum genauso gut für eine Aktivität mit dem gesamten Team, wie auch für die Arbeit in Teilteams nutzen.

Iterative Vorgehensweise

Der ursprüngliche Design Thinking-Prozess besteht aus sechs nacheinander zu durchlaufenden Phasen, die durch Iterationen verbunden sind (vgl. Bild 1). Bei der Iteration müssen Sie nicht zwingend schrittweise zurückgehen, Sie können z.B. bei der Entwicklung des Prototyps nochmals zur Definition des Standpunkts zurückspringen, wenn Sie feststellen, dass Sie einen Aspekt vergessen haben.

Design Thinking hebt das iterative Vorgehen besonders hervor und ermöglicht damit einen Lernprozess, bei dem die Erkenntnisse aus vorhergehenden Schritten für die Verbesserung bereits durchgeführter Schritte genutzt werden. Bei einer Problemlösung hilft es, sich von vornherein darauf einzustellen, dass nicht gleich zu Beginn das ganze Problemfeld sichtbar ist. Dank der iterativen Vorgehensweise nutzt Ihr Team die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse für die Eingrenzung der Problembeschreibung und der gefundenen Lösung. Der erhöhte Aufwand lohnt sich, denn es erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die entwickelte Lösung das Problem nachhaltig löst und keine anderen Probleme verursacht.

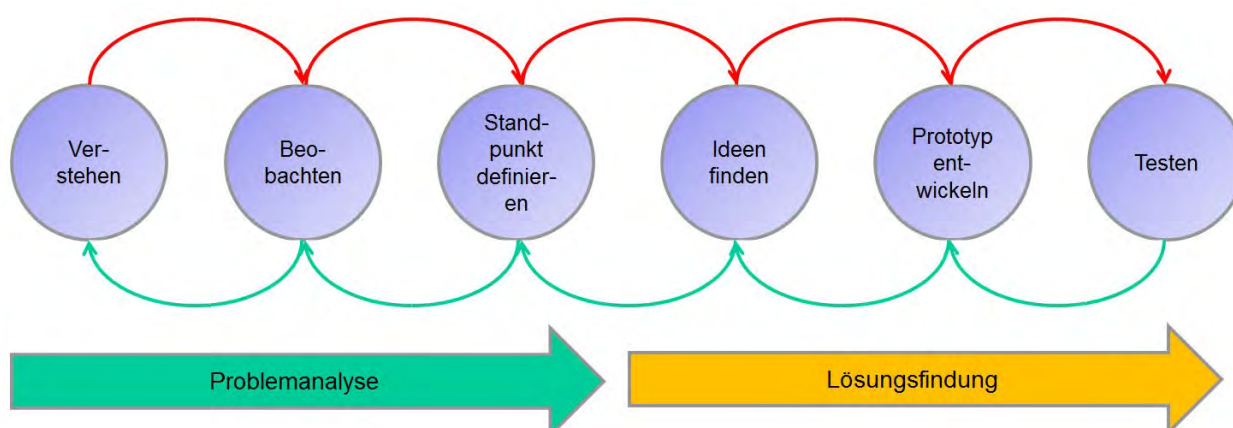


Bild 1: Die Phasen des Design Thinking-Prozesses zur Problemlösung.

Der Design Thinking Prozess verbindet ein strukturiertes, analytisches Vorgehen mit einer intuitiven Arbeitsweise: Mittels strukturiertem Vorgehen sammeln, ordnen und werten Sie die Informationen aus. Mit der intuitiven Arbeitsweise formulieren Sie Annahmen, generieren Ideen und entwickeln Lösungen. Dies unterscheidet ihn von traditionellen Problemlösungsprozessen, bei der eine analytische Denkhaltung während des gesamten Lösungsprozesses dominiert.

Schritt 1: Das Problem analysieren und verstehen

Eignet sich Design Thinking?

Nicht jedes Problem lässt sich mit Design Thinking lösen. Deshalb kann das Ergebnis der Problemdefinition auch sein, das Problem mit einem anderen Ansatz zu lösen. Im ersten Schritt sollten Sie deshalb prüfen, ob sich das Problem für einen Design Thinking-Prozess eignet. Dafür hilft die folgende Klassifizierung von Problemen:

Ein Problem mit genau einer Lösung und begrenzten Möglichkeiten, das Problem zu lösen

Klassisch ist das Problem des Schachs. Schachmatt ist die einzig mögliche Lösung. Dazu steht eine begrenzte Anzahl von Spielzügen zur Verfügung. Übertragen auf Projekte bedeutet das eine Lösung mithilfe des Projektmanagementdreiecks. Wird eine der Größen (Budget, Termin oder Inhalt und Umfang) verändert, kann eine Lösung nur durch die Veränderungen einer der beiden anderen Größen herbeigeführt werden.

Ein Problem mit genau einer Lösung, jedoch mit offenen Möglichkeiten, dieses Problem zu lösen

Die Herstellung eines genau definierten Produkts in einem Projekt: Der Kunde hat das Produkt definiert, es gibt jedoch eine Vielzahl von Lösungen, wie dieses erstellt wird.

Ein Problem mit mehreren möglichen Lösungen, aber nur einer begrenzten Anzahl von Lösungsmöglichkeiten

Dies gilt für alle Probleme im Projekt, bei denen die Rahmenbedingungen vorgeschrieben sind. Ein Beispiel dafür ist die Urlaubsplanung für das Projektteam.

Ein Problem mit mehreren Lösungen und einer unbegrenzten Anzahl von Lösungsmöglichkeiten

Das in diesem Artikel beschriebene Problem ist dafür ein Beispiel. Nur für diese Art von Problemen ist der Einsatz von Design Thinking sinnvoll.

Das Problem verstehen

Der Lösungsprozess beginnt mit der Analyse des Problems. Dazu verwenden Sie die Vorgehensweise in der 1. Prozessphase "Verstehen". In dieser Phase entwickelt das Problemlösungsteam ein gemeinsames Verständnis des Problems. In der Sprache von Design Thinking handelt es sich um die "Design Challenge".

Symptome betrachten

Probleme äußern sich in Symptomen: In meinem Beispiel äußert sich das Problem dadurch, dass die Landeseinheiten die definierten Prozesse nicht richtig oder gar nicht anwenden. Aus diesem Symptom schließt das Team auf das Problem und fertigt eine möglichst genaue Problembeschreibung an. Besonders wichtig ist es in dieser Phase, dass das Team klar zwischen dem Problem und den Symptomen unterscheidet. (siehe dazu den [Methodensteckbrief zum Ishikawa-Diagramm](#))

Gelingt dies nicht, wird das Team eine Lösung entwickeln, die vielleicht das Verschwinden des Symptoms bewirkt, aber wahrscheinlich nicht die Ursache beseitigt. In diesem Beispiel wäre eine reine Symptombekämpfung, wenn das Projektteam die Landeseinheiten nochmals – vielleicht mit Hierarchieunterstützung – auffordert, die Planung der Fortbildungen erneut durchzuführen.

Hypothesen aufstellen

Um das Problem zu finden, stellt das Team Hypothesen auf, also begründete Annahmen über einen Zustand, deren Wahrheitsgehalt noch bewiesen werden muss. Um den Misserfolg von GQM zu erklären, entwickelt das Team folgende Hypothesen:

- "Der beschriebene Prozess spiegelt nicht die Realität in den Landeseinheiten wieder und kann aufgrund der Rahmenbedingungen nicht eingehalten werden."
- "Die Stakeholder in den Landeseinheiten sehen einen global vorgegebenen Prozess nicht als verbindlich an."
- "Die Kommunikation des Prozesses war nicht geeignet, um die neue Vorgehensweise zu vermitteln."
- "Die Landeseinheiten gehen kulturbedingt unterschiedlich mit Prozessvorgaben um."

Diese Hypothesen werden mit Hilfe weiterer Informationen, welche die Hypothese stützen, analysiert, um die wahrscheinlichste Hypothese herauszufinden. Zum Beispiel kann die Hypothese "Die Landeseinheiten gehen kulturbedingt unterschiedlich mit Prozessvorgaben um" durch Erfahrungen aus anderen Projekten gestützt werden. Es ist jedoch auch möglich, dass mehrere Hypothesen zutreffen und das Team daraus eine Beschreibung des Problems entwickelt.

Beispiel: Mit Hilfe der überprüften Hypothesen erkannte das Team, dass der Grund für das Problem wahrscheinlich in den unterschiedlichen Gegebenheiten der Landeseinheiten, aber auch in kulturspezifischen Faktoren lag. Das Team schloss daraus, durch eine bessere Kommunikation der Prozesse die Unterschiede zwischen Stammorganisation und Ländereinheiten ausgleichen zu können, sodass die Prozesse akzeptiert werden. Einer Anpassung der Prozesse selbst bedurfte es nach Meinung des Teams nicht. Ausgehend von diesen Hypothesen erstellte es die folgende Problembeschreibung:

"Es ist eine Vorgehensweise zur Anpassung der Kommunikation der Prozesse zu entwickeln, welche die landesspezifischen Gegebenheiten sowie den kulturspezifischen Umgang mit zentralen Lösungen berücksichtigt."

Schritt 2: Ergänzende Informationen durch Beobachtung

In dieser Phase tragen Sie alle Informationen zusammen, die Aufschluss darüber geben, warum die ursprüngliche Lösung scheiterte. Dazu befragen Sie die Stakeholder nach ihren Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen für das Projekt.

Die Antworten auf die Fragen:

1. Warum ist die vorhandene Lösung unzureichend? und
2. Warum wurde bisher keine andere Lösung gefunden?

helfen herauszufinden, welche Punkte bei der Entwicklung einer neuen Lösung beachtet werden sollten. Die Beschäftigung mit der zweiten Frage hilft Ihnen dabei, Probleme und Hinderungsgründe bei der Lösungsfindung zu identifizieren.

Aus neurobiologischer Sicht besteht Kreativität darin, vorhandene Informationen neu zusammenzufügen. Dies bedeutet für die Problemlösung: **Je mehr Informationen das Team zur Verfügung hat, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es neue Lösungen findet.** Sammeln Sie in dieser Phase also möglichst viele Informationen.

Ihre erste Datenbasis stellen die Informationen dar, die Ihrem Team selbst zur Verfügung stehen. Diese Basis erweitern Sie z.B. durch das Interviewen weiterer Personen in oder außerhalb Ihrer Organisation oder Recherchen im Internet. Ihr Team sollte sich darauf fokussieren, alles aufzunehmen, was im Umfeld des Problems wichtig sein könnte.

Beispiel: Das Team bildete drei Untergruppen: Gruppe 1 telefonierte mit weiteren Stakeholdern aus den Landeseinheiten, Gruppe 2 recherchierte im Internet zu Schulungsprogrammen in international aufgestellten Organisationen und Gruppe 3 befragte Projektleiter mit Erfahrung in der Leitung internationaler Projekte.

Das Team nutzte dazu eine große **Mind Map** (siehe Methodensteckbrief), in die jeder seine Ergebnisse eintrug (siehe Bild 2). Beim Blick auf die Mind Map kamen den Teammitgliedern immer wieder Ideen, welche Fragen sie noch stellen oder nach welchen Aspekten sie noch im Internet suchen konnten.

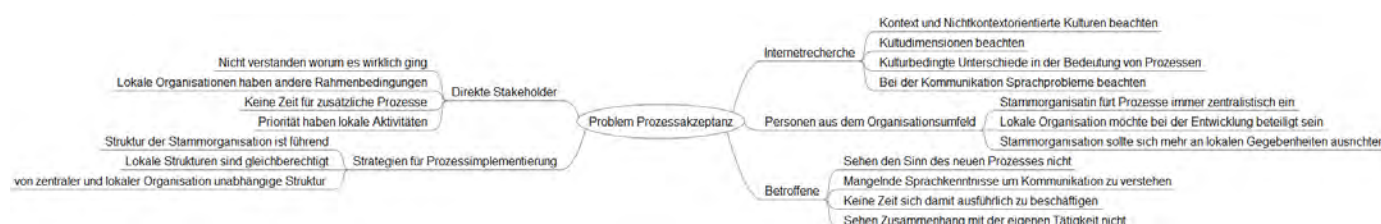


Bild 2: Mind Map des Design Thinking Teams am Ende von Schritt 2.

Schritt 3: Die Stakeholdersicht einnehmen

In diesem Schritt erfolgt die konsequente Einbeziehung der Sichtweise der Stakeholder. Die Problembeschreibung, die Sie im Schritt 1 aus Sicht des Projekts erstellt haben, formulieren Sie nun aus dem Blickwinkel eines idealtypischen Stakeholders. Dies sollte ein Stakeholder sein, der sehr stark vom Problem betroffen ist und dessen Situation die Problemlösung entscheidend verbessert.

Informationen zu den Stakeholdern liefern Ihnen Ihre Recherchen aus dem vorangegangenen Schritt sowie das Stakeholder-Verzeichnis des Projekts. Mit Hilfe dieser gelingt es besser, sich den idealtypischen Stakeholder konkret vorzustellen. Für die Beschreibung des Problems aus der Sicht des Stakeholders können Sie diesen dann wieder idealisieren, indem Sie die Eigenschaften mehrerer konkreter Personen in einer Beschreibung vereinigen. Dadurch stellen Sie sicher, dass Sie alle Bedürfnisse der betroffenen Stakeholder erfasst haben.

Für die Beschreibung des Problems aus der Sicht des idealen Stakeholders können Sie folgende Fragen nutzen:

1. Um was für eine Person handelt es sich (Alter, Geschlecht, Familienstand, Wohnort, Beruf, Aufgabe)?
2. Welche Werte kennzeichnen den Stakeholder?
3. Welche Rahmenbedingungen beschränken den Stakeholder in seinem Handeln?
4. Welche generellen Ziele und Bedürfnisse hat der Stakeholder?
5. Zu welchem seiner Ziele und Bedürfnisse kann die Lösung des Problems einen Beitrag leisten?
6. Wie würde der Stakeholder das Problem in eigenen Worten beschreiben?

Eine andere (oder ergänzende) Möglichkeit ist die Technik der Persona aus Design Thinking. Dort können die Antworten auf die Fragen in eine Vorlage eingetragen werden, welche charakteristische Elemente des Stakeholders enthält. Diese Technik hilft dem Team, sich einerseits einen konkreten Stakeholder vorzustellen, und strukturiert andererseits alle relevanten Informationen. Es ist quasi ein Steckbrief der Problembeschreibung aus der Sicht eines idealtypischen Stakeholders.

Beispiel: Das von Team entwickelte Plakat einer Persona ist in Bild 3 dargestellt.

Persona: Ana Belen Rodrigues Martinez


	<p>Profilbeschreibung: (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 Jahre alt, verheiratet, 2 Kinder, • Arbeitet in der Niederlassung Barcelona, Ist seit 10 Jahren im Unternehmen, • Verantwortet die Qualifizierung in der Niederlassung <p>Werte: (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offenheit • Klarheit • Kooperativ • Akzeptanz unterschiedlicher Kulturen <p>Ziele: (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beste Lösung für die lokale Organisation • Gemeinsame Ziele zwischen lokaler und Stammorganisation verfolgen • Anerkennung in der lokalen und in der Stammorganisation 	<p>Bedürfnisse: (5)</p> <p>Umsetzbare Prozesse für die Qualifizierung</p> <p>Zufriedenheit der Führungskräfte und Mitarbeiter mit der Qualifizierung</p> <p>Möglichst wenig zusätzliche Belastung für ihr Team</p> <p>Einschränkungen: (4)</p> <p>Lokale Prozesse.</p> <p>Politik der Geschäftsführung.</p>	<p>Lösungsansätze: (6)</p> <p>Aktive Mitarbeit in zentralen Projekten</p> <p>Cheripicking aus lokalen und zentralen Angeboten</p> <p>Vertretung lokaler Interessen in internationalen Projekten</p> <p>Zitat zur Einstellung der Persona gegen dem Problem: (6)</p> <p>"Germany is just another Country."</p>
---	--	---	---

Bild 3: Plakat zur Beschreibung des Problems aus der Sicht des Stakeholders.

Schritt 4: Ideenfindung mit Kreativitätstechniken

Mit diesem Schritt startet der kreative Teil des Workshops. Wie bereits erwähnt, empfiehlt sich, davor eine Pause einzulegen, damit das Gehirn in den Kreativitätsmodus wechseln kann (optimaler Weise beginnen Sie damit den zweiten Workshoptag).

Zu diesem Zeitpunkt – und das unterscheidet sich zu traditionellen Problemlösungsprozessen – besitzt das Design Thinking Team ein gutes Problemverständnis aus der Sicht der Betroffenen. Von diesem Blickwinkel aus entwickelt das Team mit Hilfe von Kreativitätstechniken möglichst viele Ideen für Lösungen.

Kreativitätstechniken regen unser Gehirn dazu an, bekannte Informationen in neue Zusammenhänge zu stellen und damit Problemlösungen zu finden. Dieser kreative Prozess verläuft immer in zwei Phasen: In der ersten Phase lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf, notieren jede noch so ausgefallene Idee. In der zweiten Phase untersuchen Sie die Ideen auf ihre Realisierbarkeit und sortieren die restlichen Ideen aus.

Für Problemlösungen eignet sich besonders gut die Methode Brainstorming, mit ihren Varianten Brainwriting und 6-5-3-Methode (zum Methodensteckbrief). Berücksichtigen Sie bei der Auswahl die Vorlieben der Teammitglieder, indem Sie diese dazu befragen; schließlich kommt es darauf an, dass das Design Thinking Team mit der Methode gut arbeiten kann.

Beispiel: Das Design Thinking Team nutzte die Methode Brainstorming. Dabei entwickelte es in der ersten Phase u.a. folgende Ideen:

- Prozesshandbuch mit detaillierter Beschreibung der Prozesse

- Eintägiges Training in den Prozessen
- Webinare und Videos zur Erklärung der Prozesse
- **Virtueller Workshop zur Prozessumsetzung**

Das Team entschied sich in der zweiten Phase, für jede Ländereinheit einen Virtuellen Workshop aufzusetzen. In diesem sollten die Prozesse vorgestellt und anschließend mit zentralen Stakeholdern die Umsetzung in der jeweiligen Niederlassung diskutiert werden. So konnten alle Stakeholder erreicht und aktiv in die Umsetzung eingebunden werden.

Schritt 5: Prototyp entwickeln

Der zu entwickelnde Prototyp muss die Lösung für die Stakeholder erlebbar machen: Sie sollen dadurch eine konkrete Vorstellung davon bekommen, wie die Lösung aussieht. In der ersten Phase des Prototypings entscheiden Sie, wie Sie den Prototypen erstellen; Ideen dazu entstehen häufig schon bei der Lösungsfindung.

Für die Erstellung des Prototyps wird das Design Thinking Team wieder kreativ. Ideen dazu können Sie wiederum in einem kurzen Brainstorming ermitteln. Bei einer Problemlösung eignen sich als Prototyp besonders gut Geschichten, Videos und Bilder, die zeigen, wie die Situation nach der Problemlösung aussieht.

Die Erstellung eines Prototyps ist auch für das Design Team ein erster Test, wie gut die Lösung umgesetzt werden kann. Er zwingt das Team, die Lösung bis zum Ende zu durchdenken. Andererseits ist die Entwicklung des Prototyps weniger aufwändig, als die Erarbeitung der endgültigen Lösung. Die mit der Entwicklung des Prototyps gemachten Erfahrungen erleichtern und beschleunigen dann die Entwicklung der endgültigen Lösung. Die eigentliche Erstellung des Prototyps sollte aus Effizienzgründen arbeitsteilig erfolgen.

Die Erstellung eines Prototyps ist auch für das Design Team ein erster Test, wie gut die Lösung umgesetzt werden kann. Er zwingt das Team, die Lösung bis zum Ende zu durchdenken. Andererseits ist die Entwicklung des Prototyps weniger aufwändig, als die Erarbeitung der endgültigen Lösung. Die mit der Entwicklung des Prototyps gemachten Erfahrungen erleichtern und beschleunigen dann die Entwicklung der endgültigen Lösung. Die eigentliche Erstellung des Prototyps sollte aus Effizienzgründen arbeitsteilig erfolgen.

Beispiel: Das Team entwickelte einen Trailer, der wie ein Filmtrailer die Inhalte, aber auch die Methode darstellt. Das Storyboard des Trailers ist in Bild 4 zu sehen.

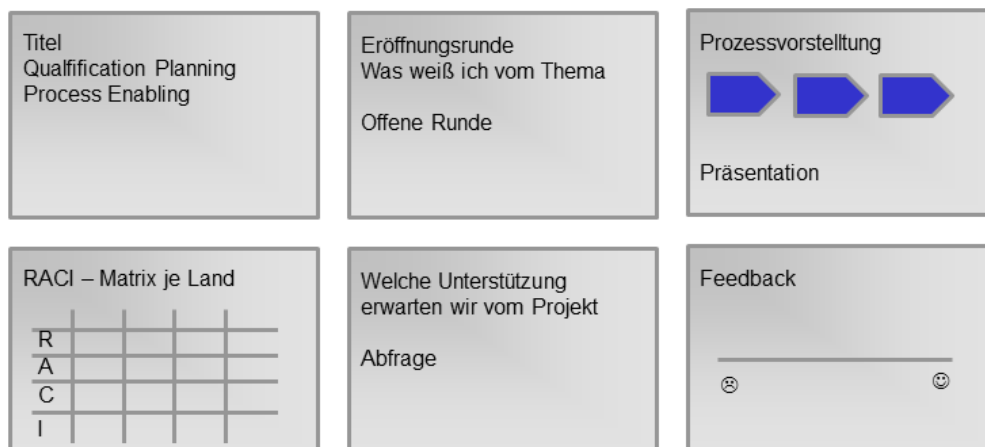


Bild 4: Storybord eines Trailers als Prototyp.

Schritt 6: Testen des Prototyps

In dieser Phase testen Sie gemeinsam mit betroffenen Stakeholdern Ihren Prototyp. Dabei zeigen sich die Stärken und Schwächen der Lösung. Auf Basis dieser Ergebnisse können Sie Ihren Prototyp weiterentwickeln. Für den Test entwickelt Ihr Team ein geeignetes Verfahren und wählt eine möglichst repräsentative Zielgruppe aus. Prinzipiell sind Tests mit einzelnen Stakeholdern oder Tests mit einer Gruppe möglich.

! Achten Sie beim Testen darauf, auch kritische Stakeholder miteinzubeziehen, um zu garantieren, dass die fertige Lösung auf möglichst breite Akzeptanz stößt.

Erstellen Sie zur Auswertung des Tests eine Checkliste, anhand derer Sie die Akzeptanz der Lösung bei den Stakeholdern überprüfen. Dies liefert vergleichbare und damit gut auswertbare Ergebnisse.

Mögliche Fragen für eine Checkliste:

- Wie reagiert der Stakeholder auf den Prototypen? (Gesamteindruck, auch emotional)
- Was findet der Stakeholder an der Lösung besonders gut?
- Welche Elemente der Lösung kann der Stakeholder nicht nachvollziehen?
- Welche Elemente der Lösung kritisiert der Stakeholder?
- Welche Verbesserungsvorschläge nennt der Stakeholder?

Nach der Auswertung der Testergebnisse überarbeiten Sie den Prototypen. Ob Sie die neue Version nochmals testet, sollten Sie davon abhängig machen, wie hoch die Akzeptanz des Prototyps im Allgemeinen ist: Reagieren die Stakeholder insgesamt positiv, dann reicht es, wenn die Verbesserungsvorschläge in die endgültige Lösung eingearbeitet werden. Ist die Reaktion auf den Prototyp eher verhalten, dann sollten Sie ihn überarbeiten und nochmals testen.

Das Testen erscheint auf den ersten Blick aufwändig. Jedoch spart dieses Vorgehen Zeit und Geld: Eine nicht akzeptierte Lösung führt wieder zu einem Problem, das erneut gelöst werden muss. Mit einem Prototypen und dessen Test stellen Sie weitestgehend sicher, dass die Lösung auch umsetzbar und akzeptiert ist.

Beispiel: Der Prototyp wurde mit fünf Stakeholdern getestet. Bei ihrer Auswahl achtete das Team darauf, dass sie aus Niederlassungen unterschiedlicher Größe und Kultur kamen. Zunächst wurde ihnen in einer halbstündigen Telefonkonferenz der Trailer vorgestellt. Danach stellte das Team in einem offenen Interview seine Leitfragen zum Konzept. Die Antworten sammelte es in einer Übersicht und wertete sie anschließend aus. Die Stakeholder waren angetan von der Idee eines Virtuellen Workshops, brachten aber auch Vorschläge zur Verbesserung ein. Diese nahm das Team in sein Workshop-Konzept auf.

Fazit

In diesem Artikel habe ich gezeigt, wie Sie die Idee des Design Thinking-Prozesses auf die Problemlösung in einem Projekt anwenden können. In meinem Beispielprojekt führte dies dazu, dass die Prozesse akzeptiert und anschließend weitestgehend umgesetzt wurden.

Einer der Stakeholder brachte die Wirkung des Design Thinkings mit der folgenden Aussage auf den Punkt: "Dank der Vorgehensweise des Teams, fühlten wir uns in den Landeseinheiten uns bei diesem Projekt zum ersten Mal ernstgenommen. Dass unsere Interessen und Verbesserungsideen bei der Lösung berücksichtigt wurden, vereinfachte uns die Anwendung der Prozesse und erhöhte die Akzeptanz."

Diese hier dargestellte, kreative Anwendung soll Sie anregen, die Prinzipien von Design Thinking ebenfalls kreativ in ihrem Projekt einzusetzen. Verwenden Sie den dargestellten Prozess als Leitfaden für ein inkrementell-iteratives Vorgehen im heterogenen Team, bei dem Sie die Anwender in die Lösungsfindung einbinden.

Literatur

- Blatt, Markus; Sauvonnnet, Emmanuel (Hrsg.): Wo ist das Problem. Mit Design Thinking Innovationen entwickeln und umsetzen, Vahlen, München 2017
- Gerstbach, Ingrid: **Design Thinking im Unternehmen: Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking**, Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2016

Die digitale Transformation steuern

Mit dem 3P-Ansatz zur digitalen Produktentwicklung



Tobias Jasinski

Senior Project Manager bei der ORAYLIS GmbH

Management Summary

- Da digitale Projekte nie vollständig vorhersehbar und planbar sind, verlangen sie von Unternehmen spezielle Vorgehensweisen. Der 3P-Ansatz bietet einen stabilen Handlungsrahmen, indem sich die Beteiligten auf drei Kernelemente (3 Ps) konzentrieren: Produkte, Personen und Prozesse.
- **Produkte:** Die Gestaltung eines digitalen Produkts beginnt mit einer ausführlichen Ideengenerierung über Design-Thinking-Workshops. Nach der Formulierung von Vision und Nutzenaspekten setzt das Projektteam eine konkrete Roadmap mit Meilensteinen auf.
- **Personen:** Die Schlüsselrollen im Projekt sind bewusst nach den Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter besetzt. Das Management agiert als Vorbild, das ein agiles Mindset vorlebt, sich selbst mit dem Produkt auseinandersetzt und dem Team entsprechende Gestaltungs- und Verantwortungsbereiche einräumt.
- **Prozesse:** Agile, iterative Prozesse bieten den handelnden Personen die Möglichkeit, bei neuen Erkenntnissen frühzeitig umzusteuern, ohne von der Grundidee abweichen zu müssen. Gleichzeitig werden bei einer agilen Entwicklung nach Scrum die Fortschritte in kurzen Zyklen präsentiert und damit wichtiges Feedback zum Status Quo und dem weiteren Entstehungsprozess sichtbar.
- Ein Kommunikations- und Motivationskonzept bildet bereits zu Beginn jeder Digitalisierungsinitiative eine wichtige Basis für den Projekterfolg und fördert den Teamzusammenhalt.
- Richtet ein Unternehmen alle Aktivitäten an den 3Ps aus und betrachtet die Elemente stets gemeinsam, kann es ein erfolgreiches und sich stets verbesserndes Produkt schaffen.

Daten, Daten, Daten – in Unternehmen scheint sich gegenwärtig alles um dieses eine Thema zu drehen. Der Wandel zur datengetriebenen Organisation – oder um das Modewort zu benutzen: die digitale Transformation – zählt heute zu den wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen, ganz gleich welche Größe sie haben oder welcher Branche sie angehören.

Dabei ist die Kernfrage, wie vorhandene Daten nutzbar gemacht werden können, um interne und externe Prozesse zu optimieren, schnellere und bessere Entscheidungen zu treffen oder

auch das angestammte Geschäft mit digitalen Produkten zu innovieren. Ziel ist, sämtliche Unternehmensabläufe auf stabile, datenbasierte Füße zu stellen und allen Mitarbeitern die Nutzung von Daten zu ermöglichen. Der Druck auf Unternehmen ist in diesem Kontext nicht zu unterschätzen, denn Fakt ist: Wer das Spiel nicht mitspielt, dem droht der Verlust von Marktanteilen und mittel- bis langfristig sogar das geschäftliche Aus.

Die digitale Transformation ist ein Muss

So entwerfen Unternehmen allorts digitale Strategien und machen sich auf den Weg zur sog. Data Driven Company. Meist stehen zunächst technische Fragen im Fokus – sprich: In welche Technologien sollte ich investieren, um meinen Anforderungen und Zielsetzungen gerecht werden zu können?

Daneben verlangt ein erfolgreicher digitaler Wandel aber auch nach spezifischen Vorgehensweisen im Projektmanagement. Ein Ansatz, der sich in diesem Zusammenhang bewährt hat, ist **das 3P-Modell**. Demnach müssen sich Unternehmen bei ihren Transformationsbestrebungen auf **drei Kernelemente (3 Ps)** konzentrieren: **Produkte, Personen und Prozesse**. Dabei sollten sie einige Aspekte beachten, damit das 3P-Vorgehen in datengetriebenen Projekten seine volle Wirkung entfalten kann.

Auf diese Erfolgsfaktoren konzentrieren wir uns im Weiteren, wobei uns der konkrete Fall eines weltweit führenden Produktionsunternehmens zur Anschauung dient. Das Praxisbeispiel zeigt, welche Hürden sich bei der Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle und digitaler Produkte ergeben und wie sich diese durch ein homogenes Zusammenspiel der drei Ps überwinden lassen.

Was ist der 3P-Ansatz?

Die drei Ps im 3P-Ansatz stehen wie erwähnt für Produkte, Personen und Prozesse. Aus Sicht des Modells bilden die drei Begriffe die Hauptressourcen bzw. -elemente eines jeden Unternehmens (Bild 1). Denn: Im Kern vermarkten Unternehmen Produkte, zu denen wir auch Dienstleistungen und Services zählen. Die Produkte werden wiederum von Personen initiiert oder schlichtweg hergestellt und geliefert. Dabei ist es egal, ob diese Personen im Vordergrund oder Hintergrund agieren. Schließlich werden Prozesse benötigt, um die Produkte erfolgreich auf den Markt zu bringen. Hier spielt es keine Rolle, wie klein und unwichtig diese Prozesse erscheinen.

Mehr als diese drei Bausteine sind zunächst nicht erforderlich, um den Weg zur Data Driven Company zu bestreiten. Das klingt einfach, ist aber dennoch umfangreich. Hinter jedem P verbergen sich weitere Inhalte, auf die wir später näher eingehen. Eines schon vorab: Mit dieser Sichtweise fällt es deutlich leichter, sich stets auf das Wesentliche zu besinnen und entsprechende Maßnahmen zu planen bzw. einzuleiten.

Six Sigma als Basis des 3P-Ansatzes

Das 3P-Vorgehen beruht auf einer statistisch-mathematischen Methodik, die vom Six-Sigma-Ansatz bekannt ist und die der konsequenten Verbesserung von Prozessen dient. Six Sigma umfasst die Phasen Define, Measure, Analyze, Improve und Control (**DMAIC**). Zwar liegt der Schwerpunkt hierbei auf den Bereichen Produktion und Operations, letztlich lässt sich dieses Vorgehen aber

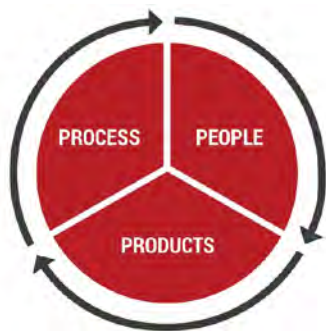


Bild 1: Jedes der drei Kernelemente Produkte, Personen und Prozesse besitzt bei 3P dieselbe Relevanz: Neben der Entwicklung am Produkt wird parallel an der Personalentwicklung und an generellen Prozessen gearbeitet. Nur so lässt sich eine essentielle Kulturveränderung gewährleisten.

ohne Weiteres auf andere Bereiche anwenden. So wird auch bei jedem der drei Ps ein Stück weit definiert, gemessen, analysiert, verbessert und kontrolliert – und das kontinuierlich.

Praxisbeispiel: "VUCA GmbH"

Unser Praxisbeispiel betrifft die Produktionsfirma VUCA GmbH – in Anlehnung an die **VUCA**-Welt. VUCA ist ein Akronym und steht für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity. Als weltweit führender Maschinenbauer sah sich das Unternehmen mit einer zunehmenden Marktsättigung sowie Konkurrenzprodukten ähnlicher Leistung und Qualität konfrontiert. Anlass genug für die Verantwortlichen, eine umfassende Digitalisierungsinitiative zu starten.

Zielsetzung war ein völlig neues, datengetriebenes Geschäftsmodell, bei dem die ursprünglich analogen Produkte durch digitale Dienste für unterschiedliche Zielgruppen ummantelt werden sollten. Gleichzeitig wollte man sich die Möglichkeit eröffnen, unternehmensweit datenbasierte und

damit bessere Entscheidungen treffen zu können.

Ausgangssituation: Daten vorhanden, aber nicht genutzt

Eckdaten zum Projekt "VUCA GmbH"

- 1.500 Manntage Umsetzung, davon 450 Manntage für Pilotierung und Setup (Projektmanagement, Agile Coaching, Grundkonzeption inkl. Architektur)
- 1,3 Mio. EUR zusätzlicher Umsatz mit digitalen Services im ersten Jahr
- 0,3 Mio. EUR Kosteneinsparungen
- 1,5 Mio. EUR Kosteneinsparungen im ersten Jahr bei den Kunden durch Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung

Über umfangreiche und stetig wachsende Datenbestände verfügte die VUCA GmbH bereits. Die mit Sensoren ausgestatteten Maschinen produzierten laufend aktuelle Statusinformationen. Hinzu kamen CRM-Daten des Außendienstes sowie Dokumentationen von Support- und Servicefällen der Hotline. Genutzt wurden diese Daten bislang allerdings nicht. Sie lagen getrennt voneinander in einzelnen Datensilos und boten dem Unternehmen keinen echten Mehrwert.

In einem ersten, vorbereitenden Schritt führte das Projektteam diese Daten zusammen und machte sie nutzbar. Die IT stellte dazu für jedes Quellsystem eine einzelne Analyse-Oberfläche bereit. Das Projektteam erhielt Zugriff darauf und erkannte zum ersten Mal, welche Datenmengen und welcher Informationsgehalt sich darin befand. Der Aufbau eines zentralen Data Lakes und die Verbindung der benötigten Daten wurde somit zum festen Projektbestandteil. Davon ausgehend wollten die Beteiligten vorhandene Ideen konkretisieren und schließlich den Wandel hin zu einer Data Driven Company einleiten. Als Steuerungsinstrument für das gesamte Projekt diente das 3P-Modell.

P wie Produkte: Anwendungsfälle und kontinuierliches Feedback

Beim Einstieg in das Projekt hatten die Verantwortlichen der VUCA GmbH lediglich eine grobe Vorstellung vom digitalen Produkt, das das Angebot künftig aufwerten sollte. Infolgedessen erarbeitete das Projektteam im Rahmen von **Design-Thinking-Workshops** (Lesen Sie hierzu auch die **Methodenbeschreibung Design Thinking**) zunächst eine konkrete Produktvision:

"Mit unseren digitalen Lösungen verändern wir unseren Markt und behalten die weltweite Führung in unserem Segment. Wir verbinden Technik mit Design und ermöglichen unseren Kunden den einfachen Zugriff auf die besten Produkte. Wir sind jederzeit für unsere Kunden erreichbar und bieten einzigartige Zusatzleistungen, mit denen unsere Kunden es schaffen, Geld zu sparen, Prozesse zu optimieren und dauerhaft nachhaltig zu agieren."

Diese Vision brachte die Essenz des Produkts sowie die langfristigen Ziele hinter der Entwicklung für alle Beteiligten auf den Punkt. Sie fungierte als Orientierungshilfe, die dem Projekt einerseits eine Richtung und einen Rahmen gab, andererseits aber noch ausreichend Spielraum für Kreativität ließ.

Definition von Use Cases

Anschließend definierte das Team auf Basis von Kundeninterviews verschiedene Personas sowie passende Anwendungsfälle – sog. Use Cases – mit möglichen Vorteilen und Mehrwert. Diese Anwendungsfälle wurden wiederum ausgewählten Kunden in persönlichen Gesprächen vorgestellt. Die Resonanz

fiel äußerst positiv aus. Zwei A-Kunden erklärten sich umgehend dazu bereit, den weiteren Entwicklungsprozess als Tester zu begleiten.

Ziel war es, die Meinungen und Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder laufend in die neuen "Features" einfließen zu lassen. Hier zeigte sich, dass das **Design Thinking** die gesamte Projektlaufzeit begleiten sollte. Das ist auch sinnvoll: Oftmals investieren Unternehmen zu Beginn eines Projekts viel Zeit in die Kundenorientierung. Danach werden Use Cases umgesetzt, ohne nochmals Feedback einzuholen. So kann es passieren, dass vor Wochen geplante Funktionen beim Go-Live des Produkts schon nicht mehr relevant sind. Bei einer kontinuierlichen Weiterführung des Design Thinking ist diese Gefahr ausgeschlossen. Veränderungen am Markt und Ideen für die weitere Produktoptimierung können laufend einfließen. Die drei Ps kann eine Organisation also nicht losgelöst voneinander betrachten.

Kontinuierliches Kundenfeedback

Nach den ersten Kundenfeedbacks stellte das Projektteam die erzeugten Use Cases weiter auf den Prüfstand. Die wichtigste Frage war, in wie weit sich die geplanten Services vom Wettbewerb abheben. Schließlich ist ein Produkt vor allem dann erfolgreich, wenn es einzigartig ist. Wie sich zeigte, hatte bis dato noch kein anderer Anbieter am Markt eine vergleichbare Lösung für die Herausforderungen der verschiedenen Zielgruppen im Programm. Gleichzeitig wurden die Anwendungsfälle so weit verfeinert, dass konkret beziffert werden konnte, welche Summen die Kunden durch die Nutzung der digitalen Produkte einsparen konnten. Um einen **Business Case** so konkret auszuarbeiten, ist ein hohes Maß an Branchenexpertise erforderlich. Folglich muss das Projektteam eng mit der Produktentwicklung zusammenarbeiten bzw. die betreffenden Experten gleich ins Team holen.

Roadmap für die Produktentwicklung

Essenziell für die weitere Produktentwicklung ist eine Roadmap mit klar definierten Meilensteinen, an denen sich der Entwicklungsstand und der Projektfortschritt ablesen lässt. Ohne einen solchen übergreifenden Plan kann sich ein Projekt mit verschiedenen Teilprojekten bzw. Use Cases schnell verlieren. So herrschte bei den Beteiligten der VUCA GmbH nach den ersten Workshops zunächst nur Einigkeit darüber, dass wichtige Use Cases bzw. Features in den kommenden zwölf Monaten verfügbar sein sollten.

Im Rahmen der Roadmap legte das Team einzelne Zwischenziele fest und terminierte sie jeweils auf ein Quartalsende. Welche Use Cases es in diesem Kontext zu priorisieren galt, bestimmten die Teammitglieder mit Hilfe einer Matrix, die jeweils den monetären Nutzen und die zu erwartende Umsetzungszeit transparent machte. Zudem ermöglichte die Roadmap, eine Personalbedarfsplanung vorzunehmen, die bis dato vollständig fehlte. Dadurch wusste die VUCA GmbH nun, welche Personen wann und wie zum Einsatz kommen würden.

Erster Meilenstein: Ein Minimal Viable Product

Der erste Meilenstein nach drei Monaten Laufzeit sollte ein sog. **Minimal Viable Product (MVP)** sein. Ein MVP ist eine erste Version des Produkts mit minimalem Funktionsumfang. Bei diesem Funktionsumfang kann es sich um einen einzelnen Use Case handeln, der bereits vollständig bis zum Ende durchdekliniert ist. Bei der VUCA GmbH waren es mehrere Use Cases mit einigen Basisfunktionen.

Die Idee hinter diesem Vorgehen ist, sich in kurzen Zyklen bzw. Iterationen schrittweise einer möglichst funktionalen Lösung zu nähern, statt sofort ein bis ins Kleinste fertiggestelltes Produkt zu liefern, das ggf. den aktuellen Anforderungen nicht (mehr) entspricht. Das spart Geld und ermöglicht bessere Ergebnisse.

Grundsätzlich handelt es sich um eine agile Herangehensweise nach **Scrum**. Mit der Roadmap- und Meilensteinplanung fließen aber auch Bestandteile des klassischen Wasserfallmodells ein, sodass wir letztlich von einem hybriden Projektvorgehen sprechen können. Durch dieses Vorgehen wird gewährleistet, dass ein lebendiges, sich stets weiterentwickelndes Produkt entsteht – was essenziell für ein Unternehmen wie die VUCA GmbH ist, die sich zu einer Data Driven Company entwickeln möchte. Den Bereich Prozesse betrachten wir später noch genauer.

P wie Personen: Rollen & Verantwortlichkeiten

Bei einem historisch gewachsenen Unternehmen wie der VUCA GmbH ist für einen erfolgreichen digitalen Wandel zuallererst das umfassende Bekenntnis der Unternehmensführung erforderlich. Entsprechend verpflichtete sich das Top-Management, die Vision der digitalen Produkte zu kennen und vorzuleben. Frühzeitig wurden das Vorhaben und die Ziele an die Belegschaft kommuniziert. Ebenso stellten die Verantwortlichen das 11-köpfige Kernteam vor, das in den ersten Workshops der Setup-Phase zusammenkam. Notwendige Rollen und Verantwortlichkeiten waren in diesem Zusammenhang:

- **Product Owner**
- Application Owner
- Projektleiter
- fachliche und technische Ansprechpartner
- Executive Manager (Sponsoren)

Der **Product Owner** war der Hauptverantwortliche für das Produkt. In dieser Rolle fungierte er gleichermaßen als Visionär und Organisator: Er hatte die Idee und Nutzbarkeit des Produkts genau im Blick, ebenso wie die Akzeptanz am Markt. Er kümmerte sich um die Spezifikation der Anforderungen wie auch die Roadmap-Planung. Nicht zuletzt war er die Schnittstelle zum Dienstleister für die Implementierung. Aufgrund der Vielzahl der Aufgaben und der immensen Verantwortung wurde die Rolle in Vollzeit besetzt.

Die jeweiligen **Application Owner** unterstützten im Projekt und konzentrierten sich dabei vor allem auf die Anforderungen ihrer jeweiligen Fachbereiche. Sie verfügten über umfangreiches Know-how bezüglich der Systemlandschaft, Infrastruktur und Prozesse in ihrem Bereich. Daher waren sie vor allem auf operativer Ebene aktiv und sicherten die korrekte und reibungslose Umsetzung in technischer Hinsicht ab. Die Application Owner waren je mit einer halben Stelle im Projekt aktiv.

Der **Projektleiter** wiederum wurde in Vollzeit eingebunden, da er eine wichtige Schnittstellenfunktion zwischen Product Owner, Application Owner, Management und Implementierungsdienstleister einnahm. Er

unterstützte die Beteiligten bei allen organisatorischen, ressourcenspezifischen und kommunikativen Themen. Gleichzeitig plante und koordinierte er Teamevents, Kalender, Urlaube, Vertretungen und Prozesse.

Die fachlichen und technischen Ansprechpartner rekrutierten sich aus Personen, die die digitalen Services im Tagesgeschäft selbst verwendeten oder Kunden diesbezüglich betreuten. Sie dienten als Input- und Feedbackgeber für ihren jeweiligen Bereich sowie als Ansprechpartner für Rückfragen und die Detailspezifikation von Anforderungen. Teilweise waren sie auch für das Testing und Qualitätsabnahmen verantwortlich. Ihre Arbeitskraft wurde abhängig vom aktuellen Bedarf und Umfang der Aufgaben in Anspruch genommen. Gleiches galt für die **Executive Manager bzw. Sponsoren**, die als Motivatoren und Treiber vor allem die Vision der Geschäftsidee vorlebten. Während der Product Owner vor allem in operativer Hinsicht verantwortlich war, lenkten sie das Projekt aus strategischer Sicht.

Personen mit Bedacht bestimmen

Die beschriebenen Rollen sind verhältnismäßig einfach zu definieren. Eine weitaus größere Herausforderung ist es, diese Rollen mit den richtigen Personen zu besetzen. Das zeigte sich auch bei

der VUCA GmbH. Nach den ersten Wochen geriet das Projekt ins Stocken. Folgendes war passiert:

- Verantwortungen wurden nicht gelebt wie zuvor definiert.
- Der Product Owner agierte weniger als Werteoptimierer im Sinne von Scrum und war demzufolge zeitlich nicht in der Lage, fachliche Anforderungen an die Lösung zu spezifizieren.
- Der Sponsor des Projekts revidierte regelmäßig Entscheidungen des Product Owners.
- Die Kommunikation im Team blieb aus. E-Mail-Verteiler wurden bewusst klein gehalten, um erlangtes Wissen im Projekt nicht zu teilen.
- Die Versuche des Scrum Masters und Projektleiters einzulenken, nahm das Team nicht an.

Auf Anraten des Implementierungsdienstleisters entschieden sich die Beteiligten, das Projekt für vier Wochen pausieren zu lassen. Die Zeit wurde genutzt, um die Rollen neu zu ordnen sowie Teambuilding-Maßnahmen und ein teambezogenes Incentive-Modell aufzusetzen. Ein Incentive-Modell ist ein Konzept, bei dem für alle Teammitglieder einheitliche Gesamtziele definiert werden. Um diese Ziele zu erreichen, werden monetäre und nicht-monetäre Anreize geschaffen, die sich an der Gesamtleistung aller Beteiligten orientieren. Im einfachsten Fall sind das z.B. Bonus-Zahlungen oder Freizeitausgleich. Alle Teammitglieder blieben im Projekt, um die Außenwahrnehmung nicht zu gefährden.

Ein Townhall-Meeting der Geschäftsführung für alle Mitarbeiter gab schließlich den Startschuss für die Fortsetzung des Projekts. Auch wichtige Fachabteilungen nahmen daran teil. Sie erhielten Einblick in die bisherigen Ergebnisse und konnten Feedback dazu geben.

Bei der VUCA GmbH war das Projektteam vom Business getrieben und interdisziplinär durch Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen besetzt. Einen maßgeblichen Anteil am erfolgreichen Wandel hatte die IT-Abteilung – sie war Enabler und nahm eine Kernrolle ein. Eine intensive Unterstützung der IT ist damit ein Erfolgsfaktor für datengetriebene Projekte.

P wie Prozesse: Agil zum Ziel

Zu einer Situation wie der zuvor beschriebenen kommt es meist, wenn alle sonstigen Abteilungen und Prozesse noch klassischen und tradierten Prinzipien folgen – anders gesagt: Es ist schwer, ein agiles und digitales Mindset zu etablieren, wenn Schnittstellen-Abteilungen ihre Arbeit weiter so erledigen, "wie sie es immer schon gemacht haben". Veränderungen müssen begleitet werden. Es gilt, einen Change-Prozess aufzusetzen, den die Führungskräfte vorleben.

So sollte das Management in regelmäßigen Abständen bei operativen Meetings anwesend sein, um motivierend zu wirken und den Projektkollegen die notwendige Wertschätzung entgegen zu bringen. Die Führungskräfte fungieren dabei als Coach und üben nicht ausschließlich Kritik oder revidieren Entscheidungen. Ebenso ist es immer ein positives Zeichen, wenn das Management mit dem Produkt vertraut ist und die Entwicklungsfortschritte kennt. Damit steht das Management überzeugend hinter so einem wichtigen digitalen Change.

Daily Standups, Retrospektiven und Release-Partys

Im Beispielfall wurden mittels stetigen agilen Coachings notwendige Regeln aufgestellt, Denkweisen verändert und Werte vermittelt. Ebenso entwickelte sich ein Kommunikations- und Motivationskonzept zum Erfolgsfaktor im Projekt: Das Projektteam definierte Kommunikationsregeln und setzte Regelmeeetings auf, z.B. **Sprint Reviews**, **Daily Standups**, **Steering Committees** und **Retrospektiven**. Quartalsweise veranstalteten die Verantwortlichen Release-Partys, die sowohl der Mitarbeiterinformation als auch der Motivation und Teamstärkung dienten.

Das Motivationskonzept beinhaltete außerdem ein rollierendes Präsentationsverfahren, sodass jeder Projektbeteiligte abwechselnd über die Fortschritte berichten konnte bzw. musste. Die aktive Durchführung von Präsentationen war eines der Ziele, die im Incentive-Modell fixiert wurden. Nicht zuletzt förderten freiwillige Stammtisch-Events, bei denen die VUCA GmbH die Kosten für Essen und Getränke übernahm, sowohl den direkten Dialog als auch die Motivation zur Zusammenarbeit. Anfangs zu wenig beachtet, gewann das Konzept nach der Storming-Phase des Teams zunehmend an Relevanz. Es beschleunigte schließlich den Change, sodass die Performing-Phase einsetzte (vgl. die **Teamentwicklungsphasen nach Tuckman**).

Entwicklung mit MVPs

Gleichzeitig nutzte die VUCA GmbH von Beginn an agile Entwicklungsprozesse in Anlehnung an Scrum, denn die komplexen Anforderungen digitaler Produkte lassen sich niemals vollständig vorhersehen und planen. Ausgehend vom MVP näherten sich die Beteiligten mit einem iterativen Anforderungsmanagement über mehrere Entwicklungsphasen hinweg immer weiter der optimalen Lösung. Nach Beendigung einer Phase testeten und bewerteten die jeweiligen Anforderer die Ergebnisse. Gemäß Design Thinking konnten dabei jederzeit neue Erkenntnisse, Wünsche und Ideen einfließen. Features, die die Fachbereiche final abgenommen hatten, gingen direkt in den Echtbetrieb. Dadurch wurde das Produkt schnell "erlebbar", was die Akzeptanz unter den VUCA-Mitarbeitern erhöhte und sich somit positiv auf den Veränderungsprozess auswirkte.

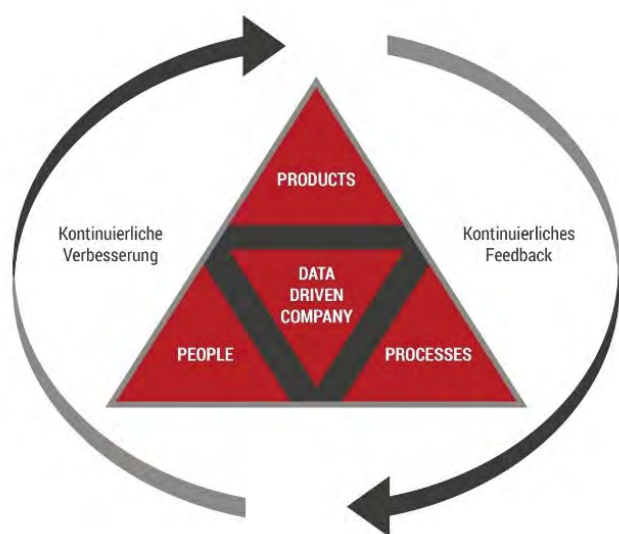


Bild 2: Die Bausteine des 3P-Ansatzes greifen laufend ineinander. So führt das kontinuierliche Feedback von Kunden und Teamkollegen auch zu kontinuierlichen Verbesserungen.
Quelle: ORAYLIS GmbH

Im Zuge einer umfangreichen Setup-Phase konnten die Akteure bereits nach drei Monaten Entwicklungszeit ein erstes MVP präsentieren. Nach weiteren sechs Monaten wurde das Hauptziel erreicht und das Produkt konnte live gehen. Der Weg zur Data Driven Company war damit erfolgreich eingeschlagen. Bis heute werden stetig neue Anforderungen umgesetzt, um das Produkt zu optimieren und zu erweitern. Gleichzeitig deckt der Transformationsprozess immer wieder weitere Potenziale auf, sodass er nie ganz beendet ist. Er wird fortgeführt und nach wie vor vom Implementierungspartner begleitet (Bild 2).

Fazit

Das Beispiel der VUCA GmbH belegt, dass Projekte rund um die digitale Transformation nach speziellen Vorgehensweisen verlangen. Sie lassen sich niemals vollständig planen und fordern von den Beteiligten ein hohes Maß an Flexibilität. Den Ausgangspunkt bildet eine Produktidee – ganz gleich, ob es sich um eine neue digitale Innovation für den Markt oder ein internes System für die Optimierung von Geschäftsprozessen handelt. Wenn das Projektteam steht, kann es die Idee durch Design Thinking ausarbeiten und mit Leben füllen. Dabei gilt es zunächst, die Ziele des Produkts, seinen Nutzen und seine Alleinstellungsmerkmale festzulegen bzw. transparent zu machen.

Der 3P-Ansatz lässt sich in allen Unternehmensbereichen anwenden. Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass nicht zu viele unterschiedliche Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen Abteilungen oder externen Dienstleistern entstehen. Erfolgsversprechend ist ein überschaubares Setup, das steuerbar ist und im gleichen Modus arbeitet.

Ebenso entscheidend für den Erfolg ist, dass die Teammitglieder mit Bedacht gewählt und die Rollen nach persönlichen Stärken und Schwächen besetzt werden. Persönliche Anreize schaffen gleich zu Beginn die

nötige Motivation. Indes vermeiden konkret formulierte Teamziele unnötige Missverständnisse. Der Projektverantwortliche sollte ebenfalls einen klaren Rahmen für den gemeinsamen Austausch vorgeben und zum Projektstart entsprechende Regel-Termine festlegen.

Manager einzelner Abteilungen wie auch des Top-Managements dürfen sich jederzeit einbringen. Gleichzeitig muss das Team aber autorisiert werden, eigenständige Entscheidungen zu treffen, die auch Bestand haben. Das heißt: Das Management kann Hürden abteilungsübergreifend abbauen, indem es die Kulturveränderung proaktiv vorantreibt, agile Vorgehensweisen etabliert sowie ausreichend Zeit und Ressourcen einräumt.

Eine konkrete Roadmap mit festen Meilensteinen schafft einen klaren Pfad, der geplant und kommuniziert werden kann. Nicht zuletzt ist es hilfreich, erste Erfolge sichtbar zu machen und z.B. über ein MVP nach kurzer Zeit Feedback zu sammeln und Akzeptanz zu schaffen. Wobei Unternehmen nicht alles aus eigener Kraft stemmen müssen. Externe Dienstleister stehen beratend und coachend zur Verfügung. Die Auswahl dieser Partner sollte für datengetriebene Projekte neben der technischen und fachlichen Expertise auch die Unternehmenskultur einbeziehen.

Das 3P-Modell schafft einen Handlungsrahmen und gibt eine klare Richtung vor. Mit Elementen aus Scrum, Design Thinking, Six Sigma und Change Management werden Produkte, Personen und Prozesse miteinander in Einklang gebracht. Alle Aktivitäten müssen aufeinander ausgerichtet und während der gesamten Projektlaufzeit im Blick behalten werden. Wer eine der drei P-Komponenten vernachlässigt, wird seine Ziele allenfalls mit hohem Zusatzaufwand erreichen. So bringt z.B. die beste Produkt-Roadmap nichts, wenn es Unstimmigkeiten bei den Personen oder unsaubere Prozesse gibt.

Das 3P-Vorgehen: Erfolgsfaktoren für den Weg zur Data Driven Company im Überblick

Produkte

- **Design Thinking** zur Verwirklichung von Produktideen
- Eine Vision der digitalen Lösung und der Data Driven Company
- Ein Management, das diese Vision vorlebt
- Definition von Zielen und Nebenzielen
- Produkt-USP definieren und herausstellen
- Eine Roadmap inkl. Meilensteinen, bei der die Zeitabstände nicht zu klein gesetzt sind
- **Minimal Viable Product** für digitale Services und Produkte, das kurzfristige Feedbacks ermöglicht

Personen

- Die Stärken und Schwächen von Teamkollegen und Mitarbeitern kennen und sie danach einsetzen
- Projektverantwortlichen ausreichend Zeit einräumen
- Personen befähigen und ihnen Vertrauen schenken
- Eingriffe nur bei operativer Notwendigkeit
- Agiles Coaching, wenn noch nicht ausreichend Erfahrungen vorhanden sind
- Proaktive Kulturveränderung
- Regeln sind verbindlich einzuhalten

Prozesse

- Agile Lösungsentwicklung nach Scrum
- Anforderungen kontinuierlich, diszipliniert und genau spezifizieren
- Ein ganzheitliches Kommunikations- und Motivationskonzept, das den Produktentstehungsprozess flankiert
- Agieren statt reagieren
- Kontinuierliche Fortführung des Design-Thinking-Prozesses

Literatur

- Fraunhofer IAIS: Fraunhofer IAIS – Ihr Wegbegleiter zur data-driven company, https://www.iais.fraunhofer.de/content/dam/iais/gf/bda/Downloads/Fraunhofer_IAIS_GF_BigDataAnalytics_Web.pdf
- Hein, Christoph; Hendricks Frank: DATA-DRIVEN-COMPANY, Business Intelligence Magazine, <https://www.bi-magazine.net/data-driven-company.html>
- Lürßen, Hartmut: Wie Operational Excellence funktioniert, cio, <https://www.cio.de/a/wie-operational-excellence-funktioniert,2258524>
- Medium.com: Die 3 wichtigsten Merkmale des Data Driven Business — Von Insights über Relevanz hin zu Wachstum, <https://medium.com/milosradovic/die-3-wichtigsten-merkmale-des-data-driven-business-von-insights-%C3%BCber-relevanz-hin-zu-wachstum-813fcb3dec47>
- Scheller, Thorsten: Willkommen in der VUKA-Welt!, agil-werden.de, 21.02.17, <https://www.agil-werden.de/willkommen-in-der-VUCA-welt/>
- TDWI: Five Characteristics of a Data-Driven Company, <https://tdwi.org/articles/2018/09/26/ppm-all-five-characteristics-data-driven-company.aspx>

Alle Links zuletzt geprüft am 21.08.19

Best Practice für die Einbindung fortschrittlicher Kunden

Lead User-Projekte: Schneller als der Wettbewerb

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

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

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



Dr. Jens Lehnen

Senior Consultant bei mm1
Fachautor für den Lead-User-Ansatz



Prof. Dr. Cornelius Herstatt

Professor für Technologie- und Innovationsmanagement

Der Innovationsbedarf ist groß wie nie

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

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

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

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

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

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

Einbeziehen von Nutzern für mehr Innovationskraft

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



Bild 1: Wichtige Einflussfaktoren, die den Innovationsbedarf erhöhen.

- Höhere Wahrscheinlichkeit, dass das neue Produkt oder Dienstleistung die Kundenbedürfnisse und -erwartungen befriedigen, daraus resultiert ein geringeres Markteinführungsrisiko
- Wertvoller Vorsprung vor der Konkurrenz und Zukunftsorientierung
- Positive Marketingeffekte (eingebundene Nutzer als Fürsprecher des Unternehmens, Steigerung der Kundenloyalität, Darstellung als innovatives Unternehmen etc.)
- Niedrigere Produktentwicklungskosten (z.B. sind Produkttests durch Kunden möglich)

Wie Sie herausfinden, was der Kunde will

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

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

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

Lead User als Quelle zukünftiger Kundenbedürfnisse

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

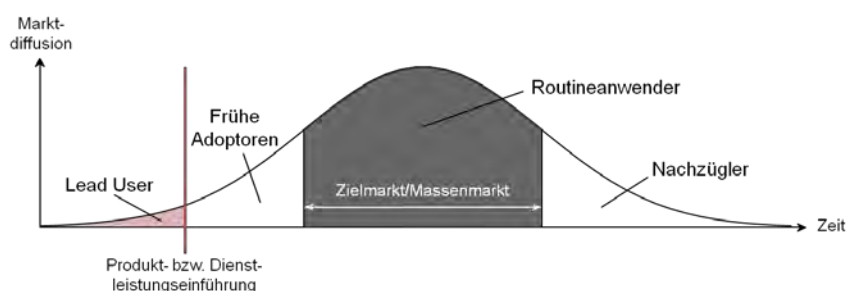


Bild 2: Abgrenzung von Lead Usern nach Churchill et al. (2009).

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

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

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

Die Lead User-Methode

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

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

1. Start des Lead User-Projekts	2. Identifikation von Bedürfnissen und Trends	3. Identifizierung der Lead User	4. Konzeptdesign
<ul style="list-style-type: none"> • Bildung interdisziplinärer Teams • Definition der Zielmärkte • Definition der Projektziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Markt- und Technologieexperten • Scannen von Internet, Literatur, Datenbanken • Selektion der wichtigsten Trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Networking-basierte Suche nach Lead Usern • Analyse analoger Märkte • Screening von ersten Ideen und Lösungen der Lead User 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop mit Lead Usern zur Generierung oder Verbesserung von Produktkonzepten • Evaluation und Dokumentation der Konzepte

Tabelle 1: Stand der Lead User-Methode 2004.

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

Diese Lücke wollten wir schließen, auch da wir eine Modernisierung der Methode vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen – z.B. der Kommunikationsmöglichkeiten mit den Nutzern durch die Digitalisierung – als sinnvoll und notwendig ansehen. Daher führten wir eine umfangreiche, branchenübergreifende Studie zur praktischen Nutzung der Lead User-Methode durch und entwickelten auf dieser Basis ein Best Practice für die Durchführung von Lead User-Projekten. Nachfolgend erläutern wir die Best Practice und veranschaulichen diese anhand von relevanten Beispielen aus den Interviews.

Die Studie zur Weiterentwicklung der Methode

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

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

Best Practice für Lead User-Projekte

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

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

1. Projektorganisation und Zieldefinition

2. Bedürfnis- und Trendidentifikation

3. Identifizierung der Lead User

4. Workshop und Konzeptentwicklung

5. Evaluierung und Implementierung

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

Tabelle 2: Weiterentwickelte Lead User-Methode.

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

1. Phase: Projektorganisation und Zieldefinition

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

Teamzusammensetzung

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

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

Realistische Projektziele

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

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

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

Grenzen der Methode

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

Kommunikation und Management Attention

Effektive Kommunikation ist in dieser Phase ebenfalls sehr wichtig, um sämtliche Informationen über das Projekt zu verbreiten und zudem die Motivation für die Durchführung zu erhöhen.

Die Frage nach ausreichender **Management Attention** (siehe Glossar) sowie einem detaillierten Projektplan sind wichtige Checkpoints, die vor dem Übergang in die zweite Phase unbedingt erfüllt sein sollten.

1. Phase	Projektorganisation und Zieldefinition
Ziel	Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und klare Projektziele formulieren
Voraussetzungen	Alle Beteiligten verfügen über eine ausreichende Kenntnis der Lead User-Methode Alle Beteiligten sind motiviert Ausreichende Management Attention

	Grundsätzliche Durchführbarkeit des Projekts (Ressourcen, es passt in Strategie- und Zeitplanung des Unternehmens)
Aufgaben	<p>Teamzusammensetzung: Interdisziplinäres Projektteam (Innovationsmanagement, Forschung & Entwicklung etc.)</p> <p>Definition des Projektziels: Realistische Ziele unter Berücksichtigung aller Projektbeteiligten</p> <p>Projektplanung und Ressourcenallokation: Projektplan mit ausreichend Puffern zur Gewährleistung der Flexibilität</p> <p>Ressourcenallokation: Es sind ausreichende Ressourcen an Geld, Zeit und Mitarbeitern eingeplant</p> <p>Kommunikation: Erläuterung des Projektvorhabens an Entscheider (Management Attention) und Mitarbeiter (Akzeptanz)</p>
Checkliste	<p>Ist das Ziel deutlich formuliert und an alle Beteiligten kommuniziert?</p> <p>Sind alle Mitarbeiter motiviert oder gibt es Einwände gegenüber dem Projekt, der Planung oder Teamzusammensetzung?</p> <p>Ist die Management Attention gesichert und sind die Ressourcen gebilligt?</p> <p>Wurde ein verständlicher, detaillierter Projektplan definiert?</p>

Tabelle 3: Projektorganisation und Zieldefinition.

2. Phase: Bedürfnis- und Trendidentifikation

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

Definition der Kundenbedürfnisse und Trends

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

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

Informationsbeschaffung

Sammeln Sie zunächst Sekundärdaten (Internetrecherche etc.). Deren Aussagekraft ist zwar beschränkt, jedoch können Sie so schnell und ohne großen Aufwand eine erste Einschätzung zur Markt- und Trendentwicklung erlangen. Verlässliche und auf Ihr Unternehmen bzw. Markt fokussierte Aussagen erhalten Sie jedoch erst durch die Erhebung von Primärdaten, z.B. durch Experteninterviews.

Auf dieser Basis legen Sie fest, in welchem Bereich Ihre Lead User besondere Kenntnisse und Innovationskraft vorweisen sollten. Die Lead User identifizieren Sie in der dritten Phase, sofern Sie die Trends im Rahmen der Checklisten als tatsächlich vielversprechend bewerten (siehe Tabelle 4).

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

Tabelle 4: Bedürfnis- und Trendidentifikation.

3. Phase: Identifizierung der Lead User

Lead User-Kriterien

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

Suche nach Lead Usern

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

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

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

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

Tabelle 5: Identifizierung der Lead User.

4. Phase: Workshop und Konzeptentwicklung

Organisation der Workshops

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

Räumlichkeiten

Findet der Workshop in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt, geraten die Lead User häufig in eine Drucksituation, da sie von den Unternehmensmitarbeitern unbewusst als Dienstleister gesehen

werden. Erfahrungsgemäß ist daher ein Workshop außerhalb des Unternehmens unter der Leitung eines externen Moderators wirksamer. Die Projektteammitglieder sind sich durch den Ortswechsel mehr darüber im Klaren, dass auch sie Ideen und Konzepte liefern sollen. Zudem können sie sich besser auf den Workshop konzentrieren, werden nicht durch Telefonate, Besprechungen und dergleichen gestört oder abgelenkt.

Moderation

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

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

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

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

Ablauf und Rahmenbedingungen des Workshops

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

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

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

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

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

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

Tabelle 6: Workshop und Konzeptentwicklung.

5. Phase: Evaluierung und Implementierung

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

Umsetzungsplan

Ein Umsetzungsplan sollte insbesondere folgende Fragen beantworten:

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

Implementierung der Ergebnisse

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

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

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

Ideen der Lead User als Denkanstoß für weitere Projekte

Viele befragte Unternehmen gaben an, dass nicht immer konkrete Ideen für andere Projekte genutzt werden, viele Vorschläge der Lead User-Projekte jedoch als Denkanstoß wirken und sich daraus weitere Ideen entwickeln: "Was eher passiert, dass die Sachen weiter gedreht werden im Unternehmen und dass es wichtige Impulse sind, um gewisse Abteilungen ebenfalls auf Spur zu bringen. Oder auch gewisse Innovationsmaßnahmen dann auch anzutreiben innerhalb des Unternehmens."

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

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

Tabelle 7: Evaluierung und Implementierung.

Anregungen und Vorteile für die Praxis

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

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

Grundsätzlich sollten Unternehmen offen gegenüber innovativen Methoden sowie dem Einbeziehen von Kunden sein. Externe dürfen nicht als Bedrohung angesehen werden, sondern als Bereicherung und Quelle von Wissen sowie Kreativität. Demnach ist das Vermeiden und Überwinden von Widerstand (siehe dazu den Beitrag "[Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten](#)", Projekt Magazin 07/2017) sowie eine offene Unternehmenskultur Voraussetzung für die Entwicklung erfolversprechender Innovationen.

Literatur

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

Know-how der künftigen Anwender nutzen

Key User – die wichtigsten Botschafter für Ihr IT-Projekt

Teil 1: Fachbereichsvertreter aktiv auswählen



Elisabeth Wagner
Change- und Projekt-
managerin (GPM/IPMA)

Wenn künftige Anwender einer neuen IT von geschätzten Kolleginnen und Kollegen hören, dass dieses System eine gute Sache ist, dann schmelzen Vorbehalte so stetig, wie Neugierde und Akzeptanz steigen. Denn wenn sich ein Key User hinstellt und den Kollegen mitteilt: "Hey, das ist doch ein großer Vorteil, dass wir diese neue IT bekommen! Schaut Euch doch mal die Funktionalität xy an, das ist doch genau das, was wir seit Jahren fordern!", hat das ein völlig anderes Gewicht, als wenn Sie als Projektleitung solche Aussagen treffen. Der Key User ist für die Anwender "einer von ihnen" und genießt deshalb höchste Glaubwürdigkeit.

Key User haben eigene Funktionen im Projektteam: Sie geben fachliches Feedback zu Anforderungen und Software, vertreten dabei ihren Bereich, halten die Kolleginnen und Kollegen auf dem Laufenden und holen aktiv Feedback ein. Wenn alles gut geht, werben sie für das Projekt, seine Ziele und die künftige Software. In verschiedenen Entwicklungsstufen und bei der Abnahme wirken sie als Tester mit. In der Phase der Implementierung sind sie Trainer und meist auch erste Ansprechpartner bei Problemen (First Level Support). Um in den Genuss von Top-Multiplikatoren zu kommen, müssen Sie als Projektleitung diese "Feld-Mannschaft" systematisch aufbauen, denn gute Key User wollen gefunden, gehört, unterstützt und geachtet werden.

Key-User im IT-Projekt – nicht immer selbstverständlich

Für große IT-Abteilungen, die immer wieder Software programmieren und implementieren, gehört die Rolle der Key User oft selbstverständlich dazu. Anders sieht es aus, wenn Projekte im Fachbereich angesiedelt sind und die IT nicht im Zentrum des Projekts steht, sondern als ein Teil z.B. einer Prozessverbesserung eingeführt wird. Dann besteht die Gefahr, dass das Wissen um die Bedeutung der Key User fehlt und sich das Projektteam erst mal ohne deren Beteiligung an das neue System heranmacht.

Das gilt auch für ein agiles Projekt. Zwar sorgt etwa das Vorgehen nach Scrum dafür, dass das Entwicklerteam immer wieder die Rückkopplung mit der Auftraggeberseite hat, doch damit ist noch nicht per se für eine kontinuierliche Beteiligung der künftigen Nutzerebene gesorgt. Auch hier kann es passieren, dass der Process Owner, der die Entwicklung der Software eng begleitet, abgehoben von der Arbeitsebene agiert.

Ein Projektteam besteht aus mehreren Rollen

In der Praxis gibt es mehrere Rollen im IT-Projekt, die aus der Perspektive der künftigen Anwender agieren.

Mitglieder des Projektteams mit Fachbereichs-Know-how

Projektmitarbeiter mit Fachbereichs-Know-how arbeiten intensiv an Aufgaben wie Planung, Aufwandsschätzung, Formulierung von Lasten- und Pflichtenheften, Testplanung, Programmierer-Einweisung etc. Diese Mitarbeiter kennen beide Welten, die des Projektmanagements und die des Fachbereichs. Damit sind sie oft die optimale Besetzung als Teilprojektleitung, die auch kontinuierlich die Perspektive des anfordernden Bereichs im Team vertritt.

Es ist jedoch ein Fehler, sie als vollwertige Vertretung des Fachbereichs zu sehen. Denn sie werden niemals selbst mit der künftigen IT arbeiten und schon deshalb von den Anwendern nicht wirklich als einer der Ihren akzeptiert. Bezogen auf den Fachbereich haben sie somit keine Vertretungs-, sondern eine Brückenfunktion: Für die Key User sind sie die ersten Ansprechpartner, die ihre Sprache verstehen. Ihnen als Projektleitung helfen sie, Wissenslücken zu überbrücken und die Kommentare und Forderungen der Key User zu bewerten.

Key User aus der Anwendergruppe

Key User aus der Anwendergruppe bringen stunden- und tageweise ihr Know-how in Aufgaben wie Anforderungsdefinition, Tests, Abnahmen und Schulungen ein, verfügen aber über kein Projektmanagement-Wissen.

Erste Key User benötigt ein Projekt bereits in der Konzeptphase, wenn die Anforderungen zur Funktionalität gesammelt, priorisiert und auf die Zeitschiene gesetzt werden. Denn zum einen werden Multiplikatoren, die schon die Anforderungen mitdefinieren, sich für das künftige Ergebnis mitverantwortlich fühlen und dieses umso besser promoten. Zum anderen spart sich das Projektteam unschöne Überraschungen, als wenn es mit dem entwickelten Produkt zum ersten Mal auf die künftigen Anwender zugeht. Denn niemand ist kompetenter als diese, wenn es darum geht, Funktionalität und Usability zu definieren.

Multiplikatoren aus der Anwendergruppe

Ausgewiesene Multiplikatoren werden u.U. für Trainings und Anwenderbetreuung am Arbeitsplatz benötigt, übernehmen aber anders als die Key User keine weiteren Aufgaben im Projekt. In großen Projekten, wie etwa SAP-Einführungen, sind die Zahl der künftigen Anwender und die Dimension der Änderungen oft so groß, dass die Gruppe der Trainer und Ansprechpartner vor dem Go-live noch mal deutlich aufgestockt wird.

Key User aktiv rekrutieren

Nicht immer klappt der Einsatz von guten Key Usern in IT-Projekten wirklich reibungslos. Dafür

gibt es zwei Hauptgründe: Entweder stellen Linienvorgesetzte keine Ressourcen zur Verfügung, da sie diese nicht entbehren möchten oder die Projektleitung selbst erkennt die Notwendigkeit solcher Fachbereichsvertreter im Projektteam nicht und fordert diese auch nicht an. In anderen Fällen gibt es zwar eine Key-User-Mannschaft, diese zeigt jedoch eher lustlose, mittelmäßige Leistung – entweder, weil die Player nicht die richtigen sind oder weil ihnen gute Trainer und Betreuer aus dem Projekt fehlen. Wie also sieht der Plan aus, um ein Key-User-Team zu formen, das in der ersten Liga spielt?

Sinnvolle Größe der Key-User-Gruppe bestimmen

Wie viele Key User sollten Sie einplanen? Generell hängt das von drei Faktoren ab:

1. Wie viele Bereiche werden mit der Software arbeiten? Jeder Bereich sollte mit mindestens einem Key User im Projekt vertreten sein.
2. Wie viele Mitarbeiter sollen mit der künftigen IT arbeiten und werden eine Schulung sowie First Level Support nach Inbetriebnahme durch Key User benötigen? Maximal 20 Mitarbeiter pro Key User ist erfahrungsgemäß eine gute Zahl.
3. Wie viele Key User möchten Sie als Ideen- und Feedbackgeber im Projekt oder Teilprojekt haben? Zwei bis max. zehn sollten es sein.

! Wenn die Zahl der gewünschten Key User im Projekt geringer ist als die für die Schulung benötigten, ist es sinnvoll und üblich, zunächst mit einer kleineren Gruppe zu arbeiten, die vor der Einarbeitungsphase um weitere Key User oder Multiplikatoren ergänzt wird. Unterschiedliche Bezeichnungen werden immer dann verwendet, wenn die ersten Key User sehr tief in die IT einsteigen, z.B. als Anforderer, Tester, Customizer, während die später hinzukommenden sich auf die Anwendung konzentrieren.

Die richtigen Key User suchen und finden

Nicht jeder Fachbereichsmitarbeiter wird die Key-User-Rolle gleich gut ausfüllen. Was also sollte ein guter Key User können? Im Wesentlichen sind es folgende Eigenschaften und Kompetenzen:

- Sehr gute Kenntnisse der Aufgaben und Prozesse, die durch die künftige IT unterstützt werden (keine Abteilungsneulinge)
- Interesse an einer Verbesserung der Abläufe und somit positive Haltung gegenüber der zu entwickelnden IT
- IT-Interesse
- Freundliches Auftreten, deeskalierende Haltung, Geduld
- Fähigkeit, zu diskutieren und sich für etwas einzusetzen
- Bereitschaft, mit Angriffen und Widerständen umzugehen
- Wille, Andere mitzunehmen

Hier gilt, was auch für Teams generell erkannt wurde: Eine gesunde Durchmischung von männlichen und weiblichen Key Usern, verschiedene Altersgruppen und ggf. Nationen wirkt sich positiv auf die Qualität der Arbeit aus.

Selbstverständlich werden die Bereichsleiter Ihnen nicht automatisch genau diese Persönlichkeiten schicken. Sie werden dazu tendieren, nach ihren eigenen Kriterien auszuwählen: Wen kann ich gerade am Besten entbehren? Bei wem bin ich vielleicht sogar froh, ihn oder sie phasenweise "loszuwerden"? Und wenn sie selbst der IT skeptisch gegenüberstehen, werden sie vielleicht diejenigen auswählen, bei denen sie eine ebenso kritische Haltung vermuten. Deshalb sollten Sie selbst aktiv werden.

Potenzielle Key User persönlich kennenlernen

Um potenzielle Key User kennenzulernen, sollten Sie Ihr Büro verlassen und sich in die Fachbereiche begeben. Dort stellen Sie Ihr Projekt vor und holen sich Feedback ein. Gute Fragen, um Diskussionen in Gang zu bringen, sind z.B.: "Was ist Ihr erster Eindruck?", "Welche Chancen sehen Sie?", "Worauf müssen wir im Projekt achten, damit die Software Sie möglichst gut bei Ihren Aufgaben unterstützt?" Möglichkeiten, um in Kontakt mit den künftigen Nutzern zu treten, bietet u.a. die jährliche Bereichsversammlung. Bieten Sie auch Führungskräften an, Ihr Projekt auf Teammeetings vorzustellen.

In der Diskussion können Sie beobachten, wer neugierig ist oder die Chancen sieht, auf allzu pessimistische Wortmeldungen deeskalierende Entgegnungen zu finden. Lassen Sie sich die Namen interessanter Mitarbeiter direkt geben und fragen Sie sie, ob sie sich vorstellen könnten, im Projekt mitzuwirken. Eine Liste, in die sich Interessenten eintragen können, die weitere Informationen wünschen, hilft ebenfalls, Namen potenzieller Key User einzusammeln.

Wunschkandidaten anfordern und durchsetzen

Wenn Sie später die Key User aus den Fachbereichen anfordern, fragen Sie nicht einfach nach x Ressourcen zu y Tagen, sondern äußern Sie sehr klar, was Sie sich vorstellen: Nennen Sie die ersten vier der oben angeführten Kriterien.

Die "positive Haltung gegenüber der zu entwickelnden IT" lassen Sie weg, denn diese Forderung könnte bei kritischen Kollegen das Standing des künftigen Key Users untergraben. Die Kriterien "Fähigkeit, zu diskutieren und sich für etwas einzusetzen", "Bereitschaft, mit Angriffen und Widerständen umzugehen", "freundliches Auftreten, deeskalierende Haltung, Geduld" und "Wille, andere mitzunehmen" würden hier zu weit führen.

Sofern Sie bereits Namen von Wunschkandidaten haben, nennen Sie diese ebenfalls und begründen Sie Ihre Wahl damit, dass diese nach Ihrem Eindruck die wichtigsten Kriterien erfüllen. Nehmen Sie Ihre leitenden Kollegen aus der Linie auch für den Erfolg der neuen Software in die Pflicht: Weisen Sie aus-

drücklich darauf hin, wie unverzichtbar die Bereichsvertreter sind, um mit der Software die Anforderungen und Wünsche auf der Arbeitsebene optimal zu treffen und eine gute Unterstützung bei der Einarbeitung aufzusetzen.

Und wenn das alles nicht hilft und zumindest der eine oder andere Bereichsleiter Ihren Wünschen nicht entgegenkommt? Dann sehen Sie sich diese Vorschläge an und entscheiden Sie, ob die genannten Kandidaten ebenfalls passen oder ob Sie die Entscheidung eskalieren. Letzteres erfordert Fingerspitzengefühl. Gelingen wird Ihnen eine Ablehnung ohne Verletzung, wenn Sie objektive Gründe nennen, die für niemanden beleidigend sind, z.B., dass der Kandidat noch nicht lange in seiner jetzigen Position tätig ist. Oder verweisen Sie darauf, dass Sie Mitarbeiter xy – Ihren Wunschkandidat – in diesem Projekt vorziehen würden, weil ...

Tipp: Wie kommt man zu Key Usern, auch wenn die Fachbereiche mit Ressourcen geizen?

Wenn Sie damit rechnen müssen, dass das Linienmanagement ihr Ansinnen, Key User zu stellen, ablehnt, gibt es einen erstaunlich wirksamen Trick: Schreiben Sie die Beteiligung von Fachbereichsvertretern von Anfang an selbstverständlich in Ihre Projektpapiere hinein, ohne konkrete Zahlen zu nennen. Dann setzt bei den Entscheidern das "Kopfkino" noch nicht ein, bei dem sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen, die ihren angestammten Arbeitsplatz verlassen, um sich ins Projekt zu begeben. Sie als Projektleitung haben aber schon mal einen Anker ausgeworfen. Lassen Sie sich im Projektauftrag attestieren, dass Ihre neue Software "in enger Abstimmung mit den Fachbereichen" entwickelt werden soll. Oder, dass Sie die "Anforderungen der Fachbereiche" zu erheben haben. In Ihren Projektstrukturplan schreiben Sie: "Zieldefinition in Abstimmung mit den Fachbereichen" oder "Entwicklung des Lastenhefts in Key-User-Workshops".

Hintergrund dieses Vorgehens: In diesen Formulierungen sind die Anforderungen noch versteckt, es geht noch nicht um konkrete Mitarbeiter und Arbeitszeiten – und die Bereitschaft, dem zuzustimmen, ist entsprechend hoch. Erst wenn Sie als Projektleiter auf die Fachbereiche zugehen und xy Mitarbeitertage pro Monat einfordern, setzt bei diesen die Empörung ein. Dann haben Sie aber schon Fakten geschaffen! Ein fieser Trick? Nein, eine Notwendigkeit. Denn es ist nun mal eine Tatsache, dass Software, die ohne Einbindung der Anwender entwickelt wird, meist zu einem ausgesprochen schlechten Kosten-Nutzen-Verhältnis führt. Es ist Ihre Aufgabe als Projektleitung, diesen Schaden von Ihrem Unternehmen abzuwenden.

Fazit

Key User sind für IT-Projekte unersetzlich. Das gilt auch für Projekte, in denen die Einführung einer neuen IT eine Nebenrolle spielt, z.B. bei Prozessverbesserungen. Um geeignete Key User zu finden, reicht es jedoch nicht, die Bereichsvertreter anzufordern und ihnen ihre Aufgaben zuzuweisen. Je kritischer das Projekt ist, desto wichtiger ist es, die Auswahl gezielt zu steuern, um wirklich gute Multiplikatoren für die künftigen Anwender zu gewinnen.

Was Sie als Projektleitung tun können, um diese Fachbereichsvertreter gut zu unterstützen und damit ihre Wirksamkeit zu optimieren, lesen Sie im zweiten Teil der Artikelserie.

Know-how der künftigen Anwender nutzen

Key User – die wichtigsten Botschafter für Ihr IT-Projekt

Teil 2: Fachbereichsvertreter richtig einsetzen



Elisabeth Wagner
Change- und Projekt-
managerin (GPM/IPMA)

Erklärt ein Key User z.B.: "Leute, der Aufwand für die Einarbeitung hat sich schon nach wenigen Tagen amortisiert. Wenn Ihr mal nicht zurechtkommt, könnt Ihr Euch jederzeit bei mir melden!", bröckelt der Widerstand gegen eine neue IT oft schnell. Denn die Aussage eines Kollegen oder einer Kollegin wird bei den Anwendern oftmals als glaubwürdiger eingestuft als die der Projektleitung. Nachdem Sie – wie in Teil 1 der Artikelserie beschrieben – die geeigneten Key User für Ihr Projekt aktiv ausgewählt und durchgesetzt haben, liefert dieser zweite und abschließende Teil Empfehlungen für eine reibungslose und effiziente Zusammenarbeit.

Key User haben eigene Funktionen im Projektteam: Sie geben fachliches Feedback zu Anforderungen und Software, vertreten dabei ihren Bereich, halten Kollegen auf dem Laufenden und holen aktiv Feedback ein. Wenn alles gut geht, also geeignete Multiplikatoren ausgewählt wurden, die vom Projektteam für ihre Aufgaben gut vorbereitet und unterstützt werden, werben diese für das Projekt, seine Ziele und die künftige Software. In verschiedenen Entwicklungsstufen und bei der Abnahme wirken Key User als Tester mit. In der Phase der Implementierung sind sie Trainer und meist auch erste Ansprechpartner bei Problemen (First Level Support).

Ein Grundsatz sollte für alle Aufgaben gelten: Achten Sie darauf, zeitliche Vereinbarungen einzuhalten und überfordern Sie Ihre Key User nicht. Manchmal, z.B. bei großen SAP-Einführungsprojekten, sind Key User als ständige Teammitglieder freigestellt und Sie können sie kontinuierlich einplanen. Oft sind jedoch nur einige Tage pro Monat geplant und diese gilt es einzuhalten.

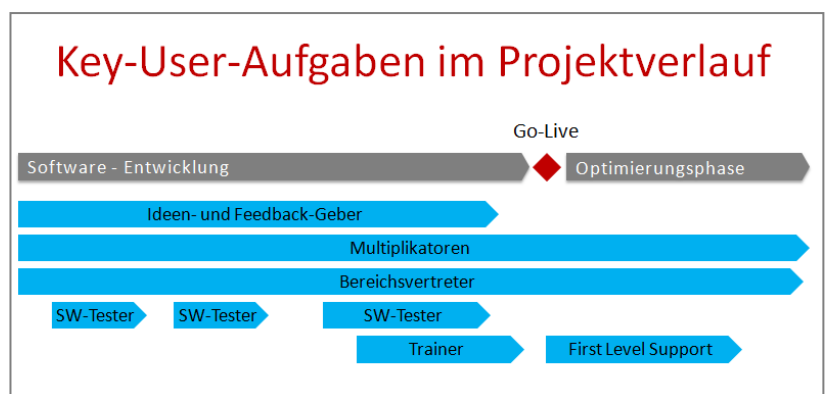


Bild 1: Die wichtigsten Aufgaben der Key User im SW-Projekt.

Das nachfolgende Aufgabenspektrum und die benötigten Zeiten haben Sie bei der Anforderung von Ressourcen zumindest skizziert. Da Sie nicht wissen, was davon bei den Key Usern angekommen ist, sollten Sie im ersten Meeting noch einmal darüber informieren und offene Fragen klären. Haben Sie in Ihrer Projektplanung die Rolle "Key User" bereits beschrieben und

die Aufgaben hinterlegt, können Sie dies als Basis verwenden. Wenn nicht, erstellen Sie zumindest eine Aufgabenliste und eine Visualisierung, wann im Projektverlauf welche Aufgaben auf die Key User zukommen. Verteilen Sie diese Informationen am besten elektronisch und als Handout, um sicherzugehen, dass die Key User ihre Rolle verstanden haben und die Projektzeiten wirklich einplanen.

Key User als Ideen- und Feedback-Geber

Je früher Sie Key User einbinden, desto einfacher ist es, eine positive Einstellung zur geplanten Software zu erhalten, weil diese dann von ihnen aktiv mitgestaltet wurde und somit auch die ihre ist. Allerdings ist es nicht immer möglich oder sinnvoll, die Fachbereiche von Anfang an einzubinden. Etwa, weil Sie im Projektteam mit Widerstand rechnen und den Eindruck haben, dass das Konzept noch nicht weit genug entwickelt ist, um konkrete Aussagen zum Nutzen treffen zu können. Aber Vorsicht! Liegt dann das erste Ergebnis vor, wird schnell noch wichtiger Änderungsbedarf entdeckt – das kann weitergehen, bis ein recht rundes Ergebnis erzielt wurde, geformt von Projektspezialisten, die glauben zu wissen, was wichtig ist, die wirklichen Prioritäten der Fachbereiche aber nicht kennen.

Besteht das erste Key-User-Meeting folglich darin, den aktuellen Entwicklungsstand zu präsentieren, kann es erst einmal ungemütlich werden: Selbstbewusste, gute Key User werden das Vorhandene akribisch und kritisch durchleuchten und viele Fragen stellen. Kommt es zu massiven Vorbehalten und Änderungsvorschlägen, gelten die Regeln professioneller Kommunikation: Feedback annehmen, Einwände sachlich prüfen, Hintergründe geduldig erklären, aber auch ehrliche Offenheit und Änderungsbereitschaft zeigen. Sie müssen nicht allen Anträgen sofort zustimmen. Wichtig ist, dass das Feedback für die Teilnehmer sichtbar aufgeschrieben und zeitnah behandelt wird.

Da Ihr Team wahrscheinlich stolz auf das Geleistete ist und das erste Feedback vielleicht enttäuschend findet, bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf mögliche Zurückhaltung und Kritik vor. Während der Sitzung können Sie negatives Feedback erträglicher machen, indem Sie bewusst nach Dingen fragen, die gut gefallen und diesen Raum geben.

Key-User-Anforderungsmeetings für Feedback nutzen

Bei Key-User-Meetings, in denen Entwicklungsstände und das weitere Vorgehen besprochen werden, ist die Beteiligung der Entwickler nahezu unverzichtbar. Sie tragen wesentliches Wissen bei, warum etwas so gemacht wurde, wie es ist, und können meist sofort eine erste Einschätzung geben, ob eine gewünschte Änderung oder Neuerung viel, mittel oder wenig Aufwand erzeugen würde. Manchmal bringen sie selbst innovative, nutzerfreundliche Vorschläge ein, auf die andere mangels Erfahrung gar nicht gekommen wären. (Für weitere Informationen zur professionellen Gestaltung der aktuellen Anforderungsliste siehe auch "Anforderungen prüfen, abstimmen und aktuell halten".)

Um die Key User für ihre Feedback-Aufgabe organisatorisch gut einzubinden, sorgen Sie dafür, dass die Termine ausreichend frühzeitig kommuniziert werden (fragen Sie Ihre Key User, welchen Vorlauf sie brauchen) und dann

gut vorbereitet sind und zügig ablaufen. Planen Sie je nach Umfang der zu besprechenden Neuerungen ausreichend Zeit ein. Eine Vertagung nach der Hälfte der Agenda-Punkte können Sie sich nicht leisten, wenn Sie Ihre Zieltermine halten wollen. Auf die Tagesordnung dieser Key-User-Meetings gehören grundsätzlich Fragen des Projekt- und Entwicklerteams, es sollte aber auch noch ausreichend Zeit vorhanden sein, um ungeplante Vorschläge der Key User zu besprechen.

Auch bei großer Projektheftik sollten Sie die Spielregeln wertschätzender Kommunikation stets einhalten: Kein Feedback wird "abgebügelt", alles wird behandelt. Jedes Ergebnis wird zügig mitgeteilt. Kurze E-Mails kommen bei den Key Usern gut an, denn so sehen sie, dass ihre Beteiligung etwas bringt, und können ihrem Fachbereich davon berichten. Erfolgserlebnisse nach dem Motto: "Ich habe Eure Anregung x weitergegeben und das Projekt hat diese in das Feature y umgesetzt" helfen ungemein, Vertrauen in den Nutzen der Software aufzubauen.

Spielregeln für die Mitentscheider festlegen

Natürlich behalten Sie als Projektleitung die Entscheidungskompetenz und Verantwortung für die Projektergebnisse und können sich über Forderungen der Key User hinwegsetzen. Doch in der Regel ist es sinnvoll, die Key User als Mitentscheider zu betrachten, ihre Forderungen systematisch aufzunehmen und wenn möglich auch umzusetzen. Damit Abwesenheiten den Fortgang des Projekts nicht aufhalten, sollten Sie bei größeren Key-User-Teams folgende Spielregeln vereinbaren:

- Vorschläge werden möglichst zügig zu Ende diskutiert – entweder noch im gleichen Meeting oder im Folgenden, wenn benötigte Informationen z.B. zu Machbarkeit, Kosten und Aufwand vorliegen.
- Abwesende haben nicht das Recht, Entscheidungen später mit Hinweis auf ihre Abwesenheit anzufechten.
- Wer verhindert ist, kann einen anderen Key User als Stellvertretung benennen und über diesen seine Meinung und sein Votum einbringen.
- Die Key User haben die Pflicht, sich bei Vertretungen untereinander zu informieren.
- Weitere Personen als Stellvertretung ins Projektmeeting zu senden ist nicht zulässig.

Ein weiteres Prinzip, das Sie unbedingt beherzigen sollten: Key User vertreten die Anwender und sind nicht als PM-Experten im Projekt. Deswegen werden sie in der Regel auch nicht dazu verpflichtet, formelle Change Requests oder sonstige Projektformulare auszufüllen. Eine Ausnahme von dieser Regel ist dann gegeben, wenn die Key User ausdrücklich die Rolle der Anforderer übernommen haben. Das ist z.B. regelmäßig bei SAP-Projekten der Fall, wenn die Key User gemeinsam mit den SAP-Spezialisten das Anpassen der Basissoftware an die Unternehmens- bzw. Abteilungsbelange (Customizing) verantworten.

Key User als Multiplikatoren

Eine der wesentlichen Aufgaben der Key User ist es, ihre Kolleginnen und Kollegen auf dem Laufenden zu halten, was im Projekt passiert. Vergessen Sie dabei die Zielgruppe der Prozessverantwortlichen nicht, denn vor allem in großen Unternehmen und Compliance-wichtigen Abläufen gibt es schriftliche Prozessbeschreibungen, die für alle verpflichtend sind und sehr strikt gelebt werden. Die Prozessverantwortlichen achten dann im Interesse ihrer Kollegen darauf, den Prozess möglichst schlank zu halten. Wenn Sie mit Ihrer IT-Anwendung hier integriert werden wollen, ist es hilfreich, wenn die Key User als Fachbereichsvertreter gegenüber diesen Prozesshütern explizit bestätigen, dass Ihre IT sinnvoll und hilfreich ist.

Für die nötige Unterstützung sorgen

Wie gut die Key User ihre Multiplikatorenrolle erfüllen, hängt maßgeblich davon ab, ob und wie gut sie selbst Unterstützung und Betreuung erfahren. Schon im Sinne eines effizienten Ressourcen-Einsatzes sollte es keinesfalls passieren, dass jeder Key User bei der Vorbereitung seiner Informationstermine auf sich allein gestellt ist und an eigenen Präsentationen bastelt, um das Projekt in seinem Fachbereich vorzustellen. Es ist Aufgabe des Projektteams, gute und einheitliche Unterlagen bereitzustellen. Sie bzw. der Beauftragte für das Projektmarketing entscheiden, ob Sie auf Powerpoint-Präsentationen zurückgreifen, Flyer erstellen, Softwarepräsentationen einsetzen oder kleine Infofilme bzw. im späteren Projektverlauf Anwenderhandbuch, Prozessbeschreibung oder ein Webinar nutzen. Unverzichtbare Inhalte für die Präsentation des Projekts sind immer Zielsetzung, Rahmen- und Nutzen.

Vor allem, wenn das Projekt kritisch gesehen wird, ist es hilfreich, Zielsetzung und Nutzen auf ein oder zwei Seiten gut formuliert zusammenzufassen und den Key Usern zur eigenen Information und zur Verteilung an den jeweiligen Fachbereich in die Hand zu drücken. Es ist Aufgabe der Key User, ihren jeweiligen Bereich darüber zu informieren, wie das neue System dort eingesetzt wird, was es bringt und wie es funktioniert. Es ist nicht Ihre Aufgabe, das Projektmarketing komplett zu übernehmen und sich eine allumfassende Argumentation für Zielsetzung und Nutzen auszudenken. Binden Sie die Key User frühzeitig ein, besprechen Sie Ihre Ideen mit ihnen, fragen Sie, was sie brauchen. Wenn sich jemand gerne einbringt und bei der Unterlagenerstellung mitwirken möchte, sollte dieser Input natürlich willkommen sein.

Ein weiteres Unterstützungsangebot kann die logistische Terminkoordination durch das Projektteam sein. Sollen z.B. fünf Key User 15 Teams eines Bereichs mit insgesamt 200 Mitarbeitern informieren, übernimmt die Team-assistenz die Organisation. Ihre Aufgabe ist es, Termine zu vereinbaren und mit den Key Usern die Besetzung abzusprechen, die Bereichsleiter (im Namen der Projektleitung) zu informieren, falls notwendig die Räume und Infrastruktur zu bestellen, die Teilnehmerlisten anzufertigen, die Termine zu dokumentieren und Unterlagen zu versenden.

Schnelle Wege für Feedbacks einrichten

Es liegt in aller Interesse, dass die Key User von ihren Kolleginnen und Kollegen als informierte und kompetente Ansprechpartner wahrgenommen werden. Richten Sie deshalb schnelle Wege für Fragen und Feedback ein, so dass Ihre Key User schnell Antworten erhalten, wenn sie einmal nicht weiterkommen. Das kann der direkte Draht zu Ihnen, einem Teilprojektleiter oder zu einem anderen Teammitglied sein, das bei Informationsbedarf zügig für Antworten sorgt. Einen guten Eindruck macht es, wenn Sie sich zu wichtigen oder kritischen Themen gemeinsam mit dem Key User in die Teams begeben und Rede und Antwort stehen.

Key User als Bereichsvertretung

Für die Key User gilt das Gleiche wie für Mitglieder des Projektteams: Wenn Sie wollen, dass diese eine kontinuierliche Rückkopplung mit dem Fachbereich herstellen, sollten Sie das nicht nur in die Rollen- oder Aufgabenbeschreibung verbindlich aufnehmen, sondern auch aktiv überprüfen, ob das tatsächlich passiert. Bitten Sie Ihre Key User deshalb, die Kollegen, etwa im Rahmen des wöchentlichen Bereichsmeetings, über wichtige Zwischenergebnisse zu informieren, und erkundigen Sie sich regelmäßig nach den Reaktionen. In diesen Gesprächen sollten Sie sich zudem einen Eindruck verschaffen, ob die Key User wirklich in Ihrem Sinne agieren. Wenn etwa zu einem wesentlichen Punkt gar kein Feedback berichtet wird, kann es sein, dass ihn die Key User selbst noch nicht verstanden und somit auch nicht kommuniziert haben.

Achten Sie auch darauf, ob Key User den Unterschied zwischen beschlossenen Features und theoretisch möglichen Features verinnerlicht haben. Wird ein künftiger Nutzen begeistert mitgeteilt, der dann doch nicht oder erst viel später realisiert wird, fällt die Enttäuschung auf Sie und das Projekt zurück.

Das Rückspiegeln der Stimmungen aus den Fachbereichen ins Projekt ist ein ausgesprochen wertvoller Beitrag, der Ihnen hilft, Handlungsbedarf im Projektmarketing schnell zu erkennen und gegenzusteuern. Setzen Sie die Frage nach Stimmung und Kommentaren deshalb regelmäßig auf die Agenda der Key-User-Meetings. Hilfreich kann es sein, dafür ein Stimmungsbarometer mit einer Skala z.B. von -5 (klare Ablehnung, Ärger) über 0 (neutral) bis hin zu +5 (Begeisterung und Vorfriede) bereitzustellen. Damit lässt sich die Akzeptanz-Entwicklung über die Zeit gut verfolgen.

Key User als Unterstützung bei Tests und Abnahmen

Die Beteiligung der Key User bei Tests und Abnahmen hat zweierlei Nutzen: Zum einen ist es eine hervorragende Train-the-Trainer-Maßnahme, wenn Key User die Software selbst ausprobieren und die Abläufe mehrfach durchspielen. Zum anderen sind sie als künftige Anwender optimale Feedbackgeber, die genau wissen, wie tatsächlich mit der Software gearbeitet wird und worauf es ankommt.

Dabei gilt es genau zu definieren, wie weit ihre Fachkenntnis reicht, denn Key User sind nicht zu verwechseln mit professionellen IT-Testern. Schon das Erstellen der Testszenarios gehört in die Hände von Experten, die wissen, welches Vorgehen sinnvoll ist, welche Arten von Test notwendig sind (z.B. Lasttests) etc.

Manchen Key Usern, etwa in dem bereits erwähnten Beispiel der Customizing-Beteiligten in SAP-Projekten, kann und muss man auch enervierende Erfahrungen bei der IT-Entwicklung zumuten. Haben Sie es in Ihrem Projekt hingegen mit Key Usern zu tun, die in erster Linie Multiplikatoren sind, sollten Sie diese bei Tests und Abnahmen vor allzu frustrierenden Erfahrungen schützen. Es genügen ein paar kleine Holprigkeiten in der Abnahme, an denen ein Großteil der Key User hängen bleibt, und schon setzt sich der Eindruck durch, dass dieses System kaum zumutbar ist. Setzen Sie den Key Usern deshalb Test-Experten zur Seite, die ggf. hilfreich eingreifen, Mängel und Kritik ruhig notieren und wissen, wie man trotz kleiner Bugs im Testprozess weiterkommt.

Solche Partner, die stets gelassen bleiben und schlimmstenfalls einen Durchlauf auch mal souverän abbrechen, können verhindern, dass Tests zur Frustquelle werden. Letzteres kann insbesondere bei Abnahmen fatal sein: Die Key User wissen, dass ihr Umfeld bald mit der IT arbeiten wird, für die auch sie mitverantwortlich gemacht werden. Wenn sie selbst kein gutes Gefühl haben und genervt in ihre Teams zurückkehren, können sich daraus kurz vor dem Go-live ernsthafte Widerstände entwickeln. Eine gute Betreuung ist dagegen die beste Prävention.

Key User als Trainer

Key User kennen die Arbeitswelt ihrer Kolleginnen und Kollegen ganz genau – es ist ja auch die ihre. Deshalb sind sie in aller Regel besser als jeder Software-Entwickler, wenn es darum geht, Vorgehen und Nutzen der neuen IT am Arbeitsplatz zu erklären. Auch darauf sollten Sie sie optimal vorbereiten und unterstützen.

Das beginnt schon mit der Konzeption der Trainings und der Entwicklung der Unterlagen. Für diese Aufgaben gibt es Profis, etwa aus dem HR-Bereich und unter den Spezialisten für Change Management. Wenn möglich, sollten Sie sich die Mitwirkung Ihres unternehmensinternen Schulungsbereichs sichern, denn so können Sie in der Regel gut eingespielte Methoden und logistische Prozesse nutzen. Lassen Sie die Key User niemals mit der für sie neuen Aufgabe allein, sondern setzen Sie sie effizient als Ideen-, Feedback-Geber und Qualitätssicherer ein.

Ein Drehbuch für jede Veranstaltung an die Hand reichen

Für die Trainings selbst hat sich ein detailliertes Drehbuch als hilfreich erwiesen, das die Trainerinnen und Trainer Schritt für Schritt anleitet und verhindert, dass bei Nervosität und anderen Einflüssen der rote Faden verloren geht. Bild 2 zeigt eine solche Struktur und ein Beispiel dazu. In weiteren Tabellen-

blättern sollten Sie eine Liste der für die Schulung benötigten Materialien, eine Aufgabenliste zur Vorbereitung und eine weitere zur Nachbereitung einfügen. So haben die Key User alle Informationen gesammelt in einem Dokument zur Verfügung.

Drehbuch Schulung System x							
Ziel des Trainings: Befähigung der Teilnehmer, Basisfunktionen auszuüben							
Zeit	Dauer (Min.)	Thema/Agenda	Ziel	Inhalt/Schritte	Methoden	Material	Hinweise für die Teilnehmer
09:00	15	Begrüßung/Start	Erster Austausch erfolgt. WS kann starten.	1. Begrüßung 2. Nutzenargumentation inkl. Ausblick 3. Klärung Zielsetzung 4. Abfrage Wissensstand und Erwartungshaltung	Information und Abfrage	Agenda (Flipchart), Folien 1-5	Falls entsprechende Kommentare kommen: Jetzt keine Diskussion über den allgemeinen Sinn des Projekts
09:15	20	Aufbau des System	Philosophie ist verstanden.	Vortrag. Abfrage Verständnis.	Information und Abfrage	Folien 6-12	Wichtiger Punkt: Ende der Insellösungen! Rechtssichere Dokumentation!

Bild 2: Erste Zeilen eines Workshop-Drehbuchs.

Schulungen anbieten und deren Qualität sicherstellen

Als weitere Hilfe können Sie den Key Usern Train-the-Trainer-Seminare anbieten bzw. von der Personalabteilung anbieten lassen. Ein solches Seminar ist eine gute Vorbereitung für die Arbeit als Wissensvermittler. Zudem ist ein Seminar, das die individuelle Weiterentwicklung unterstützt, ein schönes Dankeschön. Auf wenig Begeisterung könnte dieses Angebot allerdings stoßen, wenn die Key User durch die Arbeit im Fachbereich und im Projekt voll ausgelastet sind. Dann ist ein "Training on the Job" die bessere Alternative: Lassen Sie die Seminare von HR oder Change Management perfekt vorbereiten und bieten Sie den Key Usern an, ihnen für die ersten Schulungen erfahrene Trainerinnen und Trainer zur Seite zu stellen. Machen Sie stets ein unverbindliches Angebot, denn manche Menschen werden nervös, wenn ihnen ein solcher Trainer "bei der Arbeit zusieht".

Da die Projektleitung und nicht die Gruppe der Key User die Verantwortung für die Schulung trägt, sollten Sie es sich keinesfalls nehmen lassen, qualitätssichernde Maßnahmen durchzuführen. Dazu gehört, dass Sie dokumentieren, wer wo welche Fortbildungsmaßnahmen mit welchen Teilnehmern durchgeführt hat. Über einen Feedbackbogen lässt sich ermitteln, ob die Teilnehmer sich für die neue IT fit fühlen bzw. was sie dazu noch benötigen. Anders als bei professionellen Trainern ist es allerdings nicht empfehlenswert, Fragen zur Qualität der Durchführung zu stellen. Selbst wenn ein Training schief geht, werden es die Teilnehmer vielleicht nicht schön finden, wenn sie sich aufgefordert sehen, ihren Kollegen "zu verpetzen". Zudem sind solche persönlichen Einschätzungen auch nicht nötig: Wenn etwas nicht gut läuft und Ihre Unterstützung gefragt ist, erfahren Sie das über die Frage nach dem Lernerfolg.

Key User als First Level Support

In größeren Rollouts hat es sich bewährt, für die Anfangszeit die Key User als verbindliche erste Ansprechpartner bei Problemen der Anwender zu definieren. Das hat mehrere Vorteile:

- Für die Anwender ist es angenehm, wenn sie nur ihre Kollegen ansprechen und nicht etwa ein Ticket eröffnen oder eine Hotline anrufen müssen. Diese "Ellbogen-Unterstützung" durch jemanden, der sich bei Bedarf auch mal schnell neben einen setzt und mit auf den Bildschirm schaut, vermeidet größeren Frust recht zuverlässig.
- Es liegt in der Natur einer neuen Software, dass sich anfangs kleine Bedienfehler und -fragen häufen, die sich durch zügige Informationen oder wenige Klicks einfach lösen lassen. Key User sehen schnell, ob tatsächlich ein Softwarefehler vorliegt, der in den offiziellen Support-Prozess (i.d.R. Ticketprozess) gehört. Sie können aber auch negative Erfahrungen ins Projektteam berichten, die sonst vielleicht gar nicht thematisiert worden wären, weil sie nicht zu dem Ticketprozess passen.
- Den Supportmitarbeitern fehlt selbst mit einer ordentlichen Einarbeitung anfangs noch die Praxis. Sie werden froh sein, wenn sich die Zahl der Anfragen in Grenzen hält und Fehlermeldungen nur gefiltert durch die Key User kommen, die zudem in der Lage sind, die Meldungen sachkundig zu formulieren.

! Nach dem Go-Live sollte deshalb die Devise lauten: In den ersten vier (oder mehr) Wochen sprechen die Anwender bei Problemen ausschließlich ihre Key User an. Nur Key User haben das Recht, ein Ticket zu eröffnen oder sich telefonisch an den Support zu wenden.

Damit die Key User ihren Job als Trainer und vor allem als Ansprechpartner für Probleme gut erledigen können, ist es gerade in der ersten Phase ausgesprochen wichtig, dass ihr eigener Support stimmt. Alle Key User müssen einen schnellen und direkten Zugang zu Unterstützung haben, wenn sie selbst nicht mehr weiterkommen. Das hilft ihnen gelassen zu bleiben und ihren Kollegen kompetent zur Seite zu stehen. Zudem müssen sie über einen vorab vereinbarten Kommunikationsweg – z.B. E-Mail mit verabredetem Betreff und hoher Priorität – sofort erfahren, wenn sich etwas mit dem System ändert. Zeiten, in denen das System für Wartung und Updates herunter gefahren wird, kleine und große Funktionsänderungen – kein Key User darf davon überrascht werden.

Key User fördern und sichtbar machen

Wenn Ihre Key User gut mitarbeiten, tragen sie einiges zum Projekterfolg bei. Davon profitieren auch Sie als Projektleitung und so ist es nur fair, wenn Sie versuchen, etwas zurückzugeben.

Eine Möglichkeit wurde bereits erwähnt: das Train-the-Trainer-Seminar zur persönlichen Weiterentwicklung des einzelnen Key Users, vielleicht in einer schönen Umgebung, das ein zusätzliches Plus darstellt.

Eine Selbstverständlichkeit sollte sein, dass Sie im Projektverlauf darauf achten, wofür sich die einzelnen Key User interessieren, und möglichst darauf eingehen. Einer bringt sich besonders aktiv ins Brainstorming für die Schulungsmaßnahmen ein? Lassen Sie ihn bei der Entwicklung des Befähigungskonzepts mitarbeiten. Eine andere Mitarbeiterin möchte tiefer ins Testmanagement einsteigen? Geben Sie ihr die Chance, sich durch die Projektmitarbeit auf diesem Gebiet weiterzubilden und z.B. das Test-tool kennenzulernen.

Besonders wirksam ist die Einbeziehung der Key User in die Außendarstellung des Projekts. Die Fachbereichsvertreter in Präsentationen in ihrem Kollegenkreis einzubinden, versteht sich von selbst. Doch viele Projektleiter vergessen, dass das auch auf Management-Ebene eine gute Sache ist: Key User, die an einem Fortkommen im Unternehmen interessiert sind, werden es Ihnen danken, wenn sie mit Ihnen gemeinsam als Tandem auf höchster Ebene das Projekt präsentieren können. Sie senden damit zwei Botschaften aus, die für Sie selbst aktuell und in Ihren weiteren Projektleben hilfreich sein werden:

- Das neue System ist ein System "von Usern für User entwickelt" – eine in höchstem Maße Akzeptanz fördernde Botschaft, die gelebt werden muss und nie als bloße Phrase ausgegeben werden darf.
- Bei Ihnen (d.h. auch in Ihren künftigen Projekten) werden Key User geachtet und gefördert – das Interesse fähiger Mitarbeiter, an Ihren Projekten mitzuwirken, wird wachsen.

Fazit

Mit Key Usern zu arbeiten, bringt dem Projekt zahlreiche Vorteile. Es lohnt sich, diese Bereichsvertreter, wie im ersten Teil der Artikelserie beschrieben, gut auszuwählen. Wenn die Key User benannt sind, gilt es, sie optimal einzusetzen und das bedeutet in erster Linie, sie optimal zu betreuen. Denn je besser sie selbst mit der neuen Software zurechtkommen und je mehr ihnen die Arbeit gefällt, desto positiver wird sich das Bild Ihres Projekts in der Ebene der Anwender verankern.

Lean Project Management: Der Kunde ist König

So messen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden



Prof. Dr. Peter Pautsch
Professor an der TH in
Nürnberg, Buchautor

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Projekt abgeschlossen. Ihr Projektteam und Sie sind mit dem Ergebnis zufrieden und feiern diesen Erfolg. Dann führen Sie ein Gespräch mit dem Kunden und fragen nach dessen Eindruck über den Projektablauf und das Ergebnis – Sie "fallen aus allen Wolken", denn der Kunde ist hoch unzufrieden.

Offensichtlich besteht eine deutliche Lücke zwischen der Einschätzung des Projektteams und des Kunden. Die Äußerungen des Kunden zu seiner Zufriedenheit sind leider sehr unspezifisch. Sie können daraus keine konkreten Maßnahmen ableiten, die verhindern, dass ein solcher Fall zukünftig nicht wieder vorkommt.

Was Ihnen hier fehlt, ist ein Instrument, das es Ihnen ermöglicht, die Zufriedenheit Ihres Kunden mit dem Projektablauf und dem Ergebnis so zu messen, dass daraus konkrete Maßnahmen definiert und durchgeführt werden können. Vor allem projektorientierte Unternehmen wie Ingenieurbüros und Beratungsunternehmen, die externe Projektleiter für Kundenprojekte vermitteln, haben ein großes Interesse, die Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu verbessern. Aber wie kann eine solche Messung in der Projektpraxis aussehen?

Lean Management-Methoden in Projekten einsetzen

Das Lean Project Management bietet hier ein effizientes Werkzeug. Lean Management ist eine Unternehmensphilosophie, die die effiziente Konzeption der gesamten Wertschöpfungskette von Unternehmen zum Gegenstand hat. Unternehmen aus z.B. der Automobilindustrie oder dem Flugzeugbau haben Lean Management erfolgreich in ihre Produktionsprozesse integriert. Lean Project Management verknüpft die Instrumente und Methoden des Projektmanagements mit der Philosophie des Lean Management (Pautsch, Steininger: "Lean Project Management"). Beide Ansätze ergänzen sich auf ideale Art und Weise. Das standardisierte Projektmanagement nach PMBOK® Guide oder PRINCE2® stellt eine solide, auf dem Prozessmanagement basierende Grundlage für die effiziente Strukturierung der Projektarbeit dar. Lean Project Management verbindet dies mit den Ideen und Instrumenten des Lean Management, mit dem Ziel, Verschwendung zu eliminieren und eine Projekt-Philosophie zu etablieren, die den Kundennutzen in den Vordergrund stellt.

Insgesamt gibt es ca. 50 Instrumente und Methoden im Lean Management, die in der Projektarbeit angewendet werden können. Die Vielzahl der Instrumente und Methoden kann zunächst verwirrend erscheinen. Alle Methoden lassen sich jedoch schnell erlernen und ohne aufwändige Schulungen anwenden. Die

Messung der Kundenzufriedenheit ist eines der Instrumente, das im Lean Project Management in allen Projekten angewendet werden kann.

Kundenzufriedenheit messen

Die Messung der Kundenzufriedenheit sollte für jedes Projekt immer nach dessen Abschluss durchgeführt werden. Dadurch ist es möglich, nicht nur das einzelne Projekt zu bewerten, sondern über die gesamte Organisation Projekte zu vergleichen und systematische Probleme in der Projektarbeit zu erkennen, die die Organisation insgesamt betreffen. Die Zielrichtung ist hier, in zukünftigen Projekten erkannte Fehler zu vermeiden und die Mitarbeiter des Projektteams durch Schulung und Fortbildung besser für neue Aufgaben vorzubereiten.

In laufenden Projekten ist eine Messung der Kundenzufriedenheit dann sinnvoll, wenn sich Probleme zeigen (Termine werden nicht eingehalten, der Kunde beanstandet Leistungen). Hier bietet es sich an, nach Abschluss von Teilprojekten oder Projektmeilensteinen eine Kundenzufriedenheitsbefragung durchzuführen. Dann sind notwendige gegensteuernde Maßnahmen noch vor Abschluss des Projekts möglich.

Ziel und Nutzen der Methode

Mit der Messung der Kundenzufriedenheit können Sie aus den Ergebnissen konkrete Maßnahmen ableiten, um die Projektprozesse zu verbessern. Zudem können Sie die Maßnahmen in ein bestehendes Audit-Konzept für die Projekte integrieren. Viele Unternehmen und Organisationen sind im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems zertifiziert. Dabei sind externe und interne Audits vorgesehen. Die Messung der Kundenzufriedenheit könnte als internes Audit vorgesehen werden, mit dem die Kundenorientierung dokumentiert wird.

Der PMBOK® Guide schreibt zum Thema Kundenzufriedenheit: "Verstehen, Bewerten, Definieren und Verwalten der Erwartungen, damit Kundenanforderungen erfüllt werden. Dies erfordert eine Kombination aus Erfüllung der Anforderungen (damit das Projekt das erzeugt, was es gemäß der Zielsetzung erzeugen soll) und Gebrauchstauglichkeit (das Produkt bzw. die Dienstleistung muss die tatsächlichen Bedürfnisse erfüllen)."

Konkret kann dies z.B. bedeuten, dass die Einhaltung des Projektbudgets eine Kundenanforderung ist, die im Rahmen der Zufriedenheitsabfrage überprüft werden soll. Der Kunde erwartet, dass diese Anforderung eingehalten wird. Im Rahmen der Befragung wird überprüft, inwieweit diese Anforderung tatsächlich erfüllt wurde.

Stehen Sie in Ihrem Unternehmen als erfahrener Projektleiter vor der Aufgabe, ein Konzept für die Messung der Kundenzufriedenheit zu entwickeln, stellen sich eine Reihe von Fragen, die in diesem Beitrag beantwortet werden sollen:

- Welche konkrete Unterlage, genauer welches Dokument muss erstellt werden, um eine Kundenbefragung durchzuführen?

- Wie soll das Dokument zur Erhebung der Kundenzufriedenheit gestaltet werden? Welchen Umfang soll es haben? In welcher Form soll gefragt werden (offene oder geschlossene Fragen oder nur die Nennung von Kriterien)?
- Wie werte ich die Befragung aus und welche Maßnahmen und Konsequenzen leite ich für das Projektmanagement meines Projekts ab?
- Wie können die Ergebnisse für ein Projekt-Audit genutzt werden?
- Wer soll die Befragung durchführen?

Die letzte Frage ist schnell beantwortet: Eine Befragung durch den Projektleiter selbst ist nicht ratsam, da ein sog. "Bias" zum Tragen käme. Es ist für den Befragten leichter, gegenüber einer neutralen Person Fragen zur Zufriedenheit zu beantworten. Für alle Projektleiter sind die Bewertungskriterien der Befragung allerdings ein wichtiger Hinweis, auf welche Aspekte der Kundenzufriedenheit sie im Projekt besonders achten sollten.

Ein externes Unternehmen könnte z.B. die Befragung durchführen. In der Praxis kommt dies aufgrund der Kosten und des organisatorischen Aufwands (Auswahl, Vertrag, Organisation) eher selten vor. Deshalb wird ein Mitarbeiter des Unternehmens mit der Befragung betraut, der nicht Teil des Projektteams ist bzw. war.

Konzeption der Befragung aufsetzen

Grundsätzlich kommen für die Befragung des Kunden zwei Alternativen infrage: Ein Fragenbogen und ein Interview. Ein Fragebogen, der dem Kunden zur Beantwortung übergeben wird, hat den Vorteil der Standardisierung, so dass mehrere Projekte direkt verglichen werden können. Hinzu kommt, dass keine Terminvereinbarung mit dem Kunden notwendig ist. Eine Beantwortung kann nach der persönlichen Zeitplanung des Kunden erfolgen.

Ein Interview ist die zweite Option, die allerdings auf beiden Seiten (Projektmanagement und Kunde) erheblich mehr Ressourcen erfordert: Es muss ein gemeinsamer Termin gefunden werden, es entsteht ggf. Reiseaufwand (Zeit, Kosten), meistens für die das Projekt durchführenden Unternehmen. Der Vorteil ist, dass der Kunde sich bei einem Interview den Fragen kaum entziehen kann, während ein Fragebogen einfach unbeantwortet bleiben kann.

Umfang der Befragung überschaubar halten

Sie haben sicherlich schon Kundenbefragungen im privaten Bereich oder dem beruflichen Umfeld erlebt. Überlegen Sie sich, welche Befragungen Sie beantwortet haben und welche nicht. Die Beachtung des Lean-Gedankens bei einer Kundenbefragung erfordert, dass mit der Ressource "Zeit des Kunden" nicht verschwenderisch umgegangen wird. Einfach gesagt ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Kunde Zeit nimmt, den Projektfragebogen zur Kundenzufriedenheit zu beantworten, am größten, wenn der Zeitaufwand überschaubar ist. Eine DIN A4-Seite bei Papierform und eine Bildschirmseite bei einer Befragung über das Web sind hier ein guter Anhaltspunkt.

! Wenn das Thema Zufriedenheitsbefragung auf der Agenda steht, sollen oftmals möglichst viele Aspekte der Zufriedenheit oder eben Unzufriedenheit erfasst werden. Hüten Sie sich davor, diesen Forderungen uneingeschränkt nachzugeben. Die Rücklaufquote wird sich drastisch verringern, wenn der Fragenkatalog zu umfangreich ist.

Inhalt und Antwortmöglichkeiten festlegen

Nachdem Sie Umfang und Art der Durchführung festgelegt haben, können Sie im nächsten Schritt den Inhalt festlegen. Hier geht es darum, Kriterien zu definieren, die die Dimensionen der Zufriedenheit abbilden. Selbstverständlich können die Kriterien in gut formulierte Sätze eingebunden werden. Im Lean Management gilt aber der Grundsatz, Verschwendung zu vermeiden. Formulieren Sie den Satz: "Wie zufrieden waren Sie mit der Einhaltung von Terminen für die Projektmeilensteine?", muss der Kunde den ganzen Satz lesen und der Fragenkatalog erstreckt sich im Ergebnis auf zwei Seiten. Verschwenden Sie weder Ihre noch die Zeit des Kunden. Wenn der Kunde erkennt, es geht um Zufriedenheit und liest das Stichwort "Einhaltung von Terminen", ist keine weitere Erklärung notwendig. Hier erkennen Sie deutlich die Lean-Philosophie: Vermeiden Sie jede Art von Verschwendung!

Ein Patentrezept für die Auswahl der Kriterien gibt es nicht, diese hängen von der Art des Projekts ab. Die nachfolgend aufgeführten 18 Kriterien haben sich in der Praxis in einem Management-Consulting-Unternehmen in Bezug auf den Umfang und die Vollständigkeit sehr gut bewährt.

Welche Kriterien Sie für Ihr Unternehmen wählen, ist eine Frage der für das Qualitätsmanagement verantwortlichen Manager. In den meisten Unternehmen wird ein interdisziplinär zusammengesetztes Team gebildet, das über die Dimensionen der Zufriedenheit diskutiert und einen Vorschlag erarbeitet, der von der obersten Management-Ebene beschlossen wird. Wichtig ist dabei, den Umfang im Rahmen einer DIN A4-Seite möglichst nicht zu überschreiten.

Wichtig ist, für jedes Kriterium zwei Dimensionen abzufragen: Die Zufriedenheit und die Wichtigkeit. Die Wichtigkeit als zweite Dimension ist für die Auswertung von elementarer Bedeutung. Ist beispielsweise ein Kunde im Hinblick auf ein Kriterium unzufrieden und die Bedeutung ist für den Kunden hoch, ist sofortiger Handlungsbedarf geboten. Hier ist eine schlechte Leistung abgeliefert worden und das Projektmanagement hat keine gute Arbeit geleistet. Ist hingegen die Zufriedenheit niedrig und die Bedeutung gering, wurde hier offensichtlich keine gute Leistung abgeliefert, aber dem Kunden war dies nicht so wichtig. Hier besteht kein akuter Handlungsbedarf.

Ein zweiter wesentlicher Punkt bei der Konzeption des Fragebogens sind die Antwortoptionen, die der Kunde bei der Bewertung hat. Im nachfolgenden Beispiel hat der Kunde vier Optionen: hoch (+) und sehr hoch (+ +) oder niedrig (-) und sehr niedrig (- -).

! Eine Option, die dem Kunden auf keinen Fall ermöglicht werden sollte, ist eine neutrale Antwort (0 oder "weiß nicht"). Zwingen Sie den Kunden zu einer klar positiven oder klar negativen Bewertung. Ansonsten erhalten Sie viele neutrale Bewertungen, die von eher geringem Aussagegehalt sind.

Tabelle 1 stellt einen Kriterienkatalog dar, der die genannten Punkte berücksichtigt. Der Katalog wurde für ein Management-Consulting-Unternehmen entwickelt, das Projekte für unterschiedliche Branchen und Inhalte durchführt. Für die meisten Arten von Projekten kann der Katalog wie ausgeführt übernommen werden.

Auswertung Kundenzufriedenheit									
Projekt: Erstellung eine Windkraftanlage									
Projektleiter: Dr. Manfred Richter									
Befragter auf Kundenseite/Auftraggeberseite: Herr Klinghofer (Projektleiter des Auftraggebers)									
Nr.	Kriterium der Zufriedenheit	Wichtigkeit				Zufriedenheit			
		--	-	+	++	--	-	+	++
1	Einhaltung von Terminen für Projektmeilensteine				X			X	
2	Qualität der fertiggestellten Teilleistungen/Gesamtleistung				X				X
3	Einhaltung des Budgets für Teilleistungen/Gesamtleistung				X		X		
4	regelmäßige Informationen über den Projektstatus			X					X
5	fachliche Kompetenz des Projektteams			X					X
6	Verhalten bei Konflikten			X				X	
7	Einhaltung von Zusagen				X				X
8	Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit			X					X
9	Fachwissen der Mitarbeiter				X			X	
10	Engagement der Mitarbeiter				X			X	
11	Flexibilität der Mitarbeiter				X			X	
12	regelmäßiger Mail-/Telefonkontakt	X							X
13	Verständlichkeit der Ausdrucksweise der Mitarbeiter			X				X	
14	termingerechte Abstimmung mit Genehmigungsbehörden				X				X
15	Präsenz der Projektleitung am Baustandort	X						X	
16	häufige Besprechungstermine vor Ort	X				X			
17	Dauer der Beantwortung von Anfragen				X			X	
18	soziale Kompetenz des Projektleiters				X			X	

Tabelle 1: Mit diesen 18 Fragen können Sie die Zufriedenheit Ihres Kunden messen.

Für den befragten Kunden ist der Umfang in Tabelle 1 überschaubar und die einzelnen Kriterien bedürfen keiner weiteren Erläuterung. In der Tabelle steht die Wichtigkeit an erster Stelle. Diese sollte der Kunde auch zuerst bewerten. Stellen Sie sich dazu vor, Sie wollen ein neues Auto kaufen. Zunächst überlegen Sie,

was Ihnen an diesem Fahrzeug wichtig ist. Daraus entwickeln Sie einen Kriterienkatalog für den Modellvergleich einzelner Fahrzeuge.

Hat der Kunde den Fragebogen ausgefüllt, können Sie im nächsten Schritt das Ergebnis auswerten. Das Ergebnis der Befragung erhält in erster Linie das Qualitätsmanagement des Unternehmens. Darüber hinaus werden der Projektleiter, dessen personalverantwortlicher Vorgesetzter und die Unternehmensleitung über das Ergebnis informiert. Erkannte Defizite können auf dieser Grundlage mit dem Projektleiter besprochen werden und als Grundlage für Maßnahmen dienen.

Ergebnisse mit einem Portfolio auswerten

Um die Befragungsergebnisse auswerten zu können, sollten Sie die vier Antwortoptionen des Fragebogens in ein Portfolio (siehe auch Methodensteckbrief "Portfoliotechnik", Projekt Magazin 09.10.16) einordnen. Wie in Bild 1 dargestellt, ergeben sich dadurch vier Cluster, in die Sie die einzelnen 18 Antworten eintragen können.

Unkritisch ist das Cluster "Wichtigkeit hoch und Zufriedenheit hoch". Im Beispiel ist hier das Kriterium Nr. 2 (Qualität der fertiggestellten Teilleistungen/Gesamtleistung) eingetragen. Bei diesem Kriterium ist der Kunde sehr zufrieden, das Projektmanagement hat sehr gute Arbeit geleistet.

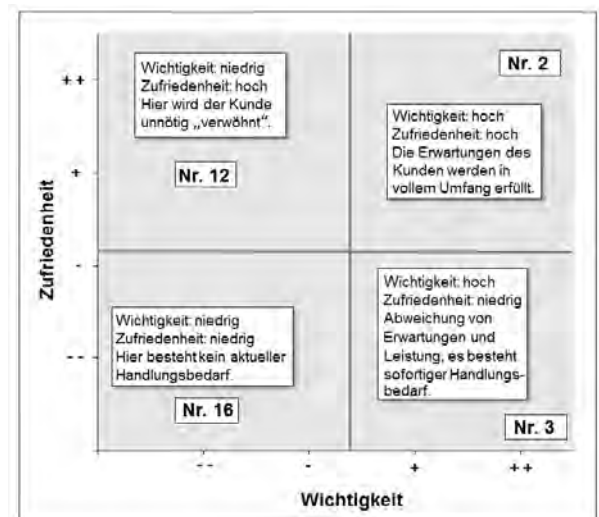


Bild 1: Mit einem Portfolio können Sie die Antworten des Kunden bewerten.

Das Kriterium Nr. 12 (regelmäßiger Mail-/Telefonkontakt) wurde bei der Wichtigkeit mit niedrig, bei der Zufriedenheit aber mit hoch bewertet. Auf den ersten Blick ist das ein gutes Ergebnis, auf den zweiten Blick nicht. Verschwendung ist im Lean Project Management eine Kategorie, die Ressourcen verbraucht, aber aus der Sicht des Kunden keinen Wert erzeugt, also nicht von hohem Nutzen ist. Deshalb ist hier Handlungsbedarf geboten. Der Kunde wird zu häufig kontaktiert, seine Zeit wird verschwendet, was zukünftig zu vermeiden ist. Damit reduziert sich auch der Ressourcenaufwand für das Projektteam. Konkret kann der Projektleiter eine Liste erstellen, um festzuhalten, welche Anlässe (z.B. Terminverzug erkennbar, technische Probleme) einen Kundenkontakt erfordern.

Bei Kriterium Nr. 3 (Einhaltung des Budgets für Teilleistungen/Gesamtleistung) sollten im Projektteam alle Alarmglocken läuten. Hier ist sofortiger Handlungsbedarf notwendig. Der Kunde ist unzufrieden und das Kriterium ist für ihn von hoher Bedeutung. Die schnelle Entwicklung von Maßnahmen und deren Umsetzung sind erforderlich. Maßnahmen wären z.B. die in Kriterium Nr. 12 genannten Kundenkontakte zu reduzieren oder administrative Aufgaben zu vereinfachen.

Das Cluster "Wichtigkeit niedrig und Zufriedenheit niedrig" (Beispiel Kriterium Nr. 16: häufige Besprechungstermine vor Ort) erscheint mit Blick auf die Zufriedenheit kritisch. Jedoch sind dem Kunden häufige Besprechungstermine vor Ort nicht wichtig, sodass eine Aktion nicht dringend notwendig ist, aber in Betracht gezogen werden sollte, wenn sich der Ressourcenaufwand hierfür in Grenzen hält. Für zukünftige Projekte kann z.B. mit dem Kunden eine Anzahl an Vor-Ort-Terminen vereinbart werden.

Auf diese Art lassen sich alle Kriterien in das Portfolio einordnen und entsprechende Maßnahmen daraus ableiten.

Ergebnisse für ein Audit aufbereiten

Unternehmen, die z.B. nach EN ISO 9001:2008 zertifiziert sind, möchten selbstverständlich die Messung der Kundenzufriedenheit in das Qualitätsmanagement-System integrieren. Viele Unternehmen und Organisationen wenden hierzu Total Quality Management als umfassende Qualitätsstrategie an (Kamiske: "Handbuch QM-Methoden").

Total Quality Management ist eine über alle Bereiche des Unternehmens gehende kontinuierliche Aufgabe, die eine dauerhafte Sicherstellung der Qualität zum Ziel hat. Die Qualität orientiert sich am Kunden und hat dessen Zufriedenheit im Blick. Die Messung der Kundenzufriedenheit spielt hier eine zentrale Rolle. Ist der Kunde unzufrieden, wird (z.B. im Rahmen eines Audits) das Projekt auf den Prüfstand gestellt und die Ursachen der offensichtlich unzureichenden Leistung untersucht. Die Frage ist allerdings, welche Projekte sollen einem entsprechenden Audit unterzogen werden? Wo ist die Zeit für eine Ursachenanalyse sinnvoll investiert und wo ist dies Verschwendung?

Vielleicht kennen Sie den Satz "Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken." Dies gilt auch bei der Messung der Kundenzufriedenheit. Ein einfacher Weg, den "Zufriedenheitsgrad" zu bestimmen, ist die Übersetzung der Befragungsergebnisse in ein Zahlenraster und die Berechnung des Zufriedenheitsindex für das Projekt.

Zufriedenheitsindex Schritt für Schritt berechnen

Als erster Schritt müssen die Kriterien des Fragenkatalogs mittels des Kriteriums "Wichtigkeit" gewichtet werden. Hierzu wird zunächst die Bewertung des Kunden in ein Zahlenraster "übersetzt" und in eine Tabelle eingetragen. Die Bewertung - - erhält den Wert 1, die Bewertung + + erhält den Wert 4.

Tabelle 2 zeigt eine beispielhafte Auswertung, die sich schnell mittels einer Excel-Tabelle realisieren lässt. Eine solche Excel-Tabelle steht für Sie beim Artikel zum Download bereit.

Anschließend bilden Sie die Summe all dieser Wichtigkeitswerte. In unserem Beispiel ergibt sich ein Wert von 57. Dies entspricht 100%. Die Verteilung der Gewichtungen in Prozent für die einzelnen Kriterien ergibt sich aus dem jeweiligen Wert für die Wichtigkeit, geteilt durch die Gesamtsumme der Werte für die Wichtigkeit. Bei Kriterium Nr. 1 ist dies $4/57 = 0,0702$, dies entspricht einer Gewichtung von 7,02%. Die Prozentanteile der Gewichtungen tragen Sie ebenfalls in die Tabelle ein.

Als nächstes übersetzen Sie die Zufriedenheit in ein Punkteraster und tragen die Punkte der einzelnen Kriterien in die Tabelle ein. Auch hier ist die Wahl der konkreten Zahlen für das Ergebnis nicht entscheidend, da es sich lediglich um eine Transformation von Werten handelt. In der Praxis hat sich ein Raster von 100 (für --) und 400 (für ++) bewährt.

Jetzt werden die Gewichtungen (in Prozent) mit dem Wert für die Zufriedenheit multipliziert. Für das Kriterium Nr. 1 ergibt das: $7,02 \times 300 = 21$.

Entscheidend ist die Summe dieser errechneten Werte. Im Beispiel ergibt sich ein Gesamtwert von 326. Der maximal erreichbare Wert ist 400, der minimale Wert ist 100.

In der Praxis hat sich ein Wert von 200 Punkten als Auditgrenze bewährt. Dies bedeutet, dass bei einem "Zufriedenheitsgrad" von 50% der maximal erreichbaren Punkte ein Audit erforderlich ist, um die Ursachen dieser offensichtlichen Unzufriedenheit zu analysieren. In unserem Beispiel ist mit einem Wert von 326 kein Audit erforderlich.

	Zufriedenheitskriterien	Wichtigkeit	Gewichtung	Zufriedenheit	Bewertung
1	Einhaltung von Terminen für Projektmeilensteine	4	7,02%	300	21
2	Qualität der fertiggestellten Teilleistungen/Gesamtleistung	4	7,02%	400	28
3	Einhaltung des Budgets für Teilleistungen/Gesamtleistung	4	7,02%	200	14
4	regelmäßige Informationen über den Projektstatus	3	5,26%	400	21
5	fachliche Kompetenz des Projektteams	3	5,26%	400	21
6	Verhalten bei Konflikten	3	5,26%	300	16
7	Einhaltung von Zusagen	3	5,26%	400	21
8	Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit	3	5,26%	400	21
9	Fachwissen der Mitarbeiter	4	7,02%	300	21
10	Engagement der Mitarbeiter	4	7,02%	300	21
11	Flexibilität der Mitarbeiter	4	7,02%	300	21
12	regelmäßiger Mail-/Telefonkontakt	1	1,75%	400	7
13	Verständlichkeit der Ausdrucksweise der Mitarbeiter	3	5,26%	300	16
14	termingerechte Abstimmung mit Genehmigungsbehörden	4	7,02%	400	28
15	Präsenz der Projektleitung am Baustandort	1	1,75%	300	5
16	häufige Besprechungstermine vor Ort	1	1,75%	100	2
17	Dauer der Beantwortung von Anfragen	4	7,02%	300	21
18	soziale Kompetenz des Projektleiters	4	7,02%	300	21

SUMME	57	100,00%	326
-------	----	---------	-----

Tabelle 2: Mit dieser Tabelle berechnen Sie Schritt für Schritt, ob für Ihr Projekt ein Audit erforderlich ist.

Tipps für die Praxis

Mit der vorgestellten Befragung haben Sie die Chance, die Qualität Ihres Projektmanagements anhand der Zufriedenheit Ihrer Kunden zu überprüfen. Folgende Schritte sollten Sie dabei beachten:

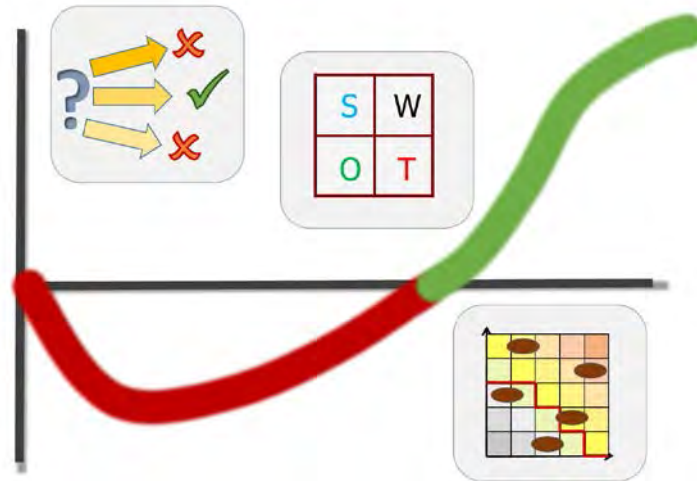
- Entwickeln Sie ein überschaubares Dokument zur Abfrage der verschiedenen Dimensionen der Kundenzufriedenheit und überfordern Sie Ihre Kunden nicht mit umfangreichen und unübersichtlichen Fragenkatalogen. Weniger ist mehr!
- Geben Sie den Kunden keine Chance, neutrale Antworten zu geben.
- Erheben Sie auch die Bedeutung des jeweiligen Zufriedenheitskriteriums, d.h. erfassen Sie nicht nur den Grad der Zufriedenheit, sondern auch die Wichtigkeit des Kriteriums für den Kunden.

Sie können die Ergebnisse der Kundenbefragung mittels eines Portfolios in eine Aktionsliste für Maßnahmen "übersetzen". Wenn Sie die Befragungsergebnisse quantifizieren, erhalten Sie einen "Messwert", ob ein Projekt-Audit erforderlich ist.

Literatur

- Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2015
- Pautsch, Peter und Steininger Siegfried: Lean Project Management, Carl Hanser Verlag, München 2014
- Project Management Institute: A Guide to Project Management Body of Knowledge, 4. Ausgabe, Atlanta 2008

Business Case



Der Business Case eines Projekts rechtfertigt die Investition in ein Projekt. Er liefert dem Lenkungsausschuss die wesentlichen Informationen, um über Genehmigung, Fortführung, Abbruch und Abschluss eines Projekts zu entscheiden. Unter anderem beschreibt er die Gründe für das Projekt, die untersuchten Handlungsoptionen, den angestrebten Nutzen, die erwarteten Kosten, die größten Gefahren und Chancen sowie die Rahmendaten des Projekts.

Einsatzmöglichkeiten

- Beurteilung einer Projektidee hinsichtlich geschäftlicher Rechtfertigung
- Vergleich mehrerer Projektanträge, um ein optimales Verhältnis von Aufwand und Nutzen zu erzielen
- Bewertung eines laufenden Projekts, z.B. zur Entscheidung über die Freigabe weiterer Ressourcen
- Entscheidung über Fortführung oder Abbruch eines laufenden Projekts
- Analyse eines Projektportfolios
- Review eines abgeschlossenen Projekts

Vorteile

- Transparente Dokumentation der Gründe für die Durchführung eines Projekts und des erwarteten Nutzens Vorteil 2

- Verhindert Fehlinvestitionen in Vorhaben ohne ausreichenden Nutzwert oder mit zu geringen Erfolgsaussichten
- Gewährleistet die Steuerung des Projekts im Sinne des Auftraggebers
- Ermöglicht effektive Steuerung eines Projektportfolios

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Ein rein formell erstellter Business Case, z.B. durch einfaches Ausfüllen einer Vorlage, ist weder geeignet als Entscheidungsgrundlage für die Freigabe des Projekts noch als Referenz zur Steuerung eines Projekts.
- Der erwartete Nutzen des Projekts wird oft übertrieben, um die Projektgenehmigung zu erreichen.
- Ein Business Case ersetzt nicht die anderen Projektdokumente wie z.B. Ablaufplan, Risikoliste usw.
- Bei mehreren beteiligten Organisationseinheiten, insbesondere mehreren Unternehmen, können für ein Projekt unterschiedliche, evtl. widersprüchliche Business Cases vorliegen.

Ergebnisse

- Zusammenfassung in Form einer Entscheidungsvorlage (Executive Summary)
- Liste der Gründe, die das Ergreifen von Maßnahmen und insbesondere die Durchführung dieses Projekts erforderlich machen
- Darstellung und Bewertung der betrachteten Handlungsoptionen, mindestens des Projekts selbst
- Beschreibung der erwarteten Entwicklung, wenn die Situation unverändert fortgeschrieben wird
- Quantitative Beschreibung des erwarteten Nutzens
- Erwartete negative Nebeneffekte
- Liste der wichtigsten Risiken (Gefahren und Chancen) bei der Durchführung des Projekts und Beurteilung seiner Erfolgsaussichten
- Zeitrahmen mit den wesentlichen Meilensteinen
- erwartete Gesamtkosten des Projekts, ggf. strukturiert nach Projektkostenarten
- Projektfinanzierung
- Bewertung des Verhältnisses von Kosten und Nutzen des Projekts

Voraussetzungen

- Entscheidung der Trägerorganisation, den Business Case für eine Projektidee auszuarbeiten und Freigabe der dafür benötigten Mittel

- Bereitschaft der Trägerorganisation, ein Projekt hinsichtlich seines Nutzens zu bewerten

Qualifizierung

Vertrautheit mit den üblichen Planungsmethoden des Projektmanagements. Abhängig von der geforderten Detaillierung können spezielle Kenntnisse in einzelnen Disziplinen wie z.B. Betriebswirtschaft oder Risikomanagement erforderlich sein.

Benötigte Informationen

Alle bisher vorliegenden Informationen über das Projekt. Dies können insbesondere sein:

- Informationen zum Hintergrund und zur Entstehung des Projekts
- Informationen über das Projektumfeld, z.B. aus einer Umfeldanalyse
- Ausformulierte Projektidee: Was soll erstellt werden (Leistungsumfang, Projektendprodukt)?
- Beschreibung, wie der Leistungsumfang erbracht werden soll (Lösungsansatz)
- Vorgaben des Auftraggebers, z.B. Lastenheft, Projektbeschreibung usw.
- Ergebnisse von Machbarkeitsstudien und Marktanalysen
- Erfahrungen bisheriger Projekte mit ähnlichem Leistungsumfang oder ähnlichem Projektumfeld
- Bisher erstellte Pläne bzw. Planentwürfe (Ablaufpläne, Schätzung der Projektdauer, Aufwandsschätzungen, Budgetvorgaben usw.)

Benötigte Hilfsmittel

- Bürossoftware
- ggf. spezielle Finanzsoftware für Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- ggf. Risikomanagement-Software zur Risikobeurteilung

Durchführung

- Schritt 1: Definieren Sie die Anforderungen an den Business Case!
- Schritt 2: Stellen Sie alle benötigten Informationen und Ressourcen zusammen!
- Schritt 3: Identifizieren Sie die Stakeholder, die Sie einbeziehen müssen!
- Schritt 4: Identifizieren Sie die Gründe für das Projekt!

- Schritt 5: Beschreiben Sie die betrachteten Handlungsoptionen!
- Schritt 6: Schätzen Sie die Kosten des Projekts ab!
- Schritt 7: Beschreiben Sie die Finanzierung des Projekts!
- Schritt 8: Stecken Sie den Zeitrahmen des Projekts ab!
- Schritt 9: Quantifizieren Sie die angestrebten Nutzeffekte!
- Schritt 10: Identifizieren Sie die erwarteten negativen Auswirkungen des Projekts!
- Schritt 11: Identifizieren Sie die wichtigsten Risiken!
- Schritt 12: Bewerten Sie Kosten und Nutzen!
- Schritt 13: Erstellen Sie die Zusammenfassung!
- Schritt 14: Dokumentieren Sie die Voraussetzungen und Annahmen
- Arbeiten Sie mit dem Business Case!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Schritt 1: Definieren Sie die Anforderungen an den Business Case!

Der Umfang eines Business Cases kann zwischen einer und mehreren hundert Seiten liegen. Dies hängt von mehreren Faktoren ab wie z.B. der Höhe des Projektbudgets, der Risikobelastung des Projekts oder dem Innovationsgrad des Projektgegenstands.

Klären Sie also als erstes mit den Adressaten des Business Cases, d.h. den Entscheidungsträgern über die Projektfreigabe, welche Anforderungen diese für welches Element des Business Cases haben. Dies betrifft insbesondere die folgenden Punkte:

- Welche und wie viele Handlungsoptionen neben dem Projekt selbst sollen in welchem Detaillierungsgrad dargestellt werden?
- Wie detailliert (z.B. Kostenarten, Kostengang) soll die Projektkalkulation durchgeführt werden?
- Wie und in welcher Detaillierung soll der erwartete Nutzen bestimmt werden? Sind z.B. Szenarien erforderlich?
- Auf welche Weise soll die Bewertung von Kosten und Nutzen durchgeführt werden – ist z.B. eine Amortisationsrechnung gewünscht oder eine einfache Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen?
- Wird eine Sensitivitätsanalyse für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit benötigt?
- Wie detailliert und nach welchem Standard soll die Risikoanalyse durchgeführt werden?

Schritt 2: Stellen Sie alle benötigten Informationen und Ressourcen zusammen!

Aus den Anforderungen ergeben sich die benötigten Informationen, die Sie zur Erstellung des Business Cases benötigen. Brauchen Sie z.B. Marktdaten von einer externen Quelle, dann kann es dauern, bis diese Ihnen zur Verfügung stehen. Sorgen Sie deshalb als erstes dafür, dass alle erforderlichen Informationen vorliegen oder angefordert sind. Vorbereitend hierfür können Sie z.B. mit der **M-A-C-H-T-Methode** die wichtigsten Informationen über das Projekt zusammenstellen.

Gleiches gilt für die Ressourcen: Welche Experten benötigen Sie für bestimmte Aufgaben? Sind diese im eigenen Haus oder brauchen Sie externe Unterstützung (z.B. durch ein Marktforschungsinstitut)? Prüfen Sie die Verfügbarkeit dieser Ressourcen und bestimmen Sie ggf. die Wartezeiten, die sich daraus ergeben.

Schritt 3: Identifizieren Sie die Stakeholder, die Sie einbeziehen müssen!

Während die Vorbereitungen für eine reibungslose Erstellung des Business Cases laufen, sollten Sie die Personen identifizieren, die Einfluss auf die Durchführung des Projekts haben oder vom Projekt beeinflusst werden. Hierfür können Sie z.B. eine **Umfeldanalyse** durchführen, bei Bedarf können Sie sogar bereits jetzt mit dem **Stakeholdermanagement** beginnen.

Bestimmen Sie, welche der identifizierten Stakeholder Sie auf welche Weise in die Erstellung des Business Cases einbeziehen. Hierzu kann eine einfache **Verantwortlichkeitsmatrix** nützlich sein.

Schritt 4: Identifizieren Sie die Gründe für das Projekt!

Im Business Case die Ausgangssituation und die Ursachen darzustellen, die dazu geführt haben, dass ein Projekt durchgeführt werden soll, stammt von der britischen Projektmanagement-

Methode PRINCE2®. Zweck dieser auf das Vorfeld des Projekts gerichteten Perspektive ist es, lösungsneutral die Auslöser des Projekts zu identifizieren und zu reflektieren. Dies ermöglicht es, auch andere Handlungsoptionen neben dem vorgeschlagenen Projekt zu identifizieren, die unter Umständen ein besseres Verhältnis von Kosten und Nutzen haben.

Wichtig dabei ist zu verstehen, dass die angestrebten Ziele, Ergebnisse und Nutzeffekte eben **keine** Gründe für die Durchführung des Projekts sind. Nicht das angestrebte neue Produkt ist der Grund für

das Projekt, sondern z.B. der Verlust von Marktanteilen an Wettbewerber, deren Produkte besser sind als das eigene.

Beispiele für Gründe, ein Projekt durchzuführen:

- Es gibt einen neuen Wettbewerber oder ein bestehender Wettbewerber hat neue Aktivitäten gestartet, die eine Bedrohung für Ihr Geschäft sind.
- Ein Kunde hat Sie aufgefordert, ein Angebot abzugeben.
- Eine gesetzliche Bestimmung, die Sie erfüllen müssen, hat sich verändert.
- Die Unternehmensstrategie fordert das Projekt.

Dies sind einfache und allgemein gehaltene Beispiele für Gründe eines Projekts. Welches Projekt auf die jeweilige Situation die beste Reaktion ist, betrachten Sie erst im nächsten Schritt.

Schritt 5: Beschreiben Sie die betrachteten Handlungsoptionen!

Grundsätzlich hat der Lenkungsausschuss mindestens zwei Entscheidungsmöglichkeiten: Das Projekt genehmigen oder es ablehnen. Somit sind im Business Case mindesten auch die Auswirkungen dieser beiden Optionen darzulegen: Die Fortschreibung des Status Quo ("Was passiert, wenn das Projekt nicht durchgeführt wird und alles weiter so läuft wie bisher?") und das vorgeschlagene Projekt. Die Fortschreibung des Status Quo ist notwendig, um eine Bezugsgröße für den erwarteten Nutzen zu bilden. Wenn durch die oben dargestellten Gründe für das Projekt in Zukunft z.B. ein Umsatzrückgang zu erwarten ist, dann ist bereits die Stabilisierung des Umsatzes auf dem gleichen Niveau ein entsprechend großer Nutzen.

Darüber hinaus kann es noch zahlreiche weitere Handlungsoptionen geben, um auf die beschriebene Ausgangssituation zu reagieren:

Beispiele von Handlungsoptionen, wenn die Wettbewerbssituation sich geändert hat:

- Marketingaktion, z.B. Direktmarketing bei bestehenden Kundenkontakten
- Neuentwicklung eines Produkts, das besser als das Produkt des Wettbewerbers ist
- Einstellen der eigenen Geschäftsaktivität
- Rabattaktion bzw. Senken des Verkaufspreises für das eigene Produkt
- Erschließen neuer Vertriebswege
- Kauf des Wettbewerbers

Mit Hilfe einer **SWOT-Analyse** können Sie weitere Optionen identifizieren bzw. die vorgeschlagenen Optionen strukturieren und bewerten.

Begründen Sie mindestens, warum das vorgeschlagene Projekt den Vorzug vor den anderen Handlungsoptionen erhalten hat. Wenn in den eingangs definierten Anforderungen eine weitere Detaillierung gefordert wurde, kann dieser Abschnitt deutlich umfangreicher werden.

Schritt 6: Schätzen Sie die Kosten des Projekts ab!

Liegt bereits eine Projektkalkulation vor, können Sie daraus einfach die benötigten Daten entnehmen. Andernfalls müssen Sie eine – den Anforderungen entsprechende – Aufwandsschätzung vornehmen. Hierfür stehen Ihnen viele Methoden der Aufwandsschätzung zur Verfügung, wie z.B. die **Delphi-Methode zur Aufwandsschätzung** oder das **Team Estimation Game**.

Schritt 7: Beschreiben Sie die Finanzierung des Projekts!

Auch wenn der Auftraggeber verantwortlich dafür ist, das Budget für das Projekt zur Verfügung zu stellen, so sollte dennoch die Art der Projektfinanzierung im Business Case dokumentiert sein. So ist insbesondere der Sonderfall zu betrachten, wenn während des Projekts erzielte Erträge zu Projektfinanzierung dienen sollen. Denn dies stellt zum einen ein besonderes Risiko dar und beschränkt zum anderen die Steuerungsmöglichkeiten.

Aus der Finanzierung des Projekts können auch weitere Kosten entstehen, z.B. Zinsbelastungen oder Versicherungskosten.

Schritt 8: Stecken Sie den Zeitrahmen des Projekts ab!

Liegt bereits der Projektplan vor, können Sie auch geforderten Zeitangaben (z.B. Projektlaufzeit, späterer Endtermin usw.) daraus entnehmen. Andernfalls müssen Sie in der geforderten Genauigkeit und Detailliertheit den Ablaufplan des Projekts erstellen. Dieser kann im einfachsten Fall in der Angabe des Lieferzeitpunkts bestehen. Typisch ist ein grober Meilensteinplan, der die wichtigsten Entscheidungspunkte und Zwischenergebnisse enthält.

Schritt 9: Quantifizieren Sie die angestrebten Nutzeffekte!

Der Hauptteil des Business Cases besteht darin, den erwarteten Nutzen des Projekts für den Auftraggeber möglichst genau zu beschreiben. Bezugsgröße für die aufgeführten Nutzeffekte

ist die Fortschreibung des Status Quo im Abschnitt "Handlungsoptionen". Denn es geht um die Frage: Worin besteht der Unterschied, ob ich das Projekt durchführe oder nichts unternehme?

Identifizieren Sie – ggf. gemeinsam mit den dafür relevanten Stakeholdern – die einzelnen Nutzeffekte des Projekts. Der Nutzen eines Projekts muss nicht monetär sein, z.B. kann er in einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, einem Erkenntnisgewinn oder einem höheren Bekanntheitsgrad liegen. Allerdings sollte jeder einzelne Nutzen eindeutig beschrieben und messbar sein. Die Angabe des Messverfahrens präzisiert diese Beschreibung.

Beispiele für mögliche Nutzeffekte eines Projekts

- Erhöhung der Verkaufszahlen des Produkts ABC um 10% im ersten Jahr nach Projektende
- Verbesserung der Servicequalität, gemessen durch eine Reduktion der Reklamationen um 5% im Vergleich zum Quartal vor Beginn des Projekts
- Steigerung des Unternehmensgewinns um 5% im ersten Jahr nach dem Projekt und um 10% im zweiten Jahr
- Verringerung der Mitarbeiterfluktuation um 10%
- Erhöhung der vom Unternehmen gehaltenen europäischen Patente um 8% innerhalb eines Jahres nach Projektabschluss.

Schritt 10: Identifizieren Sie die erwarteten negativen Auswirkungen des Projekts!

In den meisten Fällen hat ein Projekt auch von einigen Stakeholdern als negativ empfundene Auswirkungen. Dabei handelt es sich nicht um Risiken, die nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten, sondern um absehbare Effekte, die man in Kauf nehmen muss, um den Nutzen zu erzielen. Wenn Sie eine Umfeldanalyse oder eine Kraftfeldanalyse durchgeführt haben, dann sollten Sie bereits solche negativen Nebeneffekte identifiziert haben.

Nicht zu den negativen Nebeneffekten zählen die Kosten des Projekts und die erforderlichen Arbeitsaufwände. Diese stellen ja gerade die bewusste Investition der eigenen Mittel dar, um Nutzen zu erzielen.

Beispiele für negative Nebeneffekte sind:

- Verringerung der Gewinnausschüttung an Shareholder, wenn große Investitionsprojekte durchgeführt werden
- Verärgerung von Bestandskunden, die das alte Produkt der neuen Version bevorzugen
- Vorübergehende Verringerung des Unternehmensgewinns aufgrund der Preissenkung zur Gewinnung neuer Marktanteile

Schritt 11: Identifizieren Sie die wichtigsten Risiken!

Um die Erfolgsaussichten eines Projekts beurteilen zu können, muss der Auftraggeber die wichtigsten Risiken kennen, die mit der Durchführung des Projekts verbunden sind. Hierzu ist eine **Risikoidentifikation** durchzuführen, die Umfeldanalyse liefert dafür wichtigen Input.

Die Bedeutung eines Risikos ergibt sich aus dem Produkt seiner Eintrittswahrscheinlichkeit und seiner Auswirkung. Im Business Case sind somit die Risiken anzuführen, für die dieses Produkt am höchsten ist. Eine intuitive Darstellung von Risiken liefert die Risikomatrix: Die ausschlaggebenden Risiken werden in der **Risikomatrix** rechts oben angezeigt.

Schritt 12: Bewerten Sie Kosten und Nutzen!

Bewerten Sie auf Basis der bisherigen Analysen, ob die Investition in das Projekt empfehlenswert ist. Im einfachsten Fall liegen Kosten und Nutzen monetär bewertet vor und es ist nur ein einfacher Vergleich zwischen diesen beiden Größen gefordert. Mit Hilfe einer Kosten/Nutzen-Analyse, wie **in Die Kosten/Nutzen-Analyse als Entscheidungshilfe** (Niklas, projektmagazin 10/2003) dargestellt, lässt sich dieser Vergleich auch in anspruchsvolleren Fällen durchführen.

In den Anforderungen an den Business Case können aber auch umfassende Wirtschaftlichkeitsrechnungen aufgeführt sein. Hierfür sind entsprechende betriebswirtschaftliche Berechnungen (z.B. Amortisationsrechnung) durchzuführen. Bei der Bewertung der wirtschaftlichen Rechtfertigung eines Projekts dient als Referenz wiederum die Fortschreibung des Status Quo. Wichtig ist weiterhin die Angabe des betrachteten Zeitraums, für den die Analyse durchgeführt wird.

Gehen in die Berechnung der Wirtschaftlichkeit viele Faktoren ein, so ist es empfehlenswert, eine Sensitivitätsanalyse durchzuführen. Aus ihr erkennt man, welche Variablen einen besonders großen Einfluss auf die Rentabilität des Projekts haben.

Schritt 13: Erstellen Sie die Zusammenfassung!

Die wichtigsten Adressaten eines Business Cases sind die Entscheidungsträger, die das Budget und die Ressourcen des Projekts freigeben. An diese richtet sich die Zusammenfassung, auch Executive Summary oder Management Summary genannt. Topmanager haben keine Zeit, lange Begründungen zu lesen, sie gehen davon aus, dass die von ihnen angestellten Experten sorgfältig arbeiten. Aber sie brauchen die wesentlichen Entscheidungskriterien und Handlungsmöglichkeiten, möglichst auf einen Blick. Genau dafür ist dieser komprimierte Kurztext da. Eine Anleitung für das Schreiben einer wirksamen Zusammenfassung finden Sie in: **So schreiben Sie ein Management Summary für eine Entscheidungsvorlage** (Angermeier, projektmagazin 16/2012).

Schritt 14 : Dokumentieren Sie die Voraussetzungen und Annahmen

Der Business Case ist lediglich eine Prognose und keine Garantie! Um beurteilen zu können, wie zuverlässig der Business Case ist, sollten Sie unbedingt die Voraussetzungen und Annahmen dokumentieren, die eintreffen müssen, damit er in Erfüllung gehen kann. Voraussetzungen sind dabei Rahmenbedingungen, ohne deren Vorhandensein das Projekt gar nicht durchgeführt werden kann. Voraussetzungen sind z.B. der Abschluss eines Vorläuferprojekts, dessen Ergebnisse benötigt werden oder die Finanzierungszusage eines Geldgebers. Annahmen sind Prognosen über den zukünftigen Verlauf von Einflussgrößen. Hierzu zählen z.B. die Wettersituation bei Bauprojekten oder die Marktentwicklung.

Arbeiten Sie mit dem Business Case!

Ein Business Case dient nicht nur dazu, einmalig die Freigabe des Projekts zu erzielen. Im Lauf

des Projekts werden ja beständig neue Erkenntnisse erzielt, mit denen die Prognosen verbessert werden können, auf denen der Business Case beruht.

Schreiben Sie deshalb den Business Case mit den gewonnenen Erfahrungen und den Ist-Werten des Projekts fort und aktualisieren Sie ihn regelmäßig. Sollte sich z.B. herausstellen, dass der ursprünglich angestrebte Nutzen nicht erzielt werden kann, kann dies dem Projekt die Rechtfertigung entziehen. Mindestens zu Phasenübergängen bzw. zu wichtigen Meilensteinen des Projekts sollte deshalb der Business Case aktualisiert und erneut überprüft werden.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Project Canvas:** Der Business Case liefert wichtigen Input für den Project Canvas. Umgekehrt kann ein bestehender Project Canvas den Rahmen für die Erstellung des Business Cases liefern.
- **Umfeldanalyse:** Mit der Umfeldanalyse bestimmen Sie insbesondere die Stakeholder des potentiellen Projekts, aber auch die Hauptrisiken, denen das Projekt ausgesetzt ist.
- **M-A-C-H-T:** Strukturierte Methode zur Bestimmung wesentlicher Rahmenbedingungen des Projekts und zum Zusammentragen der benötigten Informationen
- **SWOT-Analyse:** Zur Identifikation von Handlungsoptionen
- **Produktbasierte Planung:** Planungsmethode zur Bestimmung des Leistungsumfangs und wichtiger Input für die Kostenschätzung
- **Nutzwertanalyse:** Zur Bestimmung der Nutzeffekte und zur Bewertung des Verhältnisses von Kosten und Nutzen
- **Netzplantechnik:** Zur Erstellung eines groben Meilensteinplans
- **Kraftfeldanalyse:** Zur Identifizierung der wesentlichen Chancen und Bedrohungen

- **Risikoidentifikation:** Zur Identifizierung der wesentlichen Risiken
- **Szenariotechnik:** Zur genaueren Beschreibung des angestrebten Nutzens und zur Durchführung einer Sensitivitätsanalyse
- **Voraussetzungsbaum:** Zur Bestimmung von Zielen, Lösungsansätzen und Gefahren sowie zur Entwicklung eines Meilensteinplans
- **Zukunftsbaum:** Zur Bestimmung des erwarteten Nutzens und weiterer Auswirkungen des Projekts
- **Negativer / Positiver Zweig:** Zur Identifizierung von Lösungsansätzen, um negative Nebenwirkungen zu vermeiden, Bedrohungen zu reduzieren und Chancen zu erhöhen

Praxistipps

- Es kommt nicht auf den Umfang, sondern auf die Qualität an!
- Legen Sie besonderen Wert auf die aussagekräftige und knappe Formulierung des Executive Summaries!
- Fokussieren Sie sich auf wenige, überprüfbare und bedeutende Nutzeffekte. Dies ist überzeugender als eine lange Liste von indirekten und unspezifischen Vorteilen.
- Beziehen Sie so früh wie möglich die betroffenen Stakeholder mit ein.
- Streben Sie in Ihren Berechnungen keine höhere Genauigkeit an als die Prognose es zulässt.

Varianten

- **So schreiben Sie einen Business Case. Teil 1: Formalien und Einstieg** Fachbeitrag – Ausgabe 04/2010 – von Dr. Marty Schmidt und Johannes Ritter
- **Der Business Case als zentrales Steuerungselement** Fachbeitrag – Ausgabe 05/2007 – von Martin Rother
- **Business Case Management. Teil 1: Warum erfolgreiche Projekte noch lange nicht profitabel sein müssen** Fachbeitrag – Ausgabe 18/2007 – von Thomas Baumann
- weitere Artikel ... (siehe unter: www.projektmagazin.de/methoden/business-case)

Herkunft

Der Business Case ist ein betriebswirtschaftliches Standardinstrument zur Beurteilung von Investitionen. Da Projekte Investitionen darstellen, ist es sinnvoll, für sie einen Business Case zu erstellen. Die Richtlinien für Projektmanagement beziehen sich zwar alle auf einen Business Case, betrachten ihn jedoch unter verschiedenen Aspekten. Der PMBOK® Guide betrachtet den Business Case als vom Auftraggeber vorgegebenen Input und verwendet ihn im Laufe des Projekts nicht weiter. PRINCE2® fordert verpflichtend die Erstellung eines Business Cases für die Vorbereitung sowie Initiierung des

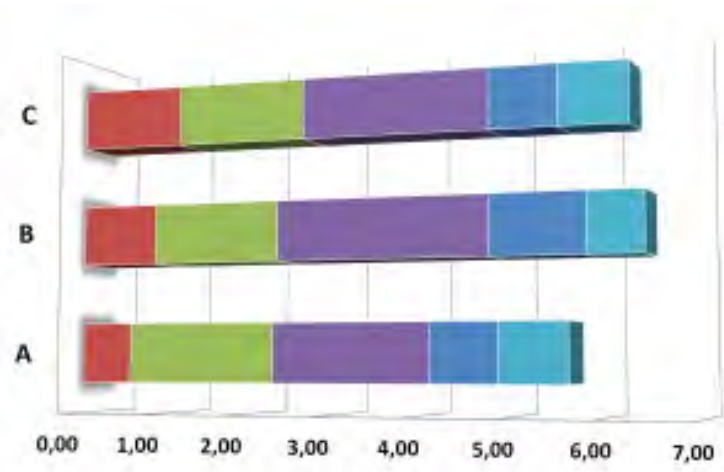
Projekts und verwendet ihn als die wichtigste Referenz für die Projektsteuerung. Die ICB4 fordert im Kompetenzelement "Strategie" als Fähigkeit des Projektmanagers, ein Dokument zu erstellen, das die Begründung eines Projekts einschließlich des betriebswirtschaftlichen Nutzens oder des Nutzens für die Organisation dokumentiert. Den Begriff "Business Case" selbst erwähnt die ICB4 explizit nur bei der Entscheidung für Phasenübergänge und der Bewertung von Änderungen.

Autor

Dr. Georg Angermeier

Erstellt am: 21.10.2018

Nutzwertanalyse (NWA)



Die Nutzwertanalyse ist eine sehr leistungsfähige Methode zur systematischen Bewertung von mehreren Handlungsoptionen bei komplexen Entscheidungen. Anhand von Entscheidungskriterien, welche die Zielsetzung des Entscheidungsträgers definieren, wird für jede Option ein Zahlenwert ermittelt, der angibt, wie gut sie die vorgegebenen Zielsetzungen erfüllt. Die Summe aus diesen gewichteten Einzelwerten ergibt den Nutzwert der Option. Die Option mit dem höchsten Nutzwert stellt die beste Entscheidung für die zugrunde liegenden Zielkriterien innerhalb der betrachteten Handlungsoptionen dar.

Einsatzmöglichkeiten

- Entscheidungen, die nicht oder nur teilweise auf Basis monetärer (in Geldwert darstellbarer) Kriterien beruhen. Dies kann etwa bei der Auswahl von Projekten der Fall sein, deren Nutzen sich nicht unmittelbar mit einem Return on Invest quantifizieren lässt (z.B. Forschungsprojekte).
- Komplexe Entscheidungssituationen, in denen sehr viele Kriterien (monetäre wie nicht-monetäre) berücksichtigt werden müssen.
- Bei Beteiligung mehrerer Entscheidungsträger (Finanzierer, Auftraggeber oder andere Stakeholder) kann die Nutzwertanalyse aufgrund der Transparenz und Nachvollziehbarkeit sehr gute Dienste leisten.
- In der öffentlichen Verwaltung und in Behörden ist die Nutzwertanalyse weit verbreitet und für die Durchführung von Entscheidungen bzw. Projektentscheidungen der Öffentlichen Hand teilweise vorgeschrieben.

Vorteile

- Die NWA stellt den Entscheidungsprozess transparent und nachvollziehbar dar.
- Die Methode ist weit verbreitet und anerkannt.
- Bei komplexen Entscheidungssituationen können hierarchische Kriteriensysteme verwendet werden.
- Mit der NWA können auch nicht-monetäre Nutzen systematisch bewertet werden.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Der Aufwand für die Anwendung der NWA steigt mit der Komplexität der Entscheidungssituation und der Menge der angesetzten Kriterien.
- Die NWA liefert keine absolute Aussage über den Vorteil einer Entscheidung, sondern zeigt nur im relativen Vergleich der Alternativen zueinander die beste Option.
- Sie gibt keine Hinweise auf mögliche weitere Optionen oder Risiken, die in Betracht gezogen werden sollten.
- Die Methode ersetzt nicht rein monetäre Entscheidungsmethoden wie Wirtschaftlichkeits- oder Investitionsrechnung, sondern zeigt ihre Stärken in der Bewertung nicht-monetärer Kriterien.
- Der hohe Gestaltungsspielraum der NWA gibt die Möglichkeit, mit sehr subjektiv gefärbten Kriterien ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen.

Ergebnis

- Rangfolge (Gewichtung) der Zielkriterien
- Gewichtete Teilnutzwerte der Entscheidungsoptionen pro Kriterium
- Nutzwerte der Entscheidungsoptionen

Voraussetzungen

- Kenntnisse über die Problemstellung bzw. die Ziele, die mit der Entscheidung verfolgt werden, müssen vorhanden sein
- Es müssen mindestens zwei unterschiedliche Entscheidungsoptionen bekannt sein
- Der Zielbeitrag der unterschiedlichen Entscheidungsoptionen muss bekannt bzw. ermittelbar sein

Qualifizierung

Zur Durchführung der Nutzwertanalyse sind keine besonderen Vorkenntnisse erforderlich. Bei der Anwendung in Gruppen sollte der Moderator sowohl Erfahrung mit der Methode als auch mit Moderationstechniken besitzen.

Benötigte Informationen

- Entscheidungsoptionen
- Ziele (Zielkriterien), die mit dem Umsetzen der gewählten Option erreicht werden sollen

Benötigte Hilfsmittel

- Für die Erarbeitung der Kriterien in der Gruppe sind Flip-Chart und Moderationsausstattung bzw. Whiteboard sinnvoll.
- Bei umfangreicheren bzw. hierarchisch aufgebauten Kriterienkatalogen ist die Anwendung einer einfachen Berechnungsvorlage (z.B. in Form einer Excel-Tabelle) zu empfehlen.
- Der Einsatz spezieller Software ist für die Berechnung und Dokumentation des Entscheidungsprozesses sehr hilfreich, insbesondere bei häufigerer Anwendung der Methode.

Durchführung

- Schritt 1: Beschreiben Sie das Ziel!
- Schritt 2: Bestimmen Sie die Entscheidungsoptionen
- Schritt 3: Legen Sie die wichtigsten Zielkriterien fest!
- Schritt 4: Filtern Sie aus diesen Kriterien die K.-o.-Kriterien heraus!
- Schritt 5: Gewichten Sie die Zielkriterien nach ihrer Wichtigkeit!
- Schritt 6: Stellen Sie ein Bewertungsschema auf!
- Schritt 7: Führen Sie die Bewertung für jede Option durch!
- Schritt 8: Berechnen Sie die Nutzwerte!

Schritt 1: Beschreiben Sie das Ziel!

Formulieren Sie unmissverständlich und möglichst genau das angestrebte Ziel, das Sie durch die zur Auswahl stehenden Optionen erreichen wollen.

Beispiel

Auswahl eines optimalen Dienstleisters, der die spezifizierten Belastungstests für die Prototypen im Projekt XYZ durchführt.

Schritt 2: Bestimmen Sie die Entscheidungsoptionen

Beschreiben Sie so genau wie möglich die Handlungsoptionen, von denen Sie die beste bestimmen wollen.

Beispiel

Option 1: Dienstleister A führt die Belastungstests durch.

Option 2: Dienstleister B führt die Belastungstests durch.

Option 3: Abteilung X im eigenen Konzern führt die Belastungstests durch.

Schritt 3: Legen Sie die wichtigsten Zielkriterien fest!

Formulieren Sie nun die einzelnen Anforderungen, mit denen Sie die Zielwirksamkeit der Entscheidungsoptionen überprüfen wollen. Diese stellen die Zielkriterien (Zielsystem) für die Entscheidung dar. Die Kriterien sollen nach Möglichkeit die Wertevorstellungen (monetär und nicht monetär) des Entscheiders abdecken. Außerdem sollen sie die Eigenschaften (Auswirkungen) der Entscheidungsoptionen möglichst objektiv und eindeutig beschreiben lassen. Um dabei den Fokus zu behalten, konzentrieren Sie sich auf die wirklich wesentlichen Kriterien.

Beispiel

1. Der Dienstleister soll verlässlich und verschwiegen sein, da es sich um ein Entwicklungsprojekt handelt.
2. Die Projektmitarbeiter des Dienstleisters sollen kompetent und erfahren sein, um die Aufgabe optimal zu erfüllen.
3. Der Dienstleister soll mehrere Referenzen vorweisen.
4. Das Angebot soll möglichst günstig sein, um das Projektbudget nicht übermäßig zu belasten.

5. Der Dienstleister soll eine gute Bonität besitzen, da eine längerfristige Zusammenarbeit erwünscht ist.
6. Die Zeitschiene des Dienstleisters für den Test muss in den Projektplan passen.

Tabelle der Zielkriterien			
Nr.	Kriterium	Wichtig-keit	Bemerkung
1	Verlässlichkeit/Verschwiegenheit	sehr hoch	Der Dienstleister soll verlässlich und verschwiegen sein, da es sich um ein Entwicklungsprojekt handelt
2	Qualifikation Projektmitarbeiter	hoch	Die Projektmitarbeiter des Dienstleisters sollen kompetent und erfahren sein, um die Aufgabe optimal zu erfüllen
3	Referenzprojekte	sehr hoch	Der Dienstleister soll mehrere Referenzen vorweisen
4	Günstiger Preis	hoch	Das Angebot soll möglichst günstig sein, um das Projektbudget nicht übermäßig zu belasten
5	Bonität	sehr hoch	Der Dienstleister soll eine gute Bonität besitzen, da eine längerfristige Zusammenarbeit gewünscht ist
6	Zeitliche Verfügbarkeit	sehr hoch	Die Zeitschiene des Dienstleisters für den Test muss in den Projektplan passen

Tabelle 1: Liste der Zielkriterien.

Schritt 4: Filtern Sie aus diesen Kriterien die K.-o.-Kriterien heraus!

Diejenigen Kriterien, die auf jeden Fall erfüllt sein müssen, werden Ausschluss-Kriterien oder K.-o.-Kriterien genannt. Nehmen sie diese vor Anwendung der Nutzwertanalyse aus den gefundenen Kriterien heraus. Nur diejenigen Entscheidungsoptionen, die diese K.-o.-Kriterien erfüllen, werden überhaupt in der Nutzwertanalyse betrachtet.

Beispiel

Die Kriterien 5 (Bonität) und 6 (zeitliche Verfügbarkeit) müssen auf jeden Fall erfüllt sein, da der Dienstleister sonst ausscheidet – dies sind also die beiden K.-o.-Kriterien. Im Beispiel erfüllen alle drei Optionen die K.-o.-Kriterien.

Für die Auswahl des Dienstleisters werden somit in der NWA die Kriterien 1-4 verwendet.

Tabelle der Zielkriterien

Nr.	Kriterium	Wichtigkeit	Bemerkung
1	Verlässlichkeit/Verschwiegenheit	sehr hoch	Der Dienstleister soll verlässlich und verschwiegen sein, da es sich um ein Entwicklungsprojekt handelt
2	Qualifikation Projektmitarbeiter	hoch	Die Projektmitarbeiter des Dienstleisters sollen kompetent und erfahren sein, um die Aufgabe optimal zu erfüllen
3	Referenzprojekte	sehr hoch	Der Dienstleister soll mehrere Referenzen vorweisen
4	Günstiger Preis	hoch	Das Angebot soll möglichst günstig sein, um das Projektbudget nicht übermäßig zu belasten
5	Bonität	K.O.	Der Dienstleister soll eine gute Bonität besitzen, da eine längerfristige Zusammenarbeit gewünscht ist
6	Zeitliche Verfügbarkeit	K.O.	Die Zeitschiene des Dienstleisters für den Test muss in den Projektplan passen

Tabelle 2: Ausschluss der K.-o.-Kriterien und Definition der Kriterien für die NWA.

Schritt 5: Gewichten Sie die Zielkriterien nach ihrer Wichtigkeit!

Geben Sie Ihre Präferenzen für die Zielkriterien in Form eines Gewichtungsfaktors ein. Dabei wird der Prozentanteil an der Entscheidung als Gewichtungsfaktor dargestellt, die Summe der Faktoren ist 1. Ist es schwierig zu beurteilen oder (in der Gruppe) strittig, welches Gewicht die Kriterien erhalten sollen, so führen Sie einen paarweisen Vergleich der Kriterien durch, so dass sich eine Rangfolge (und damit ein Gewichtungsfaktor) errechnen lässt. Das Ergebnis beim paarweisen Vergleich wird durch die Punktwerte 0, 1 und 2 dargestellt: Bei gleicher Wichtigkeit erhält jedes Kriterium einen Punkt. Ist ein Kriterium wichtiger als das andere, erhält das wichtigere zwei Punkte, das weniger wichtige null Punkte.

Beispiel

Ermittlung der Gewichtungsfaktoren						
Kriterium	1	2	3	4	Wert	Faktor
1 Verlässlichkeit/Verschwiegenheit		2	1	1	4	0,33
2 Qualifikation Projektmitarbeiter	0		0	2	2	0,17
3 Referenzprojekte	1	2		1	4	0,33
4 Günstiger Preis	1	0	1		2	0,17
Summen					12	1,00

Tabelle 3: Bestimmung der Gewichtungsfaktoren durch paarweisen Vergleich.

Den aus dem paarweisen Vergleich erhaltenen Punktwert rechnen Sie linear in Gewichtungsfaktoren mit Summe 1 um, wie aus Tabelle 3 ersichtlich. Damit haben die Kriterien 1 und 3 einen höheren Gewichtungsfaktor erhalten als 2 und 4.

Schritt 6: Stellen Sie ein Bewertungsschema auf!

Nun definieren Sie auf einer Punkteskala, was eine gute, eine mittlere und eine schlechte Erfüllung für jedes einzelne Kriterium bedeutet. Dies ist sehr wichtig, um die Punktevergabe für die verschiedenen Alternativen verständlich und nachvollziehbar zu dokumentieren. Bei finanziell messbaren, monetären Kriterien geben Sie dafür eine Skala der Werte an. Damit soll für die Entscheidungsoptionen geprüft werden, wie sie die in den Kriterien formulierten Ziele erfüllen (die Zielwirksamkeit).

Die Punkteskala kann den Bereich von 0 bis 10 umfassen und lässt sehr differenzierte Bewertungen zu, was sich besonders für komplexe Entscheidungssituationen eignet z.B. folgende Skaleneinteilung sehr gut = 9 bis 10, gut = 6 bis 8, befriedigend = 3 bis 5, schlecht = 1 bis 2, sehr schlecht = 0 (siehe Zangemeister, S.334, Tabelle 39). Eine gröbere Skalierung von 0 bis 8 (vgl. Beispiel in Tabelle 4), hat sich in der Praxis für "flachere", einfachere Entscheidungen bewährt.

Beispiel

Nr.	Kriterium	Bewertung		
		schlecht (0-2 Punkte)	mittel (3-5 Punkte)	gut (6-8 Punkte)
1	Verlässlichkeit/Verschwiegenheit	Konkurrent als Kunde	gilt als verlässlich in der Branche, guter Ruf	finanziell unabhängiges Institut, Universität, eigene Abteilung
2	Qualifikation Projektmitarbeiter	kaum Erfahrungen, kaum Fachkompetenz, Neulinge im Fachbereich	erfahrende Mitarbeiter, wenig spezifische Fachkompetenz	sehr erfahrene Mitarbeiter mit hoher spezifischer Fachkompetenz
3	Referenzprojekte	bis 1 Referenz bzw. kaum vergleichbare Referenzen	mehr als 1 Referenz, relativ vergleichbar	mindestens 3 Referenzen, sehr gute Vergleichbarkeit
4	Günstiger Preis	über 6.000 €	4.000 € - 6.000 €	bis 4.000 €

Tabelle 4: Definition der Bewertungsskala.

Schritt 7: Führen Sie die Bewertung für jede Option durch!

Beurteilen Sie für jede Entscheidungsoption pro Kriterium, inwieweit die darin formulierte Zielsetzung erfüllt ist und geben dafür die – der Bewertungsskala entsprechenden – Punktzahl zwischen 0 und 8.

Beispiel

Der Dienstleister A gilt als sehr verlässlich und verschwiegen und erhält deshalb 5 Punkte. Er hat erfahrene und hochkompetente Mitarbeiter (8 Punkte) und etliche aus-gezeichnete Referenzen (8 Punkte), ist aber auch der teuerste Anbieter (0 Punkte).

Ergebnis der Nutzwertanalyse		Gewichtung s- faktor	Bewertung nach Krit.	Teil- Nutzwert
Nr.	Kriterium		Alternative A	
1	Verlässlichkeit/Verschwiegenheit	0,33	5	1,65
2	Qualifikation Projektmitarbeiter	0,17	8	1,36
3	Referenzprojekte	0,33	8	2,64
4	Günstiger Preis	0,17	0	0,00

Tabelle 5: Bestimmung des Nutzwerts für eine der Entscheidungsoptionen.

Aus den vergebenen Punkten ergeben sich – multipliziert mit den Gewichtungs-faktoren – die Teilnutzwerte der Alternative. Die anderen Alternativen werden nach demselben Schema beurteilt und bewertet.

Schritt 8: Berechnen Sie die Nutzwerte!

Aus der Summe der Teilnutzwerte errechnet sich schließlich der Nutzwert jeder Option. Die Option mit dem höchsten Nutzwert ist – im Vergleich zu den Alternativen – die zielwirksamste und damit die empfehlenswerteste Option in der Entscheidung.

Beispiel

Ergebnis der Nutzwertanalyse		Gewichtung s- faktor	Bewertung nach Krit.	Teil- Nutzwert	Bewertung nach Krit.	Teil- Nutzwert	Bewertung nach Krit.	Teil- Nutzwert
Nr.	Kriterium		Alternative A		Alternative B		Alternative C	
1	Verlässlichkeit/Verschwiegenheit	0,33	5	1,65	4	1,32	8	2,64
2	Qualifikation Projektmitarbeiter	0,17	8	1,36	5	0,85	3	0,51
3	Referenzprojekte	0,33	8	2,64	4	1,32	1	0,33
4	Günstiger Preis	0,17	0	0,00	6	1,02	8	1,36
		Nutzwert		5,65		4,51		4,84

Tabelle 6: Vergleich der Nutzwerte für alle Entscheidungsoptionen.

Im Beispielfall ist zu empfehlen, den teuersten Anbieter zu wählen, da damit der größte Nutzwert erreicht wird.

Praxistipps

- Benutzen Sie Ausschlusskriterien (K.-o.-Kriterien) vor der Anwendung der NWA, um die Entscheidungsoptionen möglichst zu reduzieren.
- Beschränken Sie sich auf die wichtigsten Kriterien, um die Anzahl der Kriterien niedrig zu halten.
- Verständigen Sie sich mit Entscheidungsträgern bzw. Stakeholdern über Inhalt und Gewichtung der Zielkriterien vor der Durchführung der NWA.

Kombination mit Risikoanalyse und Wirtschaftlichkeitsrechnung

Besonders in komplexen Entscheidungssituationen empfiehlt es sich, die NWA mit einer Risikoanalyse zu kombinieren, um möglicherweise gefährliche Konsequenzen einer Handlungsalternative nicht zu übersehen. Um den Vorteil der Risikobetrachtung im Entscheidungsprozess zu nutzen, kann als Zielkriterium ein möglichst niedriges Risiko der Handlungsoption als eines der Kriterien in die NWA einfließen. Auch monetäre Betrachtungen wie eine Wirtschaftlichkeitsrechnung können sehr gut mit der Methode kombiniert werden.

Ergänzende Sensitivitätsanalyse

Eine Sensitivitätsanalyse empfiehlt sich bei komplexeren Entscheidungen oder vielen Beteiligten, um die Qualität der gewählten Kriterien und die "Robustheit" des Ergebnisses zu untersuchen. Sie kann dazu dienen, ggf. strittige Bewertungen zu verifizieren und damit die Glaubwürdigkeit des Ergebnisses zu erhöhen.

Varianten

- **Die Entscheidungsrisiko-Analyse – in schwierigen Situationen richtig urteilen**
Methode – Ausgabe 08/2014 – von Cornelia Niklas
- **Die Kosten/Nutzen-Analyse als Entscheidungshilfe**
Methode – Ausgabe 10/2003 – von Cornelia Niklas
- **So schreiben Sie einen Business Case. Teil 3: Betriebswirtschaftliche Auswirkungen**
Methode – Ausgabe 06/2010 – von Marty Schmidt und Johannes Ritter
- weitere Artikel ... (siehe unter: <https://www.projektmagazin.de/methoden/nutzwertanalyse>)

Herkunft

Christof Zangemeister veröffentlichte die Nutzwertanalyse in Deutschland erstmals 1970 als Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektoalternativen (Zangemeister, Christof: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, Books on Demand, 2014, ISBN 978-3-923264-00-1).

Autorin

Cornelia Niklas

Erstellt am: 13.03.2016