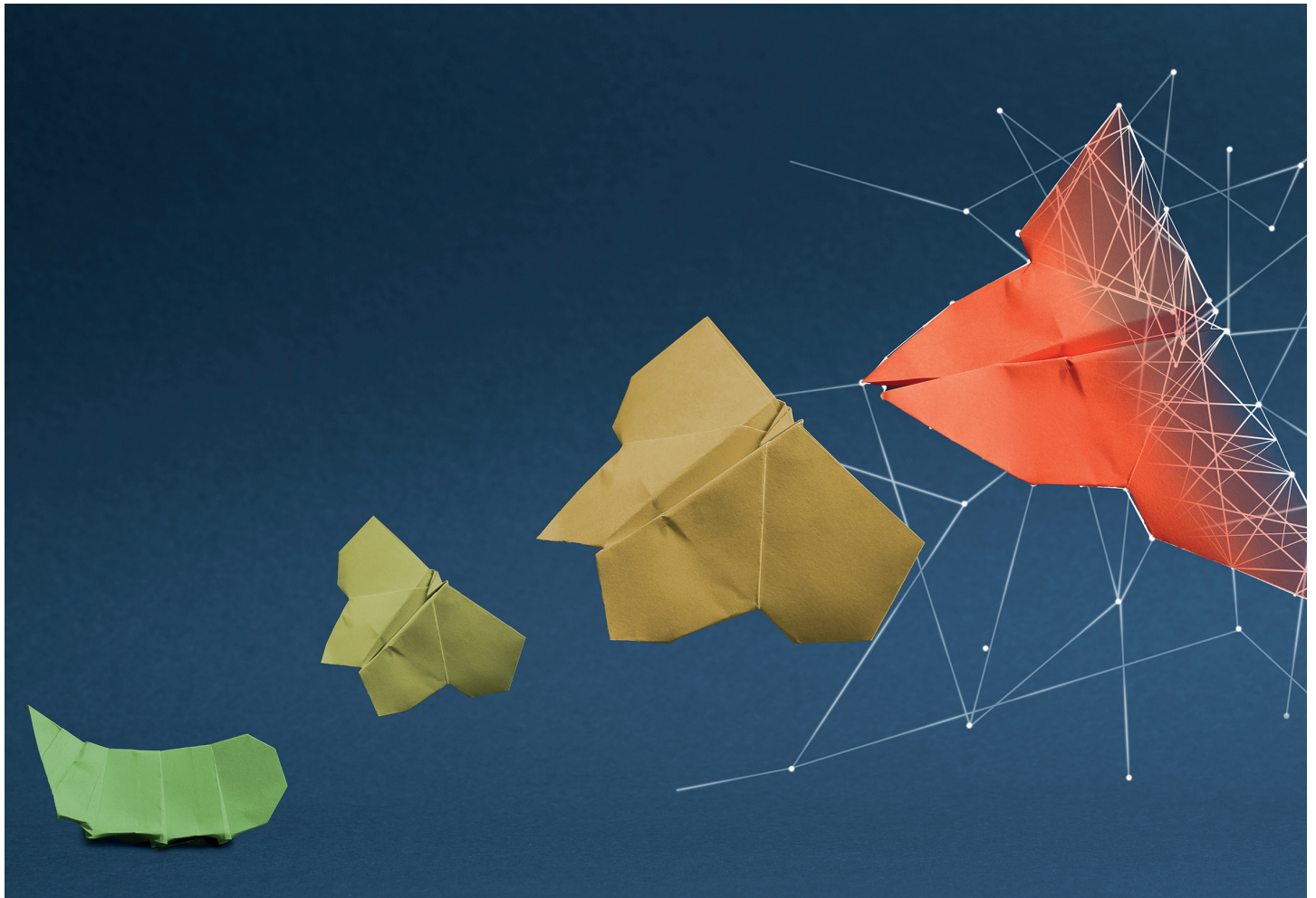


zfo ZEITSCHRIFT FÜHRUNG + ORGANISATION



Neue Formen des Projektmanagements – was haben wir gelernt?

Triple-A-Konzept

Strategische Anpassung im
Projektmanagement

Project Governance

Standards in die Praxis
überführen

Open Innovation

Vielfalt von
Perspektiven nutzen

SCHÄFFER

Nur für den eigenen Gebrauch – Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

In fünf Schritten zur Purpose Driven Organization

Der Weg zur Purpose Driven Organization in klaren Schritten! Das Buch beschreibt die fünf Phasen, durch die ein Unternehmen auf dem Weg zu mehr Purpose geht und zeigt anhand von Beispielfirmen welche Fragen auftauchen und wie sie konkret gelöst werden können.

- Workbook zum Mitmachen: Die fünf Phasen des Veränderungsprozesses anschaulich dargestellt
- Ansprechende Grafiken und Visualisierungen sorgen für leichte Verständlichkeit
- Praktische Tools helfen bei der Umsetzung

Franziska Fink | Michael Moeller

PLAYBOOK PURPOSE DRIVEN ORGANIZATIONS

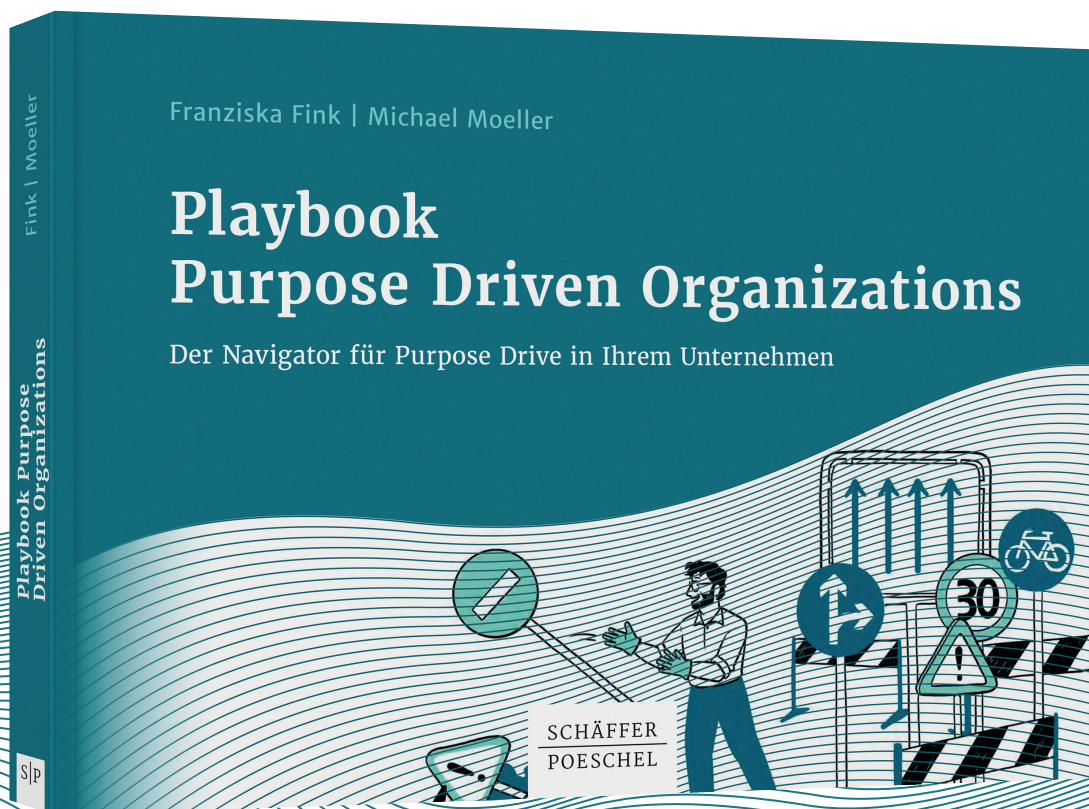
Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen

2022. 166 S. Kart.

ISBN 978-3-7910-5457-5 | 24,95 €

eBook 978-3-7910-5458-2 | 21,99 €

Bequem online bestellen: www.schaeffer-poeschel.de/shop



SCHÄFFER
POESCHEL

Projektmanagement – Was haben wir gelernt?



Es gibt kaum organisatorische Instrumente, über die so viel geschrieben wurde wie über das Projektmanagement. Wer erinnert sich nicht an die dicken Projektmanagement-Handbücher, die in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts auf den Markt kamen. In diesen Veröffentlichungen ging es vor allem um die Umsetzung. Daneben wurden jedoch auch viele wissenschaftliche Studien durchgeführt, um Erklärungen für die empirische Evidenz möglicher Erfolgsfaktoren zu finden. Insofern könnte man annehmen, dass alle Geschichten zum Thema Projektmanagement bereits erzählt sind. Wie die Beiträge in diesem Schwerpunkt aber zeigen, entwickeln sich die Konzepte des Projektmanagements weiter und passen sich dabei den aktuellen Trends im Bereich Organisation und Leadership an.

Aber was haben wir gelernt? Eine Erkenntnis ist dabei sicherlich schon fast so alt wie das Projektmanagement selbst: Projektmanagement macht nur dort Sinn, wo die Routineorganisation ungeeignet erscheint, diese spezielle Organisationsaufgabe zu lösen. Zumindest gilt dies für diejenigen Geschäftsmodelle, die ihre Leistungserstellung mit Blick auf den Kunden nicht zwingend in Form von Einzelprojekten vornehmen. Im Regelfall stellt Projektmanagement insofern ein ergänzendes Instrument zur Organisation bestimmter Unternehmensaufgaben dar.

Daher sollte man sich – und das ist eine Erkenntnis der vielen empirischen Befunde – stets die Frage stellen, ob der zusätzliche Organisationsaufwand, den das Projektmanagement darstellt, auch wirklich gerechtfertigt ist. Dabei darf man auch den Effizienzvorteil der Routineorganisation nicht unterschätzen, wenn es darum geht, regelmäßig wiederkehrende Unternehmensaufgaben zu erfüllen.

Außerdem wird Projekt(mit)arbeit von den Beschäftigten durchaus geschätzt. Die Aufgaben werden oftmals als interessanter empfunden als die tägliche Routine. Gerade wenn nur ein Teil der Arbeitszeit im Projekt verbracht wird, werden die Prioritäten meist so gesetzt, dass die »wichtige« Projektarbeit stets vor der »unwichtigen« Routinearbeit geht. Man erkennt

dabei gerne, dass der aktuelle Unternehmenserfolg immer durch die Routineorganisation erwirtschaftet wird. Insofern sollte das Streben nach Projektarbeit stets kritisch geprüft werden.

Projekte sollten nur dann ins Leben gerufen werden, wenn die entsprechenden Aufgaben nicht im Rahmen der Routineorganisation durchgeführt werden können. Routineaufgaben sind insbesondere Aufgaben, die sich durch eine vergleichsweise geringe Komplexität, eine Übersichtlichkeit in der Aufgabenstruktur, ein geringes Risiko sowie durch ein moderates Konfliktausmaß auszeichnen. Es sind dies Aufgaben, bei denen sich das Aufsetzen eines Projektes verbietet. Zum einen kann und sollte die Routineorganisation derartige Aufgaben beherrschen und zum anderen darf nicht übersehen werden, dass jedes Projekt einen zusätzlichen Organisationsaufwand verursacht, der zwingend durch das Projektergebnis auszugleichen ist.

Die Beiträge zu unserem Schwerpunktthema zeigen, welche Entwicklungen beim Projektmanagement in den letzten Jahren zu verzeichnen sind. Dahinter steht immer die Annahme, dass das Aufsetzen eines Projektes auch wirklich sinnvoll ist.

Zum Schluss noch ein Hinweis in eigener Sache: Bei der Produktion von Ausgabe 6/2021 »Die neue Normalität?« ist es zu einem Fehler beim Aufbinden der Hefte gekommen. In einem kleinen Teil der Auflage wurden Druckbögen doppelt eingebunden, während ein anderer Teil des Heftes fehlte. Dafür bitten wir um Entschuldigung. Betroffene Leserinnen und Leser können sich beim Verlag melden (service@schaeffer-poeschel.de) und erhalten ein korrektes Heft als Ersatz.

Gerhard Schewe



SCHWERPUNKT

Neue Formen des Projektmanagements – was haben wir gelernt?

150 Das Triple-A-Konzept

Agiles, ambidextres und adaptives Projektmanagement

Hans Georg Gemünden/Alexander Kock

Projekte werden heutzutage flexibel und effizient gemanagt. Um Innovationsprojekten bessere Erfolgschancen einzuräumen, sollten agile und ambidextre Praktiken auch mit strategischer Anpassungsfähigkeit kombiniert werden.

157 Project Governance

Verbesserungspotenziale für eine erfolgreiche Projektsteuerung

Dorothee Feldmüller/Thomas Hunziker/Gerhard Ortner/Michael Atzor

Die Bedeutung der Projektsteuerung für den Projekterfolg wird häufig unterschätzt. Standards und Normen für Project Governance wurden zwar bereits entwickelt, doch der Transfer in die Praxis muss noch besser gelingen.

165 Ganzheitliches Transformationsmanagement

Wie das Transformation Office zum Erfolg einer Veränderung beiträgt

Reinhard Messenböck/Jens Jahn/Gregor Gossy/Saskia Schneider/Simon Stolba

Transformationen brauchen ein ganzheitliches Management. In einem Transformation Office laufen alle Fäden zusammen. Es steuert und begleitet den Wandel und trägt damit maßgeblich zu dessen Erfolg bei.

172 Agile or not agile, das ist hier die Frage

Was sich aus dem Scheitern von Projekten lernen lässt

Nicole Bischof/Lukas Scherer

Zwei Fallbeispiele zeigen, warum Projekte häufig scheitern. Es liegt weniger an den eingesetzten Tools als an den fehlenden Soft Skills. Auf Kommunikation und Wertschätzung kommt es an, gerade bei den Projektleitenden.

Standpunkt

177 Der Kakapo fliegt nicht

Fünf Einblicke in und ein Ausblick auf deutsche Mautprojekte

Rainer Scholz

Regelmäßig das Neueste
aus Führung und Organisation:
Der neue zfo-Newsletter!

Jetzt zum Newsletter anmelden:
www.zfo.de/newsletter

Mit dem zfo-Newsletter informieren wir Sie
regelmäßig über Highlights und Themen der aktuellen
Ausgabe und halten Sie auf dem Laufenden über die
neuesten Entwicklungen und Trends.

Für zfo-Abonnenten bequem mit Verlinkung zu ihrer
Online-Ausgabe. Für alle anderen: mit zwei Artikeln
zum Gratisdownload aus dem aktuellen Heft.

zfo-OrgLab

- 181 **Der Sandbox Innovation Process**
Wie Vielfalt in Open-Innovation-Communitys genutzt werden kann
Verena Meyer/Anja Knaut/Markus Reihlen

Leadership

- 186 **Stufenentwicklung**
Das Erfolgsgeheimnis echter New Leaders
Barbara Küchler/Claudia Fountain
- zfo-Toolkit
- 193 **Internationalisierungskompetenz bei KMU**
Mit einem Führungsaudit zentrale Kompetenzen messen und vergleichen
Sheron Baumann/Sylvie Oldenziel Scherrer/Ingo Stolz

Business-Analyse

- 198 **Neue Berufsfelder im Rechnungswesen**
Die Stellenprofile des Business Data Analyst und Business Data Scientist
*Susanne Leitner-Hanetseder/Christoph Eisl/Carina Knoll/
Maria Koislgruber*

Organisationsentwicklung

- zfo-Toolkit
- 204 **Fluss der Zeit**
Entwicklungen sichtbar und bearbeitbar machen
Daniel Marek

Spektrum

- 196 **Impressum**
208 **Verbandsmitteilungen**
214 **Vorschau/Call for Papers**

Die Herausgeber
der zfo



www.sgo-verein.ch

SGO Verein



gfo – gesellschaft für organisation e.v.



ÖVO – Österreichische Vereinigung
für Organisation und Management



Das Triple-A-Konzept

Agiles, ambidextres und adaptives Projektmanagement

Hans Georg Gemünden/Alexander Kock

Was hat sich beim Projektmanagement verändert und welche Auswirkungen hat das? Dieser Frage geht der vorliegende Beitrag nach. Dabei wird ein neues Konzept vorgestellt, das die Prinzipien der Agilität, der Ambidexterität und der Adaptivität miteinander verknüpft. Die empirische Prüfung des Zusammenwirkens dieser drei Prinzipien zeigt deren Einfluss auf den Projektportfolioerfolg und den Innovationserfolg.

Vom Einzelprojektmanagement zum Multi-projektmanagement

Wenn wir an Projektmanagement denken, meinen wir damit meistens das Management einzelner, befristeter Vorhaben, für die eine eigene temporäre Organisation eingesetzt wird. Das bezeichnen wir als *Einzelprojektmanagement*. In den 1950er- und 1960er-Jahren war das Projektmanagement in vielen Unternehmen noch eine *Organisationsform für den besonderen Fall*. Ab den 1970er-Jahren verbreitete sich das Einzelprojektmanagement immer schneller, getrieben durch Megatrends wie Wirtschafts- und Unternehmenswachstum, Digitalisierung, Globalisierung und die Professionalisierung des Managements.

Seit den 1990er-Jahren führen die meisten mittleren und großen Unternehmen gleichzeitig eine Vielzahl von Projekten sowie mehr große und komplexe Einzelvorhaben durch. Um die Ressourcenanforderungen vieler gleichzeitiger Projekte zu befriedigen, die richtigen Projekte zu priorisieren und deren Zusammenwirken zur Erreichung der strategischen Ziele zu verbessern, wurde die Organisationsform *Projektportfolio-management* entwickelt. Um die größeren Einzelvorhaben besser

zu steuern, die bestimmte Sachziele erreichen sollen, entstand die Organisationsform *Programmmanagement*.

Projektportfolio-management und Programmmanagement sind notwendige Elemente moderner Organisationen, aber für sich genommen noch nicht hinreichend für einen dauerhaften Erfolg. Genauso wie das Innovationsmanagement eine Pipeline guter Ideen benötigt, braucht ein erfolgreiches Projektmanagement eine Pipeline guter Talente. Die möglichen zukünftigen Projektmanager:innen müssen umworben und gesucht, ausgewählt, eingesetzt, unterstützt, entwickelt, belohnt sowie im Unternehmen gehalten und weiterentwickelt werden. Hierfür wurden eigene *Laufbahnsysteme* für Projektmanager:innen gebildet. Außerdem wurden *Mentoren- und Coaching-Programme*, *Communities of Practice* zum Austausch mit Peers und vielfältige *Trainings* von Individuen und Teams eingesetzt. Ferner wurden spezielle Unterstützungseinheiten geschaffen, wie *Project Management Offices* und *Project Portfolio Management Offices* sowie *eigene Abteilungen für Projektleiter:innen*, sodass diese ihre »eigene Heimat« erhalten und leichter in Projekte entsandt werden können. Schließlich wurden für das *Lernen aus Projekten* und für die Verbreitung des Gelernten eigene *Wissensmanagementsysteme* eingerichtet. Solche Maßnahmen

kennzeichnen eine *projektorientierte Organisation*. Projektorientierte Organisationen zeichnen sich auch durch bestimmte *strategische Grundhaltungen* aus, zu denen insbesondere die *Stakeholder-Orientierung*, die *unternehmerische Orientierung* und die *Zukunftsorientierung* gehören. Aus diesen Orientierungen leitet sich ab, dass Projektmanager:innen mehr Entscheidungsbefugnisse erhalten, wenn es deren Aufgaben erfordern.¹

Mit dem 2018 publizierten Konzept der projektorientierten Organisation wurde eine Ordnung der Erfolgsfaktoren des Multiprojektmanagements vorgenommen. Die dort referierten Erfolgsfaktoren werden immer intensiver erforscht und auch bestätigt. Neuere Studien zeigen, dass die Erfolgsfaktoren projektorientierter Organisationen zusammengefasst einen großen Teil der Varianz des Projektportfolioerfolges erklären und dass die Erfolgsfaktoren nicht nur in Studien über *einzelne* Erfolgsfaktoren signifikant und relevant sind, sondern dass sie auch im multivariaten Test *mehrerer* Erfolgsfaktoren signifikante und relevante positive Wirkungen entfalten.² Die neueren Studien zeigen auch, welche *Dosis* eines Erfolgsfaktors gewählt werden sollte und von welchen Randbedingungen die Wirkungen abhängen. Wir erkennen, welche Moderatoren die Wirkungen der Erfolgsfaktoren verstärken, abschwächen oder sogar ins Gegenteil verkehren. Wir lernen, welche Mediatoren erklären, *warum* sich die Erfolgsfaktoren positiv auswirken. Ferner zeigte sich, dass sich die Erfolgsfaktoren auch positiv auf die *Arbeitszufriedenheit* der Projektmanager:innen, ihre erlebte *Unterstützung durch ihre Organisation* und ihre Bereitschaft, sich in dieser Rolle weiterzuentwickeln, auswirken. Die projektorientierte Organisation ist somit keine Wunschvorstellung, sondern eine *reale Option* für die Unternehmen und ihre Beschäftigten.

Studien bestätigen, dass nur wenige Erfolgsfaktoren einen Großteil der Varianz des Erfolgs projektorientierter Organisationen erklären.

Diese Entwicklungen waren wichtig, aber es sind auch neue hinzugekommen, welche das Projektmanagement nochmals nachhaltig verändern. Es geht um die Art und Weise wie Projektmanagement durchgeführt wird und welchen Beitrag modernes Projektmanagement für die Entwicklung von Unternehmen und der Gesellschaft leisten kann.

Vom Multiprojektmanagement zum Innovationsportfoliomanagement

In seiner berühmten Rede vor dem amerikanischen Kongress am 25. Mai 1961 formulierte der amerikanische Präsident John F. Kennedy ein wichtiges politisches Ziel.

»First, I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth.«

Er machte klar, dass zur Erreichung dieses Zieles große Anstrengungen und erhebliche Erkenntnisfortschritte notwendig waren, aber auch, dass man auf erfolgreiche frühere Program-

me zurückgreifen könne. Allen Beteiligten war klar, dass dieses Ziel nicht in einem einzigen Projekt erreicht werden könnte, sondern einer Reihe aufeinander aufbauender Programme bedurfte.

Ein halbes Jahrhundert später publizierte Christophe Midler seinen Artikel über das »multiproject lineage management«.³ Er untersuchte die Entwicklung des *Logan* bei der Dacia Division von Renault und beschrieb, wie aus einem »low-cost« Auto für eine einzelne Region durch eine Folge aufeinander aufbauender Projekte eine ganz neue Produktfamilie entstand, die in vielen Ländern sehr erfolgreich vermarktet wurde. Beeindruckend war, wie die Profitabilität von ursprünglich 8 % für das erste Low-cost-Auto auf 23 % im Folgeprojekt gesteigert werden konnte und in der dritten Projektgeneration über 100 % erreichte. Ähnliches konnte beim Toyota Prius beobachtet werden. Erfolgreiche Sequels kennen wir auch bei Kinofilmen, Videospielen oder Unterhaltungselektronik. Dank seines iPhones erreichte beispielsweise Apple einen Börsenwert von über drei Billionen US-Dollar.

Erfolgreiche Innovationen durch aufeinander aufbauende Projekte

Was wir bei der Raumfahrt gesehen haben, scheint kein Einzelfall zu sein, sondern ein bewusster *Regelfall*: *Die erfolgreiche Innovation wird über eine Folge von aufeinander aufbauenden Projekten erreicht.*

Dies hat erhebliche Konsequenzen für unser Verständnis von Innovationen und Projekten.

Gängige Projektmanagement-Standards sehen die *Einmaligkeit*, *Befristung* und die *Begrenzung von Ressourcen* als konstituierende Eigenschaften von Projekten an. Man könnte darin einen Nachteil sehen, weil man in befristeter Zeit und mit begrenzten Ressourcen vermutlich weniger erreichen kann. Das ist aber nicht der Fall, weil es *möglich* wird, dass sich dedizierte Teams ausschließlich einer bestimmten Aufgabe widmen und durch eine gute interdisziplinäre, interfunktionale und häufig auch interorganisationale Zusammenarbeit die Aufgabe schneller und kostengünstiger bewältigen. Wenn einem das anspruchsvolle Projektvorhaben etwas bedeutet, man die Aufgabenlösung beeinflussen kann und sichtbare Ergebnisse erreicht, dann löst dies einen enormen Motivationsschub aus – und dies wirkt sich auf die Einstellung zur Projektarbeit und die Fähigkeiten für Projektarbeit sehr positiv aus.

Das Problem besteht darin, dass die Befristung und die begrenzten Ressourcen nicht die eigentliche Ursache für den Projekterfolg sind, sondern ganz andere, mittlerweile vielfach erforschte Erfolgsfaktoren, die sich damit beschäftigen, wie man Projekte besser managt und warum die Erfolgsfaktoren sich positiv auswirken sollten.

Ein weiteres zentrales Problem besteht darin, dass man von der irrigen Annahme ausgeht, in einem *einzigsten* Projekt oder Programm scheinbar beliebig viele komplexe Probleme lösen zu können. Dadurch werden Projekte immer schwieriger zu beherrschen, man macht sich immer stärker abhängig von einzelnen Vorhaben und es wird immer schwieriger, solche Vorhaben abubrechen. Die Studie von Szatmari et al. zeigt, dass

Projektmanager:innen mit einem mittleren Status genauso erfolgreich sind wie Projektmanager:innen mit einem hohen Status, denen sehr viel mehr Ressourcen zur Verfügung stehen.⁴ Viele Projektmanager:innen mit einem hohen Status erzielen in der Tat besonders große Erfolge, aber eine Reihe von ihnen erleidet auch spektakuläre Misserfolge. Letztere zu verhindern, ist eine der großen Herausforderungen von Megaprojekten.

Will man komplexe Probleme in einem einzigen Projekt lösen, wird es immer schwieriger, das Projekt zu beherrschen.

Wir sollten uns von der Vorstellung verabschieden, dass man in einem Projekt praktisch alles erreichen kann und stattdessen davon ausgehen, dass nachhaltige Erfolge nur über einen *Entwicklungspfad*, d. h. über eine Folge von mehreren aufeinander aufbauenden Projekten erreicht werden. Wir sollten die Tatsache, dass viele Projekte gar nicht so einmalig sind, nicht verdrängen, sondern wertschätzen. Es ist wichtig, dass gute Designs weiter verbessert werden, dass Varianten entwickelt werden, die besser zu den Bedürfnissen unterschiedlicher Zielgruppen passen.

Die klare Unterscheidung von Innovationen und Projekten

Projekte werden als temporär angesehen, Innovationen als dauerhafter, aber auch Innovationen verschwinden, wenn sie durch überlegene Innovationen verdrängt werden.

Aber: Während bei Projekten die Angabe eines geplanten Enddatums als *konstitutiv* angesehen wird, gilt dies bei Innovationen nicht. Insofern sollte man *Innovationen und Projekte klar voneinander unterscheiden*. Projekte ermöglichen die Entwicklung und Vermarktung von Innovationen, sind aber nur eine *Episode* im Lebenslauf einer Innovation, mit der die weitere Entwicklung der Innovation noch nicht abgeschlossen ist. Dies schließt nicht aus, dass manche Projekte Schlüsslepisoden darstellen.

Wenn wir von »Innovationen« sprechen, dann meinen wir damit nicht nur Produkt- und Prozessinnovationen, sondern auch die Entwicklung von Organisationen und soziotechnischen Systemen oder strategischen Positionen. Dies bedeutet, dass sich unsere Aussagen auch auf Organisationsentwicklungsprojekte, Bauprojekte und Marketingprojekte beziehen.

Die Einsicht, dass sich Innovationen in einer *Sequenz* aufeinander aufbauender Projekte und dazwischen stattfindender Nutzungserlebnisse entwickeln, wirft eine Reihe von Fragen auf:

- Wie lange soll dieser Innovationspfad verfolgt werden?
- Wie groß sollen die Innovationsschritte sein, die in einem Projekt angestrebt werden?
- Wie verhindert man Pfadabhängigkeiten und Lock-in-Effekte?
- Wann soll man einen Innovationspfad aufgeben oder die Nutzung der Innovation sogar aktiv verhindern?
- Wie entstehen neue Innovationspfade?

Wenn man weiß, dass ein Vorhaben auch über mehrere aufeinander aufbauende Projekte erfolgreich realisiert werden kann, wird der *Innovationsgrad* eines Projektes zu einer noch besser verstandenen gestaltbaren Variable.

Ein besonders großer Innovationsschritt ist nicht immer die beste Lösung.

Beispiele erfolgreicher und weniger erfolgreicher Projekte

Der *Flughafen von Tirana in Albanien* wurde von der Firma Hochtief in mehreren Etappen bewältigt. In jeder Etappe wurde eine Ausbaustufe des Flughafens realisiert, gefolgt von einer Nutzungsphase, in der bereits Rückflüsse erfolgten und wertvolle Erfahrungen gesammelt werden konnten. Insgesamt ergab sich über alle Phasen hinweg ein sehr erfolgreicher Innovationspfad.

Beim *Berlin-Brandenburger Flughafen BER* gab es einen Projektzusammenbruch im Jahre 2012. Die Verantwortlichen entschieden sich für eine Sanierung des Gebäudes – ohne genau zu wissen, worauf sie sich damit eingelassen hatten. Eine Alternative wäre die Errichtung von einfachen Ausweichhallen gewesen, um die neue Landebahn und die bereits gebaute Infrastruktur für den Weg zum Flughafen wertschöpfend zu nutzen.

Beide Beispiele zeigen, dass sich ein kleinerer, aber rasch vollzogener Innovationsschritt positiv auf die Gesamtbilanz eines Pfades auswirken kann.

So auch die im Oktober 2021 eröffnete Isarphilharmonie in München, die in nur 18 Monaten für 40 Millionen Euro gebaut wurde. Zum Vergleich: Für die Baukosten für die *Sanierung* der Stuttgarter Oper wurde 2019 eine Milliarde Euro veranschlagt.

Beim Projektportfoliomanagement müsste eigentlich von einem *Portfolio möglicher Innovationspfade* gesprochen werden. Die Entwicklung der Strategien müsste sich auf ein Innovationsportfolio beziehen und die Priorisierung der Projekte müsste den erwarteten Wert eines Innovationspfades und den Beitrag des Projektes zu diesem Pfad berücksichtigen.

Im Folgenden stellen wir ein Konzept vor, das für die Entwicklung innovativer Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle in Projektsequenzen geeignete *Managementprinzipien* als Erfolgsfaktoren ansieht und diese miteinander verknüpft. Wir nennen dieses Konzept *Triple A Project Managing Principles*, weil es die Prinzipien der Agilität, der Ambidexterität und der Adaptivität miteinander verknüpft.

Erfolgsfaktoren für das Management von Projektsequenzen: Das Triple-A-Konzept

Agilität

Agiles Projektmanagement bedeutet, agile Prinzipien und Praktiken auf Einzelprojekt- und Projektportfolioebene zu etablieren.

Agilität äußert sich unseren Studien zum Multiprojektmanagement zufolge dadurch, dass Topperformer in einzelnen Projekten häufiger die Grundsätze der agilen Entwicklung an-

wenden: selbstverwaltete, engagierte Teams mit starker Kundenorientierung, die in einer strikten Taktung iterativ Werte schaffen. Topperformer passen ihr Portfolio schneller und häufiger an veränderte Bedingungen an. Sie verwenden kürzere Entscheidungsiterationen und hinterfragen und verbessern ständig ihre Entscheidungsprozesse. Portfolioagilität steht in engem Zusammenhang mit dem Portfolioerfolg,⁵ erfordert jedoch eine hohe Entscheidungsqualität und Transparenz.⁶ Die Herausforderung besteht darin, strategische und operative Klarheit zu schaffen und eine unterstützende Kultur zu etablieren, die diese Entscheidungsfindung fördert.⁷

Topperformer in unseren Studien übertragen Projektmanager:innen und -mitarbeiter:innen mehr Autonomie und Verantwortung und befähigen sie durch »Servant Leadership«. Führungskräfte stellen die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen vor ihre eigenen und helfen ihnen sich zu entwickeln und ihr Bestes zu geben. Topperformer hören mehr auf ihre Projektmanager:innen, wenn diese ihre Stimme erheben und kritische Punkte benennen oder Verbesserungsvorschläge machen. Diese Praktiken erhöhen und beschleunigen das Erkennen und Umsetzen von Verbesserungsvorschlägen.

Topperformer übertragen ihren Projektmitarbeitenden mehr Verantwortung und hören eher auf Verbesserungsvorschläge.

Ambidexterität

Ambidexterität (Beidhändigkeit) bedeutet, dass Unternehmen zwei gegensätzliche und sogar widersprüchliche Aufgaben gleichzeitig erfüllen können: Exploration (Erkundung) und Exploitation (Ausbeutung).

Exploration heißt, neu entstehende Technologien und Bedürfnisse zu erkunden und zu beurteilen, welche Kompetenzen damit neu entwickelt werden können oder welche Märkte durch die Erfüllung neuer Bedürfnisse oder die deutlich verbesserte Erfüllung bereits bestehender Bedürfnisse geschaffen werden können. Explorative Projekte schaffen Optionen für den Einstieg in neue Technologien und Märkte, sodass neue Kompetenzen in laufenden oder darauf aufbauenden weiteren explorativen Projekten entwickelt werden.⁸ *Exploitation* bedeutet hingegen, bestehende Kompetenzen breiter anzuwenden sowie zu verfeinern und zu verbessern. Insbesondere erfolgreiche und reife Unternehmen sind oft sehr gut im Ausnutzen bestehender Fähigkeiten, erkunden und entwickeln aber zu wenig neue Fähigkeiten. Dies wird Lauf der Zeit noch verstärkt: Je besser man in der Exploitation wird, desto schwieriger wird die Exploration. Ausbeutungsprojekte erscheinen oft vorteilhafter, weil sie die oftmals kurzfristigen Entscheidungskriterien besser erfüllen und eine sicherere Wette sind.

Unternehmen können die Ambidextrie durch spezifische Budgettöpfe (»strategic buckets«) unterstützen, in denen jeweils nur Explorations- und Exploitationsprojekte untereinander konkurrieren. So stellen sie sicher, dass sie nicht zu wenig in eine der beiden Arten investieren. Darüber hinaus managen erfolgreiche Unternehmen Explorationsprojekte auf andere Weise

Nutzen für die Praxis

- Rom ist nicht an einem Tag erbaut worden. Wichtige Veränderungen entstehen nicht durch ein einzelnes Projekt oder Programm, sondern durch eine Folge von aufeinander aufbauenden Projekten. Projekte sind wichtige Elemente, die einen Beitrag zu einem Innovationspfad liefern. Maßgeblich ist die Bedeutung des Gesamtpfades und der sinnvolle Beitrag, den das Projekt hierfür liefern soll.
- Wenn man Projektsequenzen statt Einzelprojekte managt, dann bietet dies folgende Vorteile: Man kann kleinere Innovationsschritte wählen, diese aber schneller und kostengünstiger absolvieren und die Projekt-Benefits früher ernten, Nutzungserfahrungen aus einer früheren Anwendung sammeln und das Folgeprojekt finanzieren. Außerdem kann man das Wissen für das Folgeprojekt bewusster sichern, das Team zusammenhalten und ihm eine Perspektive geben.
- Fünf Prinzipien zeichnen erfolgreiches Projektsequenzmanagement aus: 1. Proaktives Roadmapping, wohin die Reise gehen soll. 2. Sichern des Wissens im aktuellen Projekt für Folgeprojekte und späterer Rückgriff auf solches Wissen. 3. Teamkontinuität: Never change a winning team! Darauf achten, dass im Folgeprojekt ein hoher Anteil der bisher beteiligten Personen erneut zusammenarbeitet. 4. Projekte und Projektportfolios als Realooptionen begreifen und entsprechend steuern. 5. Darauf achten, dass neue Innovationspfade entstehen: Emergente Strategien erkennen, entwickeln und nutzen.
- Die Synergiepotenziale von agilen, ambidextren und adaptiven Praktiken synergetisch nutzen – das Konzept Triple A anwenden.

als Exploitationsprojekte und bewerten sie nach anderen Kriterien.⁹ Eine Herausforderung ist die *korrekte Bewertung des Innovationsgrades*, da eine unangemessene Anwendung von Praktiken, die nur für die jeweils andere Art von Projekten geeignet sind, zu Ineffizienz oder Ineffektivität führen kann.¹⁰ Daher sollte der Innovationsgrad sowohl vor der Projektauswahl als auch kontinuierlich bis zum Abschluss des Projekts bewertet werden. Ambidextere Unternehmen definieren auch *strategische Innovationsfelder*¹¹ und investieren mehr in die Ideenfindung und kooperative Innovationsprojekte (»open innovation«).

Leistungsstarke Unternehmen investieren im Schnitt mehr in die Ideenfindung und kooperative Innovationsprojekte.

Unsere Multiprojektmanagement-Studien zeigen, dass die leistungsstärksten Unternehmen im Durchschnitt mehr Budget für explorative Projekte aufwenden. Die strategische Denkweise in diesen Unternehmen ist unternehmerischer: Entscheidungsträger sind innovationsorientierter, proaktiver, und eher bereit, höhere Risiken zu tolerieren und ihre bestehenden Innovationen zu kannibalisieren.

Adaptivität

Adaptives Projektmanagement bedeutet, mögliche Entwicklungspfade der Innovationen zu erkennen, zu entwickeln und zu verwerten und ein Projektportfolio so zu managen, dass die

möglichen Erfolge der Entwicklungspfade realisiert, neue Entwicklungspfade aufgebaut und nicht mehr tragfähige Entwicklungspfade aufgegeben werden.

Es ist ein allgemeines Managementprinzip, ins Entscheidungshandeln sowohl die Vergangenheit, die aktuelle Lage als auch mögliche zukünftige Szenarien einfließen zu lassen. Adaptivität fordert darüber hinaus, dass bei *Veränderungen* hinsichtlich der Lage, den Zielen oder Zukunftserwartungen sinnvolle Anpassungen hinreichend schnell erkannt und umgesetzt werden. Sowohl die *Anpassungsfähigkeit* als auch das *Erkennen der Anpassungsbedarfe* sollten systematisch gestärkt und verknüpft werden.

Erfolgreiche Innovatoren sind keineswegs immer die *Pioniere*, die als erstes eine Erfindung patentieren oder ein neues Produkt einführen. Häufig sind es die »schnellen Zweiten«, die das Potenzial der Innovation erkennen und über überlegene Möglichkeiten verfügen, sie am Markt erfolgreich zu verbreiten. Erfolgreiche schnelle Zweite verfügen über die *Aufklärungspotenziale*, Innovationen und deren Potenzial rechtzeitig zu erkennen, und über *Reaktionspotenziale*, um den Rückstand nicht nur aufzuholen, sondern zu überholen und dabei vielleicht auf ganz anderen Wegen viel ehrgeizigere Ziele zu erreichen.¹² Diese beiden Potenziale müssen zusammengebracht werden – wofür strategische Innovationsportfolios eine gute organisatorische Plattform bieten.

In unserer Forschung sind wir der Frage nachgegangen, welche *Managementprinzipien* dazu führten, dass das Management von Projektsequenzen besser gelingt und dass diese Prinzipien nicht nur in ausgewählten Einzelprojekten angewendet werden, sondern eine typische Praktik in vielen Projekten sind.

Konstitutiv für das Management von Projektsequenzen ist, dass man nicht nur ein Projekt plant, sondern eine ganze *Roadmap* von Projekten, die aufeinander aufbauen. Wir nennen dies das *proaktive Prinzip des Projektsequenzmanagements*. Das zweite Prinzip, das wir das *reaktive Prinzip des Projektsequenzmanagements* nennen, besteht darin, dass man in einem laufenden Projekt die Erfahrungen des Vorgängerprojektes, auf dem aufgebaut wird, systematisch nutzt. Damit dies möglich wird, sollte in jedem Projekt Wissen für das Folgeprojekt gesichert werden. 2019 lieferten wir bereits quantitative Belege dafür, dass sowohl das proaktive als auch das reaktive Prinzip den Erfolg von Projektportfolios steigern.¹³ Erfolgreiche Unternehmen managen bewusst *Projektsequenzen* anstelle von Einzelprojekten und nutzen spezielle Planungs- und Wissensmanagementpraktiken für ihr Sequenzmanagement.

Erfolgreiche Unternehmen planen bewusst mit aufeinander aufbauenden Projektsequenzen anstelle von Einzelprojekten.

Das Management von Projektsequenzen hat auch eine verhaltensbezogene Seite. Hier spielt die *Kontinuität der Teams in einer Projektsequenz* eine wichtige Rolle: Wenn die gleichen Personen wie im vorherigen Projekt zusammenarbeiten, dann können sie auch ihr implizites Wissen aus dem vorherigen Pro-

jekt einsetzen und sie kennen auch den Wissensstand der anderen Teammitglieder. Außerdem haben sie gelernt zusammenzuarbeiten. Auf der anderen Seite bringen neue Teammitglieder neue Ideen ein. Daher gibt es positive als auch negative Einflüsse der Teamkontinuität über mehrere Projekte hinweg. Kaufmann et al. fanden heraus, dass sich die *Teamkontinuität* positiv auf den kommerziellen Erfolg von Filmprojekten auswirkt, allerdings mit abnehmenden Erträgen.¹⁴ Büngeler et al. ermitteln mehrere *umgekehrt u-förmige Beziehungen* zwischen Teamkontinuität und verschiedenen marktbezogenen Messgrößen des Geschäftserfolg.

Insgesamt zählt sich die Teamkontinuität bei der Abfolge von innovativen Projekten aus, aber ihre Auswirkungen nehmen mit zunehmender Teamkontinuität ab und können sogar negativ werden. Es kommt also auf die richtige Dosierung dieses Erfolgsfaktors an.

Das vierte Prinzip ist ein *realoptionstheoretisch fundiertes Entscheidungsverhalten*, das aus drei Elementen besteht:¹⁵

1. Anstatt über eine Investition zu einem bestimmten Zeitpunkt endgültig zu entscheiden, wird sequenziell über einen Zeitraum verteilt investiert. Dies ermöglicht es, je nach Entwicklung über weitere Investitionen zu entscheiden.
2. Nur geringe anfängliche Investitionen in ausgewählte Optionen erhöht die Autonomie künftiger Entscheidungen.
3. Alle verfügbaren Optionen konkurrieren unabhängig von ihrer aktuellen Phase miteinander. Investitionen können daher effizient von Optionen mit geringem Potenzial zu vielversprechenderen Optionen verlagert werden.

Kaufmann et al. zeigen, dass realoptionstheoretisch fundiertes Entscheidungsverhalten positiv mit der Innovativität und dem Erfolg des Projektportfolios zusammenhängt, insbesondere, wenn Führungskräfte eine unternehmerische Einstellung haben, die Risikobereitschaft, Proaktivität und Innovationstätigkeit fördert, und wenn das Umfeld turbulent ist.

Die Sicherung des Überlebens eines Unternehmens erfordert nicht nur Investitionen in Folgeprojekte, sondern auch die Schaffung von neuen Innovationspfaden, und dies scheint besonders vielversprechend zu sein, wenn eine hohe technologische Turbulenz neue Produkte vorantreibt, aber auch eine hohe Unsicherheit besteht. Daher ist es sinnvoll, in Sondierungsprojekte zu investieren, möglicherweise gefolgt von gezielteren Sondierungsprojekten. Wenn sie ausgereift sind und einen Mehrwert für attraktive Zielgruppen geschaffen haben, ist es an der Zeit, die durch die Sondierungsprojekte geschaffenen Optionen zu nutzen.

Dies führt uns zu unserem fünften Prinzip: Die Schaffung neuer Innovationspfade. *Wie entstehen neue Innovationspfade?* Während der Einfluss klar definierter und gut kommunizierter Strategien gut dokumentiert ist,¹⁶ kann der Nutzen intendierter Strategien in turbulenten Umgebungen verschwinden und ungeplant entstehende strategische Initiativen gewinnen an Bedeutung. Solche emergenten Strategien können schneller auf Chancen und Risiken reagieren, die von Manager:innen der mittleren Ebene wahrgenommen werden. Projektportfoliomanagement fördert nicht nur die Umsetzung bewusst geplanter

Strategien, sondern identifiziert auch strategische Chancen, indem aufkommende Muster aufgedeckt werden.¹⁷ Die bewusste Strategieumsetzung und das *Erkennen emergenter Strategien* zeigen sogar eine komplementäre Erfolgswirkung (d. h., das eine erhöht den Nutzen des anderen). Die Wirkung der bewusst geplanten Strategie wird jedoch mit zunehmender Umweltturbulenz schwächer, was darauf hinweist, dass in turbulenten Zeiten auch die Strategie auf den Prüfstand gestellt werden sollte und nach neuen Innovationspfaden aktiv gesucht werden sollte.

In turbulenten Zeiten sollte die Strategie auf den Prüfstand gestellt und nach neuen Innovationspfaden gesucht werden.

Beide Strategieumsetzungsprozesse werden durch die *strategische Kontrolle* unterstützt, also durch eine kontinuierliche Überprüfung strategischer Prämissen, der aktuell verfolgten strategischen Ausrichtung und der Umwelt zur Identifizierung unvorhersehbarer Ereignisse. Außerdem fördern *agile Fähigkeiten* (d. h. die Kompetenz in agilen Praktiken und deren Anwendung) die Entstehung emergenter Strategien in Multiprojektumgebungen.¹⁸ Agile Projektteams haben eine höhere Autonomie, interagieren häufiger mit Projektnutzern und tauschen ständig Informationen mit den anderen Projekten des Portfolios aus. Ein solches Portfolio ähnelt einem komplex-adaptiven System, das sich an ein herausforderndes Umfeld anpassen kann. Durch die dynamischen Beziehungen zwischen Personen und Projekten können wertvolle strategische Initiativen entstehen, die dem Erfolg des Portfolios zugutekommen.

Abschlussbetrachtung

Das erfolgreiche Management von Projekten, Projektportfolios und Projektsequenzen erfordert, Ambidexterität, Agilität und strategische Anpassungsfähigkeit zu kombinieren. Es ist sinnvoll, der Ambidexterität folgend einen höheren Anteil an explorativen Projekten durchzuführen und diese anders zu managen als exploitative Projekte. Dies ist notwendig, allerdings nicht hinreichend. Wenn es keine Gesamtstrategie gibt, um die aus explorativen Projekten gewonnenen Optionen zu nutzen, wenn es keine unternehmerische Orientierung gibt, Risiken einzugehen und in die Optionen zu investieren, wenn es keine Agilität im Portfoliomanagement gibt, Optionen zu ergreifen, solange die Gelegenheit günstig ist, und wenn es keine strategische Anpassungsfähigkeit gibt, neue Innovationspfade nachhaltig zu fördern, dann werden zu viele der vielversprechenden explorativen Kandidaten zu verlorenen Chancen.

Projektportfoliomanagement wird immer noch zu sehr als Ausführungsinstrument der Strategie betrachtet. Es ist jedoch der Ort mit der besten Informationsversorgung, um Entscheidungen über aufkommende Strategien zu treffen. Es ist der Ort, wo Projekt- und Linienmanagement aufeinandertreffen und zusammenarbeiten, wo sich die mittlere Führungsebene inten-

siv mit der oberen und der unteren Führungsebene austauscht. Diese mittlere Ebene darf nicht zur Lehm- oder Lähmschicht der Organisation werden. Sie muss der Antrieb sein und auch das operative Cockpit für den Innovationsbetrieb.

Projektportfoliomanagement ist der Ort mit der besten Informationsversorgung, um Entscheidungen über aufkommende Strategien zu treffen.

Führungskräfte sollten Impulse aus der Mitte ihrer Organisation aufspüren und aufgreifen, wenn sie über das Portfolio zukünftiger Innovationspfade entscheiden. Wir wissen, dass emergente Strategien durch strategische Kontrolle, agile Prinzipien, ambidextres Portfoliomanagement und das Hören auf die Stimme erfahrener Projektmanager:innen ausgelöst werden. Zeigen Sie mehr Mut, in Führung zu gehen und neue Innovationspfade aufzubauen.

Anmerkungen

- 1 Gemünden, H. G./Lehner, P./Kock, A.: The Project-oriented Organization and its Contribution to Innovation. In: International Journal of Project Management, 36. Jg., 2018, H. 1, S. 147–160; Lehner, P./Gemünden, H. G.: Eine projektorientierte Organisation entwickeln. Die zentrale Rolle der Promotoren. In: Zeitschrift Führung Organisation, 87. Jg., 2018, H. 5, S. 300–305.
- 2 Kock, A./Lehner, P./Gemünden, H. G.: The Project-Oriented Organization: An Empirical Investigation of its Impact on Performance Through Driving Promotors. Presented at the virtually held 20th EURAM Conference, 16.–18.06.2021, Montreal, Canada.
- 3 Midler, C.: Implementing a Low-end Disruption Strategy Through Multiproject Lineage Management: The Logan Case. In: Project Management Journal, 44. Jg., 2013, H. 5, S. 24–35.
- 4 Szatmari, B. et al.: Great Successes and Great Failures: The Impact of Project Leader Status on Project Performance and Performance Extremeness. In: Journal of Management Studies, 58. Jg., 2020, H. 5, S. 1267–1293.
- 5 Kester, L./Hultink, E. J./Griffin, A.: An Empirical Investigation of the Antecedents and Outcomes of NPDP Portfolio Success. In: Journal of Product Innovation Management, 31. Jg., 2014, H. 6, S. 1199–1213.
- 6 Kock, A./Gemünden, H. G.: Antecedents to Decision-Making Quality and Agility in Innovation Portfolio Management. In: Journal of Product Innovation Management, 33. Jg., 2016, H. 6, S. 670–686.
- 7 Meier, A./Kock, A.: Agile R&D Units' Organisation Beyond Software – Developing and Validating a Multidimensional Scale in an Engineering Context. In: IEEE Transactions on Engineering Management, September 2021, DOI:10.1109/TEM.2021.3108343.
- 8 Koch-Ørvad, N. et al.: Transforming Ecosystems: Facilitating Sustainable Innovations Through the Lineage of Exploratory Projects. In: Project Management Journal, 50. Jg., 2019, H. 5, S. 602–616.
- 9 Gemünden, H. G./Salomo, S./Krieger, A.: The Influence of Project Autonomy on Project Success. In: International Journal of Project Management, 23. Jg., 2005, H. 5, S. 366–373.
- 10 Kock, A. et al.: The Mixed Blessings of Technological Innovativeness for the Commercial Success of New Products. In: Journal of Product Innovation Management, Jg. 28, 2011, H. S1, S. 28–43.
- 11 Salomo, S./Talke, K./Strecker, N.: Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance. In: Journal of Product Innovation Management, 25. Jg., 2008, H. 6, S. 560–576.
- 12 Schewe, G.: Imitationsmanagement. Nachahmung als Option des Technologiemanagements, Stuttgart 1993.
- 13 Kock, A./Gemünden, H. G.: Project Lineage Management and Project Portfolio Success. In: Project Management Journal, 50. Jg., 2019, H. 5, S. 587–601.

Zusammenfassung

Das projektorientierte Management wurde durch neue Konzepte für das Management von Projektportfolios und Programmen, die eine stärkere Verbindung zwischen Projektmanagement und Strategie herstellen, erweitert. In jüngster Zeit hat sich die Art und Weise, wie Projekte und Projektportfolios gemanagt werden, verändert, indem sich auf der Ebene von Einzelprojekten, Programmen und Projektportfolios agile und ambidextre (beidhändige) Praktiken immer stärker durchgesetzt haben. Wir plädieren dafür, agile und ambidextre Praktiken mit einer dritten Praktik zu kombinieren, die bisher weniger Beachtung gefunden hat: das Konzept der strategischen Anpassungsfähigkeit. Es basiert auf der Erkenntnis, dass Innovationen nicht durch ein einziges Projekt entstehen, sondern durch eine Abfolge von aufeinander aufbauenden Projekten. Wir leiten fünf Prinzipien für das Management von Projektsequenzen ab und zeigen, wie die Wirkung von agilen und ambidextren Praktiken durch die Kombination mit dem Prinzip der strategischen Adaptivität noch weiter gesteigert wird. Wir nennen diesen neuen Projektmanagementansatz das Triple-A-Konzept.

Abstract

The concept of project-oriented management has seen many changes, such as new concepts for managing project portfolios, programs that create a stronger link between project managing and strategy. More recently, the way of managing projects, and project portfolios, changed by moving to more agile and ambidextrous practices, at the level of single projects, programs, and project portfolios. We make a plea to combine agile and ambidextrous with a third practice that has received less attention. This is the concept of strategic adaptiveness. It is based on the insight that innovations are developed and diffused by a sequence of projects that build on each other. We derive five principles for the management of project sequences, and we show how agile and ambidextrous practices can be boosted by combining it with adaptiveness. We call this combination of the three principles agile, ambidextrous and adaptive the triple A project managing concept.

- 14 Kaufmann, C./Resch, C./Kock, A.: Novelty in Innovative Project Sequences. The Effect of Team Continuity and Domain Experience. Presented at the 20th EURAM Conference, 16–18.06. 2021, Montreal, Canada.
- 15 Klingebiel, R./Adner, R.: Real Options Logic Revisited. The Performance Effects of Alternative Resource Allocation Regimes. In: Academy of Management Journal, 58. Jg., 2015, H. 1, S. 221–241.
- 16 Meskendahl, S.: The Influence of Business Strategy on Project Portfolio Management and its Success – A Conceptual Framework. In: International Journal of Project Management, 28. Jg., 2010, H. 8, S. 807–817.
- 17 Kopmann, J. et al.: The Role of Project Portfolio Management in Fostering Both Deliberate and Emerging Strategies. In: International Journal of Project Management, 35. Jg., 2017, H. 4, S. 557–570.
- 18 Kaufmann, C./Kock, A./Gemünden, H. G.: Emerging Strategy Recognition in Agile Portfolios. In: International Journal of Project Management, 38. Jg., 2020, H. 7, S. 429–440; Buengeler, C. et al.: Fluidity in Project Management Teams Across Projects. In: International Journal of Project Management, 39. Jg, 2021, H. 3, S. 282–294.



Prof. Dr. rer. oec. habil. Dr. h.c. rer. oec. et soc. Hans Georg Gemünden
Universitätsprofessor, BI Norwegian Business School in Oslo, Norway
Hans.Gemuenden@tim.tu-berlin.de



Prof. Alexander Kock
Professor für Technologie- und Innovationsmanagement, TU Darmstadt
kock@tim.tu-darmstadt.de

Project Governance

Verbesserungspotenziale für eine erfolgreiche Projektsteuerung

Dorothee Feldmüller/Thomas Hunziker/Gerhard Ortner/Michael Atzor

Erfolgreiche Projektsteuerung (Project Governance) durch die Führungskräfte der Organisation ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Projekte. Inwiefern gibt es Verbesserungspotenziale in der Umsetzung? Wie kann die Project Governance an agile und hybride Verfahren angepasst werden? Soll und Ist zur Umsetzung und ein Umsetzungsbeispiel zeigen die Chancen erfolgreicher Steuerungsarbeit auf.

Seit fünf Jahren existiert mit der DIN/ÖNORM/ISO 21505:2017 ein internationaler Standard, der sich mit der Governance von Projekten, Programmen und Portfolios auseinandersetzt und dazu in Abschnitt 5.1 festhält:

»Die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios sollte in die Gesamt-Governance der Organisation integriert sein. Das Governance-Rahmenwerk sollte alle Projekte, Programme und Portfolios innerhalb der Organisation und, wo notwendig, auch die Anforderungen anderer mitwirkender Organisationen integrieren. Die Gesamt-Governance der Organisation sollte das angemessene Management von Projekten, Programmen und Portfolios unterstützen und ermöglichen.«¹

Damit ist die Project Governance bei wichtigen Projekten Thema der ganzen Organisation, insbesondere für die Unternehmensleitung und Lenkungsorgane. Bei Projekten mit erheblichem strategischem Einfluss auf den Unternehmenserfolg, z. B. großen Investitionsprojekten, sind hier auch die Aufsichtsgremien von Unternehmen gefragt.

Bisher konzentriert man sich im Unternehmensalltag aber fast ausschließlich auf die Verbesserung des operativen Projektmanagements: Methoden- und Sozialkompetenz von Projektleitern und deren Teams. Dies ist *die notwendige Grundbedingung* für den Projekterfolg. Eine wichtige *hinreichende Bedingung* ist jedoch auch eine verantwortungsvolle Wahrnehmung der Rolle und Verantwortung in den Steuerungsgremien von Projekten. Die Projektmanagement-Forschung hat sich vor allem auf das Gestalten von Projekten, Programmen und Portfolios konzentriert. Die übergeordnete Governance der Projektmanagement-Aktivitäten in Organisationen wurde bisher nur wenig diskutiert. Auch in der Forschung zu Management und Organisationsentwicklung genießt das Thema wenig Aufmerksamkeit. Hier gibt es aber gerade in der Praxis noch viel Verbesserungspotenzial. Theoretische Guidelines entstehen gerade erst und müssen noch in die Praxis transferiert werden und es gibt wenig Forschungsergebnisse bzw. Literatur.

2014 wurde zu dieser Thematik auf der D-A-CH-Forschungswerkstatt der drei deutschsprachigen nationalen Projektmanagement-Fachverbände (GPM², pma³ und spm⁴) die Arbeitsgruppe »PM goes Boardroom« gebildet. Das Ziel der Gruppe ist

es, das Verhältnis zwischen Senior Management und Projektmanagement zu untersuchen und dabei potenzielle Problemfelder in der Zusammenarbeit zwischen dem Projektmanagement und dem Rest der Organisation zu erkennen, zu bewerten und Maßnahmen zur Verbesserung zu erarbeiten. Dabei soll das Zusammenwirken von Senior Management und Projektmanagement gefördert, die gegenseitige Wertschätzung erhöht und die organisatorischen Rahmenbedingungen für das Projektmanagement in Unternehmen verbessert werden.⁵

Auf der Basis dieser Arbeiten werden im Folgenden Studienergebnisse zur praktischen Ausgestaltung und Verbesserungspotenziale bei der Umsetzung vorgestellt. Es werden Beiträge der Autoren zur Unterstützung des Transfers gezeigt, sowohl für klassische als auch für – auch nur teilweise – agil gesteuerte Vorhaben. Abschließend wird ein Fallbeispiel für eine angepasste hybride Projektsteuerung erläutert. Im Mittelpunkt steht die Frage nach den Verbesserungspotenzialen in der Umsetzung von Project Governance in Unternehmen.

Project Governance als Erfolgsfaktor

Projektarbeit macht in Deutschland – und für Österreich und die Schweiz kann auf ähnliche Zahlen geschlossen werden – mehr als ein Drittel der Wertschöpfung aus, und das mit steigender Tendenz.⁶ Mit Projekten wird die Zukunft gestaltet, mit Projekten und Programmen versucht das Management seine Strategien umzusetzen. Dabei ist mit größeren Risiken zu rechnen und grobe Fehlschläge hat jede Organisation schon erlebt.

Ganz wesentlich für den Erfolg von Projekten ist die *Unterstützung durch das Senior Management* (Management-Awareness). In den regelmäßig durchgeführten Studien der Standish Group ist die Unterstützung durch das Senior Management beständig auf den vordersten Plätzen bei den Erfolgsfaktoren zu finden. Im Jahr 2012, das die Standish Group auch als »The Year of the Executive Sponsor« ausgerufen hat, war es der Erfolgsfaktor Nummer eins. In ihrem Chaos Manifest 2012 wird die Ansicht vertreten, dass gute Unterstützung aus dem Senior Management bzw. ein guter Auftraggeber knapp die Hälfte des Projekterfolgs ausmacht.⁷

Wesentlich für den Erfolg von Projekten ist die Unterstützung durch das Senior Management.

Einige wenige Studien über den Zusammenhang von Project Governance und Projekterfolg weisen in dieselbe Richtung.⁸ Auch in der D-A-CH-Region durchgeführte Studien bestätigen, dass der Erfolgsbeitrag des Senior Managements beträchtlich ist.⁹ In einer Studie zu Misserfolgsk Faktoren in der Projektarbeit kommen Rietiker, Scheurer und Wald¹⁰ zu den Ergebnissen, dass

- die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und den Projekten – die durch das Senior Management gelenkt werden sollte – am häufigsten problematisch wird und auch am schwierigsten zu lösen ist, und dass
- Rahmenbedingungen wie Entscheidungsbefugnisse und der Stellenwert der Projektarbeit ebenfalls zu den am schwierigsten zu lösenden Problemen gehören – auch diese sind Aufgaben des Senior Management.

Großprojekte der öffentlichen Hand sind immer wieder und fast überall auf der Welt mit Problemen und Misserfolgen behaftet. Das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen hat eine Untersuchung dazu angestellt und ebenfalls Probleme in der Project Governance als Schlüsselfaktor ausgemacht. In der Folge wurde dort das Competence Center Project Leadership (CC Key) gegründet, um Verantwortliche für die Beauftragung, Steuerung oder Leitung von großen und/oder komplexen Projekten dabei zu unterstützen, diese zum Erfolg zu führen.

Internationale Normen und Empfehlungen

Internationale Empfehlungen bzw. Normen zur Project Governance sind größtenteils erst im letzten Jahrzehnt definiert worden:

- DIN/ÖNORM/ISO 21505, Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zu Governance (ISO 21505:2017), deutsche Übersetzung aus 2018¹¹
- GAPPs Global Alliance for Project Performance Standards: A Guiding Framework for Project Sponsors¹²
- PM² Project Management Methodology Guide, EU Commission¹³

In allen genannten Standards besteht Einigkeit über die hohe Verantwortung in der Projektsteuerung und die typischen Verantwortlichkeiten.

Der PM² Methodology Guide verdeutlicht dabei den komplexen Überbau zur Steuerung der Projektarbeit (vgl. Abb.1).

Ein Projekt dient der Umsetzung von strategischen oder wirtschaftlichen Zielen einer Organisation, wie sie z. B. von der Geschäftsleitung vertreten werden. Es ist daher wichtig Governance-Regeln so festzulegen, dass ein Projekt dementsprechend beauftragt wird und die Zielkonformität des Projektes regelmäßig geprüft wird. Dafür wird ein kompetenter Projektauftraggeber und ein Lenkungsausschuss (LA) nominiert. Die Trennung von Governance (Lenkungsgremien) und Management (Projektmanagement) hilft, Machtkonzentrationen und daraus entstehende Interessenskonflikte zu reduzieren.

Machtkonzentrationen und Interessenskonflikte können durch die Trennung von Lenkungsgremien und Projektmanagement reduziert werden.

Um Projektauftraggebern – auch Projektsponsoren genannt – und Mitgliedern von Lenkungsausschüssen einen besseren Einblick in ihre Aufgaben und Funktionen zur Projektsteuerung zu geben, wurde und wird derzeit in mehreren Institutionen an einer anschaulichen Zusammenstellung erfolgreicher Praktiken gearbeitet. Typische Aufgabenbereiche und Messkriterien für

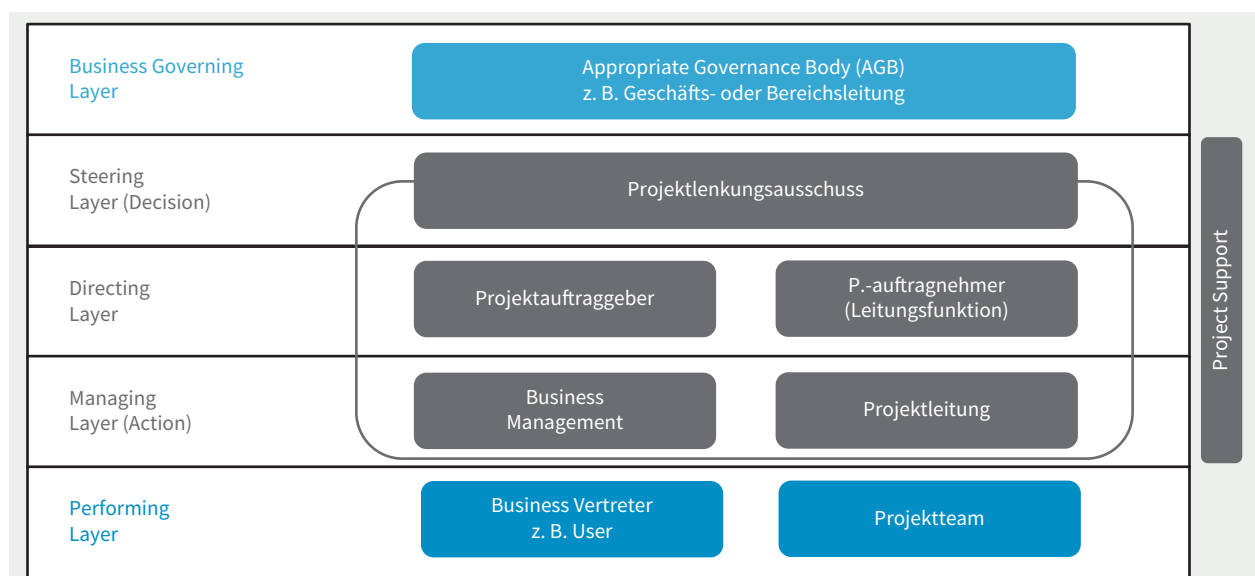


Abb.1 Governance-Ebenen nach dem PM² Methodology Guide

eine erfolgreiche Ausführung beinhaltet der Standard der Global Alliance for Project Professions (GAPPS). GAPPS ist ein Zusammenschluss von Experten, die Standards verschiedener Organisationen zusammenführen und hat 2015 ein Rahmenwerk für Projektsponsoren herausgegeben, das für diese Rolle in der Project Governance drei Kompetenzbereiche unterscheidet, für die es jeweils mehrere Elemente und Performance-Kriterien gibt:¹⁴

- Verantwortung für das Projekt übernehmen
- das Projektmanagement unterstützen
- das Projekt unterstützen

Deutlich formuliert ist, dass die Steuerung eines Projekts die Verantwortungsübernahme für einen strategiekonformen und realistischen Business Case und auch die Unterstützung des Projekts gegenüber allen Stakeholdern in schwierigen Situationen beinhaltet. Gerade diese »Kapitänsfunktion« macht gute Project Governance aus, wie es auch die Standish Group aufzeigt.¹⁵

Project Governance in der D-A-CH-Region

Während über das Soll der Ausgestaltung von Project Governance in Fachkreisen Einigkeit besteht, ist es um das Ist nicht durchgehend gut bestellt. Sowohl die Praxiserfahrungen der Autoren als auch zwei in deren Umfeld entstandene Studien der Projektmanagement-Gesellschaften der deutschsprachigen Länder gehen in diese Richtung.

Die Ergebnisse einer qualitativen Befragung,¹⁶ die 2016 und 2017 anhand eines Interviewleitfadens unter 27 Senior Managern auf C-Level Ebene in den D-A-CH-Ländern durchgeführt wurde, zeigt die hohe Bedeutung des Projektmanagements. Projektportfoliomanagement ist aber noch nicht durchgehend vorhanden. Das Senior Management nimmt seine Rolle als Auftraggeber wahr, sieht sich aber weniger als Gestalter der Projektlandschaft im Sinne der Strategieumsetzung – auch hier besteht nach wie vor Potenzial. Laufbahnmodelle im Projektmanagement sind vielfach vorhanden, sie führen eher vom Projekt in die Linie als umgekehrt, und sie enden ein bis zwei Ebenen unter den Karrieremodellen der Linie. Insofern ist Projektmanagement nicht »auf Augenhöhe« mit dem Senior Management. Die Vorstellungen, wie eine gute Zusammenarbeit zwischen Projekt und Linie aussehen soll, stimmen überein, in der Realität besteht jedoch, auch nach Ansicht der befragten Manager, noch Verbesserungsbedarf.

Eine zweite, quantitative Studie aus dem Jahr 2019¹⁷ lieferte ebenfalls Hinweise, dass bei der praktischen Umsetzung der Project Governance Verbesserungsbedarf besteht – und auch weiterer Forschungsbedarf zu diesem Thema. In dieser explorativen Studie wurden Daten aus 144 Projekten oder Programmen in den D-A-CH-Ländern ausgewertet. In 80 % der Fälle ist ein Projektauftraggeber benannt, in vielen Fällen aus dem oberen Management. Treffen mit dem Auftraggeber finden regelmäßig statt, allerdings immer seltener je höher die Führungskraft in der Hierarchie steht. Es drängt sich die Frage auf, ob eine hochrangige Besetzung der Rolle des Projektauftraggebers, die

Impulse für die Praxis

- Project Governance ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Projekte.
- Die übergeordneten Linienfunktionen sollen den regelmäßig zu überprüfenden Business Case für ein Projekt verantworten.
- Verantwortlichkeiten zur Steuerung der Projekte sollen definiert und gelebt werden.
- Verbesserungsbedarf in der Praxis ist insbesondere bei internen Projekten gegeben.
- Beim Einsatz agiler Praktiken im Projekt empfiehlt sich eine angepasste Arbeitsweise bei der Projektsteuerung, z. B. ereignisgetriebene Elemente, Stand-up Meetings.

zwangsläufig zu Überlastungen führt, eine gute Lösung für die Projekte ist.

Lenkungsausschüsse sind laut dieser Untersuchung bei ca. 60 % der Projekte und bei über 90 % der Programme implementiert. Sie bestehen in der Regel aus vier bis acht Mitgliedern, die sich regelmäßig treffen, Kunden sind etwa doppelt so oft in Lenkungsausschüssen integriert wie Lieferanten, obwohl Kunden und Lieferanten ungefähr gleich häufig in die Projektorganisation eingegliedert sind.

Man darf die Zahlen so interpretieren, dass sich die Einrichtung und Ausgestaltung der genannten Governance-Rollen in der Projektarbeit seit der Untersuchung von Lechler und Cohen im Jahr 2009¹⁸ weiterentwickelt hat, aber in der unternehmerischen Praxis noch nicht voll entfaltet ist.

Für Projekte mit externen Kunden sind der Business Case und die Verantwortlichkeiten in vielen Fällen ausdefiniert, wie es den Soll-Vorstellungen der Standards entspricht. Deutlich schwächer ist dies bei Projekten innerhalb einer Organisation der Fall. Bei internen Projekten deuten sich folgende Schwächen an:

- Es finden sich Lenkungsausschüsse ohne Personen mit Entscheidungsbefugnis. In fast einem Drittel der Fälle hat niemand eine dedizierte Letztentscheidungskompetenz im Lenkungsausschuss.
- In jedem vierten Steuerungsgremium eines internen Projekts oder Programms ist überhaupt niemand für die Leistung, den Nutzen oder den Business Case verantwortlich. Es scheint »geteilte Verantwortungslosigkeit« zu bestehen, so dass niemand zur Rechenschaft gezogen werden kann.
- Problematisch erscheint auch die mehrfach vorhandene geringe Korrelation zwischen Verantwortung und Entscheidungsbefugnis. Sie weist auf die Gefahr einer Dysfunktionalität in der Arbeit des Lenkungsausschusses hin – muss allerdings genauer untersucht werden, da die Fallzahl hier nicht groß genug für eine seriöse Aussage ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Studienergebnisse auf Verbesserungspotenzial in der Umsetzung der Projektsteuerung besonders bei internen Projekten hindeuten.

Dies stimmt mit den praktischen Erfahrungen der Autoren überein. Nach wie vor wird Projektsteuerung als Erfolgsfaktor

für die Projektarbeit nicht konsequent genutzt und dadurch werden Zeit und Kosten verschwendet oder der Projekterfolg gefährdet.

Die Bereiche mit den höchsten Verbesserungspotenzialen sollen in den nächsten Abschnitten daher vorgestellt und diskutiert werden.

Verbesserungspotenziale der Project Governance

Potenzial 1: Verantwortlichkeiten von Projektmanagement und Projektsteuerung über den Projektlebenszyklus

Auf Basis von Interviews mit Führungskräften¹⁹ und der explorativen Studie²⁰ und sowie den oben genannten Standards zur Project Governance sind kompakte Übersichten entstanden, die unter anderem Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten veranschaulichen.

Abbildung 2 verdeutlicht die Aufgabenteilung mit dem Projektmanagement und unterscheidet zwischen *Projektmanagement-Erfolg* und *Projekt-Erfolg*. Sie verdeutlicht die Verantwortung der Projektsteuerung dafür, dass das Projekt am Ende einen Nutzen im Sinne eines Business Case stiftet, dass es den Zielen der Organisation dient und dass dies permanent im Projektverlauf überwacht wird – oder das Projekt gestoppt wird, wenn dies nicht mehr der Fall sein sollte (vgl. Abb. 2).

Die Verantwortung für ein Projekt bzw. dessen Nutzen liegt somit beim Auftraggeber und Lenkungsausschuss, auch im Sinne der Haftung.

Die Verantwortung für ein Projekt – auch wenn Fehler passieren – liegt beim Auftraggeber und Lenkungsausschuss.

Die Mitarbeit in der Projektsteuerung erfordert ein aktives Engagement und für Fehler muss auch die Verantwortung übernommen werden, so wie auch ein Aufsichtsratsmitglied für Fehler bzw. Unaufmerksamkeit haftbar gemacht werden kann.

Potenzial 2: Gegenseitige Erwartungen und Soll-Beziehungen zwischen Steuerungsseite und Projektteam

Die gegenseitige Erwartungshaltung zwischen dem Projektteam und dem Projektmanagement auf der einen Seite und der Projektsteuerung auf der anderen Seite wird in Abbildung 3 veranschaulicht. Die Pflichten der Projektsteuerung beim Genehmigen und Überwachen des Business Case und der Projektplanung, aber auch das Fördern und Fordern des Projektteams gehören dazu, ebenso wie kulturelle Aspekte wie eine angstfreie Führungskultur und eine offene Tür. Mikromanagement gehört nicht dazu.

Die gegenseitigen Erwartungen sollten zu Projektbeginn thematisiert werden. Dafür kann Abbildung 3 als Checkliste für Gespräche zwischen den Beteiligten dienen. Ein solcher Einstieg in die Projektarbeit fördert die konstruktive Zusammenarbeit und sollte unbedingt erfolgen. Auch eine Klärung der Rollen einzelner Mitglieder der Projektsteuerung ist sehr empfehlenswert, um Bereichsegoismen zu überwinden und in schwierigen Projektsituationen als ein schlagkräftiges Team zu agieren.

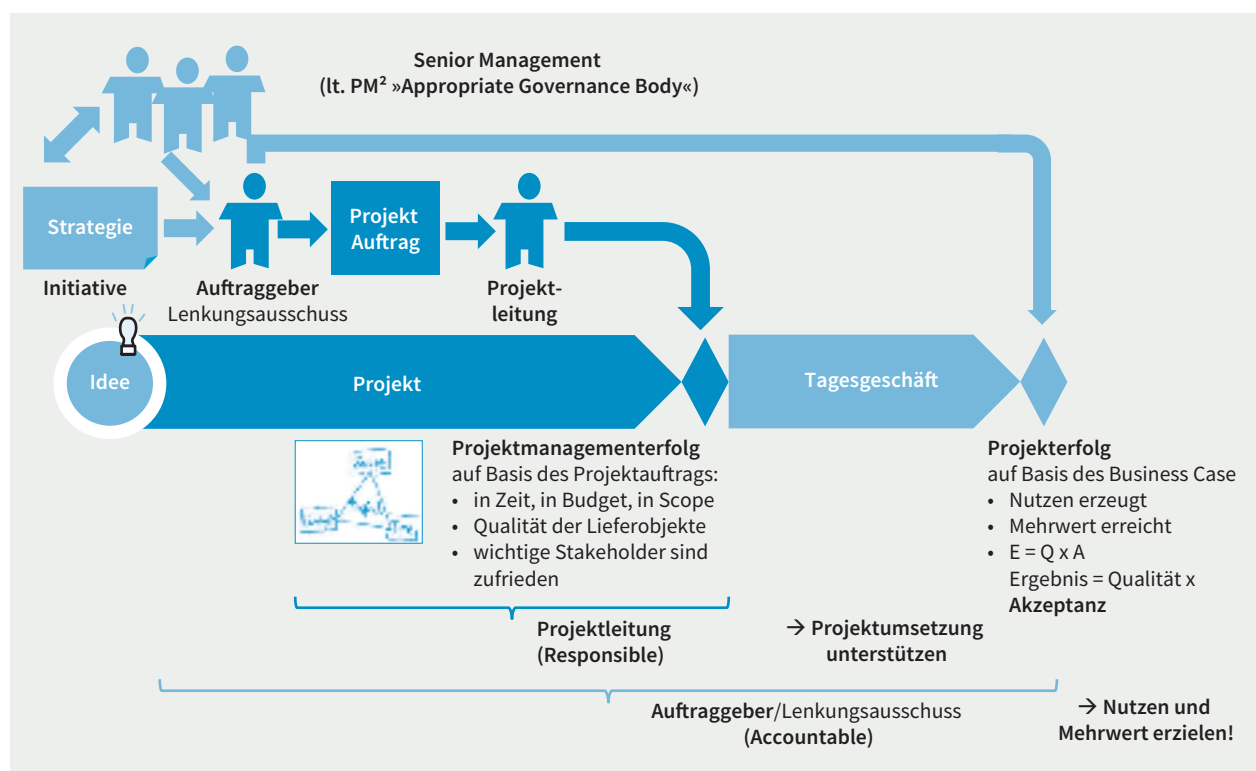


Abb. 2 Verantwortlichkeiten über den Projektlebenszyklus

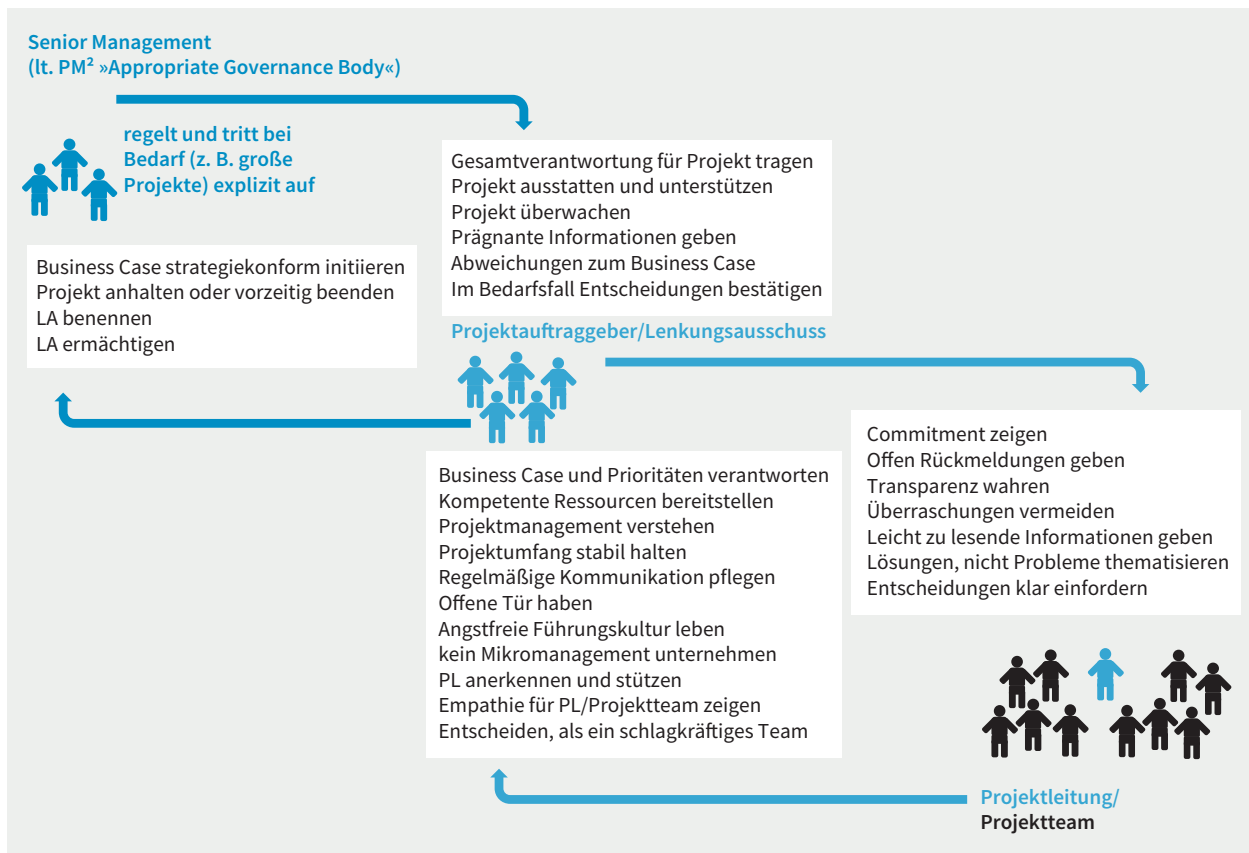


Abb. 3 Die wechselseitigen Erwartungen zwischen Senior Management, Projektauftraggeber bzw. Lenkungsausschuss und Projektteam

Potenzial 3: Kompetenzen bei den Führungskräften

In der Praxis zeigt sich immer wieder, wie heterogen die Vorkenntnisse und Erfahrungen mit Projekten bei Führungskräften sind. Dazu kommt, dass die Weiterqualifizierung von High-Level-Führungskräften HR-Verantwortliche vor besondere Herausforderungen stellt, was Inhalt und Form der Maßnahmen, aber auch was die Motivation zur Weiterbildung in diesem Segment betrifft. Die Zielgruppe wird zu Recht als »too cool for school« beschrieben.²¹ Erfreulicherweise gibt es Best-Practice-Beispiele mit guten Erfahrungen durch kurze, angepasste Guidelines und Trainingsprogramme, z.B. bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB,²² was im letzten Abschnitt noch näher beschrieben wird.

Potenzial 4: Anpassungen der Project Governance im hybriden und agilen Umfeld

Die Herausforderungen zur Festlegung eines passenden Vorgehensmodells im Projekt – klassisch/plangesteuert/prädiktiv, agil oder hybrid – sollen nicht außer Acht gelassen werden. Auch bei hybriden oder agilen Ansätzen bleiben Projektauftraggeber und Lenkungsausschüsse ein geeignetes Mittel für die Steuerung von Projekten und Programmen. Sie sind für den angestrebten Nutzen und für die Bereitstellung von Ressourcen verantwortlich. Sie müssen neben einem fundierten Verständnis von Projektmanagement und Projektportfoliomanagement auch ein fundiertes Verständnis von agilen Ansätzen mitbrin-

gen. Neben vielen Erfolgsgeschichten mit agilen und hybriden Ansätzen gibt es auch durchwachsene Erfahrungen damit. Weiterhin hat ein plangesteuertes Vorgehen bei manchen Projekten seine Berechtigung.

Die Kompetenz von Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss zu beurteilen, welcher Projektansatz in der aktuellen Situation für eine Organisation am besten geeignet ist, wird immer wichtiger.

In agilen Ansätzen kommt der Vertretung der Kundeninteressen – im Scrum Framework z. B. als »Product Owner« bezeichnet – eine besondere Bedeutung zu. Die Besetzung und Unterstützung der Rolle des »Product Owner« mit einer Person, die für das Entwicklungsteam kompetent und schnell eine Entscheidung zum Produkt im Projekt treffen kann, ist daher entscheidend für den Projekterfolg. Auch dies liegt in der Verantwortung der Projektsteuerung.

Größere Organisationen mit einem heterogenen Projektportfolio werden mehrere Projektmanagement-Frameworks parallel im Einsatz haben (müssen).

Den praktischen Umgang mit den vier Potenzialen soll zum Abschluss ein Beispiel aus der betrieblichen Praxis kurz illustrieren.

Ein Fallbeispiel: Definition und Konfiguration der Steuerungsarbeit je nach Projektvorgehen

Wie ein Lenkungsausschuss mit mehr oder weniger Agilität funktionieren kann, zeigt ein Praxisbeispiel der Schweizer Bundesbahnen SBB. Die SBB-Divisionen Markt- und Produktion Personenverkehr führen finanziell schwergewichtige Großprojekte für die SBB-Fahrzeugflotte auf der Schiene und Anlageprojekte für ihre Werkstätten durch. Daneben gibt es weiterhin eine Vielzahl von anderen Projekten respektive Projektarten. Projekte mit einem IT-Produktentwicklungsfokus werden über SAFe® (Scaled Agile Frameworks) gemanaged.

Seit 2014 gibt es bei SBB einen Leitfaden für Vertreter in Projektsteuerungsgremien und die Pflicht für alle Mitglieder solcher Gremien, eine kompakte Schulung zu Projektsteuerungsthemen zu absolvieren.²³ Der Leitfaden ist nun vor Kurzem weiterentwickelt und im Jahr 2020 eingeführt worden, um den Einsatz agiler Ansätze in unterschiedlichem Grad zu berücksichtigen.

Die linke Spalte in Abbildung 4 zeigt die Methodik mit Steuerung, Kooperation und Organisation. Die anderen vier Spalten zeigen die Ausprägungen »klassisch« (ganz links) bis »agil« (ganz rechts). Die Funktion des Auftraggebers in der Rolle des Lenkungsausschussleiters ist je nach Ausprägung der Agilität unterschiedlich.

Im Umgang mit den möglichen Ausprägungen gilt es folgende wichtige Informationen zu beachten:

- Der Lenkungsausschuss macht sich immer wieder Gedanken zur Zusammenarbeit und legt diese dann gemeinsam verbindlich fest, z. B. bis Ende des Jahres oder bis zur nächsten Phase. Dies beinhaltet natürlich auch die Zusammensetzung des Gremiums.
- Die Lenkungsausschussmitglieder wurden und werden alle auf den Einsatz des neuen Leitfadens geschult.

Ein erstes Zwischenfazit zu dem weiterentwickelten Leitfaden und Schulungsprogramm fällt positiv aus, jedoch wird für eine fundierte Evaluation noch mindestens ein Jahr ohne Pandemie-Einschränkungen benötigt.

Methodik	klassisch agil			
Steuerung				
Lenkung: Welche primäre Form soll zugrunde gelegt werden?	hierarchisch: LA gibt vor und lenkt, repräsentiert die Linie	hierarchisch: LA gibt vor und lenkt, repräsentiert die Linie	LA lenkt in Kooperation mit dem Team. Fällen Entscheidungen gemeinsam	kein LA vorhanden – Stakeholder in Release-/ Sprint-Review integriert (gehen zum Team)
Controlling Modus: Wie ist das Vorhaben ausgerichtet?	LA steuert, <u>plangetrieben</u>	LA steuert, <u>ereignisgetrieben</u>	Product Owner steuert, <u>ereignisgetrieben</u>	agil gesteuert: wertorientiert priorisiert
Kooperation				
LA-Teilnehmer: Wie setzt sich der LA zusammen?	gemäss LA-Guide (klassisch)	gemäß LA-Guide, (durch LA-Leiter situativ anpassbar)	situations- oder phasenbezogen (Lead bei Product Owner)	selbstorganisiert (Lead bei Product Owner)
LA-Rhythmus: Welche Durchführungsintensität ist gewünscht?	Termine sind fix vorgegeben und werden eingehalten	Termine fix vorgegeben (LA-Leiter entscheidet situativ über Notwendigkeit)	Termine fix vorgegeben (Product Owner entscheidet situativ über Notwendigkeit)	ereignisgetrieben oder in Release-/Sprint-Review integriert
Organisation				
Meetingform: Wie werden die LA-Meetings durchgeführt?	konventionelle Sitzung, Dauer > 1 h	konventionelle Sitzung, Dauer ≤ 1 h	fallweise nach Verfügbarkeit, Steh- oder Sitzmeeting, Dauer 30-60 min, idealerweise in spez. LA-Raum	Stehmeeting, Dauer ≤ 30 min, idealerweise in spez. LA-Raum
LA-Reporting: Was ist die Grundlage der LA-Unterlagen?	»LA-Template« oder »Statusbericht groß« aus Projektnavigator mit Ergänzungen	»LA-Template« oder »Statusbericht kurz« aus dem Projektnavigator mit Ergänzungen	»LA-Template« gekürzt	Kanban-Board (oder Ähnliches)

Abb.4 Divisionen Markt- und Produktion Personenverkehr, Bern 2021 (Quelle: SBB AG)

Fazit und Ausblick

Project Governance ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für erfolgreiche Projektarbeit, möglicherweise sogar einer der am stärksten unterschätzten. Forschung und Lehre zur Projektsteuerung im Vergleich zum operativen Projektmanagement sind bislang deutlich weniger weit entwickelt. Standards haben sich in den letzten Jahren entwickelt, doch bedürfen sie noch des Transfers in die Praxis. Studien oder Material über die praktische Umsetzung sind auch nur wenige vorhanden. Das Beispiel der Schweizerischen Bundesbahnen SBB darf als Good Practice verstanden werden, das bestätigt, dass sich eine Auseinandersetzung mit der Projektsteuerung lohnt, im klassischen wie im zunehmend agil geprägten Projektgeschäft.

Die Frage nach den größten Verbesserungspotenzialen in der Umsetzung von Project Governance in Unternehmen, lässt sich in vier Feldern zusammenfassen:

1. Klare Verantwortlichkeiten des Projektmanagements und der Steuerung(sgremien), die aktuellen Standards entsprechen, über den Lebens- und Nutzungszyklus sicherstellen und diese auch aktiv leben.
2. Offenes Thematisieren der gegenseitigen Erwartungshaltungen zwischen Projektmanagement- und Governance-Rollen, um eine konstruktive Zusammenarbeit zu fördern.
3. Weiterqualifizierung von Führungskräften für die Arbeit in der Projektsteuerung, zu einem besseren Management by Projects.
4. Flexible Anpassung der Governance-Strukturen einer Organisation bei der Verwendung hybrider oder agiler Vorgehensmodelle.

Anmerkungen

- 1 DIN/ÖNORM/ISO 21505, Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zu Governance (ISO 21505:2017), deutsche Übersetzung 2018.
- 2 GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., www.gpm-ipma.de.
- 3 Projekt Management Austria, www.pma.at.
- 4 Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement, www.spm.ch.

- 5 Feldmüller, D. et al.: Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss als Erfolgsfaktor. In: Projektmanagement aktuell, 31. Jg., 2020, H. 3, S. 53–59;
- Rudischer, C./Feldmüller, D./Ortner, G.: Rollen in der Projekt Governance. In: Projektmanagement aktuell, 31. Jg., 2020, H. 5, S. 50–56.
- 6 Futterer, F. et al.: Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland, Studie der GPM, Berlin 2015. Online unter: (www.gpm-ipma.de), <https://tinyurl.com/3pnbsas> (letzter Zugriff: 21.02.2022).
- 7 The Standish Group: Chaos Manifesto 2012 – The Year of the Executive Sponsor, The Standish Group 2012.
- 8 Joslin, R./Müller, R.: The Relationship Between Project Governance and Project Success. In: International Journal of Project Management, 34. Jg., 2016, H. 4, S. 613–626.
- Kloppenborg, T. J./Tesch, D.: How Executive Sponsors Influence Project Success. In: MIT Sloan Management Review, 56. Jg., 2015, H. 3, S. 27.
- Ul Musawir, A. et al.: Project Governance, Benefit Management, and Project Success. Towards a Framework for Supporting Organizational Strategy Implementation. In: International Journal of Project Management, 35. Jg., 2017, H. 8, S. 1658–1672.
- 9 Komus, A./Heupel, T.: Ergebnisbericht: Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – eine evidenzbasierte Studie, Koblenz 2015. Online unter: www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de.
- Rietiker, S./Scheurer, S./Wald, A.: Mal andersherum gefragt. Ergebnisse einer Studie zu Misserfolgsfaktoren in der Projektarbeit. In: projektmanagement aktuell, 24. Jg., 2013, H. 4, S. 33–39.
- 10 Rietiker, S./Scheurer, S./Wald, A., a. a. O.
- 11 DIN/ÖNORM/ISO 21505, a. a. O.
- 12 GAPPS Global Alliance for Project Performance Standards: A Guiding Framework for Project Sponsors, GAPPS 2015, <https://www.pmprofessions.org/>.
- 13 PM² project management methodology guide, EU Commission, (<https://op.europa.eu>), <https://tinyurl.com/9vx4r6nv> (letzter Zugriff: 21.02.2022).
- 14 GAPPS, a. a. O.
- 15 The Standish Group, a. a. O.
- 16 Feldmüller, D./Ortner, G./Hunziker, T.: PM goes Boardroom!? In: projektmanagement aktuell, 28. Jg., 2017, H. 2, S. 24–29.
- 17 Rudischer, C./Feldmüller, D./Ortner, G.: Governance Structures in Projects and Programmes, IPMA Research Conference Juni 2021.
- 18 Lechler, T./Cohen, M.: Exploring the Role of Steering Committees in Realizing Value from Project Management. In: Project Management Journal, 40. Jg., 2009, H. 1, S. 42–54.
- 19 Feldmüller, D./Ortner, G./Hunziker, T., a. a. O.
- 20 Rudischer, C./Feldmüller, D./Ortner, G., a. a. O.

Zusammenfassung

Die Bedeutung von Project Governance für den Projekterfolg wird in verschiedenen Studien hervorgehoben. Standards und Normen dazu sind in den letzten Jahren entwickelt worden. Allerdings gibt es bislang wenig Arbeiten über die praktische Umsetzung. Erste Studien in den Projektmanagement-Gesellschaften deuten auf Verbesserungsbedarf hin. Der Transfer zwischen Theorie und Praxis muss noch besser gelingen. Dazu bedarf es einer klaren Definition der Verantwortlichkeiten und der gegenseitigen Erwartungen in der gelebten Praxis der Project Governance – die mit konkreten Empfehlungen verdeutlicht wird. Zur erfolgreichen Umsetzung gehört auch ein angemessenes Projektmanagement-Know-how bei den Führungskräften, das kompakt vermittelt werden kann. Bei zunehmendem Einsatz von agilen oder hybriden Ansätzen im Projekt ist eine Guideline für die adäquate Anpassung der Projektsteuerung hilfreich. Hierzu wird ein Fallbeispiel vorgestellt.

Abstract

Project governance is an important success factor for projects, according to several surveys. Some standards and norms have been developed during the last years. But so far, there is not much known about the implementation in practice. Some surveys done in the project management community show that there is room for improvement. The transfer from theory to practice has to be improved. Clear definitions of responsibilities and of expectations have to be implemented in the practice of project governance – which is illustrated by recommendations. For a successful implementation, the senior management also has to have an adequate knowledge of project management, which should be communicated in a compact manner. Today agile or hybrid approaches are used increasingly, so a guideline for their use is also needed. For this, an example of good practice is presented at the end of this paper.

- 21 James, V./Rosenhead, R./Taylor, P.: Strategies for Project Sponsorship, Tysons Corner 2013, S. 149.
- 22 Hunziker, T./Bachmann, T.: Mehr PM Know-how für den Lenkungsausschuss. In: Projektmagazin, 2015, H. 14.
- 23 Hunziker, T./Bachmann, T., a. a. O.



Prof. Dr. rer. nat. Dorothee Feldmüller
Professorin für Wirtschaftsinformatik,
Hochschule Bochum, Campus Velbert/
Heiligenhaus; ehrenamtl. FG-Leitung
bei GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.
dorothee.feldmueller@hs-bochum.de
d.feldmueller@gpm-ipma.de



Thomas Hunziker, MAS Projektmanagement
Leiter des Project Management Office,
Schweizerische Bundesbahnen SBB,
Divisionen Markt- und Produktion
Personenverkehr
thomas.hunziker3@sbb.ch



Prof. (FH) Dr. Mag. Gerhard Ortner
Fachhochschulprofessor, Master-
studiengang Projektmanagement und
Organisation, Fachhochschule
des BFI Wien
gerhard.ortner@fh-vie.ac.at



Dr.-ing. Michael Atzor
Ehemals VP Global Engineering
& Projektmanagement für Pharma,
Bayer AG; heute Senior Consultant,
atzorconsult
dr.michael.atzor@gmail.com

Ganzheitliches Transformationsmanagement

Wie das Transformation Office zum Erfolg einer Veränderung beiträgt

Reinhard Messenböck/Jens Jahn/Gregor Gossy/Saskia Schneider/Simon Stolba

Transformationen gehören zu den größten Herausforderungen für Unternehmen. Gleich zu Beginn einer Veränderung werden die Grundlagen für den Erfolg gelegt. Ein starkes Transformation Office erweist sich dabei als ein zentraler Erfolgsfaktor. Welche Vorteile mit einem Transformation Office verbunden sind und welche fünf Dimensionen dabei wesentlich sind, führt dieser Beitrag aus.

Transformationen sind entscheidend, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und den Unternehmenswert zu steigern. Die von der Boston Consulting Group durchgeführte Analyse der Daten von mehr als 3.000¹ Transformationen zeigt jedoch, dass über 70 % der Transformationen scheitern. Diese Misserfolgsquote hat sich im Laufe der Pandemie noch erhöht. Dies ist keine Überraschung: Umstrukturierungen sind von Natur aus schwierig, gehören doch zu ihren Zielen in der Regel erhebliche Veränderungen der betrieblichen Abläufe, des Produktangebots, der Unternehmensführung, der Struktur und des Verhaltens der Mitarbeiter. Umstrukturierungen finden zudem innerhalb eines knapp bemessenen Zeitrahmens und mit begrenzten Ressourcen statt. Somit sind Transformationen, die ihre ursprünglichen Ziele erreichen, selten.

Die Untersuchung zeigt jedoch, dass allen erfolgreichen Transformationen drei Elemente zugrunde liegen:

1. ganzheitliches Management der drei Veränderungsprozesse Führung, Mitarbeiter und Programm
2. konsequente Ausrichtung des Führungsteams (z. B. zu allgemeinen Zielen der Transformation)
3. ein mitarbeiterorientiertes Veränderungsmanagement: Die Auswirkungen einer Umstrukturierung auf die Belegschaft werden ins Zentrum des Handelns gestellt

In diesem Artikel gehen wir auf das ganzheitliche Management der Transformation ein, dessen Kernelement das Einrichten eines Transformation Office ist.

Die Vorteile eines Transformation Office

Das Transformation Office steuert und begleitet den Wandel, während die Unternehmensleitung die eigentliche Umsetzung und die Ergebnisse vorantreibt. Unsere Erfahrung und die Studienergebnisse legen nahe, dass sich die Erfolgsaussichten einer Transformation erheblich verbessern, wenn ein starkes Transformation Office vorhanden ist. Dazu gehören unter ande-

rem: Steigerung der Wertrealisierung (+18%), Senkung von Kosten (-56%), Reduzierung der Transformationsdauer (-7%), Engagement des Führungsteams steigt (+15%) und der Buy-in der Mitarbeiter steigt (+9%).²

Das Transformation Office steuert und begleitet den Wandel, während die Unternehmensleitung die Umsetzung und die Ergebnisse vorantreibt.

Aber was zeichnet ein erfolgreiches Transformation Office aus? Was sind die konkreten Vorteile? Die zentralen Vorteile des Transformation Office sind unter anderem:

- **Programmkonsistenz:** Ein gut aufgestelltes Transformation Office ermöglicht es, Fortschritte des Veränderungsprogramms zu messen, nachzuverfolgen, sichtbar und transparent zu machen und so entsprechend proaktiv zu handeln.
- **Eigenverantwortung:** Das Transformation Office zieht die wichtigsten Führungskräfte eines Unternehmens an und stärkt den Gedanken, dass die Transformation die gemeinsame Verantwortung aller ist.
- **Folgenabschätzung:** Ein gutes Transformation Office schafft einen gemeinsamen Ort, um die Auswirkungen des Wandels zu messen und die Wertverluste zu minimieren – ein häufiges Problem bei Umstrukturierungen.
- **Koordinationsmechanismus:** Das Transformation Office hilft bei der Koordinierung über Silos und Funktionen hinweg, insbesondere in stark voneinander abhängigen Bereichen. Es hilft auch bei der Messung und Verwaltung knapper Ressourcen (einschließlich spezifischer IT-Fähigkeiten) über das gesamte Projektportfolio hinweg, um sicherzustellen, dass die einzelnen Initiativen auf Erfolg ausgerichtet sind.
- **Entwicklungsressource:** Erfolgreiche Transformation Offices denken langfristig über die Entwicklung der Organisation und der Mitarbeiter nach und agieren somit als eigene Entwicklungsressource. Sie koordinieren Changemanagementtools, die vom Coaching von Führungskräften über Kommu-

nikationspläne bis hin zu organisatorischen Pulskontrollen reichen.

- **Umsetzungsgarant:** Ein Transformation Office stellt sicher, dass eine Transformation ihre Meilensteine und Ziele erreicht und dass die Teilnehmer die ihnen zugewiesenen Aufgaben mit Bravour erfüllen.
- **Proaktivität statt Passivität:** Ein erfolgreiches Transformation Office agiert proaktiv und gestaltet den Veränderungsprozess mit, statt nur passiv und reaktiv die Veränderung zu begleiten. Vorausschauendes Risikomanagement statt rückwirkender Schadensbegrenzung sei hier als Beispiel genannt.

Die Vorteile des Transformation Office sind klar herausgestellt – nun stellt sich jedoch die Frage, wie man diese Vorteile realisiert, das Transformation Office direkt zu Beginn der Veränderung erfolgreich aufsetzt und auch langfristige und nachhaltige Erfolge sicherstellt.

Fünf Dimensionen eines erfolgreichen Transformation Office

Die intensive Anfangsphase, in der sich das Transformation Office organisiert, entscheidet über den Erfolg eines Veränderungsprogramms. Die Führungskräfte, die an der Umstrukturierung beteiligt sind, lernen die neuen zu etablierenden Prozesse kennen und sie geben Anregungen zu deren Feinabstimmung. Wichtig hierbei: Einzelne Initiativen und Portfolios von Initiativen erfordern die Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen und den sorgfältigen Einsatz knapper Ressourcen. Hier braucht es eine einheitliche Vorgehensweise, d.h. denselben Prozess anwenden, auf dieselben Tools zugreifen und denselben Rhythmus für Berichte und Besprechungen einhalten.

Die Anfangsphase, in der sich das Transformation Office organisiert, entscheidet über den Erfolg eines Veränderungsprogramms.

Fünf Dimensionen sind für ein Transformation Office wesentlich:

Strategie und Umfang Der Sponsor des Transformationsprogramms muss von Anfang an klar definiert sein. Im Idealfall handelt es sich dabei um den CEO oder den CFO, aber auch eine andere Führungskraft kann das Transformation Office leiten, wenn sie ein klares Mandat von CEO oder CFO hat. Eine der ersten Aufgaben des Sponsors besteht darin, einen Lenkungsausschuss zusammenzustellen. Dieser überwacht den Fortschritt des Programms und trifft, wenn erforderlich, schnelle Entscheidungen. Weitere wichtige Entscheidungen zu Beginn: Festlegung der Rolle des Transformation Office in der Zielerreichung (aktiv versus passiv), Festlegung der Ausgangsbasis der finanziellen Ziele der Transformation sowie Abstimmung dieser mit den bestehenden Finanzsystemen des Unternehmens, um eine genaue Messung der Wertschöpfung zu gewährleisten.

Steuerung und Organisation Nachdem die Strategie und der Umfang festgelegt wurden, beginnt die Definition der Steuerung (Governance) und der Organisation des Transformation Office (vgl. Abb.1). Wenn das Transformation Office neu eingeführt wird, sollte zunächst die Rolle des Chief Transformation Officer gegenüber den anderen Führungskräften geklärt werden (z.B. hinsichtlich Entscheidungsrechte). Typischerweise liegen Entscheidungen der strategischen Ausrichtung und der zu erreichenden Ziele beim CEO, der CFO ist für die finanziellen Ziele zuständig, der Chief Transformation Officer (für die Um-

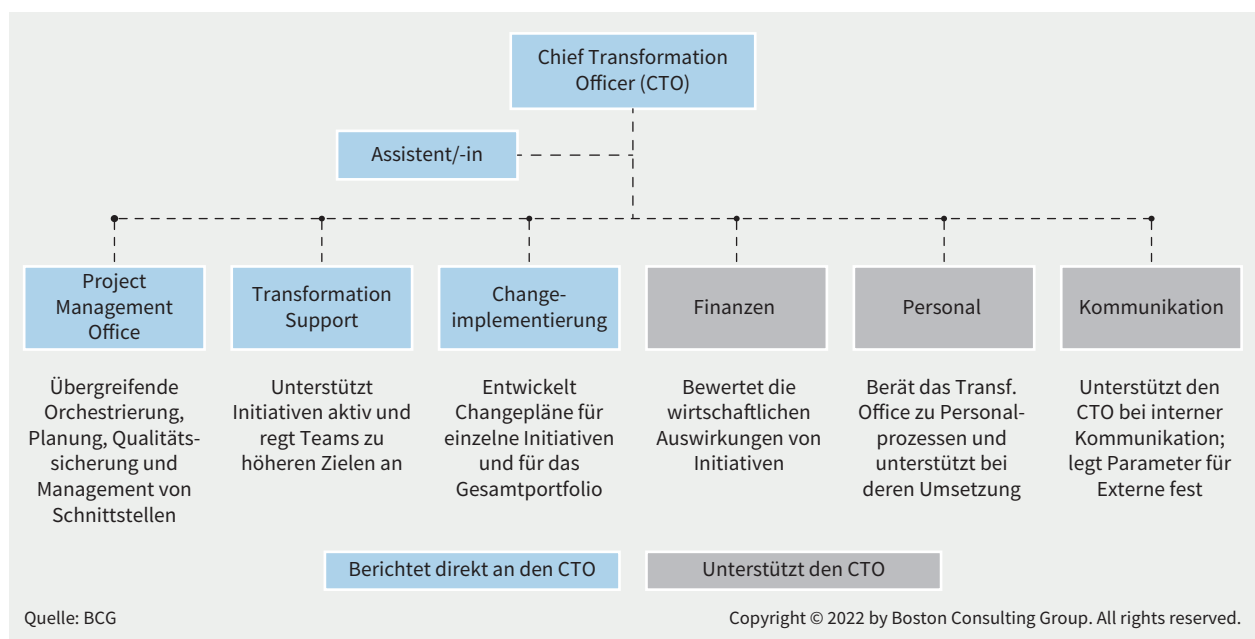


Abb.1 Typische Struktur und Aktivitäten eines Transformation Office

setzung der Transformation verantwortlich) hat die Entscheidungsbefugnis über die knappen Ressourcen des Unternehmens sowie die Verantwortung für das Programmcoaching und die Befugnis, andere zur Rechenschaft zu ziehen. Entscheidungsbefugnisse anderer Führungskräfte sind in der Regel enger gefasst und beschränken sich auf ihre eigenen Betriebseinheiten oder Funktionen. Die personelle Besetzung des Transformation Office ist unterschiedlich, in großen Unternehmen ist es jedoch nicht ungewöhnlich, dass es zehn oder zwölf Vollzeitmitarbeiter umfasst.

Rollen innerhalb des Transformation Office Bei der Besetzung der unterschiedlichen Rollen des Transformation Office sind die erforderlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter ausschlaggebend. Zu den zu besetzenden Rollen gehören typischerweise das Projektmanagement sowie Mitarbeiter für die Bereiche Change, Finanzen, Personal und Kommunikation. Wenn das erforderliche Fachwissen intern nicht vorhanden ist oder die richtigen Personen für die entsprechenden Aufgaben nicht zur Verfügung stehen, kann Unterstützung durch Dritte in Betracht gezogen werden.

Aktivitäten und Prozesse Bei jeder Umgestaltung ist es entscheidend, gemeinsame Arbeitsrhythmen, Routinen und Prozesse einzuführen. Dies mag offensichtlich erscheinen, aber der Teufel steckt im Detail, und es ist von großer Bedeutung, diesem Thema Aufmerksamkeit zu widmen. Ein wichtiger Punkt ist die Einführung einer gemeinsamen Sprache, um die wesentlichen Elemente der Umgestaltung zu unterscheiden. Eine von uns verwendete Nomenklatur umfasst die Begriffe Programm, Workstream, Initiative, Projekt und Meilenstein (vgl. Abb.2). Diese Begriffe stehen für die wichtigsten Arbeitseinheiten einer Umstrukturierung, geordnet vom Größten bis zum Kleinsten, und sie folgen einer klaren Hierarchie.

Werkzeuge und Daten Die fünfte Dimension eines erfolgreichen Transformation Office umfasst den Einsatz von Software und Onlinetools. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Trackingtools, die Initiativen mit finanziellen Ergebnissen (Plänen und Prognosen) und Folgenabschätzungen verknüpfen. Heutzutage ist es Standard, diese Arbeit im digitalen Format durchzuführen, um einen schnelleren Zugang zu Daten und eine ganzheitlichere Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Unsere Datenbank von mehr als 3.000 Transformationen bestä-

	Beispiele	Beispiel für beteiligte Personen
1 Workstream Weit gefasstes Ownership-Silo, organisiert nach Betriebseinheit oder Funktion; verbunden mit Gewinn und Verlust und/oder Budgetverantwortung	Einkauf	Vice President Einkauf (Workstream-Sponsor)
2 Initiative Spezieller Fokus und Verbesserungsmöglichkeiten unter der Verantwortung eines Workstream	Reduzierung der Kosten für Büromaterial um 20 Prozent	Leiter Einkauf
3 Projekt Eine Reihe von Aktivitäten, die auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet sind	Reduzierung der internen Nachfrage	Direktor Einkauf (global)
4 Meilenstein Einzelne Aktivitäten, die zum Abschluss eines Projekts erforderlich sind	• Zulieferern Budgetkürzungen für Unternehmensfunktionen empfehlen • Genehmigungsprozess zentralisieren	Mehrere Beteiligte (Manager Einkauf, Analyst Einkauf, Mitarbeiter Einkauf etc.)

Quelle: BCG

Copyright © 2019 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Abb. 2 Glossar: Arbeitseinheiten und Verantwortlichkeiten

tigt dies: Erfolgreiche Transformationen verwenden in mehr als 90 % der Fälle eine Vielzahl an Trackingtools, wobei Excel und Softwarelösungen am häufigsten verwendet werden (rund 50 %).

Routinen und Fortschrittstracking sind zentral

Eine nachhaltig erfolgreiche Transformation hängt von der kollektiven Anpassung der Verhaltensweisen der Menschen in der Organisation ab. Dies gilt sowohl für die Initiatoren einer Transformation als auch die Mitarbeiter auf anderen Hierarchiestufen. Neue Verhaltensweisen müssen an den Tag gelegt und Veränderungen akzeptiert werden, was zu individuellen Anpassungs- und Akzeptanzproblemen führen kann. Häufig treten bei Umstrukturierungen aber auch eine Reihe von weiteren Problemen auf, die von oben nach unten delegiert werden und in den meisten Fällen auf zwei Ursachen zurückzuführen sind:

- Die erwünschten Verhaltensweisen sind nicht klar formuliert, sodass die Mitarbeiter nicht wissen, was von ihnen erwartet wird (z. B. »Wir müssen uns zum Besseren verändern«).
- Der Kontext, in dem die Mitarbeiter tätig sind, fördert diese gewünschten Verhaltensweisen nicht (z. B. effizientere Meetings wurden als Ziel gesetzt; das Führungsteam fordert aber gleichzeitig detaillierte Protokolle sowie die Teilnahme von Mitarbeitern aus jeder Abteilung, unabhängig davon, ob sie einen Beitrag zum Meeting leisten oder nicht).

Das Transformation Office spielt bei der Problemlösung eine zentrale Rolle. Die Instrumente, die es dabei einsetzt, sind nicht

revolutionär, sondern eher als grundlegende Werkzeuge von Organisationen zu verstehen: Besprechungen, Entscheidungsbefugnisse, Nachverfolgungsprotokolle und andere Mittel sorgen für Transparenz. Werden diese Werkzeuge jedoch mit Urteilsvermögen und Disziplin eingesetzt, kann es einen starken Impuls für neue Verhaltensweisen geben und eine Transformation zum Erfolg führen.

Das Transformation Office schafft Transparenz: etwa über Besprechungen, Entscheidungsbefugnisse und Nachverfolgungsprotokolle.

Insbesondere das Fortschrittstracking spielt eine entscheidende Rolle, um Probleme zu minimieren. In regelmäßig angesetzten Meetings (ein- oder zweimal pro Woche) bringt das Transformation Office (TO) die einzelnen Initiativen-Verantwortlichen zusammen, um den Status zu besprechen (vgl. Abb.3). Das Transformation Office sollte hiermit nicht bis zum Ende der Transformation warten, sondern die Verantwortlichen stattdessen regelmäßig und frühzeitig einbinden, um ihre Prognosen für die Wertschöpfung kontinuierlich zu aktualisieren. Ein effektiver Chief Transformation Officer wird zudem die Leiter der verschiedenen Abteilungen (Betrieb, Finanzen, Produktion, Marketing und Personalwesen) zusammenbringen, um Silos aufzubrechen und die Organisation zur Zusammenarbeit zu bewegen. Darüber hinaus wird er oder sie wöchentliche Lenkungsausschusssitzungen (SteerCo) anberaumen, um erforderliche Entscheidungen zu treffen. Idealerweise sollte der Programmsponsor (CEO, CFO oder eine andere hochrangige Führungskraft) an diesen Sitzungen teilnehmen, um die Relevanz des Veränderungsprogramms zu unterstreichen.

Unsere Benchmarkdaten von mehr als 3.000 Unternehmen bestätigen die Wirksamkeit dieses Vorgehens: Die Mehrheit erfolgreicher Transformationsprogramme (>50 %) haben ein wöchentliches oder monatliches Tracking etabliert; ungeachtet dessen, ob das Team remote oder hybrid miteinander arbeitet. Mehr noch: Insbesondere in remote oder hybriden Arbeitsweisen wurde das Tracking auf einen wöchentlichen Turnus erweitert, um den regelmäßigen Austausch trotz örtlicher Distanz zu gewährleisten.³

Es wird deutlich: Das Maß an Transparenz, Rechenschaftspflicht und funktionsübergreifender Zusammenarbeit, das für Umstrukturierungen erforderlich ist, übersteigt das Niveau, auf dem Organisationen normalerweise funktionieren. Diese Bemühungen zahlen sich jedoch in den meisten Organisationen aus: Bei Initiativen mit kürzeren Zeiträumen zwischen den Meilensteinterminen und schnelleren Aktualisierungen steigen die Erfolgsquoten um fünf bis 15 Prozentpunkte.

Transformation-Office-Meetings sollten auf folgenden vier bewährten Elementen beruhen:

- *Konzentration auf abteilungsübergreifende Problemlösungen:* Bei einer Umstrukturierung ergeben sich die größten Chancen zwangsläufig aus einer Zusammenarbeit über Funktionsgrenzen hinweg. Ein gutes Transformation Office hilft den verschiedenen Funktionen zu verstehen, was sie

Nutzen für die Praxis

- Grundlegende Elemente für eine erfolgreiche Transformation sind ein ganzheitliches Management der drei Veränderungsprozesse Führung, Mitarbeiter und Programm, eine konsequente Ausrichtung des Führungsteams sowie ein mitarbeiterorientiertes Veränderungsmanagement.
- Um die Erfolgsaussichten eines unternehmerischen Wandels zu verbessern, sollte ein starkes Transformation Office aufgesetzt werden, welches die Veränderung steuert und begleitet.
- Für den Erfolg eines Veränderungsprogramms ist die Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen und der sorgfältige Einsatz knapper Ressourcen elementar, was eine einheitliche Vorgehensweise (z. B. in der Anwendung von Prozessen) erforderlich macht.
- Um den Erfolg eines Transformation Office sicherzustellen, sollten klare Routinen (z. B. Regelmeetings) und regelmäßige Trackings eingeführt werden, welche potenziell aufkommende Probleme abfedern können.
- Der Grundstein für eine erfolgreiche Transformation wird zu Beginn gelegt. Es ist daher ratsam, sich am Anfang auf leicht durchführbare Projekte zu konzentrieren, die schnelle Erfolge aufweisen und die Mitarbeiter motivieren.

durch die Zusammenarbeit gewinnen, und stärkt so das Vertrauen der Manager in das Office.

- *Tendenz zu Arbeitssitzungen:* »Sie bringen uns um mit all diesen Meetings« ist eine häufige Beschwerde in Organisationen, und das Risiko, dass sich die Mitarbeiter auf diese Weise überlastet fühlen, steigt während Transformationen mit all den neu erforderlichen Meetings. Ein Transformation Office kann dieses Gefühl verringern, indem es Tracking und Hilfestellung statt neue Powerpoint-Präsentationen in den Fokus rückt.
- *Zeit für Uplifting:* Das Transformation Office sollte einen Teil der Sitzungen für persönlichere Interaktionen nutzen, z. B. für einen täglichen »Uplift«-Moment, in dem eine wichtige Leistung gewürdigt wird. Der Moment der Aufmunterung kann kurz und einfach sein, wird aber die Mitarbeiter inspirieren.
- *Instrumente zur Prozessunterstützung:* Die richtigen Tracking- und Reportingtools sind für den Erfolg einer Transformation entscheidend. Die Mitarbeiter sollten in Echtzeit auf Informationen zugreifen können; hierbei ist das wichtigste Werkzeug eine Software zum Tracking der einzelnen Initiativen und zur Erstellung einer Portfolioansicht. Jedes Projekt verfügt über eine Charta sowie über einen Business Case und Meilensteine. Wenn ein Softwarepaket diese drei Elemente enthält, wird der Beitrag der einzelnen Projekte zur gesamten Umgestaltung leichter erkennbar. Bei kleineren Umstrukturierungen können Unternehmen vielleicht mit vereinfachten Tools wie Excel und Microsoft Project auskommen; größere erfordern jedoch in der Regel eine eigens dafür entwickelte Transformationssoftware.

Erfolgsfaktoren

Der Beginn einer Transformation legt den Grundstein für den weiteren Verlauf und ist somit, wenn auch stressig und intensiv, besonders wichtig. Konzentriert man sich zu Beginn auf die Projekte, die einfach durchzuführen sind und somit schnelle Erfolge zeigen, kann Begeisterung und Motivation in der Organisation geweckt und Erfolgsgeschichten gesammelt werden, die das Unternehmen auch durch schwierigere Zeiten tragen.

Projekte, die einfach durchzuführen sind und schnelle Erfolge zeigen, können Begeisterung und Motivation in der Organisation wecken.

Grundlegende Veränderungen wie die Verbesserung der Organisation und der personellen Fähigkeiten (z. B. Umstellung einer technischen Organisation von der linearen Wasserfallentwicklung auf agile Methoden) brauchen hingegen mehr Zeit und Energie. Für eine langfristige und nachhaltige Wertschaffung braucht es hier Durchhaltevermögen und das Investment von Zeit und Ressourcen.

Besonders zu beachten ist die Wahrscheinlichkeit eines Personalwechsels, was oftmals ein kritischer Punkt im Verlauf der Transformation ist. Wenn z. B. ein externes Beratungsunternehmen das Transformationsbüro eingerichtet hat und leitet, muss ein guter Wissenstransfer und ein gutes »Enablement« der Organisation vor der Übergabe sichergestellt werden. Eine detaillierte Dokumentation der Transformationsprozesse ist hierfür beispielsweise entscheidend, ebenso wie gut durchdachte Rollen- und Stellenbeschreibungen.

Praxisbeispiele

Drei oder vier Monate nach Beginn des Transformationsprogramms werden erste Ergebnisse der Initiativen evaluiert. Hier zeigt sich, dass einige Initiativen hervorragend abschneiden und die Erwartungen und internen Prognosen übertreffen. Andere werden in Bezug auf den Zeitplan oder die Wertschöpfung aus dem Ruder laufen. Auf drei der häufigsten Probleme bei Transformationen wollen wir uns im Folgenden konzentrieren. Das Transformation Office kann etwa durch proaktives Risikomanagement, klare Entscheidungsprozesse, schnelle Problemlösung und Neupriorisierung auf ihre Lösung hinwirken.

Problem 1: Die Transformation läuft scheinbar im »grünen Bereich«

Kritische Initiativen werden »grün« (als im Plan liegend) dargestellt, obwohl sie es in Wirklichkeit nicht sind.

Mögliche Ursache: Initiativen, die ihre Ziele nicht sofort erreichen, werden als Fehlschläge angesehen und nicht als Gelegenheit zur Neuausrichtung und Anpassung. Dies führt zu einer Noteninflation (zu vielen grünen und nur wenigen gelben oder roten Ampeln).

Mögliche Lösungen: Die Organisation muss von Anfang an deutlich machen, dass sie sich hohe Ziele setzt und dass dies bedeutet, dass einige Projekte und Initiativen nicht zu jeder Zeit im Plan liegen können. Damit eine Umstrukturierung eine Chance hat, sollte eine bestimmte Anzahl von Projekten eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 50 % oder 60 % haben (gegenüber 95 %). Ein gutes Transformationsbüro sollte dies klar kommunizieren. Um die Risikobereitschaft zu fördern, könnte das Transformationsbüro etwa bei vorübergehender Minderleistung Unterstützung anbieten oder auch kontextuelle Änderungen vornehmen und zum Beispiel finanzielle Belohnung »neu denken« (mehr Wert auf Engagement statt auf Makellosigkeit legen).

Problem 2: Finanzielle Ziele werden nicht erreicht

Die Prognose der finanziellen Zielerreichung des Programms bleibt hinter dem definierten Ziel zurück.

Mögliche Ursachen: Wichtige Projekte bleiben hinter den Erwartungen zurück und es gibt nicht genügend Projekte, welche die Erwartungen übererfüllen, um dies auszugleichen.

Mögliche Lösungen: Verschiebung von finanziellen Zielen sind bei Transformationen sehr häufig. Um dies in den Griff zu bekommen, sollte das Transformation Office sicherstellen,

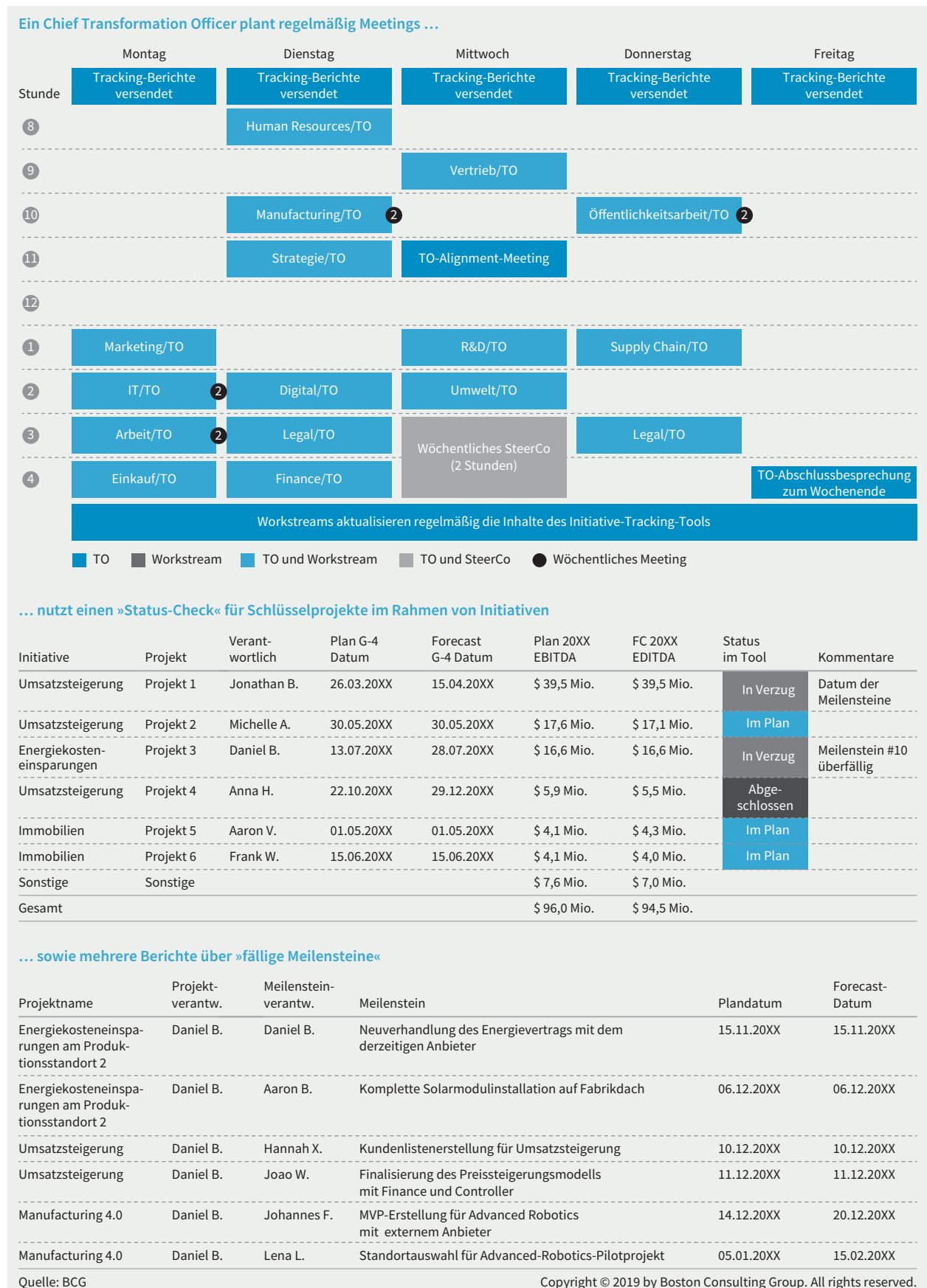


Abb.3 Kalender eines Chief Transformation Officer (Beispiel)

Zusammenfassung

Studien der Boston Consulting Group mit mehr als 3.000 Unternehmen zeigen, dass der Großteil von Transformationen (mehr als 70 %) scheitern. Gründe hierfür liegen insbesondere in der Komplexität einer Transformation. Oft werden gleichzeitig Veränderungen in Prozessen, Strukturen oder der Unternehmensführung vorgenommen. Entsprechend kommt dem erfolgreichen Management einer Transformation eine enorme Bedeutung zu. Drei Elemente sind hierbei erfolgskritisch: (1) ein ganzheitliches Management der Veränderungsprozesse (Führung, Mitarbeiter und Programm), (2) eine konsequente Ausrichtung des Führungsteams sowie (3) ein mitarbeiterorientiertes Veränderungsmanagement. Der Artikel beleuchtet das ganzheitliche Management einer Transformation, insbesondere das Errichten eines Transformation Office und dessen positiven Einfluss auf den Verlauf einer Veränderung. Dabei werden fünf Dimensionen unterschieden, die für ein erfolgreiches Transformation Office maßgeblich sind.

Abstract

A recent study by the Boston Consulting Group with more than 3,000 companies shows that the majority of transformations (more than 70 %) fail. The reasons for this lie in the complexity of a transformation. Changes are often made simultaneously in processes, structures, or the fundamental management of the company. Accordingly, the successful management of a transformation is of enormous importance. Three elements are generally regarded as particularly critical to success: (1) holistic management of the change processes (leadership, people, and program), (2) consistent alignment of the leadership team, and (3) employee-oriented change management. This article looks at the holistic management of a transformation, in particular the establishment of a Transformation Office and its positive influence on the course of a transformation. A total of five dimensions are distinguished that are decisive for a successful Transformation Office.

dass das Finanzteam ständig mit den Programm- und Initiativen-Verantwortlichen zusammenarbeitet, um Wertprognosen zu bewerten und das Transformationsportfolio aktiv zu managen. Obwohl sich Umstrukturierungen oft über 18 bis 36 Monate erstrecken, können die meisten Einzelprojekte in zwei bis vier Monaten durchgeführt werden. Wenn Projekte abgeschlossen sind, muss das Unternehmen sie durch eine neue Welle von Prioritätsprojekten ersetzen. Das Transformation Office hilft den Verantwortlichen für die Arbeitsabläufe, ein Gleichgewicht zwischen den Projekten in der Entwicklung, in der Ausführung und in der Überprüfung der Auswirkungen herzustellen.

Problem 3: Unerwartete Ereignisse

Unerwartete Ereignisse erfordern eine plötzliche Kurskorrektur im Transformationsprogramm.

Mögliche Ursachen: Eine größere Störung kann durch einen externen Faktor verursacht werden, z. B. durch einen neuen CEO, einen finanziellen Abschwung oder eine regionale Gesundheits- oder Umweltkrise.

Mögliche Lösungen: Wenn eine Unterbrechung auftritt, kann ein Transformation Office den Veränderungsprozess und das Programm, das bereits vorhanden ist, nutzen. Ein Beispiel: Bei Liquiditätsengpässen stellt das Unternehmen auf Initiativen um, die sich günstiger auf den Cashflow auswirkten (statt solcher, die auf die Maximierung des EBITDA abzielen).

Anmerkungen

- 1 Repräsentative Daten mit folgendem regionalen Split: Nordamerika 23 %, Ozeanien (Australien, Neuseeland) 23 %, Asien 20 %, Südamerika 15 %, Europa 14 %, Afrika 5 %. Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern bei mehr als 73 % der Stichprobe.
- 2 Werte mit vs. ohne Trafo Office.
- 3 Details zur Frequenz der Initiativmessung bzw. des Initiativtrackings: wöchentlich (25 %), zweiwöchentlich (27 %), monatlich (39 %), halbjährlich (8 %), jährlich (2 %).



Dr. Reinhard Messenböck
Managing Director und Senior Partner,
Boston Consulting Group
messenboeck.reinhard@bcg.com



Jens Jahn
Managing Director und Partner,
Boston Consulting Group
jahn.jens@bcg.com



Dr. Gregor Gossy
Partner und Associate Director
Boston Consulting Group
gossy.gregor@bcg.com



Saskia Schneider
Projektleitung,
Boston Consulting Group
schneider.saskia@bcg.com



Simon Stolba
Consultant,
Boston Consulting Group
stolba.simon@bcg.com

Agile or not agile, das ist hier die Frage

Was sich aus dem Scheitern von Projekten lernen lässt

Nicole Bischof/Lukas Scherer

Zwei Fallbeispiele von erfahrenen Projektmanagementberatern zeigen, warum Projekte häufig scheitern. Die eingesetzten Tools, ob klassisch oder agil, können nichts retten, wenn die nötigen Soft Skills fehlen. Aus den beiden Fallbeispielen leitet der Beitrag Empfehlungen ab und arbeitet heraus, worauf es im New Project Management ankommt.

Arbeit findet heute vor allem im Rahmen von Projekten statt. Projekte haben ein Start- und Enddatum, sind einmalig, haben mit innovativen Entwicklungen zu tun, sind mit Risiken verbunden und sie zeichnet eine hohe Komplexität aus. In einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA-) Arbeitswelt stellt das noch höhere Anforderungen an die Projektleitenden. Zwei erfahrene Berater beschreiben in je einem Fallbeispiel, dass es nicht so sehr auf Tools, sondern vielmehr auf Wertschätzung und Kommunikation ankommt, um Projekte erfolgreich durchzuführen. Beide Namen der Berater wurden geändert.

Problemstellung

Obwohl seit mehr als vier Jahrzehnten Methoden für erfolgreiches Projektmanagement entwickelt werden, scheitern viele Projekte. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von Fehlplanungen über Budgetkürzungen bis hin zu unvorhergesehenen Personalausfällen. Wir haben zwei Projektmanagementexperten nach ihren Erfahrungen gefragt: Warum scheitern ihrer Meinung nach Projekte? Sind die agilen Methoden das Allheilmittel gegen Projektkrankheiten? Beide Experten leiten und beraten seit über 25 Jahren Projektteams und nutzen dabei sowohl klassische als auch agile Methoden des Projektmanagements.

Problemfall Changeprojekte

Der sehr erprobte Lean-Coach, nennen wir ihn Ueli Zeller, berichtet von vielen Mergers-and-Acquisitions-Projekten, bei denen kleinere Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten aus sehr großen Unternehmen oder Konzernen herausgekauft wurden. Bevor diese ausgelagerten, verkauften Einheiten oder Unternehmen finanziell und organisatorisch aus dem Konzern herausgelöst werden, versuchten konzerninterne Führungskräfte mit Kostensenkungsmaßnahmen, Optimierungen bis hin zu Reorganisation die jeweiligen Einheiten effizienter zu gestalten.

Häufig verliefen diese Changeprojekte ohne wirklichen Erfolg. Als letzte Maßnahme bleibt dann nur noch der Verkauf, die Ausgliederung.

Die Gründe für diese Misserfolge sind mannigfaltig. Was Ueli Zeller allerdings häufig beobachtete, war, dass diese Veränderungsprojekte ohne Herzblut und ohne wirklichen Nachdruck aufgeleitet wurden. Was fehlte, war die sogenannte Burning Platform oder, wie John Kotter¹ es beschreibt, der Sense of Urgency. Auch an der nötigen Unterstützung des Topmanagements mangelte es im gesamten Verlauf des Projektes. Ueli Zeller berichtet von Fallkonstellationen, in denen diese scheinbar wandlungsresistenten Unternehmenseinheiten bereits von einem Konzern über mehrere Private-Equity-Gesellschaften oder andere Organisationen weitergereicht und weiterverkauft wurden. Zumeist wurden schnelle Reorganisationsen angestoßen, ohne dass die jeweiligen Manager davon wirklich überzeugt und begeistert waren. Wenn halbherzige Konzepte übergestülpt werden sollen, macht sich das Not-invented-here-Phänomen breit und damit sinkt die Akzeptanz für den Change. In den wenigsten Fällen konnte ein nachhaltiges Ergebnis erzielt werden, sondern es wurde viel herumprobiert. Die jeweils verantwortlichen Managertypen hatten zu wenig Leidenschaft, um den Wandel wirklich konsequent zu initialisieren, die Mitarbeitenden zu mobilisieren sowie die Wandlungsaktivitäten konsequent zu implementieren und diese durchzusetzen. Vielleicht fehlte auch der Leidensdruck des Managements, diese Organisationen nachhaltig verändern zu müssen. So reisten diese Manager nach allzu kurzer Zeit weiter, wurden nach dem Peter-Prinzip wegbefördert und zogen zum nächsten kränkelnden Unternehmen.

Wenn halbherzige Konzepte übergestülpt werden, macht sich das Not-invented-here-Phänomen breit und die Akzeptanz für den Change sinkt.

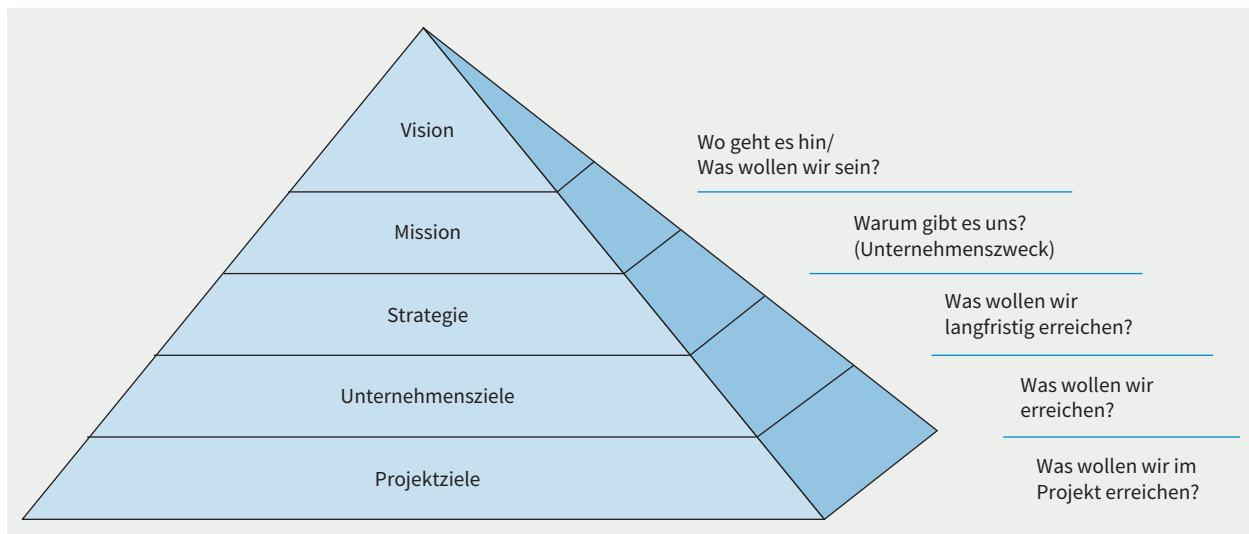


Abb. 1 Ziele für Projekte kommen aus unterschiedlichen Quellen

In diesen Fallfirmen wurden die betroffenen Mitarbeitenden zu wenig mitgenommen und beteiligt. Für Lean-Coach Ueli Zeller ist es nicht erstaunlich, dass solche Projekte scheiterten, unabhängig davon, ob diese Projekte agil, hybrid oder klassisch geführt wurden. Ein Lean-Coach setzt auf *Lean Transformation*, was etwas Neues schafft, basierend auf dem aktuellen Stand und dem jeweiligen Reifegrad eines Unternehmens. Die bestehende Organisation wird in eine agile Organisation transformiert und die Projektziele orientieren sich dabei an der Vision (vgl. Abb. 1). Dies schließt sämtliche Funktionen und Bereiche ein, z. B. Logistik, Vertriebsstrukturen, Forschung und Entwicklung sowie die administrativen Strukturen. Im Kern ist ein transformatives Projektmanagement nötig, das in iterativen, kurz getakteten Schritten zum Ziel führt (vgl. Abb. 2). Auf diesem Wege werden schnell Erfolgserlebnisse gesucht und »low hanging fruits« geerntet.

Problemfall Entwicklungsprojekte

Unser zweiter Experte, nennen wir ihn Frank Peterhans, berichtet von einem Entwicklungsprojekt, das grandios gescheitert ist. »Ich wurde als Projektleiter von einer Organisation engagiert, die eine Software eingekauft hatte, die nach wie vor nicht funktionierte. Ich habe den gesamten Entwicklungsprozess zwischen Lieferanten und Kunden moderiert. Als ich in die Organisation kam, war dort Krisenstimmung. Die Lieferung war verzögert, die Qualität schlecht. Der Kunde meinte, dass der Entwickler gar nicht versteht, was sie wollen.« Peterhans hat es erst einmal mit klassischem Projektmanagement probiert und der Organisation dafür sechs Monate Zeit gegeben. Im Zuge dieser Aufräumarbeiten wurde festgestellt, dass alles, was spezifiziert und definiert worden war, nicht gepasst hat. Nach den ersten sechs Monaten, die leider auch nicht zum Projekterfolg geführt hatten, dann der zweite Versuch, diesmal mit agilem

	Unternehmensziele	Kundenziele (bei externen Kunden)	Projektziele
Woher kommen sie?	werden übergreifend beschrieben	werden vom Kunden vorgegeben	werden für das Projekt ermittelt
Worin werden sie beschrieben?	allgemeine Rahmenvorgaben	Lastenheft/Leistungsbeschreibung	Zieldokumente
Wer ist für die Erstellung / Ermittlung verantwortlich?	Unternehmensmanagement	Kunde/ Vorprojektmanager	Vorprojektmanager
Wann stehen sie zur Verfügung?	sehr frühzeitig (vor der Initiierung)	frühzeitig (vor der Angebotsabgabe)	vor dem Projektstart/ zur Erstellung des Projektauftrags

Abb. 2 Unternehmens-, Kunden- und Projektziele müssen geklärt und vereinbar sein

Impulse für die Praxis

- Fördern Sie die Ambiguitätstoleranz aller Beteiligten: eine wichtige Kompetenz gerade in agilen Systemen und VUCA-Zeiten.
- Fördern Sie Reflexionsschleifen: Nur so kann gemeinsames Lernen gelingen und eine Feedbackkultur etabliert werden.
- Klären Sie Rollen: Nur wenn jedem zu jeder Zeit die eigene Rolle und die der anderen klar ist, kann agil gearbeitet werden.
- Etablieren Sie psychosoziale Sicherheit: Dies ist der mit Abstand größte Erfolgsfaktor von Teamarbeit. Die Hochleistungsteams machen es vor.
- Halten Sie Spannungen aus: Paradoxien sind allgegenwärtig in Organisationen und insbesondere in agilen Teams, diese zu integrieren ist die Kunst.
- Suchen Sie nach den Ursachen und behandeln Sie nicht die Symptome: Nicht das Tool bestimmt den Weg, sondern die jeweilige Aufgabenstellung. Nicht jeder Nagel setzt einen Hammer voraus. Vielleicht kann man auch kleben.

Projektmanagement, zunächst für vier Wochen. Nach vier Wochen wollte man schauen, ob es besser läuft. Für die agile Variante wurden die Zyklen von Qualifikation und Lieferung stark verkürzt, man arbeitete mit sogenannten Sprints. Der Kontakt zwischen Lieferanten und Kunden wurde viel enger gestaltet und von Peterhans aktiv moderiert. Es gab ganztägige Workshops alle zwei Wochen, um Erwartungen zu klären und Spezifikationen zu definieren.

Am Ende das Fazit: Auch das agile Projektmanagement führte nicht zum Ziel. Ursache war, dass der Lieferant keine Branchenlösung hatte, wie ursprünglich angeboten, sondern dass alles einzeln konfiguriert werden musste. Das Konzept hinter dem Angebot war löchrig und der Kunde war darauf reingefallen.

Lösungsvorschläge

Die beiden Fallsituationen zeigen zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen sowie unterschiedliche Lösungswege auf, außerdem wurden verschiedene Projektmethoden genutzt. Das erste Fallbeispiel verdeutlicht, dass innerhalb der Organisation ein agiles Projektmanagementverständnis und -können vorhanden sein muss, um Trial and Error zu vermeiden und stattdessen einen höheren Grenznutzen der angewendeten Maßnahme zu erreichen. Veränderungen sind allgegenwärtig. Alle Organisationen müssen sich laufend verändern. Ein ganzheitlich ausformuliertes Changevorhaben fehlt häufig. Die anzustrebende Transformation wird nicht als ein standardisiertes, **wasserfallartig** geplantes und damit klassisches Projekt verstanden.

Aus Sicht des Lean-Coachs ist dies allerdings auch eine mögliche Vorgehensweise. Sehr häufig wird eher von einem Endzustand, der angestrebt werden soll, ausgegangen. Dieser Endzustand ist das Transformationsziel. Im Zuge der Lean Transformation nähert man sich diesem Endzustand iterativ an. Es wer-

den Aktivitäten geplant und schrittweise umgesetzt. Diese Aktivitäten zur Annäherung ans Ziel werden iterativ überprüft. Bei Abweichungen wird korrigiert. Falls sich auf diesem Weg Veränderungen im Umfeld oder im Markt zeigen, wird der Plan adaptiert und nötigenfalls als Ziel agil verstanden und angepasst.

Der Projektleitende sollte eine sehr stark moderierende Rolle einnehmen.

Das zweite Fallbeispiel illustriert die Außensicht: die Sicht eines externen Beraters. Aktuelle Entwicklungen und neuestes Wissen sind für jede Veränderungssituation mitzudenken. Beratungsfirmen profilieren sich über die Fachexpertise und die Empathie ihrer Berater. Ziel ist es somit, Berater als Kompetenzträger an sich zu binden, um sie zielgruppengerecht zur Verfügung zu stellen. Die Berater selbst müssen eine hohe Flexibilität bei der Anwendung von klassischen und agilen Projektmanagementmethoden und eine hohe Rollenflexibilität mitbringen. Der Berater hat bei diesem Problemfall eine sehr stark moderierende Rolle eingenommen. Sollte bei Projekten kein Außenstehender zur Verfügung stehen, der diese wichtige Funktion übernehmen kann, so sollte diese vom Projektleitenden übernommen werden. Eine transparente Kommunikation, ein wiederholtes Hinterfragen und Altbewährtes neu zu denken sollten dabei die Maxime sein. Mit einer offenen Haltung und wertschätzenden Art kann die Projektleitung hierbei am meisten punkten.

Was lernen wir aus dem Scheitern von Projekten?

Bei dem oben erwähnten Entwicklungsprojekt lag der entscheidende Fehler beim Kunden. Es gab mehrere Personalwechsel beim Lieferanten. Daher wurde ein neues Angebot erstellt, auf das der Kunde ohne Evaluation eingegangen ist. Ein Proof of Concept fand nicht statt, ihn gab es nur für das alte Produkt. Damit wurde eine Entscheidung getroffen, die sehr folgenschwer war. Auch das agile Projektmanagement kann in solchen Fällen nichts mehr retten. Der Kunde war auf eine provisorische Lösung hereingefallen, die einer Prüfung nicht standhielt. Nicht mal die Stufe des Minimal Viable Products wurde erfüllt. Das Projekt scheiterte, weil der Austausch zwischen Kunden und Lieferanten nicht klappte.

Wasserfallmodell

Ein lineares Vorgehensmodell des klassischen Projektmanagements, das in Phasen organisiert wird. Es startet immer mit der Erstellung und Verabschiedung eines verbindlichen Lasten- und Pflichtenhefts. So hat jede der sich anschließenden Projektphasen einen vordefinierten Start- und Endpunkt mit eindeutig definiertem Ergebnis. Dabei gehen die Phasenergebnisse wie bei einem Wasserfall immer als bindende Vorgaben in die nächsttiefere Phase ein. In Meilensteinsitzungen am jeweiligen Phasenende werden die Ergebnisdokumente verabschiedet.

Ein erstes Learning aus diesem Beispiel ist, dass agile Methoden mit sehr kurzen Zyklen und Retrospektiven oft nicht ausreichen, wenn Soft Skills fehlen. Insbesondere für die Projektleitung sind Soft Skills sehr wichtig. Dabei wird auch immer mehr der Fokus auf den Kontext gelegt, beispielsweise bei Verordnungen/Empfehlungen wie der Individual Competence Baseline (ICB4) der International Project Management Association (IPMA). Über die Hälfte der Kompetenzen, die ein Projektleiter braucht, beziehen sich auf das Team und das Umfeld, die Einbettung in Prozesse. Die Anforderungen an technische Kompetenzen sind praktisch gleich geblieben.

Ein zweites Learning: An beiden Beispielen wird deutlich, wie elementar die Klärung von Rollen und den damit zusammenhängenden Erwartungsbündeln² ist. Auch wenn in Scrum einzelne Rollen genau definiert sind, wie etwa Product Owner oder Scrum Master, so können sich im gesamten Projekt weitere Rollen ergeben, die zu klären sind.

Das dritte Learning aus den Beispielen ist, dass es ein offenes Mindset braucht, aber auch die Fähigkeit, in die Tiefe zu gehen, sich zu spezialisieren, einen Fokus zu setzen.

Das vierte Learning: Scrum ist keine Projektmanagementmethode. Um daraus ein Projekt zu machen, braucht es mehr: einen Projektleiter, der den Kundenkontakt herstellt, bis zu den Stakeholdern, eine Stakeholderanalyse und nachhaltiges Risikomanagement betreibt. Es braucht eine Person in einer Projektleiterfunktion, um für das Ei Scrum-Team ein Nest zu bauen.

In agilen Projektmanagementteams ist Servant Leadership gefragt, keine inhaltlichen Eigeninteressen, keine Stakes.

Das fünfte Learning betrifft Leadership in agilen Projektmanagementteams: Servant Leadership ist gefragt, keine inhaltlichen Eigeninteressen, keine Stakes. Die Projektleitung ist dafür zuständig, dass das Projekt ordentlich in die Stammorganisation eingebettet ist. Es braucht einen Vermittler und Brückenbauer, einen, der aus einem Scrum-Team ein Projektteam macht.

Agil oder klassisch?

Lean oder agiles Projektmanagement ist für Situationen geeignet, in denen schnell und bei knappen Ressourcen mit den Mitarbeitenden innovative Lösungen gesucht und gefunden werden müssen. Diese Lösungen sind im Vorfeld nicht immer bekannt. Iterativ nähert man sich dem Endzustand an, der sich am Kontext und der Situation orientiert.

Agile Methoden werden in allen Changeprojekten situativ und fallspezifisch genutzt (vgl. Abb. 3)³. Es ist an sich unerheblich, welche konkrete agile Methode oder Tools dazu eingesetzt wird. Relevant ist die realisierbare Nutzenstiftung des jeweiligen Tools, der jeweiligen Methode. Bei den agilen Methoden stehen **Scrum** und Kanban mit den dazugehörigen Denkanstätzen⁴ und Tools im Vordergrund: Einerseits sind die Definition of Done mit den getakteten Zeitscheiben, so-

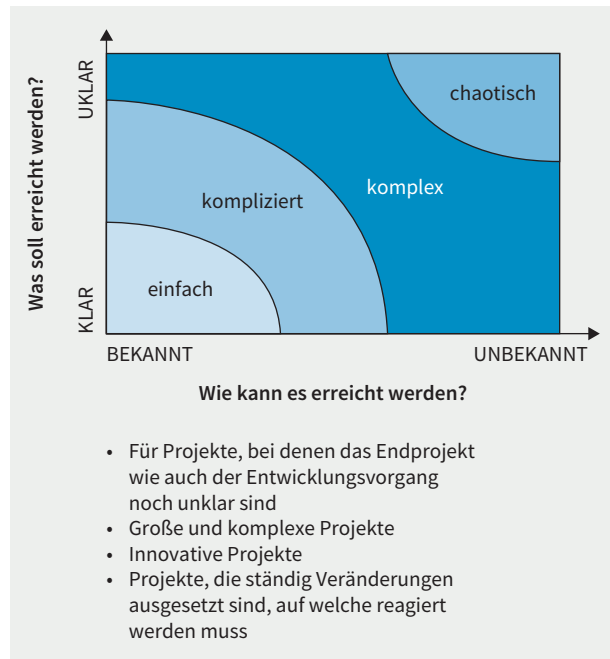


Abb. 3 Wann agiles Projektmanagement sinnvoll erscheint (nach Kusay-Merkle 2018)

nannten Sprints, wesentliche Tools. Andererseits werden definierte Arbeitspakete mit Inkrementen (Zwischenprodukten, Zwischenergebnissen) geschnürt und in getakteten Perioden abgearbeitet.

Bei agilen Methoden ist es zentral, dass die Mitarbeitenden im Scrum-Team ungestört ihren Aufgaben zielkonform nachgehen können. Störungen sind unbedingt zu vermeiden. Im Endzustand soll beispielsweise ein Mitarbeitender an einer Maschine das Werkstück störungsfrei bearbeiten können, ohne mehrfach in seiner Abteilung Informationen, Komponenten oder Halbfabrikate zusammensuchen und dabei seinen Arbeitsplatz verlassen zu müssen. Gleiches gilt auch für die Arbeit in diesen Sprints. Hier hat der Scrum Master für den reibungslosen Ablauf zu sorgen. Es müssen Prioritäten bei den Arbeitspaketen gesetzt werden. Ablenkungen oder Störungen sind zu vermeiden. Ein konsequentes Timeboxing der Arbeitspakete ist zentral. Der Product Owner als Schnittstelle zum Auftraggeber oder Kunden muss diese Spielregeln kennen und akzeptieren.

Scrum

Scrum ist ein Rahmenwerk zur schrittweisen Entwicklung von Produkten, z. B. Software. Statt im Voraus einen festen Projektplan zu erstellen, arbeitet ein selbstorganisiertes Team aus fachlich unterschiedlichen Experten in kurzen Zyklen. Es wird regelmäßig ein erweitertes Produkt ausgeliefert und Feedback für die folgende Entwicklung eingeholt.

Zusammenfassung

Unsere tägliche Arbeit findet zum größten Teil in Form von Projekten statt. Diese können sowohl agil als auch klassisch gemanagt werden. Wichtig ist, die passende Methode für das jeweilige Projekt zu finden. Hier darf ruhig kreativ und experimentell vorgegangen und neue Kombinationen von Methoden ausprobiert werden. Ob agil oder klassisch, in jedem Fall braucht das Projektmanagement einen Fokus und Servant Leadership. Rollenklärungen, eine kundenzentrierte Vorgehensweise und der Blick fürs Ganze führen zum Projekterfolg.

Abstract

Most of our daily work takes place in the form of projects. These can be managed both agilely and classically. It is important to find the right method for the respective project. Here you can proceed creatively and experimentally and try out new combinations of methods. Whether agile or classic, in any case project management needs focus and servant leadership. Role clarifications, customer-centric approach and an eye for the big picture lead to project success.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Scrum – Simanek, P.: Formale Macht in agilen Unternehmen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 89. Jg., 2020, H. 5, S. 317.
Wasserfallmodell – Vieweg, W.: Management in Komplexität und Unsicherheit. Für agile Manager, Wiesbaden 2015, S. 41.

Anmerkungen

- 1 Kotter, J. P.: Leading Change. Boston, Massachusetts 2012.
- 2 Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2021.
- 3 Kusay-Merkle, U.: Agiles Projektmanagement im Berufsalltag, Berlin/Heidelberg 2018, S. 27.
- 4 Hanser, E.: Agile Prozesse: Von XP über Scrum bis MAP, Berlin/Heidelberg 2010.



Prof. Dr. Nicole Bischof
Professorin für Organisation
und Leadership,
OST – Ostschweizer Fachhochschule
nicole.bischof@ost.ch



Prof. Dr. Lukas Scherer
Leiter des Instituts für Organisation
und Leadership,
OST – Ostschweizer Fachhochschule
lukas.scherer@ost.ch

Der Kakapo fliegt nicht

Fünf Einblicke in und ein Ausblick auf deutsche Mautprojekte

Rainer Scholz

Zwei Mautprojekte. Zwei Schiedsverfahren. Zwei millionenschwere Desaster? Müsste man der Politik neue Einführungsvorhaben verbieten? Oder lohnt es sich, erst einmal prüfende Einblicke vorzunehmen, bevor wir einen Ausblick wagen können?

In der neuen Bundesregierung spielt man bereits wieder mit dem Gedanken der Einführung einer Pkw-Maut – dieses Mal eine kilometerabhängige Abgabe für alle Fahrzeuge ab 2030. Gedankenspiele um »fiskalische Rahmenbedingungen für eine postfossile Zeit« zu erörtern, für die Zeit also, in der die Steuer auf Kraftstoffe für Verbrennermotoren nicht mehr greift, das klingt einerseits nach einem hehren politischen Ziel. Aber gleichzeitig kommt mir dabei die Geschichte mit dem Kakapo in den Sinn: Der ist ein ziemlich fatter Vogel, der das Fliegen verlernt hat, aber gerne auf Bäumen sitzt. Er ist ein guter Kletterer, aber abwärts muss er sich jedes Mal aus den Wipfeln stürzen. Er landet dann unsanft auf seinem Schnabel, steht auf, schüttelt sich und trottet weiter zum nächsten Baum.

laubnis, Abgaben zu erheben – diene. Als Gegenleistung bekamen die Reisenden Geleit auf den unsicheren Straßen. Die eingenommenen Gelder mussten wieder gezielt in den Bau und Erhalt von Straßen und Brücken eingesetzt werden.

Es dauerte allerdings nicht lange, bis mit den Einnahmen auch Schindluder getrieben wurde. Mancher Lehnsherr sah in den Verkehrszöllen eine Schatztruhe, aus der sich verschwenderische Ausgaben finanzieren ließen. Zu manch prächtigem Ritterturnier haben die Mautgelder wohl ihren Beitrag geleistet. »Das Turnier war ein Fest. Es endete wie alle Feste in der sorglosen Verschwendung von Reichtümern«, so konstatiert Georges Duby den Ausklang ritterlicher Kampfspiele am Ende des 12. Jahrhunderts.

Projektzweck: Ein Geschäft auf Gegenseitigkeit

Warum tun wir uns mit der Akzeptanz von Mautgebühren gesellschaftlich und politisch so schwer? Warum verstecken wir Forderungen nach ihrer Einführung hinter verklausulierten politischen Zielen? Dabei haben wir doch ein 1.500 Jahre altes Erbe: »Maut« entwickelte sich aus dem gotischen Begriff für Zoll – »mota« –, der sich wiederum ab dem 4. Jahrhundert von der Donau kommend ausgebreitet hatte. Ob Goten, Franken, Sachsen, Baiern oder Alemannen, die Mota ist somit quasi als Markt-, Brücken- und Wegezoll eines unserer Kulturgüter.

»Wer einen Weg betreut und die Sicherheit des Verkehrs garantiert, darf dafür etwas verlangen. In anderen europäischen Ländern bestreitet das keiner.«

Und das ist nichts, was man verstecken muss, denn im Grunde handelt es sich ja um ein faires Geschäft auf Gegenseitigkeit: Wer einen Weg betreut und die Sicherheit des Verkehrs garantiert, darf dafür etwas verlangen, denn beides hat einen Wert. In anderen europäischen Ländern bestreitet das keiner.

König Chlodwig ließ für sein Fränkisches Reich bereits im Jahr 510 die »Lex Salica« verfassen, eine Rechtssammlung, die auch als Grundlage für das »Königliche Zollregal« – also die Er-

Stakeholder: Die Kollision von Positionen

Vielleicht sind es die Narrheiten der Edelmänner, die im kollektiven Gedächtnis der Deutschen auch heute noch stark verankert sind? Bei der Verwendung des Begriffs Maut scheint bei uns stets eine negative Konnotation von Verschwendung und Wegelagerung mitzuschwingen. Eine sachliche, emotionsarme Auseinandersetzung mit dem Vehikel Maut als überaus wirksamem Steuerungsmittel (gerade im Licht der Klimakrise) scheint weder am Stammtisch noch in den Redaktionsstuben möglich. Das seit 2005 technisch präzise arbeitende Lkw-Mautsystem TollCollect böte dazu eine gute Basis. Doch lieber wird die ansonsten emotionsarme Angela Merkel einmal ganz emotional und verkündet am 01.09.2013: »Mit mir wird es keine Pkw-Maut geben!«

So erfasste der Verdacht der deutschen Wegelagerung dann 2017 auch einige von Deutschlands Nachbarstaaten, als die Pkw-Maut ausländische Verkehrsteilnehmer zur Finanzierung deutscher Infrastruktur einlud. Mit einem klaren Urteil des EuGHs – wohlgerichtet ausschließlich gegen die Entlastung der Deutschen durch die Kfz-Steuer, nicht gegen die Pkw-Maut an sich – scheiterte das politische Hauptziel der Initiative. Die Anpassung des Entlastungsgesetzes im Sinne des angestrebten Wechsels von der Steuerfinanzierung zur Nutzerfinanzierung für die Autobahnen zu erreichen, blieb aus.

Die Wiener Zeitung spottete dazu: München hat eh Maut in den Genen. Schließlich wurde der Ort nur deshalb gegründet,

um die Maut aus der Salzschiffahrt auf der Isar größtenteils in die Taschen des bayerischen Herzogs Heinrich des Löwen umzuleiten.

Damals wie heute gab es eine Kollision der Interessen, die sich um den Schatz der Maut zankten. Damals wie heute wurde erst gehandelt und dann auf eine Lösung des antizipierbaren Disputs gewartet. Damals sprach der Kaiser Recht, heute der EuGH.

»Am fehlenden Anpassungswillen im Kontext des EuGH-Urteils scheiterte das Ziel, einen Wechsel von der Steuerfinanzierung zur Nutzerfinanzierung für Autobahnen zu erreichen.«

Soweit überliefert, fand der Kaiser ein salomonisches Urteil und beteiligte beide Kontrahenten am Einnahmestrom. 2019 hätte man in München gerne ein solches kaiserliches Urteil gesehen – tempi passandi.

In diesem Fall ist auch von außen zu erkennen, was gefehlt hat, denn ein Mantra erfolgreichen Projektmanagements fordert seit Langem die rechtzeitige und gewinnende Einbindung von allen relevanten Stakeholdern in zu bildende »Spitzengremien«. Es gilt, die einflussreichen Personen oder Institutionen, die die Betroffenen, gegebenenfalls auch aus anderen EU-Ländern, des Projekts sind, zu Beteiligten zu machen. Denn sie können eine entscheidende Rolle spielen: entweder Hürden beseitigen und Türen öffnen oder aber Engpässe verursachen und ein Projekt gänzlich zum Scheitern bringen. Jeder Vertrag zulasten Dritter ist aus guten Gründen in Gesetz und Rechtsprechung untersagt.

Hegel betrachtet die Tragödie als Kollision zwischen zwei Positionen, die zwar beide gerechtfertigt, jedoch in ihrem Ausmaß falsch sind, indem sie die Gültigkeit der anderen Position nicht anerkennen oder ihr das Element der Wahrheit absprechen. Ist die Infrastrukturabgabe als Tragödie zu inszenieren? Die Kollision in der Tragödie kann nur durch den Fall des Helden gelöst werden, indem dadurch die Einheit wiederhergestellt und die Einseitigkeit aus der Ganzheit des ethischen Lebens vertrieben wird. Oder mit dem Bild einer Fabel ausgedrückt: Wer ist denn jetzt eigentlich vom Baum gestürzt?

Projektplanung: Das Utopie-Syndrom

In der Psychologie nennt man es Utopie-Syndrom: Man nimmt sich etwas Ehrgeiziges vor und versucht es mit allen Mitteln zu verwirklichen – und stellt deshalb alle Gedanken über die Erreichbarkeit des Ziels unter ein strengstes Tabu. Wenn angesichts von Knappheit in öffentlichen Kassen und angesichts kaum verfügbarer Projektplanungs- und Bewertungskompetenz in den Ministerien, öffentliche Projekte überehrgeizig geplant werden, ist die Erreichbarkeit ihrer Ziele rasch gefährdet.

Wenn man über das Ziel, das zu komplex, zu dynamisch oder einfach nicht vollständig definiert ist, keinesfalls reden darf, weil es mit einem Tabu belegt ist, zieht das Utopie-Syndrom seine Kreise.

Nehmen wir den Planungsprozess der Lkw-Maut von 2002: Die Ausschreibung hatte das V-Modell für die Entwicklung des Systems vorgegeben – eine sehr strikte, sehr schematische Vorgehensweise – ursprünglich für militärische Beschaffungsprojekte angelegt. Eine Methodik, sehr systematisch und intellektuell durchdacht, mit klaren Prozeduren und Prozessen – aber auch ein bisschen weltfremd für Hochtechnologieprojekte mit Pilotcharakter, zumindest wenn der Parameter »Zeit« absolut fixiert ist. Aus gutem Grund arbeitet man heute in solchen Zusammenhängen mit agilen Methoden und Iterationen, denn dynamische Umwelten und Unvorhersehbarkeiten lassen sich nur sehr eingeschränkt im V-Modell abbilden.

»Auch wenn das Starthaus und das Ziel jedes Jahr gleich sind, heißt das nicht, dass die Strecke gleich ist. Über Nacht ein paar Grad Temperaturunterschied und am nächsten Tag ist es komplett ein neues Spiel«, so Aksel Lund Svindal charismatischer Ski-Rennfahrer über die Kitzbühler Super-Abfahrt Streif – ein Jahr bevor er, der als Favorit galt, durch einen Sturz scheiterte.

Selbst wenn es gelingt, vor dem Realisierungsbeginn Anforderungen, Abhängigkeiten und Schnittstellen vollständig zu dokumentieren – Änderungen im Projektverlauf lassen sich nicht aufhalten. Ist die Zeit der entscheidende Faktor für den Erfolg, wie beim Abfahrtsrennen, und der Akteur muss die Ideallinie verlassen, dann sind Verspätungen die Folge und der Projekterfolg ist gefährdet.

»Selbst wenn es gelingt, vor dem Projektstart Anforderungen, Abhängigkeiten und Schnittstellen vollständig zu dokumentieren – Änderungen im Projektverlauf lassen sich nicht aufhalten.«

Wenn das Einführungsdatum auf einer politischen Direktive beruht – die von der Industrie und der operativen Bundesbehörde akzeptiert wird, führt das dazu, dass auf beiden Seiten die Zeit, mit Änderungen umzugehen, erheblich schrumpft.

Wenn dann auf der technischen Seite nicht alles glattläuft, wird Zeit, die nicht vorhanden ist, zur Nachbesserung notwendig. Der Aufbau, Tests und die Einführung haben 27 Monate anstelle von elf Monaten gedauert. Mehr Zeit, mehr Kosten! Vor allem für die Anbieter. Darunter fallen vor allem Ausgaben durch Nacharbeiten am System, das Vorhalten der Betriebsinfrastruktur aufseiten der Industrie und entgangene Einnahmen für die öffentliche Hand.

Dennoch ist die Gesamtbilanz beeindruckend: Laut Geschäftsführung hat TollCollect insgesamt 78 Milliarden Euro an Gebühren in bisher 15 Jahren eingenommen. Bei laufenden Kosten von bisher ca. 12 Milliarden Euro klingt dies nach einem ökonomisch herausragenden Erfolg für die Mautgesellschaft, selbst wenn man die Mehrkosten des holprigen Starts berücksichtigt. Denn: Hätte man auf die Einführung verzichtet, wären im gleichen Zeitraum lediglich knapp 14 Milliarden Euro an Gebühren über die bis dahin geltende Vignettenlösung eingenommen worden.

Kopplung der Projektziele: Innovation und Akribie

Die Lkw-Maut war auch ein Stück Industriepolitik. Der Bundesminister beschrieb das Ziel seinerzeit wie folgt: Deutschland wird mit der weitgehend automatischen Erhebung der Lkw-Maut zum technologischen Vorreiter in Europa und weltweit. Dies eröffnet neue Marktchancen für die Industrie und sichert Arbeitsplätze. Die weltweit erstmalige Realisierung eines solchen Systems kann in Deutschland zudem auch auf anderen Feldern der Informationstechnologie einen Innovationsschub auslösen.

Rückblickend ging es bei der Lkw-Maut bereits Anfang der 2000er-Jahre um die sehr modernen Ziele der Digitalisierung und Emissionsbesteuerung. Das automatische Mauterhebungssystem ist ein vollständig digitales System mit Web-Registrierung, digitalisiertem Service und eBilling. Es war technologisch seiner Zeit um Jahre voraus: Es sammelt über Mobilfunk relevante Daten und sendet Updates der Maut-App und des eigenen Betriebssystems leitungsfrei in die Fahrzeuge. Dies geschieht seit 2005 regelmäßig für über eine Million Geräte. Und das zehn Jahre früher als vergleichbare Systeme von Apple für seine Smartphones oder von Tesla für seine Autos. Das System war von Anfang darauf ausgelegt, eine umweltpolitische Steuerung vorzunehmen. Es detektiert Emissionsklassen, ist vorbereitet darauf, die Mauthöhe für vielbefahrene Abschnitte tageszeitabhängig zu verändern und Strecken durch stark bewohnte Gebiete höher zu bepreisen. Ein Instrument, um durch sehr differenzierte Maßnahmen eine enorme Verkehrslenkung zu erzielen. Die Lkw-Maut kann aus heutiger Sicht auch als Initialzündung für die großen Innovationsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Mobilität verstanden werden.

»Die Lkw-Maut ist aus heutiger Sicht die Initialzündung für die großen Innovationsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Mobilität.«

Und in der Tat ist die Liste der Innovationen lang: von der Bilderkennung über die geobasierten mobilen Dienste bis zu mobilen Abrechnungssystemen und eben der Meilenstein-Innovation der Over-the-Air-Softwareverteilung auf die On-Board-Units (OBU) in den Lkws.

Fazit: TollCollect hat viele Impulse für Innovationen gesetzt, genutzt hat sie die Industrie, insbesondere die Automobilindustrie in Deutschland kaum.

Im Falle der Lkw-Maut trafen technische Innovationen gepaart mit einer hyperkomplexen Prozessintegration auf den sehr deutschen Wunsch nach einem höchsten Maß an Perfektion und Akribie. Akribie bezogen auf das Erreichen aller vereinbarten Leistungskriterien von der ersten Betriebsminute an. Akribie im Hinblick auf die Feststellung einer nichtdiskriminierenden Ausprägung der gesamten Systemfunktionalität für alle hypothetischen Fälle. Damals war dies in diesem Kontext Neu-

land für alle Beteiligten. Akribie bezogen auf sofort perfekt funktionierende Prozesse.

So kollidierte die Innovationspolitik des Ministeriums mit einer auf Absicherung und Gewissenhaftigkeit getrimmten und ihren Amtspflichten unterliegenden Beamtenschaft der nachgeordneten Behörde. Anders ausgedrückt: Innovationsfreude traf auf Risikoabsicherung.

Projekterfolg: Der Verlust der Dominanz im inhaltlichen Diskurs

Ein gläserner Fahrstuhl in einem futuristischen Gebäude setzt sich in Bewegung, schnell, fast fallartig schießt er von der obersten Etage nach ganz unten. In ihm ein Mann mit perfekt sitzendem Anzug und etwas angestrengtem Blick. Es ist der CEO der Mautgesellschaft TollCollect. Ein kurzer Clip, gezeigt in den Nachrichten des Tages. Als Metapher ist dieses Bild Ausdruck für das Scheitern geworden, als eines der Bilder, das unser kollektives Gedächtnis in Bezug auf Mautprojekte prägt.

Eine wahrhaftige, d.h. objektive und vollständige Darstellung von Realität ist prinzipiell nicht möglich, wohl aber das Bemühen um Neutralität und Multiperspektivität. Scheitern von Projekten ist stets verbunden mit dem Verlust der Dominanz im inhaltlichen Diskurs um den Projektstatus und die Zielerreichung. Wenn Auftraggeber und Stakeholder keine Zuversicht verbreiten, dass das Projekt erfolgreich sein wird, ist das Vertrauen erschüttert und das Erklären des Scheiterns lässt nicht lange auf sich warten. Reziprok gilt, wer als Stakeholder ein Projekt zum Scheitern bringen möchte, benötigt die »kommunikative Luftthoheit« im (projekt-)öffentlichen Raum und die sprachliche Darstellung eines Sinnzusammenhangs, der eine bestimmte Vorstellung forciert. Mit Vehemenz muss deshalb eine stimmige Geschichte erzählt und mit Fakten untermauert werden, damit man rhetorisch überzeugen kann.

Insbesondere bei Projekten der öffentlichen Hand entstehen hochkomplexe und dynamische Konstellationen zwischen den Akteuren aus Journalismus und Politik. Kein technisches Vorhaben hatte es zuvor je geschafft, an nur einem Tag in die Titelschlagzeilen in fast sämtlichen überregionalen Tageszeitungen zu gelangen. Nur bei der Lkw-Maut überboten Zeitungen und Magazine einander gegenseitig mit drastischen Schilderungen des Desasters. Sie wurden genährt von durchgestochenen Informationen wie einer Liste mit (unbestätigten) Funktionsmängeln. Das Scheitern des rechtzeitigen Betriebs war politisch deshalb so bedeutsam, weil die projektierten Einnahmen dieses Betriebs längst in die beim Finanzministerium hinterlegte Haushaltsplanung eingeflossen waren. So wurde ein technischer Betrieb zur Schicksalspartnerschaft für das Verkehrsministerium.

Scheitern die Verantwortlichen daran, die Oberhand im Diskurs über den Zustand eines Projektes zu behalten, so gefährdet dies deren Position beim Projektträger. Sofort werden Fragen zur Befähigung der Entscheidungsträger, zu Fehlern im Aufsichtsprozess, zur Risikovorsorge der Leitungsebene gestellt, die die Verantwortlichen nun erklären müssen. Gerade im

öffentlichen Raum wiegt diese kommunikative Aufgabe schwer, ein Versagen stellt das Ziel einer »Good Governance« infrage, was zum Wohle der Demokratie vermieden werden muss.

Innovationskultur: Ein neues Paradigma für Innovationspioniere?

Ein Innovationsprojekt kann aus vielen guten und manchen schlechten Gründen scheitern. Bei jedem Scheitern stürzen auch die Innovationspioniere, nennen wir sie ruhig Helden, die mutig genug waren, die Herausforderung anzunehmen, den technischen Fortschritt zu treiben. Die Antwort, warum die Menschheit Dinge tut, ist immer gleich. Niemand macht es für sich, aber gemeinsam machen wir es für uns.

Jürgen Schwarz schreibt in seinem Aufsatz »Das Glück im Scheitern«: »Die Antwort auf das Scheitern des Ichs ist immer sehr ähnlich. Es ist das Wir. Zeitlich und inhaltlich entzerrt.« Ganz in diesem Sinne sagte die damalige Bundeskanzlerin Angela Merkel zur Eröffnung der verspätet fertiggestellten Elbphilharmonie: »Eines Tages werden wir alle sehr stolz sein, dass auch zu unseren Zeiten mal etwas gebaut wurde, wo Menschen vielleicht in 50 und 100 Jahren noch sagen: Guck mal, das war damals im Jahr 2017 am 11. Januar.«

Wie viele technische Großprojekte mit öffentlicher Beteiligung wurden denn eigentlich seit der Lkw-Maut gewagt? Innovation und Scheitern sind miteinander verknüpft, aber nicht jeder Schluckauf muss gleich als ein Scheitern verkauft werden. Vielleicht benötigen wir etwas mehr Leichtigkeit. Es wird entscheidend sein, wieder Lust zu finden. Freude am Spielen. Lust am Hürdenlauf.

»Innovation und Scheitern sind miteinander verknüpft, aber nicht jeder Schluckauf muss gleich als ein Scheitern verkauft werden.«

Junge Leute aus der mexikanischen Start-up-Szene haben einen Paradigmenwechsel für Innovationspioniere geschaffen: Aus Überdruß über endlos gehörte Erfolgsgeschichten begannen sie im Rahmen einer wohl alkoholschwangeren Partynacht eine Veranstaltung zu konzipieren. Ein Abendevent, in dem Berichte über persönliches Scheitern im Mittelpunkt stehen sollten – kurz, bündig und in ironischer Tonalität als »Fuckup Nights« etikettiert. »Angesichts zahlloser Geschichten über Erfolge schien es ihnen an der Zeit, sich offen, ehrlich und wahrhaftig mit Fehlern, Misslingen und Scheitern auseinander zu setzen«, berichtet Guido Wolf. Und so war die erste von mittlerweile tausendfach veranstalteten Fuckup Nights geboren.

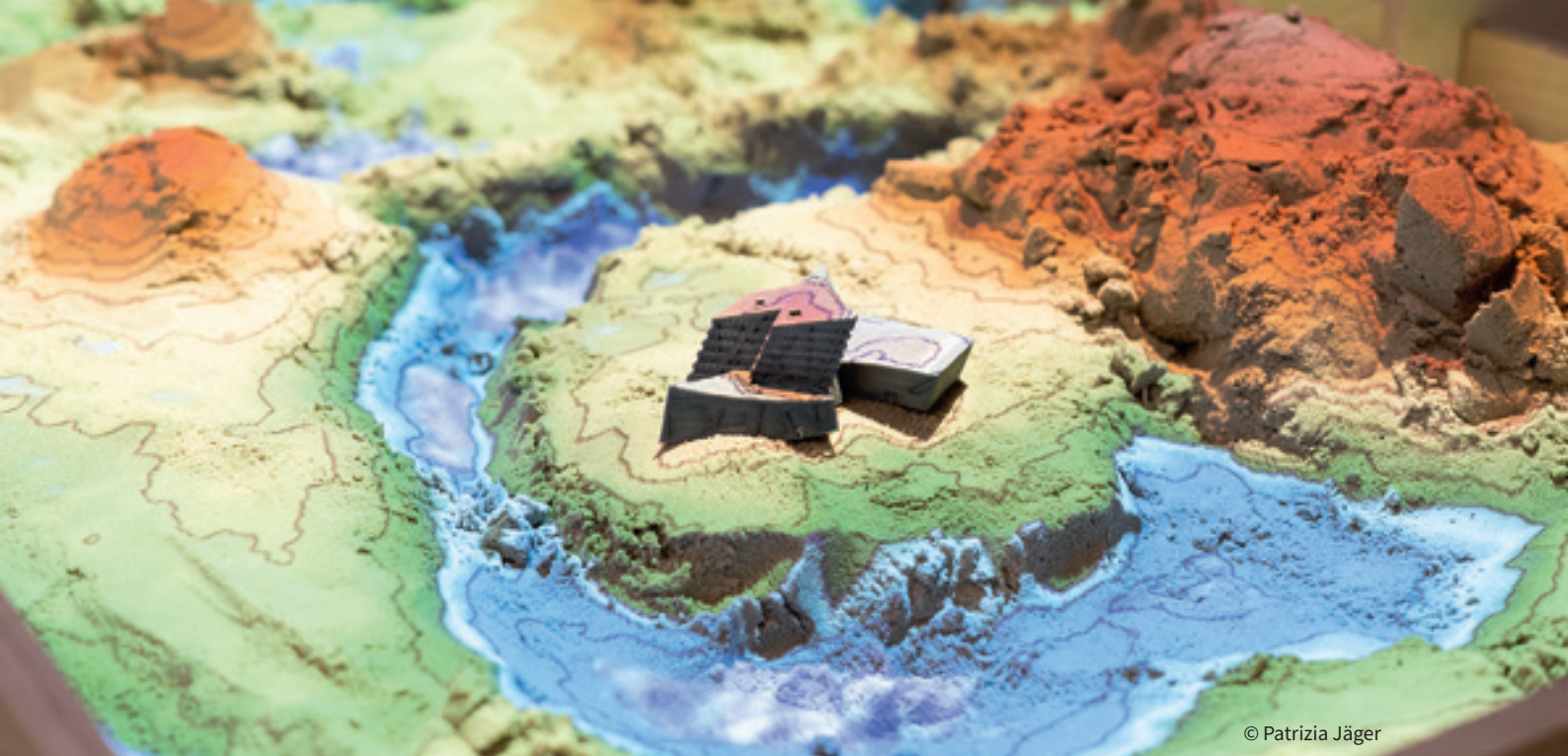
Getreu dem Motto: Wer nie vom Weg abkommt, bleibt auf der Strecke.

Literatur und Quellen

- Deutscher Bundestag – Referat PE 2 EU-Grundsatzangelegenheiten, Fragen der Wirtschafts- und Währungsunion, Das Urteil des EuGH zur sogenannten Pkw-Maut, Berlin 2019.
- Deutscher Bundestag – Der 2. Untersuchungsausschuss gemäß Artikel 44 des Grundgesetzes, Drucksache 30/500, Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses der 19. Wahlperiode gemäß Artikel 44 des Grundgesetzes, Berlin 2021.
- Duby, G.: Guillaume le Maréchal oder der beste aller Ritter, Frankfurt am Main 1986, S. 144.
- Dueck, G.: Das Utopie-Syndrom – Garant für das Scheitern. In: projekt-magazin, Taufkirchen 2015, (www.projektmagazin.de) <https://tinyurl.com/2p8kkfmm> (letzter Zugriff: 24.02.2022).
- Glatz, J.: Storytelling in der Politik – Erzählen und Überzeugen, Institut für Politikwissenschaft Universität Innsbruck, Oktober 2017.
- Keupp, J.: Verschwendung – Luxus – Kapital. Das Turnier im Hochmittelalter als Beispiel adeliger Ökonomie. In: Bendlage, A./Priever, A./Schuster, P. (Hrsg.): Recht und Verhalten in vormodernen Gesellschaften, Festschrift für Neithard Bulst, Bielefeld 2008, S. 35–49.
- Klemm, M.: Rhetorik und Massenmedien. Information, Persuasion, Agitation und Propaganda. In: Burkhardt, A. (Hrsg.): Handbuch politische Rhetorik, Berlin 2020, S. 528–540.
- Rehfeld, D./Dankbaar, B.: Industriepolitik. Theoretische Grundlagen, Varianten und Herausforderungen. In: WSI Mitteilungen 7/2015, S. 491 ff.
- Roche, M. W.: Größe und Grenzen von Hegels Theorie der Tragödie. In: Schneider, H. (Hrsg.): Jahrbuch der Hegelforschung, Band 8/9, St. Augustin 2002/2003.
- Scheitern in der Gelehrtenkultur der Frühen Neuzeit (Tagungsbericht). In: H-Soz-Kult 30.05.2020, online unter: (<https://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de>) <https://tinyurl.com/4ufptxe6> (letzter Zugriff: 24.02.2022).
- Schwarz, J.: Das Glück im Scheitern, Johannes Kepler Universität Linz, Kepler Tribune, Linz 2021, online unter: (www.jku.at) <https://tinyurl.com/45vnpass> (letzter Zugriff: 24.02.2022).
- shz.de: Eröffnung der Elbphilharmonie. Zitate-Sammlung: So haben die Premieren Gäste die Elphi erlebt, <https://www.shz.de/15817661>, 12.01.2017.
- Streif – One Hell of a Ride, Dokumentarfilm Österreich 2014, 1h:13m:10s ff.
- Tagungsbericht: Scheitern in der Gelehrtenkultur der Frühen Neuzeit, Mainz 11.03.–12.03.2020. In: H-Soz-Kult, 30.05.2020.
- Toll-Collect-Chef Schulz: »Maut wird immer unser Kerngeschäft sein«, Interview mit Gerhard Schulz. In: Deutsche Verkehrs-Zeitung (DVZ), 21.11.2021.
- Umweltbundesamt: Klimaschutz im Verkehr, Baustein 4: Was kostet Verkehr? Die verursachergerechte Bepreisung, 24.03.2022, <https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/klimaschutz-im-verkehr#bepreisung> (letzter Zugriff: 11.04.2022)
- Wiener Zeitung: Die Geschichte der Maut, 28.06.2019.
- Wolf, G.: »Fuckup Night« – Produktiv mit Scheitern umgehen. In: Neustarter.com, 24.12.2020, (<https://neustarter.com/>) <https://tinyurl.com/2p8d5vf2> (letzter Zugriff: 24.02.2022).



Dr. rer. pol. Rainer Scholz
Managing Partner und
Europaverantwortlicher
bei Mouve & Company
rainer@mouve.ca



© Patrizia Jäger

Der Sandbox Innovation Process

Wie Vielfalt in Open-Innovation-Communitys genutzt werden kann

Verena Meyer/Anja Knaut/Markus Reihlen

Viele Unternehmen setzen mittlerweile auf die Öffnung von Innovationsprozessen. Das Konzept Open Innovation macht jedoch zugleich neue Organisationsformen erforderlich. Open-Innovation-Communitys sind hierfür ein Beispiel. Zudem braucht es eine Vielfalt von Perspektiven, um diese Lern- und Innovationsprozesse wirksam zu gestalten.

Die Frage, wie innovative Lösungen für unternehmerische Herausforderungen entwickelt werden, ist ein zentrales Thema der Innovationsforschung und -praxis. Im Gegensatz zu der Vorstellung, dass Innovationsprozesse primär »inhouse« entwickelt und anschließend kommerzialisiert werden, geht das Konzept Open Innovation¹ davon aus, dass Unternehmen externe Ideen mit internen Innovationsprozessen verbinden sollten, um neue Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse zu entwickeln. Diese externen Partner im Innovationsprozess können Schlüsselkundinnen und -kunden, Kooperationspartner, Forschungseinrichtungen oder Start-ups sein, die in den Innovationsprozess integriert werden.² Diese Öffnung von Innovationsprozessen ermöglicht Unternehmen, innovative Ideen ganz anders zu entwickeln. Zugleich zeigt sich in den letzten Jahren, dass die sich ständig verändernde Welt neue Formen der Organisation von Innovationsprozessen benötigt. Open-Innovation-Communitys³ sind eine solche neue Organisationsform. Sie sind informelle Netzwerke, die Individuen aus unterschiedlichen Kontexten vereinen, um gemeinsam innovative Lösungen für unternehmerische Herausforderungen zu entwickeln. Gerade das Zusammenbringen vielfältiger Perspektiven ist eine zentrale Kreativitätsquelle. Doch wie kann die Vielfalt der Perspektiven sinnvoll genutzt werden

und was heißt Diversität⁴ für Unternehmen und ihre Innovationspraxis?

Strukturierter Innovationsprozess

Mit dem Sandbox Innovation Process⁵ haben wir an der Leuphana Universität Lüneburg ein Konzept entwickelt, das die strukturierte Vorgehensweise von Open-Innovation-Prozessen

Open Innovation

Open Innovation ist eines der bekanntesten Konzepte, um Innovation in Unternehmen und Organisationen zu fördern. Henry Chesbrough zielte mit diesem Konzept darauf ab, Barrieren geschlossener Innovationsprozesse zu durchbrechen. Dennoch wird Open Innovation oft als unternehmenszentriertes Konzept verstanden. Dabei ist die unternehmensübergreifende Einbindung verschiedener Stakeholder und vielfältiger Perspektiven ein Schlüsselfaktor für die Entwicklung von Innovationen. Um der Perspektivenvielfalt in offenen Innovationsprozessen Rechnung zu tragen, bieten Open-Innovation-Communitys einen vielversprechenden Ansatz.

sen mit dem Aufbau einer Open-Innovation-Community verbindet. Hierbei wird eine Vielzahl von Akteuren zusammengebracht, die gemeinsam an unternehmerischen Herausforderungen arbeiten und Lösungen entwickeln. Der Begriff Sandbox beschreibt die Idee, dass der Einbezug herausfordernder Rahmenbedingungen zu kreativen und hochwertigen Lösungen im Innovationsprozess führen kann.⁶ Dabei bilden die Teilnehmenden jeder Sandbox eine transdisziplinäre Open-Innovation-Community, die Ideen zu selbst gewählten Problemstellungen entwickelt. Während eines strukturierten mehrwöchigen Prozesses wird die Sandbox zu einem Raum, in dem divergierendes Denken durch einen freien Fluss von Ideen und Experimenten befördert wird. Darüber hinaus werden diese Ideen in Entscheidungsprozessen in konkrete Problemlösungen zusammengeführt. Zugleich ist dieser Innovationsprozess durch seine Strukturierung auch ein Lernprozess für die Teilnehmenden, die dadurch ihre Kompetenzen im Umgang mit Unsicherheit⁷ stärken. Der Sandbox Innovation Process besteht aus mehreren Phasen, die aufeinander aufbauen (vgl. Abb.1).

Die Teilnehmenden einer Sandbox bilden eine transdisziplinäre Open-Innovation-Community, die Ideen zu selbst gewählten Problemstellungen entwickelt.

In der dreijährigen Förderperiode des Projektes »Sandbox Innovation Process« wurde dieser Innovationsprozess entwickelt und in zwei vollständigen Innovationszyklen sowie in über 20 Teilformaten validiert. In einem ersten Pilot-Innovationszyklus unter dem Schwerpunktthema »Media Region« wurden z. B. Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen, Selbstständigen,

Studierende sowie weitere Institutionen zusammengebracht, um gemeinsam an regionalen Herausforderungen zu arbeiten. Über 14 Wochen bildeten sie eine Open-Innovation-Community und nahmen an verschiedensten Workshops teil, die den Phasen und Schritten des Sandbox Innovation Process folgten, dabei aber nicht immer linear abliefen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die verschiedenen Schritte und Themen des ersten Innovationszyklus.

In diesem ersten Innovationszyklus wurden drei Teams begleitet, die sich unterschiedlichsten Herausforderungen und Ideen widmeten. Ein Team identifizierte das Fehlen von flexiblen Arbeitsplätzen in Lüneburg als zentrales Problemfeld. Seine Idee, die mithilfe des Sandbox-Prozesses ausgearbeitet wurde, war daher Coworking-Spaces in der Stadt aufzubauen, die günstige und attraktive Arbeitsumfelder sowie zugleich Vernetzungsmöglichkeiten schaffen sollten. Ein weiteres Team namens 4L (Lifelong Learning Lüneburg) beschäftigte sich mit der Herausforderung, wie Wissen und Kompetenzen nachhaltig weitergegeben werden können. Sie begannen daher, ein Konzept für ein entsprechendes Lifelong-Learning-Netzwerk aufzubauen. Das dritte Team beschäftigte sich mit der Wiederbelebung von ländlichen Räumen; in dem konkreten Fall ging es um ein renovierungsbedürftiges Jagdschloss. Dieses Team bietet ein gutes Beispiel dafür, wie der Sandbox-Innovationsprozess verschiedene Teilnehmende zusammenbringt: Dieses Team setzte sich aus den Pächterinnen und Pächtern des Jagdschlusses, einem Kunst- und Antiquitätenhändler sowie einem Unternehmer zusammen und entwickelte ein Konzept für einen Antiquitätenmarkt, der das bisher wenig genutzte Jagdschloss und damit den ländlichen Raum wiederbelebte, was zudem in regionalen Medien positiv aufgenommen wurde.

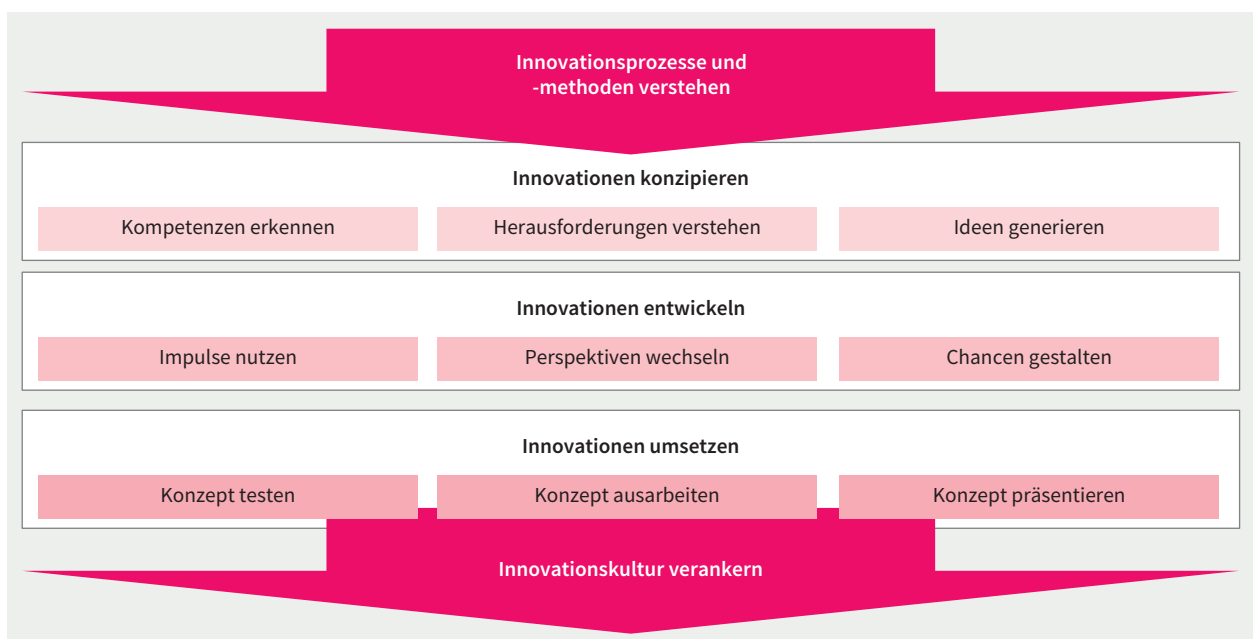


Abb.1 Der Sandbox Innovation Process

Phase	Schritt	Workshop-/Veranstaltungsthema
Innovationen konzipieren	Herausforderungen verstehen und Kompetenzen erkennen	Herausforderungen und Innovation verstehen
Innovationen konzipieren	Ideen generieren	Lösungsorientierte Ideengenerierung durch Kreativmethoden
Innovationen konzipieren	Ideen generieren	Peer Report und Ideenbewertung
Innovationen konzipieren/entwickeln	Impulse nutzen	Prototyping I und Design Thinking
Innovationen entwickeln	Chancen gestalten	Geschäftsmodellentwicklung und Markttest mit Studierenden
Innovationen entwickeln	Perspektiven wechseln	Reflexion, Innovationsteams und Nutzung von Feedback
Innovationen umsetzen	Konzept testen	»Austausch-Party« mit Feedback durch externe Interessierte
Innovationen umsetzen	Konzept ausarbeiten	Stakeholder, Finanzen, Crowdfunding
Innovationen umsetzen	Konzept ausarbeiten und testen	Prototyping II & Nachhaltigkeit
Innovationen umsetzen	Konzept ausarbeiten	Storytelling und Meilensteinplanung
Innovationen umsetzen	Konzept präsentieren	Pitch- und Präsentationsvorbereitung
Innovationen umsetzen	Konzept präsentieren	Abschlussveranstaltung mit öffentlicher Präsentation

Abb. 2 Die Veranstaltungen des Pilot-Innovationszyklus der Sandbox Media Region

Der Sandbox Innovation Process hat also dazu beigetragen, regionale Herausforderungen durch innovative Lösungen zu adressieren. Wie die Beispiele der drei Teams zeigen, münden Sandbox-Innovation-Prozesse nicht unbedingt in radikale Innovationen, da dies letztlich von der Konstellation der Teilnehmenden, dem Problemkontext und der konkreten Herausforderung abhängt. Der Sandbox-Prozess liefert aber einen entsprechenden Lernraum und eine strukturierte Vorgehensweise für die Orchestrierung von Vielfalt.

Das Sandbox-Kurzformat

Um Interessierten und potenziellen Teilnehmenden einen einfachen Einstieg zu bieten, haben wir das Sandbox-Kurzformat entwickelt. Ziel des Formates ist es, für einige durch die Teilnehmenden selbst identifizierte Herausforderungen innerhalb von zwei Stunden erste Prototypen zu entwickeln. Das Kurzformat lässt dabei die Teilnehmenden den Sandbox Innovation Process im »Schnelldurchlauf« erleben (vgl. Abb. 3).

Zeitraumen	Agenda	Ziel
10 Minuten	Willkommen & Einführung: Agenda, Zielsetzung, Kurzvorstellung des Ansatzes	gemeinsam starten
15 Minuten	Matching: Den Teams drei bis sechs Personen zuordnen, dabei möglichst heterogene Teams bilden; Aufgabe erklären und gegenseitige Vorstellung im Team	soziale Durchmischung
5 Minuten	Individuelle Herausforderungen: Jedes Teammitglied notiert Herausforderungen auf Post-its, z. B. zu »Was sind meine größten Herausforderungen im Arbeitsalltag?«	individuelle Reflexion
10 Minuten	Austausch: Jedes Teammitglied präsentiert (kurz!) die notierten Herausforderungen und pinnt diese für alle sichtbar an	Herausforderungen erkennen
5 Minuten	Ideenproduktion: Jedes Teammitglied sammelt schnell Ideen auf Post-its für die Herausforderungen der anderen (!) und pinnt diese an das Bord	erste Ideen entwickeln
15 Minuten	Ideenkombination und Entwicklung: Das Team diskutiert, welche Herausforderungen kombiniert werden können, und nimmt dabei die gesammelten Ideen als Basis, um eine übergreifende Lösung zu entwickeln. Diese Lösung soll zumindest drei Herausforderungen adressieren	Ideen gemeinsam weiterentwickeln
15 Minuten	Rapid Prototyping: Die Teams entwickeln gemeinsam erste Prototypen zu ihren Lösungen: aus verschiedenen Materialien (Bausteine, Knete etc.) oder einer digitalen Bild-/Fotosammlung	visuelles Ergebnis schaffen
15 Minuten	Austausch und Feedback: Jedes Team stellt kurz seinen Prototyp vor (Pitch), dazu kurzes Feedback	Austausch im Plenum
30 Minuten	Offene Diskussion: Schwerpunkt je nach Kontext	Transfer und Reflexion

Abb. 3 Kurzformat des Sandbox Innovation Process

Aus unseren Erfahrungen funktioniert dieses Kurzformat⁸ im wissenschaftlichen Kontext ebenso wie in Unternehmen, Ministerien oder bei gesellschaftlichen Initiativen. Indem die Frage an die Herausforderungen angepasst wird, können unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Das Kurzformat vermittelt den Teilnehmenden einen Eindruck von zwei wesentlichen Merkmalen des Prozesses:

1. *der Wirksamkeit einer strukturierten Vorgehensweise für die Entwicklung von Innovation*
2. *der Bereicherung durch verschiedenste Perspektiven*

So entsteht ein gemeinsames Lern- und Erfolgserlebnis, das zeigt, dass sich in heterogenen Teams kreativ und zugleich effizient arbeiten lässt.

Umgang mit vielfältigen Perspektiven

Die Durchführung des Sandbox Innovation Process wurde durch eine qualitative Studie begleitet. Mithilfe von Fokusgruppen und Befragungen wurde untersucht, wie sich die Vielfalt von Perspektiven im Prozess nutzen lässt. Um die Erfahrungen der Teilnehmenden besser zu verstehen, wurde die drei Ebenen Individuum, Team und Format unterschieden. Die Begleitstudie hat gezeigt, dass alle drei Ebenen für einen gelungenen Innovationsprozess gemeinsam gedacht werden müssen. Dabei gibt es zwei Bereiche, in denen Vielfalt Innovationsprozesse beeinflusst.

Für einen gelungenen Innovationsprozess müssen die drei Ebenen Individuum, Team und Format gemeinsam gedacht werden.

Impulse für die Praxis

Für Innovationsprozesse stellt Vielfalt zugleich eine Chance und eine Herausforderung dar. Außerdem ist ein Innovationsprozess, der vielfältige Perspektiven einbezieht, auch eine Möglichkeit für die individuelle Kompetenzentwicklung.

- Individuelle Ebene: Die Reflexion von Kompetenzen, die in den Innovationsprozess eingebracht werden können, sollte bewusst im Prozess gefördert werden. Das ermöglicht es den einzelnen Personen, ihre Rolle im Team zu finden.
- Teamebene: Bei der Zusammenstellung der Teams ist auf ein partizipatives Vorgehen zu achten. Das erhöht die Akzeptanz. Perspektivwechsel anzuregen – durch heterogene Teams und bestimmte Methoden – kann Kreativität und Empathie fördern.
- Formatebene: Die Gestaltung des Prozesses muss einerseits genügend Sicherheit und Stabilität für die Teilnehmenden bieten (z. B. durch eine feste Moderation), andererseits aber genügend Offenheit und Raum für Diskussionen lassen.
- Bei der Vielfalt von Perspektiven ist zu berücksichtigen, welche Perspektiven einbezogen werden und welche nicht vertreten sind. Hierbei sollte diskutiert werden, wie die Perspektive von gegebenenfalls unterrepräsentierten Gruppen ermöglicht werden kann, wenn diese für den Problemlösungsprozess bedeutsam ist.

Vielfalt in der Entwicklung von Lösungen

Der Ausgangspunkt, um Lösungen mithilfe von vielfältigen Perspektiven zu entwickeln, ist zunächst die Teamzusammenstellung. Bei diesem Sandbox-Durchlauf wurden die Teilnehmenden anhand ihrer Erfahrungen und den von ihnen genannten Herausforderungen des Projektteams zugeordnet. So sollte eine möglichst heterogene Gruppe entstehen. Diese Heterogenität brachte nun zwei Probleme mit sich. Einerseits führte dieses externe Matching der Teilnehmenden in der Praxis teils zu weniger Akzeptanz, da eine zu geringe Wahlfreiheit beklagt wurde. Daher wurde die Teamzusammenstellung entsprechend individuellen Wünschen und Kompetenzen nachverhandelt. Dieser Aushandlungsprozess stellte andererseits auf der Formatebene besondere Anforderungen an die Moderatorinnen und Moderatoren des Prozesses, um die Teilnehmenden bestmöglich einzubinden.

Der Anspruch an jede Teamkomposition war dabei, ein gemeinsames Interesse mit relevanten Problemlösungskompetenzen zu vereinen, um innovative Lösungen zu ermöglichen. Dabei wurde ursprünglich davon ausgegangen, dass die Teilnehmenden sich ihrer Kompetenzen bereits bewusst sind. Dies war jedoch nicht immer der Fall. Entsprechend konnten wir durch eine angeleitete Reflexion über die eigenen Stärken und deren Nutzung im Problemlösungsprozess sowohl das eigene Kompetenzprofil der Teilnehmenden stärken als auch gezielter für den Innovationsprozess einsetzen.

Vielfalt in der Kompetenzentwicklung

Die Vielfalt der Perspektiven hatte zudem Einfluss auf die Kompetenzen der mitwirkenden Personen. Diese Vielfalt entstand durch die heterogene Teamzusammensetzung und dadurch, dass externe Personen für Feedback und Reflexionsprozesse einbezogen wurden. Der Einfluss auf die Kompetenzen der Teilnehmenden zeigte sich auf der Individualebene durch die verstärkte Selbstreflexion, die durch die heterogenen Teams stetig neu angeregt wurde. Der Impuls, der von den heterogenen Teams ausging, führte allerdings auch zur Verunsicherung, insbesondere über die eigene Rolle im Prozess. Durch eine entsprechende Reflexion lernten die Teilnehmenden aber zugleich, mit Unsicherheit besser umzugehen und Mehrdeutigkeiten auszuhalten, auch wenn dies als herausfordernd wahrgenommen wurde.

Letztlich waren sich aber alle Teilnehmenden in der abschließenden Evaluation einig, dass sie während der Sandbox viel von anderen Personen gelernt haben. Dabei sahen sie dies als einen der wichtigsten Mehrwerte, der, unabhängig von der Lösungsentwicklung im Innovationsprozess, für sie entstanden ist. Folglich hat die Möglichkeit zur Reflexion auf der Individualebene, die Auseinandersetzung auf der Teamebene sowie der Umgang mit dem offenen Prozess auf der Formatebene insgesamt zu einem Zuwachs an Kompetenzen⁹, gerade im Umgang mit Unsicherheit, geführt.

Abschluss

Diese beiden Wirkungsbereiche zeigen, dass vielfältige Perspektiven (vgl. Titelbild des Beitrags) und der damit verbundene

Zusammenfassung

Open Innovation braucht neue Organisationsformen, um der wachsenden Unsicherheit zu begegnen. Open-Innovation-Communitys stellen eine interdisziplinäre Gemeinschaft dar, die im Rahmen des Sandbox Innovation Process bewusst gefördert werden kann. Dabei werden zugleich innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen entwickelt und die Kompetenz der Teilnehmenden im Umgang mit Unsicherheit gestärkt. So entsteht ein effizienter Innovations- und ein bereichernder Lernprozess, sofern besonders auf die Vielfalt der Teilnehmenden und einen bewussten Umgang damit gesetzt wird.

Abstract

Open Innovation requires new organizational forms to address growing uncertainty. Open Innovation communities represent interdisciplinary communities that can be consciously facilitated within the framework of the Sandbox Innovation Process. At the same time, innovative solutions for complex challenges are developed and the competence of the participants in dealing with uncertainty is strengthened. This results in an efficient innovation and an enriching learning process, provided that the diversity of the participants and a mindful handling of it are taken into account.

ne Perspektivwechsel für Open-Innovation-Prozesse zu kreativeren Lösungen und zu individueller Kompetenzentwicklung beitragen kann. Allerdings muss dafür der richtige Rahmen geschaffen werden. Zentrale Erfolgsfaktoren für den Sandbox-Innovationsprozess sind der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses innerhalb der Gruppe sowie vergleichbare Erwartungen und Motivationen für eine produktive Kooperation.¹⁰ Gerade eine hohe Identifikation mit der Herausforderung, die die Teammitglieder gemeinsam lösen wollen, trägt zu einer erfolgreichen Teamarbeit bei. Nur wenn diese Bedingungen erfüllt sind, kann Diversität auch den individuellen Lernprozess der Teilnehmenden bereichern.

Die Vielfalt von Perspektiven bietet die Chance, kreativere Lösungen zu finden und zugleich individuelle Kompetenzen zu entwickeln.

Die Vielfalt von Perspektiven im Innovationsprozess bietet also die Chance, kreativere Lösungen und zugleich individuelle Kompetenzen zu entwickeln. Gerade die Kompetenz im Umgang mit Unsicherheit kann dadurch gestärkt werden. Dazu bedarf es eines strukturierten Vorgehens, das einen klaren Erwartungsrahmen schafft, sodass jede Person sich aktiv beteiligen kann. Gerade die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Rahmen von Open-Innovation-Communitys bietet bisher wenig genutzte Potenziale für Innovationen. Diese Art der Zusammenarbeit wird im globalen Wettbewerb und der steigenden gesellschaftlichen Verantwortung, die Unternehmen kaum einzeln adressieren können, immer bedeutsamer. Prozesse wie der Sandbox Innovation Process können zur Entwicklung von Open-Innovation-Communitys und damit zu neuen Formen der Organisation von Innovationsprozessen beitragen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Chesbrough, H.: Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston, Massachusetts 2003.
- 2 Vgl. Chesbrough, H./Bogers, M.: Explicating Open innovation: clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. In: Chesbrough, H./Vanhaverbeke, W./West, J. (Hrsg.): New Frontiers in Open Innovation, Oxford 2014, S. 3–28.
- 3 Vgl. West, J./Lakhani, K. R.: Getting Clear about Communities in Open Innovation. In: Industry and Innovation, 15. Jg., 2008, H. 2, S. 223–261.

- 4 Diversität wird in diesem Artikel synonym zu Vielfalt genutzt und ist nicht mit dem Forschungskonzept Diversity gleichzusetzen.
- 5 Das Projekt »Sandbox Innovation Process« unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Markus Reihlen wurde vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und dem Land Niedersachsen gefördert und war am Kooperationservice der Leuphana Universität Lüneburg angesiedelt. Mehr Informationen: www.leuphana.de/sandbox-projekt.
- 6 Vgl. Prahalad, C. K.: The Innovation Sandbox. In: Strategy + Business, 44. Jg., 2006, S. 1–10.
- 7 Vgl. Heimstädt, M./Reischauer, G.: Open(ing up) for the Future: Practising Open Strategy and Open Innovation to Cope with Uncertainty. In: Krämer, H./Wenzel, M. (Hrsg.): How Organizations Manage the Future, Cham 2018, S. 113–131.
- 8 Dieses Kurzformat darf gerne adaptiert werden, der Kooperationservice freut sich über Rückmeldungen an kooperationen@leuphana.de.
- 9 Eigeneinschätzung der Teilnehmenden.
- 10 Sethi, R./Smith, D. C./Park, W.: How to Kill a Team's Creativity. In: Harvard Business Review, 80. Jg., 2002, H. 8, S. 16–17.



Verena Meyer
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Leuphana Universität Lüneburg
Verena.meyer@leuphana.de



Anja Knaut
Masterstudentin, M. Sc. Entrepreneurship & Innovation,
Freie Universität Bozen
aknaut@unibz.it



Prof. Dr. Markus Reihlen
Professor für Strategisches Management,
Leuphana Universität Lüneburg
reihlen@leuphana.de

Stufenentwicklung

Das Erfolgsgeheimnis echter New Leaders

Barbara Küchler/Claudia Fountain

Was bedeutet »New Leadership«? Mithilfe der Theorie der Stufenentwicklung beschreibt der Beitrag die qualitativen Unterschiede zu Old Leadership. Er stellt die von Stufe zu Stufe sich verändernden Führungs- und Organisationsqualitäten vor. Dieses Modell hat auch Konsequenzen für Führungskräfteentwicklung: Denn New Leadership bedeutet eine Entwicklungsreise und keinen großen (methodischen) Sprung.

Die stark anwachsende Komplexität (Kombination von Komplexität und Unberechenbarkeit/VUCA) führt seit einigen Jahren in vielen Organisationen zu einer Überforderung der bisherigen Organisationskultur. Agilität, New Work, Selbstorganisation, hierarchiefreie Organisationsmodelle, transformationale Führung und Führung mit neuer Autorität sollen beispielsweise die Organisationen flexibler und zukunftsfähiger machen. In diesem Zusammenhang fällt der Begriff New Leadership sehr häufig. Der Unterschied zwischen Old Leadership und New Leadership wird oft in Form von Gegensatzpaaren formuliert (vgl. Abb. 1).

Man scheint sich weitgehend darüber einig zu sein, welche Merkmale New Leaders von Old Leaders unterscheiden. Gleichzeitig erleben wir in Gesprächen mit Führungskräften und in Fachartikeln, dass die Art der Veränderung für viele unklar bleibt: Die einen reden von einer neuen Werthaltung oder einer veränderten Grundeinstellung und andere sprechen von einem neuen Führungsstil oder von neu zu erlernenden Verhaltensmustern. Dahinter steckt letztlich auch die Frage, wie der Weg vom Old zum New Leadership aussieht und welche Hilfestellungen es dafür gibt.

Old Leadership	New Leadership
Hierarchie	Beziehung auf Augenhöhe, Vernetzung
Distanz	Präsenz
Motivation	Inspiration, Purpose
Abschottung	Transparenz
Dringlichkeit	Beharrlichkeit
Dominanz	Entschiedenheit
Kontrolle	Vertrauen
Heldengeschichten	sinnstiftende Geschichten
Einzelkämpfer korrigieren	Teamgeist
Einhaltung von Normen	lernen, persönliches Wachstum
ökonomisch-rationales Menschenbild	Kreativität
	komplexes Menschenbild

Abb. 1 Gegenüberstellung von Old-Leadership- und New-Leadership-Merkmalen

New Leadership vor dem Hintergrund der Stufenentwicklungstheorie

Wir verorten den qualitativen Unterschied zwischen Old und New Leadership in der *persönlichen Reifeentwicklung* der Führungskräfte. Die Reifeentwicklung wird seit mehr als 70 Jahren in verschiedenen unabhängigen Forschungen untersucht. Im Gegensatz zum Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung von Erikson, in dem acht Stadien von Lebenskrisen beschrieben werden,¹ beziehen sich die übrigen in der Abbildung 2 aufgeführten Stufenmodelle nicht auf Lebensphasen. Die *Werte-Mem-orientierten Modelle* untersuchen die sich von einer Stufe zur nächsten Stufe verändernden Bewusstseinsinhalte, wie Werte, Weltbilder, Steuerungsprinzipien, ethische Richtlinien und Methoden. Die *strukturorientierten Modelle* (vgl. grünen Rahmen in Abb. 2) beschreiben, in welcher Weise Ereignisse aufgefasst werden und wie mit kritischen Erfahrungen umgegangen wird – dies geschieht weitestgehend unabhängig vom Alter.²

Die Forschungen zur Ich-Entwicklung untersuchen, wie sich vier Bestandteile des Ichs von Stufe zu Stufe strukturell verändern:³

- *Charakter*: von stark impuls gesteuert zu immer stärker selbstregulierend, eigene Maßstäbe entwickelnd und diese wieder transzendierend
- *interpersoneller Stil*: von manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend
- *Bewusstseinsfokus*: von auf externe Dinge, eigene Bedürfnisse gerichtet zu mehr auf interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) und Entwicklung gerichtet
- *kognitiver Stil*: von undifferenziert zu mehr Komplexität und Multiperspektivität

In jedem dieser vier Bestandteile spiegelt sich die jeweilige Ich-Entwicklungsstufe wider. Gleichzeitig sind alle Bereiche dynamisch miteinander verbunden und entwickeln sich gewissermaßen synchron entlang eines Kontinuums. Eine fortschreitende Entwicklungstendenz lässt sich daran erkennen, dass ein

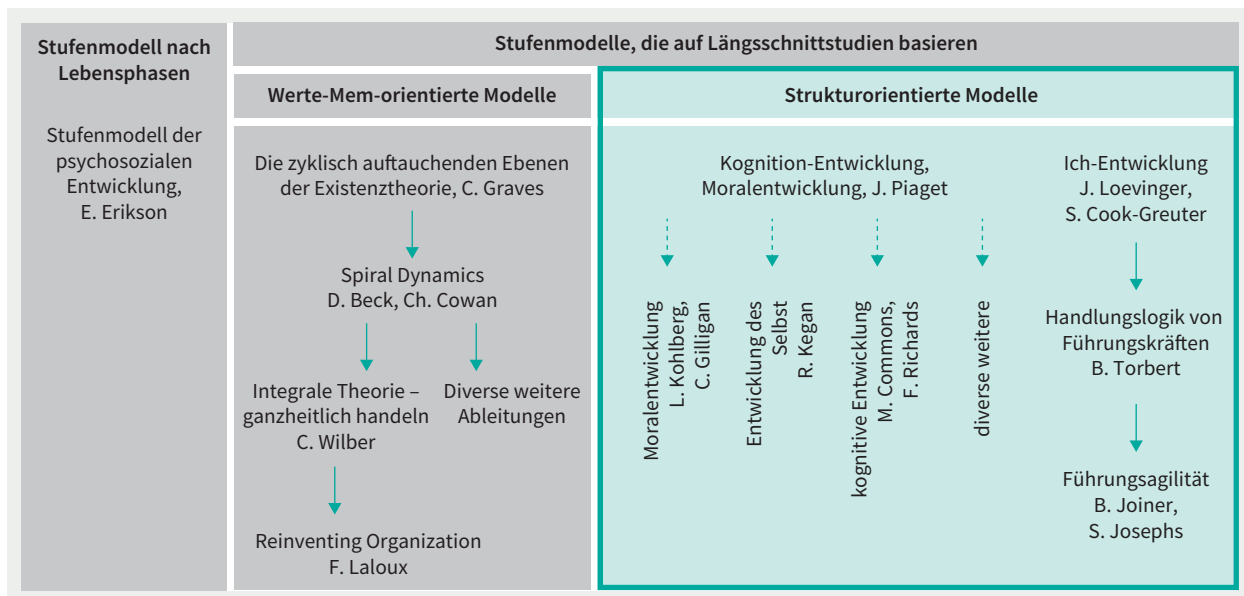


Abb. 2 Überblick über die bekanntesten psychologischen Forschungen zur Reifeentwicklung

höherer Differenzierungs- und Komplexitätsgrad sowie eine zunehmende »Selbst-Integration«⁴ den Prozess begleiten.

Krisen spielen in der Ich-Entwicklung eine bedeutsame Rolle, da sie Auslöser und Entwicklungshelfer für die Weiterentwicklung sein können. Kegan⁵ spricht von einer neuen, strukturell anders organisierten Erfahrung sowie einem Verlust des bisherigen Selbst, was erklärbar macht, dass Übergänge zwischen den Stufen häufig als sehr belastend und herausfordernd erlebt werden.

Inwiefern Ich-Entwicklung als ein zentraler Faktor der Persönlichkeit (master trait) gedacht werden kann, ist weder statistisch belegt, noch bislang eindeutig widerlegt. Die Annahme, dass die vier Bestandteile des Ichs (Charakter, interpersoneller Stil, Bewusstseinsfokus, kognitiver Stil) einer gemeinsamen, zusammenhängenden Entwicklung unterliegen, konnte jedoch sehr solide bestätigt werden.⁶ Spätere Forschungsprojekte orientieren sich daher bis auf Weiteres an diesen vier Bestandteilen des Ichs.⁷ Torbert⁸ spricht von einer strukturellen Veränderung

der »inneren Handlungslogik«, andere Forscher bezeichnen diese Entwicklungen auch als wachsende »persönliche Reife«⁹.

Neben der Ich- und Selbstentwicklung werden auch andere Aspekte der sich entwickelnden Psyche untersucht. Als wichtige Ergänzungen zum Ich- und Selbst-Entwicklungsmodell erachten wir die Stufenentwicklung der Moral¹⁰ und der Kognition¹¹. Ungeachtet des jeweiligen Betrachtungswinkels liegt allen strukturorientierten Stufenmodellen ein konstruktivistisches Entwicklungsverständnis zugrunde. Dabei besitzt »jede Stufe ihre eigenen Errungenschaften und Erfolge gegenüber den vorangegangenen früheren Entwicklungsstufen sowie auch ihre eigenen spezifischen Einschränkungen und Verwundbarkeiten«.¹² Abbildung 3 zeigt dieses schrittweise Anwachsen von Kompetenzen am Beispiel von Meinungsverschiedenheiten und Interessenskonflikten.¹³

Was Menschen beobachten und wie sie dem Beobachteten eine Bedeutung geben, hängt maßgeblich von der »Brille« ihrer aktuellen Handlungslogik ab. Die Handlungslogik jeder Stufe beeinflusst auch das Bewerten (Fühlen, Denken) und das Handeln eines Menschen. Damit prägt die Handlungslogik nicht nur die Idee von Führung, sondern auch die Idee von guter Aufgabenerledigung, Verantwortungsübernahme, Kommunikation, Zusammenarbeit, Führungs- und Organisationsinstrumenten etc.

Haltungen, Eigenschaften und Kompetenzen, die man von New Leaders erwartet, sind eher in späteren Entwicklungsstufen zu finden.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Führungskräfte mit zunehmender Persönlichkeitsentwicklung im Sinne der Stufenentwicklung immer wirksamer werden.¹⁴ Auch als Führungskräftecoachs beobachten wir regelmäßig, dass die Haltungen,

Impulse für die Praxis

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Führungskräfte mit zunehmender Reife immer wirksamer werden:

- Erkunden Sie, welche Reifestufe für Ihre Organisation und als Konsequenz auch für Ihre Rolle erstrebenswert ist (Soll).
- Finden Sie Ihr aktuelles Reifegradprofil (Ist) heraus (Coach, Assessment, Beschreibungen).
- Formulieren Sie Ihre Entwicklungsrichtung und konkrete stufenorientierte Entwicklungsziele.
- Begeben Sie sich auf Ihre begleitete Entwicklungsreise – mit einem passenden Coach und unterstützend mit einer Peergroup.

Ich-Entwicklung (Binder 2016)	Strukturelle Stufenunterschiede, die das zwischen- menschliche Verhalten beeinflussen (Identifikation [Kegan 2005] und Moral [Kohlberg 1996])	Typische Verhaltensmuster im Umgang mit Meinungs- verschiedenheiten und Interessenskonflikten (Torbert 2004, Cook-Greuter 2008, Küchler/Klein 2021, Binder 2016)
Selbstorientiert (Stufe 3)	Ich bin meine Bedürfnisse. »Handle gemäß deinen eigenen Interessen und Bedürfnissen und billige anderen das gleiche Recht zu.«	Selbstorientierte haben vor allem die eigenen Interessen im Blick und suchen nach Möglichkeit, diese durchzusetzen. Die Kommunikation ist situationsangepasst dominant, manipulativ und/oder emotional.
Gemeinschafts- bestimmt (Stufe 4)	Ich habe Bedürfnisse. Ich bin meine Beziehungen. »Es ist wichtig, ein guter Mensch zu sein, das heißt, gute Absichten zu haben und sich um andere zu kümmern. Es bedeutet auch, gute Beziehungen zu anderen zu unterhalten (...).«	Gemeinschaftsbestimmte passen sich an. Sie äußern das, was sie denken, dass die anderen hören möchten. Konflikte werden oft verdrängt und Aggression wird vielfach indirekt geäußert (z. B. über jammern).
Rationalistisch (Stufe 5)	Ich habe Beziehungen. Ich bin meine eigene Autorität. »Erfülle die Pflichten, die du übernommen hast. Gesetze müssen befolgt werden (...). Richtig ist auch, die Gesellschaft, Gruppen oder Institutionen zu unterstützen.«	Rationalisten denken sehr eigenständig und bilden sich eine unabhängige Meinung. Viele erachten es als ihre Pflicht, sich im Dienste ihres Arbeitsgebiets mit Energie für den sorgfältig entwickelten Standpunkt einzusetzen. Weil Rationalisten davon ausgehen, dass es so etwas wie eine absolute Wahrheit gibt, prallen die Meinungen häufig sehr hart aufeinander. Sie sind oft rechthaberisch.
Eigenbestimmt (Stufe 6)	Ich orientiere mich an meinen selbst gefundenen Werten und Zielen. »Mach dir bewusst, dass Menschen verschiedene Werte und Meinungen vertreten und dass die meisten Werte und Regeln spezifisch für bestimmte Gruppen, also relativ sind.«	Eigenbestimmte erkennen, dass jede Sichtweise relativ ist und dass sie für die Erreichung der eigenen Ziele auf andere angewiesen sind. Das macht sie in Diskussionen offener für andere Meinungen und sie sind auch kompromissbereiter. Viele geben sich Mühe, Störungen so anzusprechen, dass das Gegenüber gut zuhören kann (z. B. die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation).
Relativierend (Stufe 7)	Ich erkenne die Subjektivität meiner Wahrnehmung. »Es gibt keine Beurteilungsgrundlagen, die nicht willkürlich sind.«	Relativierende möchten Konflikte ganzheitlich klären. Sie möchten wirklich verstehen, wie das Gegenüber die Situation sieht, und sie bemühen sich um Einfühlung – sowohl in sich selbst wie auch in andere. Eine solche Klärung gelingt nicht immer, aber wenn sie gelingt, dann ist ein Konflikt nachhaltig gelöst.

Abb. 3 Schrittweises Anwachsen von Kompetenzen am Beispiel von Meinungsverschiedenheiten und Interessenskonflikten

Eigenschaften und Kompetenzen, die man von New Leaders erwartet, eher in späteren Entwicklungsstufen zu finden sind

und die typischen Old-Leaders-Kompetenzen hingegen in den frühen Entwicklungsstufen (vgl. Abb. 4).

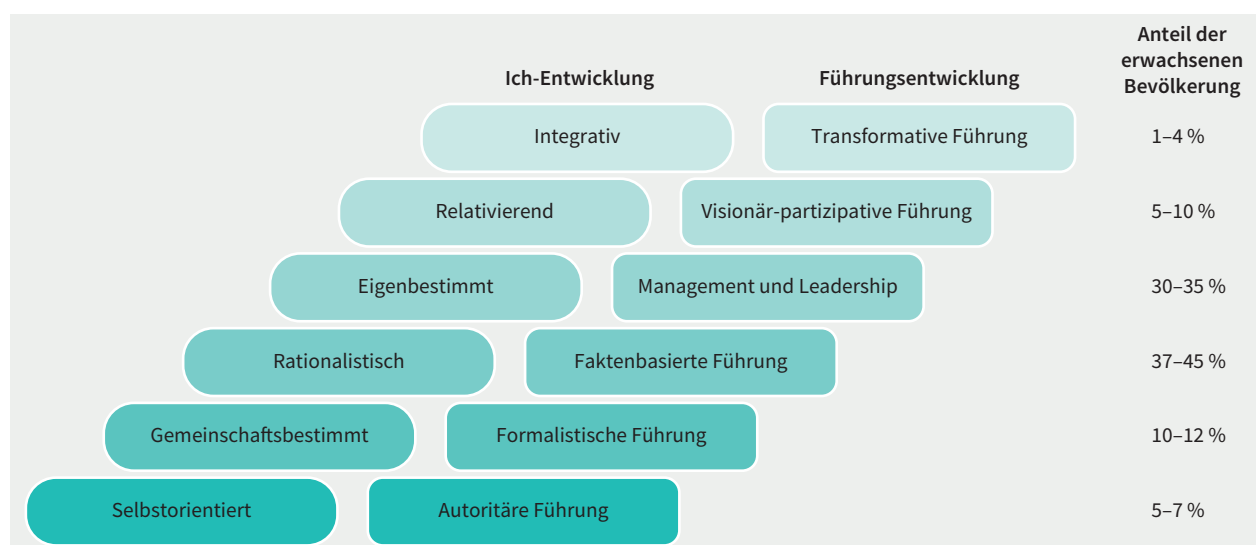


Abb. 4 Die Stufenentwicklung des Ichs und die parallele Stufenentwicklung der Führung (nach Küchler/Klein 2021 und Binder 2016)

New Leadership im Kontext von Kultur-entwicklung

Die Wechselwirkung von individueller und kollektiver Entwicklung

Die individuelle Stufenentwicklung von Menschen ist ein (selbstorganisierter) psychosozialer Prozess. Einzelne Menschen, die sich entwickeln, beeinflussen die kulturelle Entwicklung des Umfeldes und umgekehrt beeinflusst die Kulturentwicklung auch die individuelle Entwicklung der Menschen, die in dieser (Organisations-)Kultur leben.¹⁵ Wir möchten diesen Zusammenhang wieder anhand eines Beispiels erläutern: Die Reifeentwicklung beeinflusst unter anderem auch, wie Menschen mit Fehlern und Problemen umgehen und wie offen sie für Lernen und kreative Problemlösungen sind. Aus der Summe dieser Verhaltensweisen resultiert eine organisatorische Fehler- und Lernkultur. Diese organisatorische Kultur beeinflusst wiederum das individuelle Verhalten. Das gemeinsame Training von reiferen Fehlerkultur-Routinen kann die individuelle Entwicklung anregen.

Jede Stufe definiert den New-Leadership-Begriff auf ihre Weise

Wie der Begriff »New Leadership« gefüllt wird, hängt für uns ebenfalls maßgeblich von der Handlungslogik-Brille ab, durch die man auf diesen Begriff blickt. Jede Handlungslogik/Stufe findet ihre jeweils eigene Definition des Begriffs:

Stufe 5 (Stichwort »Lean«): »Chefs haben die Aufgabe, die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter in die Verbesserung Ihrer Produkte-

und Prozessverbesserungen einfließen zu lassen und durch Führungsroutinen mit neuem Wissen zu erweitern. Tägliche Mitarbeiterbefähigung ist dabei eine der zentralen Führungsaufgaben im Rahmen von Lean Management.«¹⁶

Stufe 6: »New Leadership ist eine moderne Art der Führung von Personal. Statt Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren, arbeiten sie eigenverantwortlich. Dazu benötigen die Führungskräfte in Unternehmen ein hohes Maß an Mut und Vertrauen. New Leadership zielt auf flache Hierarchien ab. Die traditionelle Führungskraft verliert dabei den Status als Befehlsgeber und wandelt sich zum begleitenden Coach.«¹⁷

Stufe 7: »Voraussetzung für das Funktionieren einer Vertrauensorganisation sind eine weitgehende Transparenz, die vielfältige aus mikropolitischen Gründen versuchte Manipulationen bereits im Ansatz verhindert, und die Stabilisierung von Vertrauen durch Selbstkontrolle.«¹⁸

Stufe 8: »In Systemen zu denken, Visionen zu kreieren oder in Organisationen zu lernen, hilft Führungskräften, das eigene Unternehmen umwelt- und sozialverträglicher zu gestalten. Ziel sollte es sein, die Firma als ein »auf Nachhaltigkeit bedachtes lebendes System zwischen Wachstum und Begrenzung« zu verstehen.«¹⁹

Die Stufenentwicklung von Organisationskulturen

Den Begriff der Handlungslogik kann man auch auf Organisationen anwenden. Die Traditions- und regelorientierte Organisation beispielsweise ist geprägt von der Handlungslogik der Stufe 4. Solche Organisationen sind in der Lage, wiederkehrende Aufgaben zuverlässig zu erledigen. Die Expertenorganisation

Stufe	Individuelle Entwicklung		Organisatorische Fehler- und Lernkultur
	Umgang mit Fehlern, Problemen	Lernen, Kreativität	
3	Den Fehler kaschieren; anderen oder den Umständen die Schuld geben. Auf andere schimpfen. Davon ausgehen, dass andere das Problem lösen werden.	Probleme und Fehler ignorieren.	Kultur der Ignoranz. Fehler und Probleme werden verdrängt oder anderen in die Schuhe geschoben.
4	Hoher Einsatz, um Probleme und Fehler zu vermeiden. Hilflosigkeit, wenn trotzdem Fehler passieren.	Probleme so lösen, wie man das schon immer gemacht hat.	Kultur der Fehler- und Risikovermeidung. Innovationsfeindlich.
5	Wenn ein Problem oder ein Fehler auftritt, nach den Ursachen/Verursachern forschen. Nach Lösungen suchen, wie man das Problem künftig vermeiden kann. Beginnende Selbstkritik.	Wenn etwas nicht funktioniert, etwas Neues probieren. Kreative Lösungen im Rahmen der bekannten Verfahren und Methoden entwickeln. Lösungen in der Detailtiefe suchen.	Probleme analysieren, nach Ursachen bzw. dem/der Schuldigen suchen. Prozesse und Verfahren verbessern. Tendenz zu komplizierten Lösungen, die als komplex erlebt werden.
6	Selbstkritisch. Der Wille, aus Fehlern und Problemen zu lernen, auch wenn der Fehler selbst als unangenehm erlebt wird.	Denken in Lösungen statt in Problemen. Auch außerhalb des eigenen Kompetenzbereichs nach Lösungen suchen. Menschen mit anderen Erfahrungen einbeziehen. Initiative ergreifen. Umsetzung vorantreiben.	Innovations- und Risikofreude. Kultur der Fehlerakzeptanz. Fehler als Lernchance nutzen (Lernen 1. Ordnung).
7	Sehr selbstkritisch, gleichzeitig beginnende Akzeptanz, dass niemand perfekt ist. Beim Experimentieren auch Dinge wagen, die schiefgehen könnten (kalkulierte Risiken eingehen).	Große Herausforderungen mit einer neugierigen, hinterfragenden und lernenden Haltung angehen. Gemeinsam mit anderen aktuelle Prozesse, Verfahren, Annahmen, Ziele hinterfragen.	Lernen mit Lernexperimenten. »Fail Fast«. Kultur der Fehlerfreundlichkeit. Fehler und Probleme als Entwicklungschance nutzen. Beim Lernen auch Annahmen und Ziele hinterfragen (Lernen 2. Ordnung).

Abb. 5 Zusammenhang von individueller und organisatorischer Entwicklung am Beispiel des Lernens und des Umgangs mit Fehlern

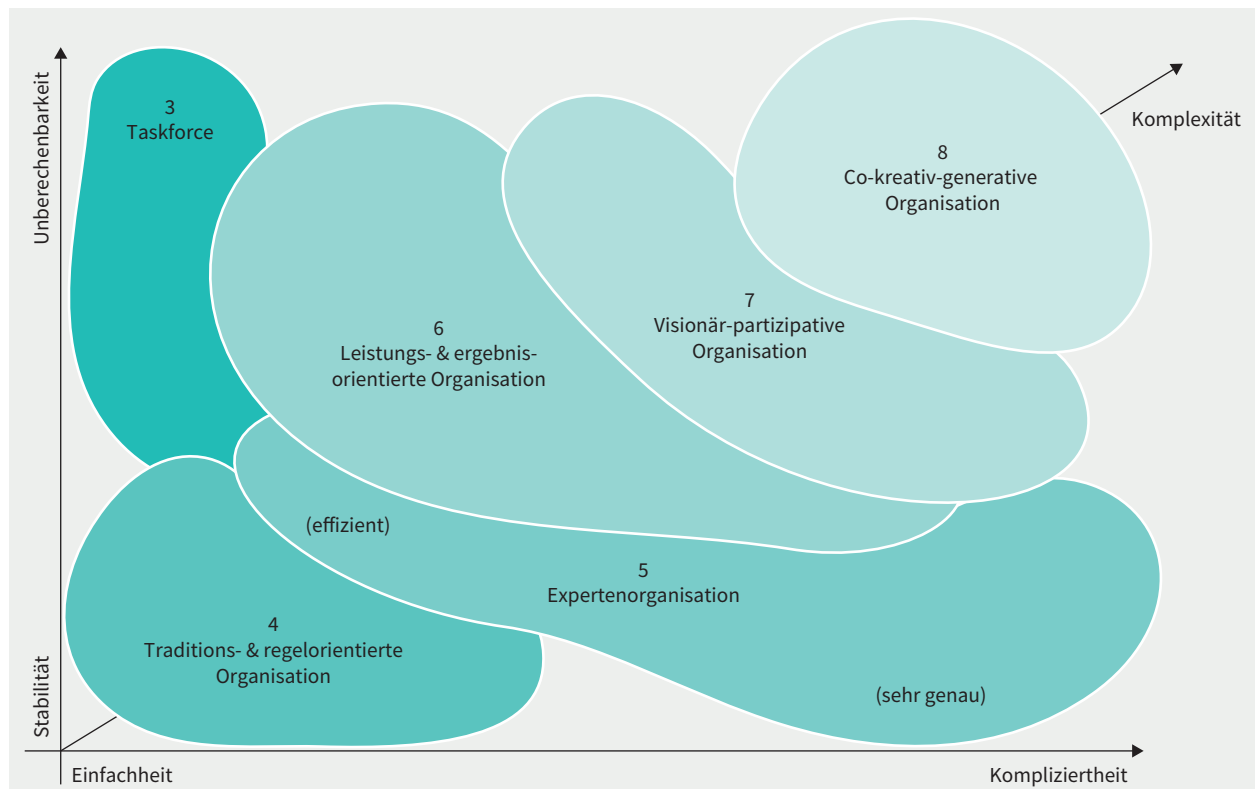


Abb. 6 Je reifer die Organisation, umso mehr Komplexität kann sie verarbeiten (nach Kuchler/Klein 2021)

(Stufe 5) kann einerseits Massenproduktion sehr effizient gestalten oder hoch komplizierte Expertenaufgaben zuverlässig lösen. Die Leistungs- und ergebnisorientierte Organisation (Stufe 6) schafft es, sich gleichzeitig sowohl im Detail als auch in den Zusammenhängen zu optimieren und neben der Effizienz vor allem auch die Effektivität zu verbessern. Die visionär-partizipative Organisation schafft es, sich optimal an volatile und komplexe Umfeldbedingungen anzupassen und co-kreativ-generative Organisationen überleben selbst in chaotischen²⁰ Situationen.

Leadership-Entwicklung im Kontext von Organisationsentwicklung

Vor 50 Jahren befanden sich die meisten Erwachsenen auf der Entwicklungsstufe 4 und erste Vorkämpfer auf der Stufe 5. Diese beiden Kulturstufen hat man auch in den meisten Organisationen vorgefunden. Heute verteilt sich der größte Teil der erwachsenen Bevölkerung auf die Stufen 4 bis 6. Weil jede Handlungslogik dabei mit ihrer je eigenen Brille auf Organisation, Zusammenarbeit, Führung etc. schaut, gibt es in sehr vielen Unternehmen einen wilden Mix von Handlungslogiken respektive Stufen. Wir beobachten, dass bei einem wilden Mix von Handlungslogiken die verschiedenen organisatorischen Komponenten eher gegeneinander als miteinander arbeiten. So geht viel Kraft verloren. Damit die Entwicklung hin zum New Leadership nachhaltig gelingt, müssen also der persönliche und organisatorische Entwicklungsprozess umfassend betrachtet und miteinander in Einklang gebracht werden.²¹

Bei einem wilden Mix von Handlungslogiken arbeiten die verschiedenen organisatorischen Komponenten eher gegeneinander als miteinander.

Daher steht am Anfang unserer Betrachtung und der Auftragsklärung mit unserem Kunden die Frage nach dem organisatorischen Entwicklungsprozess:

- Welche organisatorische Reifestufe (Soll) wird benötigt, um die Anforderungen der Aufgabenstellungen im Innen und Außen gut zu bewältigen? (Vgl. Abb. 6)
- Wo steht die Organisation heute? Welche Reife zeigt sich in den verschiedenen organisatorischen Komponenten? Welche Entwicklungen sind in der Führung, im Sozialsystem, bei den Mitarbeiterkompetenzen und den Organisationsinstrumenten notwendig, um die Soll-Reifestufe erreichen zu können?

Im Bereich der Führungskräfteentwicklung schließen sich weitere vertiefende Fragen an:

- Was verlangen die jeweiligen Führungsrollen? Was müssen die Führungskräfte hinbekommen?
- Wo steht jede Führungskraft in ihrer Reifeentwicklung (stufenorientiertes Kompetenzprofil, Ich-Entwicklungsprofil™)?
- Welche Entwicklungsfelder müssen begleitet werden (realistische Entwicklungsschritte)? Und auf welche Weise?

Konsequenzen für die (New-)Leadership-Entwicklung

Kein neuer Leadership-Stil, sondern eine Entwicklungsreise

Wenn man New Leadership unter dem Aspekt der Stufenentwicklung betrachtet, dann ergeben sich daraus fundamentale Konsequenzen für die Führungskräfteentwicklung. New Leadership ist dann nicht einfach ein neuer Leadership-Stil, den man lernen und trainieren kann, sondern eine Entwicklungsreise. Ausgangspunkt ist die organisationale Notwendigkeit dieser Reise oder Entwicklung, nur dann kann sie nachhaltig sein. Diese Reise verlangt nach einer oder sogar mehreren Transformationen – je nachdem, wohin die Organisation sich entwickeln will oder muss. An jedem Stufenübergang werden die Führungskräfte mit spezifischen inneren Veränderungswiderständen konfrontiert. Jede Transformation ist mit Abschieden und gleichzeitig mit verunsicherndem Neuland verbunden.

Die größten Treiber auf diesem Weg sind unserer Erfahrung nach drei Dinge:

1. eine persönliche Sehnsucht, Menschen und Themen anders zu begegnen und sich von Konventionen zu emanzipieren (vgl. »Reinventing Organisations«²²)
2. Veränderungsdruck – ein Erleben oder Feedback, dass in der neuen Struktur und/oder Kultur mit dem alten Muster keine Erfolge mehr zu erzielen sind
3. eine persönliche Krise, aus der ein Mensch geläutert hervorgeht und eine neue Sicht auf sich, die Arbeit und die Welt entwickelt hat

Das Konzept der Stufenentwicklung stellt auf dem Weg von Old Leadership zu New Leadership eine wertvolle Orientierungshilfe dar.

Das hochvalide Konzept der Stufenentwicklung stellt auf dem Weg von Old Leadership zu New Leadership eine wertvolle Orientierungshilfe dar. Wer die verschiedenen Etappen und die typischen zu erwartenden Schwierigkeiten kennt, kann sich sehr viel besser auf diese Reise vorbereiten und wird

auch während der Reise immer wieder die nötige Orientierung finden.

Stufenorientierte Führungskräfteentwicklung

Die Stufentheorie unterscheidet zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung (vgl. Abb. 7).²³ Bei der *horizontalen Entwicklung* werden Informationen aufgenommen und Wissen gelernt, ohne dass sich dabei die innere Verarbeitungslogik verändert. Beispiel: Der CEO eines mittelständischen Unternehmens führt sehr kennzahlenorientiert (Stufe 5). Er lernt ein weiteres Kennzahlensystem kennen, ist davon begeistert und ergänzt das bestehende Kennzahlenmodell mit dem neuen System.

Umfeldinformationen, die die aktuelle innere Verarbeitungslogik überfordern, können eine *vertikale Entwicklung*, also eine Veränderung dieser inneren Logik auslösen. Beispiel: Der CEO des mittelständischen Unternehmens wird zunehmend unzufrieden mit seinem Führungssystem. Trotz der laufenden Ergänzung um weitere Kennzahlen gibt es im Unternehmen zunehmend mehr Probleme. Er hat immer stärker den Eindruck, dass ihm die Führung des Unternehmens entgleitet. Nach längerer Suche stößt er auf »Führen mit Objectives and Results« (Stufe 6). Die Implementierung dieses neuen Führungsparadigmas ist organisatorisch wie auch persönlich ein anspruchsvoller Prozess. Im Verlaufe dieses Prozesses entwickelt der CEO die Logik der Stufe 6.

Jede Entwicklungsstufe beinhaltet bestimmte Entwicklungsaufgaben. Dabei baut jede Stufe auf der vorangehenden auf, erweitert und transformiert diese. Man kann also keine Stufe weglassen. Die Entwicklungsaufgaben jeder Stufe müssen so lange ausprobiert und geübt werden, bis im prozeduralen Gedächtnis Automatismen entstanden sind, die mit wenig oder keiner Aufmerksamkeit abgerufen werden können. Erst jetzt hat die Psyche die Kapazität frei für die Entwicklung einer nächsten Stufe.

In der Praxis beobachten wir, dass sehr viele New-Leadership-Seminare mit ihren Inhalten die aktuelle Entwicklungsstufe der Führungskräfte um mehr als eine Stufe übersteigen. Solche Lernangebote funktionieren selten. Menschen versuchen zwar, sich an die Erwartungen anzupassen (das haben wir alle

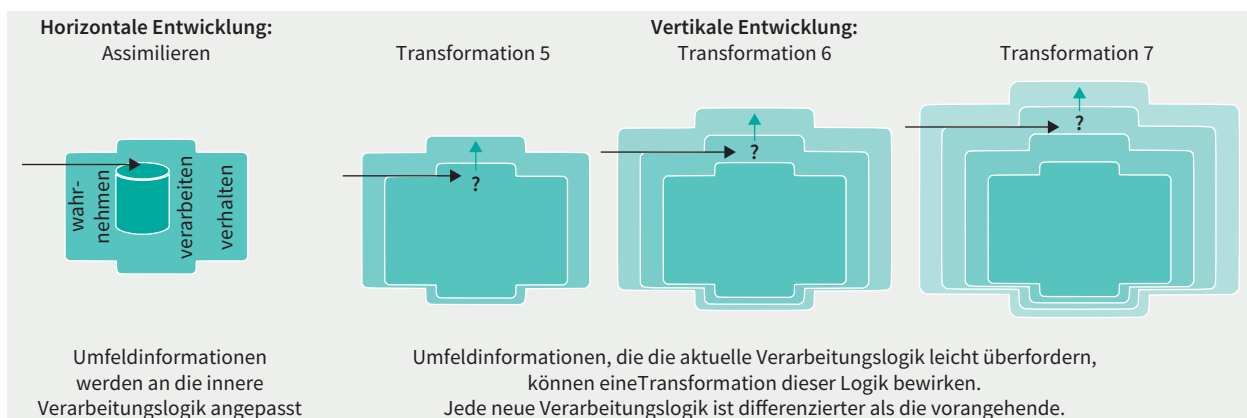


Abb. 7 Unterschied zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung (nach Küchler/Klein 2021)

Zusammenfassung

Der Begriff New Leadership fällt sehr häufig im Zusammenhang mit Agilität, New Work, Selbstorganisation, hierarchiefreien Organisationsmodellen etc., ohne dass die qualitativen Unterschiede zu Old Leadership klar beschrieben werden. Das sorgt für Verwirrung. Anhand des Modells der strukturellen Stufenentwicklung lassen sich die von Stufe zu Stufe sich verändernden Führungs- und Organisationsqualitäten und die dafür notwendigen Transformationsprozesse darstellen. Das Modell ermöglicht eine integrale Betrachtung der Führungskräfteentwicklung (Synchronisation von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung). Entwicklungsstrategien, die aus dieser Betrachtung resultieren, sind sehr wirkungsvoll und befördern eine Weiterentwicklung der gesamten Organisationskultur.

Abstract

The term new leadership is very often used in connection with agility, new work, self-organisation, hierarchy-free organisational models, etc., without the qualitative differences to old leadership being clearly described. This results in much ambiguity and confusion. The model of structural stage development enables a clear description of the leadership and organisational qualities that change from stage to stage and the transformation processes that are necessary to achieve this. The model enables an integral view of leadership development (synchronisation of personal development and organizational development). Development strategies resulting from this consideration are very effective and promote the further development of the entire organisational culture.

in der Stufe 4 gelernt), aber eine echte Transformation findet so nicht statt. Unter Stress zeigt sich dies sehr deutlich.

Wir machen gute Erfahrungen mit Step-by-Step-Entwicklungsangeboten. Die Menschen starten mit ihrer individuellen Entwicklung dort, wo sie sich gerade befinden. Kleine Überforderungen wirken entwicklungsfördernd. Wenn die ersten Schritte gut bewältigt sind, schließen sich die nächsten Schritte meist relativ einfach an. Im Idealfall kommt ein Entwicklungsflow zustande, in dem sich die Menschen mit einer großen Selbstverständlichkeit Schritt für Schritt weiterentwickeln.

Anmerkungen

- 1 Flammer, A.: Entwicklungstheorien. Psychologische Theorien der menschlichen Entwicklung, Bern 2009.
- 2 Helson, R./Roberts, B. W.: Ego Development and Personality Change in Adulthood. In: Journal of Personality and Social Psychology, 66. Jg., 1994, H. 5, S. 911–920; Hauser, S. T.: Loevinger's Model and Measure of Ego Development: A critical review, II. In: Psychological Inquiry, 4. Jg., 1993, H. 1, S. 23–30.
- 3 Binder, T.: Ich-Entwicklung für effektives Beraten, 2. Aufl., Göttingen 2019.
- 4 Hauser, S. T., a. a. O.
- 5 Kegan, R.: Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben, München 2005.
- 6 Novy, D. M. et al.: An Investigation of the Structural Validity of Loevinger's Model and Measurement of Ego Development. In: Journal of Personality, 62. Jg., 1994, H. 1, S. 87–118.
- 7 Manners, J./Durkin, K./Nesdale, A.: Promoting Advanced Ego Development Among Adults. In: Journal of Adult Development, 11. Jg., 2004, H. 1, S. 19–27.
- 8 Torbert, B.: Action Inquiry. The Secret of Timely and Transforming Leadership, San Francisco 2004.
- 9 Helson, R./Wink, P.: Two Conceptions of Maturity Examined in the Findings of a Longitudinal Study. In: Journal of Personality and Social Psychology, 53. Jg., 1987, H. 3, S. 531–541; King, L. A.: The Hard Road to the Good Life: The Happy, Mature Person. In: Journal of Humanistic Psychology, 41. Jg., 2001, H. 1, S. 51–72.
- 10 Kohlberg, L.: Die Psychologie der Moralentwicklung, Heidelberg 1996; Gilligan, C.: Die andere Stimme der Moral, München 1993.
- 11 Commons, M. L./Richards, F. A./Armon, C.: Beyond Formal Operations: Late Adolescent and Adult Cognitive Development, New York 1984.
- 12 Cook-Greuter, S. R.: Ego Development: Nine Levels of Increasing Embrace, unveröff. Artikel, 1985.
- 13 Torbert, B., a. a. O.; Cook-Greuter, S.: Stufen der Selbstentwicklung, 2008, [https://key-steps.ch/wp-content/uploads/2021/11/Stufen-](https://key-steps.ch/wp-content/uploads/2021/11/Stufen-der-Selbst-Entwicklung-Cook-Greuter.pdf)

- [der-Selbst-Entwicklung-Cook-Greuter.pdf](https://key-steps.ch/wp-content/uploads/2021/11/Stufen-der-Selbst-Entwicklung-Cook-Greuter.pdf); Küchler, B./Klein, G.: Stufenentwicklung in der Praxis. Evolutionäre Entwicklung von Menschen und Organisationen, Norderstedt 2021; Binder, T., a. a. O.
- 14 Rooke, D./Torbert, W. B.: Seven Transformations of Leadership. In: Harvard Business Review, Ausgabe April 2005; Rooke, D./Torbert, W. R.: Organizational Transformation as a Function of CEO's Developmental Stage. In: Organization Development Journal, 16. Jg., 1998, H. 1, S. 11–28; Eigel, K. M./Kuhnert, K. W.: Authentic Development: Leadership Development Level and Executive Effectiveness. In: Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development (Monographs in Leadership and Management), Bd. 3, Amsterdam et al. 2005, S. 357–385; Joiner, B./Josephs, S.: Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change, San Francisco 2007.
 - 15 Küchler, B./Klein, G., a. a. O.
 - 16 Blum, C.: Lean Management – Nicht die Rolle der Führung unterschätzen! ManagementCircle, Themen-Blog Lean, 13.06.2016, (www.management-circle.de), <https://tinyurl.com/23fzx9y3> (letzter Zugriff: 25.02.2022).
 - 17 Dopheide, F.: New Leadership: Das Konzept für erfolgreiche Führungskräfte, 21.12.2020, (<https://humanunlimited.de>), <https://tinyurl.com/yc7jmakf> (letzter Zugriff: 25.02.2022).
 - 18 Wüthrich, H. A./Osmetz, D./Kaduk, S.: Musterbrecher. Führung neu leben, Wiesbaden 2006.
 - 19 Harvard Business manager, Vordenker- Serie manager-Gruppe, 2020, www.manager-magazine.de.
 - 20 Binder, T., a. a. O.
 - 21 Küchler, B./Klein, G., a. a. O.
 - 22 Laloux, F.: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2014.
 - 23 Küchler, B./Klein, G., a. a. O.



Barbara Küchler
Organisationsentwicklerin
und Führungscoach,
Integral Change GmbH
barbara.kuechler@integral-change.com



Claudia Fountain
Unternehmerin und Entwicklungs-
begleiterin für Menschen und
Organisationen, CHANCES
cf@chances.de



Internationalisierungs- kompetenz bei KMU

Mit einem Führungsaudit zentrale Kompetenzen messen und vergleichen

Sheron Baumann/Sylvie Oldenziel Scherrer/Ingo Stolz

Der Erfolg in internationalen Märkten ist für viele kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz überlebenswichtig. Was macht aber den internationalen Erfolg möglich und welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte dafür? Der Beitrag stellt ein Führungsaudit vor, welches die erfolgreiche Internationalisierung unterstützen kann.

Hintergrund

Die schweizerische Handelsbilanz weist seit fast 20 Jahren einen durchweg positiven Saldo auf, der in dieser Zeit um knapp das Fünffache gestiegen ist.¹ Der Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an der damit verbundenen Exportleistung ist beachtlich. So sind 90 Prozent der exportierenden schweizerischen Unternehmen KMU, die für rund 45 Prozent des schweizerischen Exportwerts verantwortlich sind.²

Neben den traditionell wichtigen Absatzmärkten (Nachbarländer der Schweiz, Resteuropa, USA) haben Asien sowie Südamerika in den letzten 30 Jahren an Bedeutung für die Schweizer Exportwirtschaft gewonnen.³ Exportierende KMU sind also zunehmend mit multinationalen und multikulturellen Arbeitskontexten zur Erfolgssicherung und -maximierung konfrontiert. Das konkrete Ob und Wie entsprechender unternehmerischer Internationalisierungsschritte stellt damit eine Herausforderung dar. Diesbezügliche Entscheidungen erfordern von KMU-Führungskräften viel Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Während Großunternehmen für Internationalisierungsentscheidungen oft auf Expertenabteilungen und Beratungsunternehmen zurückgreifen, stehen Entscheidungsträgerinnen und -träger in KMU den großen Herausforderungen, wie einem Mangel an Informationen sowie widersprüchlichen Anreizen und konkurrierenden Zielen, oftmals allein gegenüber.⁴ Den KMU-Führungskräften fehlen für diese Entscheidungen häufig die nötigen Erfahrungen, das Wissen, die Fähigkeiten und ein entsprechend international ausgerichtetes (soziales) Netzwerk.⁵

Schweizer KMU finden deshalb auf dem Weg ihrer fortlaufenden Internationalisierung oftmals keine geeignete Hilfe in Form von gängigen Praxismodellen oder am Beratungsmarkt. Umgekehrt scheint es aber auch den klassischen KMU-Beratungen schwerzufallen, ein fundiertes Best-Practice-Angebot für die Führung und die organisationale Gestaltung von häufig unscharfen Internationalisierungsprozessen zu definieren. Diese Beobachtungen haben die Hochschule Luzern dazu be-

wogen, zusammen mit Unternehmenspartnern ein Projekt zur Erforschung und Förderung von Führungs- und Managementkompetenzen in KMU-Internationalisierungsprozessen durchzuführen. Aufgrund seines strategischen Charakters wurde das Projekt von Innosuisse (der öffentlich-rechtlichen Agentur zur Förderung der wissenschaftsbasierten Innovation) finanziell gefördert. Ziel des Projekts war es, die Grundlagen und einen Prototyp für ein Führungsaudit zu schaffen, mit dem KMU ihre Internationalisierungskompetenz auf Führungs- und Managementebene evaluieren können. Führungskräfte von KMU sollen damit unterstützt bzw. befähigt werden, die Internationalisierung effektiver und effizienter zu organisieren. Im Fokus des Audits steht dabei die kontinuierliche Internationalisierung des Unternehmens und nicht der einzelne Internationalisierungsschritt.

Identifikation der Kompetenzen

Die Luzerner Forschungsgruppe befasste sich in einem ersten Schritt mit den Führungs- und Managementkompetenzen von KMU-Führungspersonlichkeiten, welche anerkannte Erfolge bei der Internationalisierung aufweisen konnten. In neun halbstrukturierten Interviews wurden dazu Informationen gesammelt, welche dann in einem Mixed-Methods-Design in enger Zusammenarbeit mit fünf international tätigen Unternehmenspartnern validiert und verdichtet wurden. Die Analyse der Handlungsweisen ergab dabei, dass KMU-Führungskräfte meist als Generalisten im Prozess der Internationalisierung agieren.

KMU-Führungskräfte agieren im Prozess der Internationalisierung meist als Generalisten.

Obwohl viel Verschiedenes oft gleichzeitig getan wird, konnte durch die qualitative Inhaltsanalyse der Interviewdaten erkannt werden, dass es dabei dennoch eine Systematik gibt.

Denn die generalistischen Führungs- und Managementkompetenzen, die erfolgreich internationalisierende KMU-Führungskräfte anwenden, können den folgenden sieben Kategorien zugeordnet werden:

- **Risikobewusstsein:** Die Kompetenz, eine adäquate Risikoeinschätzung vorzunehmen, um je nach Reifegrad eines Internationalisierungsprojektes entweder kleinteilige Internationalisierungsvarianten mit Fehlertoleranz zu testen oder konsequent und mutig auch größere Ressourcen zu mobilisieren.
- **Strategie:** Die Kompetenz, eine Internationalisierungsstrategie – falls nötig agil rollierend – herzuleiten, zu fokussieren und umzusetzen.
- **Lernfähige Organisation:** Die Kompetenz, die Kultur einer lernfähigen Organisation herzustellen, damit im Internationalisierungskontext im richtigen Maße Exploration, Delegation und Entwicklung stattfinden.
- **Unternehmergeist:** Die Kompetenz, kontinuierlich Elan, Durchhaltewillen, Problemlösungsorientierung, Improvisationsvermögen, Zielgerichtetheit und Resilienz zu zeigen und über Landesgrenzen hinaus vorzuleben.
- **Interkulturelle Kompetenz:** Die Kompetenz, Personen mit anderen kulturellen Hintergründen sowohl persönlich wie beruflich einschätzen zu können; sich an Gepflogenheiten und Regeln anderer Kulturen und Märkte anzupassen und etwaige Unterschiede zu überbrücken.
- **Internationale Partnerschaften:** Die Kompetenz, internationale Partnerschaften aufzubauen, zu nutzen und zu fördern, um unternehmerische Ziele voranzubringen.
- **Marktorientierung:** Die Kompetenz, Verständnis für kulturell unterschiedliche Kunden- und Marktbedürfnisse sowie Marktmechanismen zu entwickeln, um internationale Kunden und Märkte effektiv und effizient zu bedienen.

Operationalisierung der Messung und Herleitung der Benchmark

In der anschließenden Projektphase wurden vom Forschungsteam zu jeder Dimension zwischen sechs und neun Aussagen entwickelt (vgl. Abb. 1), deren Grad der Zustimmung mithilfe einer sechsstufigen und in gleichen Abständen (äquidistant) dargestellten Likert-Skala (von 1 »trifft überhaupt nicht zu« bis 6 »trifft vollkommen zu«) gemessen wird. Nach einigen Anpassungen aufgrund von Pretest-Ergebnissen wurde das Messinstrument⁶ in einen elektronischen Fragebogen integriert. Dieser wurde von 69 Führungspersonen aus schweizerischen KMU ausgefüllt. Die Ergebnisse dienen als Benchmark, wenn KMU ihre Internationalisierungskompetenz beurteilen möchten, und zwar für jeweils jede der oben beschriebenen sieben Kompetenzdimensionen. Somit erleichtert das Tool durch eine entsprechende externe Benchmark, Stärken und Schwächen systematisch zu identifizieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Wiederholte Messungen lassen auch Aussagen über die Entwicklung der Kompetenzen zu, die den Dimensionen zugrunde liegen.

Risikobewusstsein

Wir setzen in einem überschaubaren Rahmen Ressourcen ein, um Internationalisierungserfahrung zu sammeln.

Wir vermeiden Vorgehensweisen, die unsere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit reduzieren.

Wir testen mögliche Internationalisierungsvarianten mit Pilotprojekten.

Wir bewerten regelmäßig die Risiken unseres Internationalisierungsvorhabens und nehmen nötigenfalls Anpassungen vor.

Wir investieren mutig in die Umsetzung unseres Internationalisierungsvorhabens.

Wir sind bereit, Risiken zu tragen, um unser Internationalisierungsvorhaben konsequent umzusetzen.

Interkulturelle Kompetenz

Wir reisen regelmäßig in unsere Zielmärkte.

Wir entdecken oft neue Länder und Kulturen.

Wir können unsere internationalen Partner gut einschätzen.

Wir können uns an die Gepflogenheiten unserer Zielmärkte anpassen.

Wir und unsere internationalen Partner ergänzen uns gut.

Wir verstehen, was die Ansprüche unserer internationalen Kunden sind.

Abb. 1 Aussagen bezüglich der Teilkompetenzen »Risikobewusstsein« und »interkulturelle Kompetenz«

Der Fragebogen wurde von 69 Führungspersonen aus schweizerischen KMU ausgefüllt. Die Ergebnisse dienen als Benchmark.

Das Beispiel einer Einzelauswertung in Abbildung 2 zeigt ein KMU, welches in den Dimensionen »lernfähige Organisation« und »Unternehmergeist« im Vergleich zum Gesamtsample sehr gut dasteht. Es liegt hier über dem dritten Quartil und somit im besten Viertel aller in die Benchmark miteinbezogenen Messungen. Bei den Dimensionen »Risikobewusstsein« und »Strategie« liegt es knapp über dem Median, d. h., es gehört hier immerhin noch zur besseren Hälfte des Samples. Dringender Handlungsbedarf besteht bei diesem Beispiel in den Dimensionen »Marktorientierung«, »internationale Partnerschaften« und »interkulturelle Kompetenzen«, denn hier erreicht das Unternehmen Werte, die unter dem ersten Quantil liegen, d. h., es gehört hier zum schlechtesten Viertel.

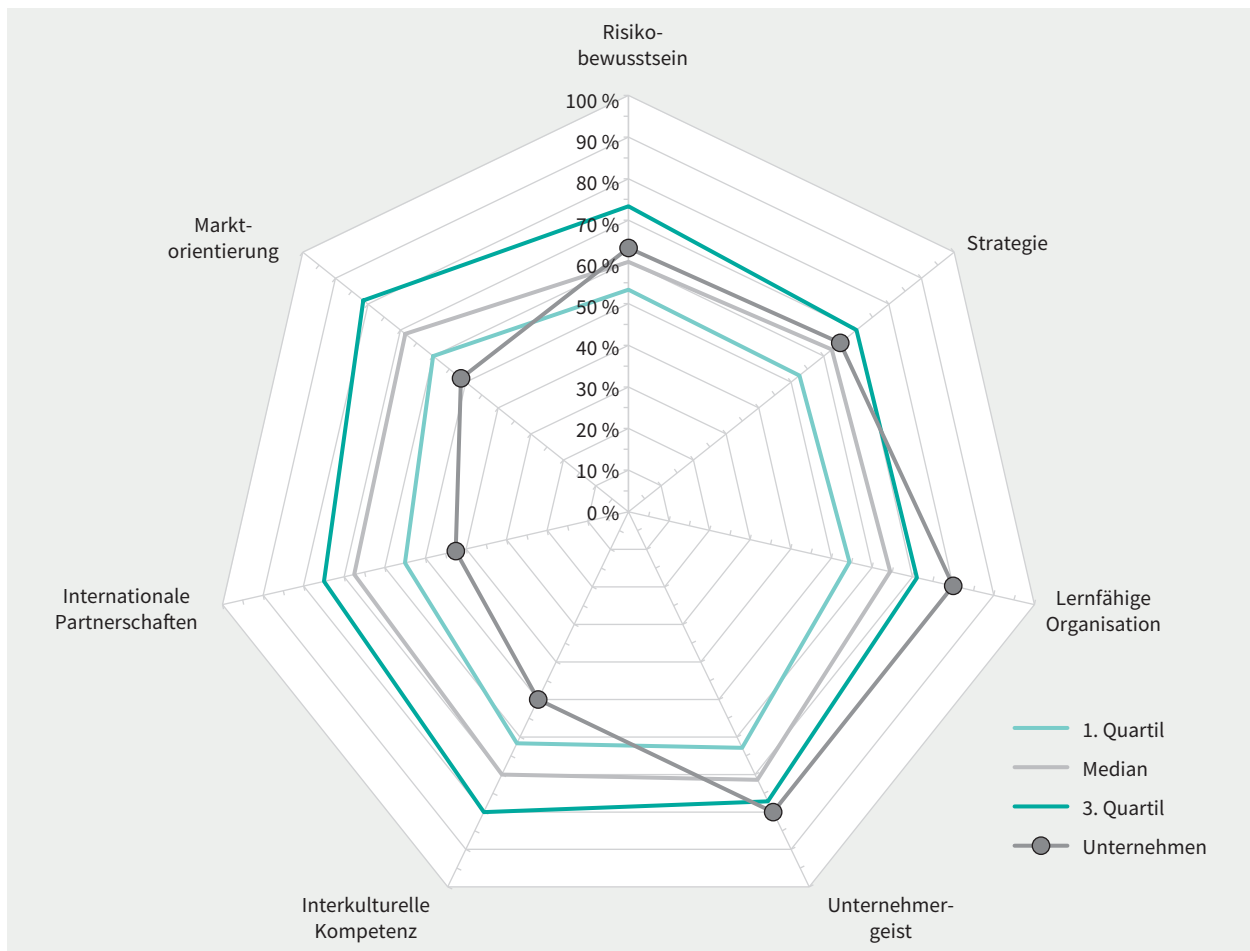


Abb. 2 Messergebnis eines Unternehmens

Nutzen für KMU

Das Luzerner Internationalisierungsaudit verlangt Führungskräften einiges an Ehrlichkeit ab. Dennoch lohnt es sich: Denn die KMU können sich dank der Auswertung des Fragebogens und der hinterlegten Benchmark einfach visuell orientieren, wo sie im Vergleich zu anderen KMU bei der Erreichung der nötigen Internationalisierungskompetenzen stehen. Dabei entfällt die oft nicht einfache Suche nach einem Benchmarking-Partner bzw. nach externen Kennzahlen für einen Vergleich und das KMU erhält Hinweise für eine etwaig nötige Kompetenzentwicklung. Das vorgestellte Tool unterstützt außerdem verschiedene Benchmarkings, d. h. ein funktionales (Vergleich mit anderen Unternehmen auch über Branchengrenzen hinweg) und ein generisches Benchmarking (Vergleich mit Unternehmen der gleichen Branche).⁷

Mit diesem Tool lässt sich ein zweistufiger Prozess unterstützen, sowohl in einem unternehmensinternen Entwicklungsprozess wie auch im Rahmen einer Beratungsdienstleistung:

1. Zuerst können durch die Bearbeitung des Fragebogens Schwächen und Stärken aufgedeckt werden. Dabei können die Aussagen von verschiedenen Funktionsträgerinnen und -trägern bewertet werden.

2. So entsteht eine erste Diagnose, die in einem zweiten Schritt durch eine gezielte externe Beratung ergänzt wird oder als Grundlage für die eigene Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen dient.

Das Internationalisierungsaudit bietet Schweizer KMU eine Standort- und Förderanalyse bezüglich der Führungs- und Managementkompetenzen im Geschäftsfeld der Internationalisierung. Eine solche Analyse kann sich angesichts der sich stets beschleunigenden Internationalisierung rasch auszahlen.

Anmerkungen

- 1 Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung: KMU in Zahlen: Exporte aus der Schweiz, 2020, (www.kmu.admin.ch), <https://tinyurl.com/2p8w56hp> (letzter Zugriff: 25.02.2022).
- 2 Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung: Die überwältigende Mehrheit der Exportunternehmen sind KMU, 2019, (www.kmu.admin.ch), <https://tinyurl.com/2p8kry58> (letzter Zugriff: 25.02.2022).
- 3 Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung: KMU in Zahlen: Exporte aus der Schweiz, 2020, a. a. O.
- 4 Aharoni, Y./Tihanyi, L./Connelly, B. L.: Managerial Decision-Making in International Business: A Forty-Five-Year Retrospective. In: Jour-

nal of World Business, 46. Jg., 2011, H. 2, S. 135–142,
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>.

- 5 OECD, 2009
- 6 Die Zuverlässigkeit von Befragungsinstrumenten wird häufig mit Cronbachs Alpha gemessen. Werte ab ca. 0,7 gelten dabei als akzeptabel. Für die Dimensionen der hier erläuterten Befragung konnten Werte zwischen 0,7 und 0,9 nachgewiesen werden.
- 7 Vgl. z. B. Hofmann, A.: Benchmarking. In: Klaus, P./Krieger, W. (Hrsg.): Gabler-Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse, Wiesbaden 2012, S. 41–46.



Sheron Baumann
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
 Competence Center Management
 and Law,
 Hochschule Luzern – Wirtschaft
sheron.baumann@hslu.ch



Sylvie Oldenzil Scherrer
 Doktorandin, Center for Family Entrepreneurship & Ownership, Jönköping International Business School, Schweden
sylvie.scherrer@ju.se,
sylvie.scherrer@gmail.com



Prof. Dr. Ingo Stolz
 Co-Leiter,
 Competence Center Unternehmensentwicklung, Führung und Personal,
 Hochschule Luzern – Wirtschaft
ingo.stolz@hslu.ch

Im nächsten Heft:

zfo-Toolkit **Emotionale Intelligenz**
 zfo-Toolkit **Szenario zur Krisennavigation**

IMPRESSUM

Herausgeber

zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag,
 Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e. V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

Herausgeberbeirat

Dr. Markus Sulzberger, Ehrenpräsident der SGO (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Martin Bergmann, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Anja Habegger, Berner Fachhochschule; Susanne Hahn, 1886Ventures, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Jens Jahn, The Boston Consulting Group; Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München; Dr. Stephan Leixnering, Vizepräsident der ÖVO, Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo, Partner im Dialog – Unternehmensberater GmbH; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Heike Nettelbeck, Hochschule Darmstadt; Prof. Dr. Thomas Russack, Vizepräsident der gfo, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Dr. Heiko Wolters, Egon Zehnder International GmbH.

Schriftleitung

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 02 51/83 22 831, E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de

Verlag

© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH,
 Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 07 11/21 94-0,
 E-Mail: zfo@schaeffer-poeschel.de

Objektleitung

Dr. Frank Baumgärtner

Redaktion

Corina Alt (www.publicate.eu), Traudl Kupfer (www.traudl-kupfer.de)

Umschlaggestaltung

Sandra Schönthaler

Bildnachweis

Getty Images, AdobeStock

Satz

Claudia Wild, Konstanz

Druck und Auslieferung

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe (Saale)

Erscheinungsweise

6-mal jährlich (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

Abonnementservice

Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg,
 Telefon 08 00/72 34 250*, Telefax 08 00/50 50 446*
 (* kostenlos), E-Mail: service@schaeffer-poeschel.de

Bezugsbedingungen

Jahresabonnement 149,90 € (Vollabo) bzw. 119,90 € (Digitalabo), Einzelheft 29,90 € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer und Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind unter www.zfo.de oder über die Haufe Service Center GmbH möglich. Abbestellungen sind bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen und jederzeit zur nächsten erreichbaren Ausgabe möglich. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

Anzeigen

Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg, Telefon 0931/2791-556, E-Mail: bernd.junker@haufellexware.com, Anlieferadresse für Anzeigen: daten@haufe.de

Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

Informationen für Autoren und Autorinnen

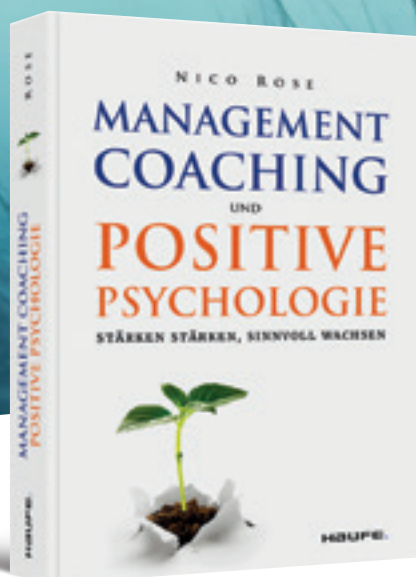
www.zfo.de

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

ISSN 0722-7485

www.zfo.de

BESSER FÜHREN UND ARBEITEN



Mit positiver Psychologie das Beste aus dem Management herauskitzeln
ISBN 978-3-648-15580-6
230 Seiten | **39,95 €** [D]



Besseres Arbeiten und mehr Freude im Job: Wann stiftet Arbeit Sinn?
ISBN 978-3-648-14288-2
252 Seiten | **24,95 €** [D]



Als Führungskraft die Positive Psychologie zum Wohl der Mitarbeitenden nutzen
ISBN 978-3-648-13668-3
128 Seiten | **9,95 €** [D]

PROF. DR. NICO ROSE: DER SINNPOT-GEBER

Positive Psychologie in Unternehmen: Wozu soll das gut sein? Studien zeigen: Vielen Organisationen geht es schlecht, wirtschaftlich und menschlich betrachtet. Mitarbeitende gehen nur mäßig motiviert ans Werk, der Krankenstand aufgrund von psychischen Problemen hat ein Rekordniveau erreicht, die Leistungsträgerinnen und -träger resignieren. Was also tun? Nico Rose zeigt, wo Sie ansetzen können.

- + **Führungskräfte:** Mitarbeitende wachsen lassen und besser machen.
- + **Unternehmenskultur:** Arbeitsfreude und Exzellenzstreben.
- + **Sinn-Horizont:** Eigennutz und Kurzfristdenken überwinden.

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung



Neue Berufsfelder im Rechnungswesen

Die Stellenprofile des Business Data Analyst und Business Data Scientist

Susanne Leitner-Hanetseder/Christoph Eisl/Carina Knoll/Maria Koislgruber

Durch die Digitalisierung entwickelten sich neue Berufsfelder im Rechnungswesen: der Business Data Analyst und der Business Data Scientist. Eine Abgrenzung dieser Berufsfelder hinsichtlich ihrer Stellenprofile gestaltet sich oft schwierig. Mittels einer Analyse von Stellenausschreibungen wurden aus diesem Grund deren Aufgaben, Kompetenzen und die organisatorische Einbindung in Unternehmen erhoben.

Die Digitalisierung des Rechnungswesens rückte unter dem Schlagwort »Digital Accounting« in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus der Forschung.¹ Auch die betriebliche Praxis in Deutschland, Österreich und der Schweiz setzte sich in den letzten Jahren intensiv mit der Digitalisierung im Rechnungswesen auseinander und sieht die Vorteile, die sich dadurch für Unternehmen ergeben können.²

Trotz der Popularität des Themas fehlt es jedoch weiterhin an einer allgemeingültigen Definition des Begriffs »Digitalisierung«. Oftmals wird die Digitalisierung des Rechnungswesens mit dem Einsatz von neuen digitalen Technologien und der Automatisierung von Prozessen des Rechnungswesens verbunden.³ Neue digitale Technologien unterstützen durch Prozessautomatisierung vor allem bei Routinetätigkeiten im Rechnungswesen. Gleichzeitig müssen sich die mit den Prozessen vertrauten Mitarbeiter laufend weiterbilden, um den neuen Anforderungen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, gerecht zu werden und entsprechend mit den digitalen Technolo-

gien (z. B. Cloud Computing, OCR-Erkennung, Robotic Process Automation etc.) arbeiten zu können.⁴

Digitalisierung steht aber auch für die Verfügbarkeit von Big Data⁵ und den Einsatz intelligenter Analysetools für diese Daten, die das Potenzial haben, Trends, Ausreißer und Unplausibilitäten in den Daten erkennen zu können, die Qualität daraus abgeleiteter Prognosen zu erhöhen und darauf basierend auch Unternehmensentscheidungen zu treffen. Big Data bedeutet im Rechnungswesen, dass nicht mehr nur *strukturierte* Daten – wie traditionellerweise im Rechnungswesen – gesammelt werden, sondern auch *unstrukturierte* Daten. Damit steigen sowohl die Menge als auch die Komplexität der Daten – und daraus folgend der Prozesse und Analysen –, die als Entscheidungsgrundlage dienen. Diese Daten gilt es nun unter höchsten Qualitätsstandards zu selektieren, zu analysieren, aufzubereiten und zu visualisieren, um sie für die Entscheidungsfindung nutzen zu können.⁶

Business Data Analyst

Der Business Data Analyst trägt vor allem die Verantwortung für die Analyse großer Datenmengen und die Informationsvisualisierung.

Business Data Scientist

Der Business Data Scientist ist für die Datenqualität, das Datenmanagement und die Entwicklung von Modellen zur Entscheidungsunterstützung verantwortlich.

Die Digitalisierung bringt mehr und komplexere Transaktionen mit sich, die neue Kompetenzen im Bereich Data Science und Data Analytics erfordern.

Die größere Anzahl und Komplexität der Transaktionen durch die Digitalisierung erfordern neue Kompetenzen und Kenntnisse im Bereich Data Science und Data Analytics.⁷ Das vorhandene Personal muss entweder weitergebildet oder neue Mitarbeiter angestellt werden. Die Bewertung der Qualität, Auswahl, Modellierung sowie die Analyse unstrukturierter Daten wird insbesondere in Großbetrieben mit komplexen und dynamischen Geschäftsmodellen sowie Prozess- und Systemlandschaften auf Personen mit einer adäquaten Ausbildung und entsprechenden Kompetenzen übertragen.⁸ Für das Rechnungswesen finden der **Business Data Scientist** und der **Business Data Analyst** als neue Berufsfelder bei der Erfüllung dieser Aufgaben in der Literatur⁹ am häufigsten Erwähnung.

Die Nachfrage nach Business Data Scientists und Business Data Analysts seitens der Arbeitgeber steigt entsprechend der aktuellen Bedeutung der Digitalisierung im Rechnungswesen, die Suche nach geeigneten Mitarbeitern ist jedoch oft schwierig.¹⁰ Zudem gibt es bisher keine klare Abgrenzung der beiden Stellenprofile in Bezug auf die Aufgaben und notwendigen Kompetenzen im Rechnungswesen bzw. deren organisatorische Eingliederung im Unternehmen.¹¹

Empirische Untersuchung zu den beiden neuen Berufsfeldern

Die vorliegende Analyse von Stellenanzeigen börsennotierter Unternehmen im deutschsprachigen Raum betrachtet diese beiden aufkeimenden Stellenprofile für den Fachbereich Rechnungswesen differenziert und beantwortet die beiden folgenden Fragen:

1. Welche Aufgaben und Kompetenzen umfassen die Stellenprofile des Business Data Scientist und Business Data Analyst im Fachbereich Rechnungswesen?
2. Wie könnten der Business Data Scientist und der Business Data Analyst organisatorisch im Unternehmen bzw. im Fachbereich eingegliedert werden?

Studiendesign

Als Datengrundlage für die Studie dienten die Stellenanzeigen der 70 Unternehmen, die im Austrian Traded Index (ATX) (20 Unternehmen), im Deutschen Aktienindex (DAX) (30 Unternehmen) oder im Swiss Market Index (SMI) (20 Unternehmen) gelistet sind. Die Eingrenzung auf Leitindizes wurde getroffen, weil Großunternehmen sich gemäß einer Studie von KPMG¹² mit entsprechenden finanziellen Ressourcen als Vorreiter stark mit Digitalisierungsthemen auseinandersetzen und die Aufgaben des Rechnungswesens tendenziell nicht aus dem Unternehmen auslagern.¹³ Untersucht wurden Stellenanzeigen, die im Zeitraum 24.03. bis 29.03.2020 auf den offiziellen Webseiten der jeweiligen Unternehmen veröffentlicht wurden, eingeschränkt auf einen Arbeitsort innerhalb des D-A-CH-Raums. Im Rahmen der Suche und Filterung der Stellenanzeigen wurden divergierende Termini herangezogen, um alle zum Zeitpunkt der Erhebung relevanten Stellenanzeigen und -bezeichnungen für das Stellenprofil eines »Business Data Scientist« bzw. »Business Data Analyst« zu berücksichtigen, darunter nur Anzeigen mit Bezug zum Rechnungswesen bzw. den dort erforderlichen Aufgaben (wie Reporting von Finanzkennzahlen, Analyse von Geschäftstätigkeiten oder -modellen usw.). Nach der Definition der Suchkriterien wurden schließlich 15 Stellenanzeigen für den Business Data Scientist und 37 Stellenanzeigen für den Business Data Analyst in die Analyse aufgenommen. Die gewonnenen Daten aus den Stellenanzeigen wurden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring¹⁴ ausgewertet. Die drei Hauptkategorien: Aufgaben, Kompetenzen und Organisationseinheit wurden theoriegeleitet deduktiv erstellt.

Um die geforderten Kompetenzen zu kategorisieren, wird hier der Begriff der *Handlungskompetenz* aus dem Bildungsbereich verwendet. Darunter versteht man »die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten«¹⁵. In Anlehnung an diese Definition wurden die Kompetenzen in drei Dimensionen zerlegt, um Kompetenzunterschiede erfassen und beschreiben zu können.¹⁶

- **Fachkompetenz** bezeichnet die Fähigkeit, anfallende Aufgaben auf Basis von Fachwissen zu lösen.
- **Selbstkompetenz** beschreibt die Fähigkeit, als Persönlichkeit auf Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen zu reagieren.
- **Sozialkompetenz** umfasst die Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen zu gestalten.

Ergebnisse zu Aufgaben und Kompetenzen des Business Data Analyst

Die Analyse der Stellenausschreibungen offenbart ein klares Bild der Aufgaben, die ein Business Data Analyst im Rechnungswesen übernehmen soll. Am häufigsten (in 73 % der Fälle) werden Reporting- und Analyseaufgaben von vorliegenden Daten sowie eine daran anschließende anwenderoptimierte Visualisierung (insbesondere die Erstellung von Dashboards) genannt. Ebenso gehört das Erkennen des Potenzials von Prozessoptimierungen und Prozessautomatisierungen, insbesondere mittels Process-Mining-Tools, und deren Umsetzung mittels adäquater Anwendersoftware (54 %) zum Aufgabenspektrum.

Auch das Sicherstellen eines funktionierenden Datenmanagements (54%) ist Teil des Anforderungsprofils. Diesbezüglich nimmt der Business Data Analyst auch eine Schnittstellenfunktion (68%) zum Business Data Scientist ein und dient als Ansprechpartner für externe Partner wie Aufsichtsbehörden oder Wirtschaftsprüfer, die die Korrektheit der Daten überprüfen. Von geringerer Bedeutung ist die Mitwirkung bei der Strategie- und Geschäftsentwicklung (32%).

Reporting und Analyse vorliegender Daten inklusive anwenderoptimierter Visualisierung sind die wichtigsten Aufgaben des Business Data Analyst.

Um als Business Data Analyst in einem der untersuchten Unternehmen tätig sein zu können, wird eine einschlägige Ausbildung (95%) in den Bereichen Betriebswirtschaft, (Wirtschafts-) Informatik oder Mathematik vorausgesetzt. Zudem ist die Fähigkeit, Softwareprodukte wie Business Intelligence (BI)-Tools (62%) für Analysen und Visualisierungszwecke anzuwenden, sehr relevant. Mithilfe von BI-Tools wie Power BI oder Tableau kann eine einfache Anbindung von unterschiedlichen Datenquellen (z. B. aus ERP-, CRM-System, Datenbanken) sowie die Erstellung von (Ad-hoc-)Berichten, die dem Management auf interaktiven Dashboards zur Verfügung gestellt werden, erfolgen. In 54% der Stellenanzeigen werden auch Programmierkenntnisse wie Python oder R zur Adaptierung von digitalen Analysen, sowie Visualisierungen und Abfragesprachen wie SQL für relevant erachtet. Damit der Business Data Analyst die an ihn herangetragenen Fragestellungen beantworten kann, setzt mehr als die Hälfte der Unternehmen Branchenkenntnisse als unabdingbar voraus (54%). 27% der untersuchten Unternehmen erwarten vom Business Data Analyst Datenbankkenntnisse. Trotz der Bedeutung von BI-Tools für die Umsetzung von Analysen und Visualisierungen wird nach wie vor die Beherrschung von MS-Office-Produkten wie Excel und Power Point in 40% der Stellenausschreibungen explizit erwähnt. Nur in sehr wenigen Stellenausschreibungen werden hingegen Fachkenntnisse in den Bereichen Rechnungswesen (8%) als Voraussetzung erwähnt. Es ist davon auszugehen, dass ein Interesse an

den Fragestellungen des Fachbereichs Rechnungswesen als ausreichend erachtet wird, um sich in die spezifischen Anwendungsfragen einzuarbeiten. Auch Machine-Learning (5%) und Data-Mining (5%), um mittels mathematisch-statistischer Algorithmen auch aus unstrukturierten Datenbeständen Muster, Trends oder Zusammenhänge zu extrahieren, ist angesichts der seltenen Nennung in den Anzeigen offenbar für Business Data Analysts von geringer Relevanz.

Neben den erwarteten fachlichen Kompetenzen werden in den Stellenausschreibungen auch klare Anforderungen hinsichtlich der Selbstkompetenzen ersichtlich. Hier wird vor allem analytisches Denkvermögen (57%) verlangt. Außerdem werden häufig eher allgemeine Anforderungen, wie Innovativität (30%), Durchhaltevermögen, Motivation und ganzheitliches Denken (jeweils 24%), genannt. Relevant sind vor allem ausgezeichnete Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten (62%). Sie werden sowohl in deutscher als auch englischer Sprache vom Business Data Analyst erwartet. Er oder sie sollte zudem in der Lage zu sein, in einem Team zu arbeiten (51%).

Stellenprofil Business Data Analysts im Fachbereich »Rechnungswesen«

Der Literatur zufolge wird der Business Data Analyst überwiegend in den jeweiligen Fachbereichen (Marketing, Accounting oder Produktion) eingesetzt.¹⁷ Die vorliegende Analyse der Stellenanzeigen aus dem Bereich Rechnungswesen zeigt, dass in der betrieblichen Praxis der Business Data Analyst organisatorisch der Controlling-Abteilung im Fachbereich Rechnungswesen oder aber auch einer bereichsübergreifenden IT-Abteilung zugeordnet wird.

Abbildung 1 zeigt zusammenfassend das aus der Studie abgeleitete Stellenprofil des Business Data Analyst.

Ergebnisse zu Aufgaben und Kompetenzen des Business Data Scientist

Das Stellenprofil des Business Data Scientist weist nach Analyse der Stellenanzeigen kaum Schnittstellen mit den bisherigen Stellenprofilen im Rechnungswesen auf und kann daher ebenso wie der Business Data Analyst als neues Berufsfeld verstanden werden. Wie eingangs erwähnt ist die Digitalisierung im Rechnungswesen unter anderem durch die Verfügbarkeit und

Business Data Analyst				
Aufgaben	Fachkompetenz	Selbstkompetenz	Sozialkompetenz	Organisationseinheit
• Reporting und Analyse-tätigkeiten • Visualisierung von Informationen • Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern • Prozessoptimierung mithilfe von Process Mining-Tools • Datenmanagement	• fach einschlägige Ausbildung (BWL, (Wirtschafts-)Informatik, Mathematik) • Software Anwenderkenntnisse • Programmierkenntnisse • Branchenkenntnisse • Datenbankkenntnisse	• analytisches Denkvermögen • Innovativität • Motivation • ganzheitliches Denken • Durchhaltevermögen	• Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit • Teamfähigkeit	• Controlling-Abteilung • IT-Abteilung

Abb. 1 Stellenprofil Business Data Analyst

das Verfügbarmachen von Big Data gekennzeichnet. Und genau hierfür – für Big-Data- bzw. Datenmanagement und die Qualitätssicherung dieser Daten – werden Business Data Scientists in Unternehmen gesucht (73%). Aktuell werden speziell im Bereich des Rechnungswesens noch sehr viele Daten in aufwendigen und suboptimalen Prozessen erhoben. Der Optimierung dieser Prozesse soll sich der Business Data Scientist laut 47% der Stellenprofile unter anderem widmen. Vom Business Data Scientist wird erwartet, dass er oder sie sich »smarter« Advanced-Analytics-Methoden für die Modellbildung bedienen kann, um basierend auf mathematisch-statistischen Algorithmen Trends, Muster sowie Zusammenhänge abzuleiten. Auf deren Basis Entscheidungen vorzuschlagen sowie Geschäftsstrategien zu finden oder Reports zur optimalen Entscheidungsstützung zu visualisieren wird jedoch bei einem Großteil der Stellenanzeigen (33%) nicht explizit gefordert. Aus der Prozessoptimierung und der Verantwortung für das Datenmanagement lässt sich jedoch die Notwendigkeit ableiten, mit internen und externen Partnern zusammenarbeiten (47%). Business Data Scientists sollen auch als Ansprechpartner die Fachbereiche unterstützen und als Mentoren agieren (47%), um einen optimalen Daten- und Wissenstransfer zu ermöglichen.

Die Kernaufgabe des Business Data Scientists besteht im Management und der Qualitätssicherung von Big Data.

Als häufigste Fachkompetenz werden in 93% der Stellenanzeigen Programmierkenntnisse (z. B. Python, R oder SQL) angegeben. Voraussetzung ist außerdem eine einschlägige Ausbildung auf Masterniveau in den Bereichen Mathematik, Statistik oder Informatik (80%). Ergänzend – wenngleich durch Statistik- und Mathematikkenntnisse abgedeckt – werden Data-Science- (67%) und Machine-Learning-Kenntnisse (53%) angeführt. Softwareanwenderkenntnisse (wie BI-Tools, MS-Office-Kenntnisse) werden nur in 13% der Fälle verlangt. Inwieweit diese Softwareanwenderkenntnisse nur in wenigen Stellenanzeigen genannt werden, weil sie entweder vorausgesetzt werden oder auch durch Training on the Job erworben werden können, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

Hinsichtlich der Selbstkompetenz werden vom Business Data Scientist Selbstständigkeit und analytisches Denkvermögen (jeweils 47%) und die Bereitschaft zur Wissensweitergabe (33%) verlangt. Zudem sind Sozialkompetenz im Sinne von Teamfähigkeit (67%) und Kommunikations- und Präsentationsfertigkeiten (60%) in englischer und deutscher Sprache unabdingbar, um die Ergebnisse der Arbeit sowie das erarbeitete Wissen vermitteln und weitergeben zu können.

Business Data Scientists sind in Kompetenzzentren verortet statt in Fachbereiche eingegliedert

Die Möglichkeit des Einsatzes mathematisch-statistischer Modelle (maschinelles Lernen, Data Science) zur Unterstützung der Fragestellungen des Rechnungswesens und das damit geschaffene Berufsfeld eines Business Data Scientist ist neu. Des-

Impulse für die Praxis

- Die Digitalisierung führt zu einer zunehmenden Menge und Komplexität an Daten. Dies erfordert Berufsbilder wie die des Business Data Scientists und Business Data Analysts, die sich damit auseinandersetzen.
- Sicherzustellen ist der Wissenstransfer vom Business Data Scientist in den Fachbereich Rechnungswesen.
- Der zunehmende Bedarf an Business Data Analysts macht es erforderlich, geeignete Ausbildungs- bzw. Fortbildungsmöglichkeiten für interessierte Mitarbeiter im Rechnungswesen zu schaffen.
- Unternehmen sollten ihren Bedarf an neuen Mitarbeitern wie aus dem Bereich Business Data Analyst oder Business Data Scientist sowie ihre Stellenausschreibungen laufend prüfen und an die veränderten Anforderungen anpassen.

halb ist die Frage der organisationalen Zugehörigkeit des Business Data Scientist besonders interessant. Langmann¹⁸ zufolge gibt es drei Möglichkeiten, um Data Science in Unternehmen zu integrieren. So könnten Data-Science-Aufgaben auf bestehende Mitarbeiter übertragen werden oder ausgebildete Data Scientists könnten in die Fachbereiche integriert werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie stimmen jedoch mit der dritten Möglichkeit überein, derzufolge eigene Abteilungen für Business Data Scientists generiert werden sollten. Damit werden Business Data Scientists im Gegensatz zu Business Data Analysts nicht in den Fachabteilungen eingesetzt, sondern sind in Kompetenzzentren (z. B. Scrum-BI-Teams oder Data-Lab-Abteilungen) angesiedelt, um die Fachbereiche zu unterstützen. Dort arbeiten sie in Expertenteams und haben dennoch eine Verbindung zu den Abteilungen des Rechnungswesens, um in ihrer Schnittstellenfunktion die Strategie- und Geschäftsentwicklung voranzutreiben.

Abbildung 2 zeigt zusammenfassend das aus der Studie abgeleitete Stellenprofil des Business Data Scientist.

Fazit

An das Rechnungswesen werden in den kommenden Jahren aufgrund der Notwendigkeit der Analyse und des Reportings von Big Data neue Anforderungen gestellt, die wiederum neue Berufsfelder und Stellenprofile mit sich bringen. Wie die vorliegende Analyse der Stellenprofile zeigt, werden in Großbetrieben bereits Business Data Scientists und/oder Business Data Analysts für das Rechnungswesen gesucht, um die Nutzbarmachung von Big Data zu gewährleisten.

Auch wenn eine klare Abgrenzung der Rollen im Einzelfall nicht immer möglich ist, zeigt die Analyse der Stellenanzeigen für diese beiden Berufsfelder, wie sich diese hinsichtlich ihrer Aufgaben und Kompetenzen unterscheiden. Die zunehmende Komplexität aufgrund der Digitalisierung führt letztendlich zu den zusätzlichen Berufsfeldern des Business Data Analyst und Business Data Scientist.

Business Data Scientist				
Aufgaben • Big-Data- und Datenmanagement • Analysetätigkeit • System- und Unternehmensentwicklung • Strategie- und Geschäftsentwicklung • Prozessoptimierung • Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern • Ansprechpartner für Fachbereiche	Fachkompetenz • fach einschlägige Ausbildung (Mathematik und Statistik) • Data-Science-Kenntnisse • Machine-Learning-Kenntnisse • Programmierkenntnisse	Selbstkompetenz • Selbstständigkeit • analytisches Denkvermögen • Bereitschaft zur Wissensteilung • Zuverlässigkeit • Lernbereitschaft • ganzheitliches Denken • Durchhaltevermögen	Sozialkompetenz • Teamfähigkeit • Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit	Organisationseinheit • Kompetenzzentren

Abb.2 Stellenprofil Business Data Scientist

Der *Business Data Analyst* weist nach wie vor einen hohen Bezug zum Rechnungswesen auf und übernimmt vor allem Aufgaben wie die Analyse von großen strukturierten Datenmengen und das Reporting mit Standardsoftware wie BI-Tools und MS Excel, trägt jedoch auch Verantwortung für die Prozessanalyse und -optimierung im Fachbereich. Das Berufsfeld des Business Data Analyst kann durchaus als eine Möglichkeit der Weiterentwicklung von Mitarbeitern im Fachbereich Rechnungswesen (z. B. Controller und Bilanzbuchhalter) gesehen werden, da sie das notwendige fachspezifische Know-how mitbringen, die jeweiligen Prozesse und Zusammenhänge der Datengenerierung kennen und ohnedies auch organisatorisch dem Fachbereich Rechnungswesen zugeordnet sind. Inwieweit das Berufsfeld des Business Data Analyst im Berufsbild des Controllers aufgeht, lässt sich an dieser Stelle noch nicht beurteilen. Die Ergebnisse der Studie zeigen aber, dass Großbetriebe im D-A-CH-Raum im Moment explizit nach Business Data Analysts suchen.

In Zeiten von Big Data ist Sozialkompetenz und die Sicherstellung des Wissenstransfers in Unternehmen von höchster Relevanz.

»Smarte« Analysetechniken (wie Machine-Learning oder Data Mining) sind eher dem *Business Data Scientist* vorbehalten. Das durch Big Data neu entstandene Stellenprofil des Business Data Scientist verlangt nach einem einschlägigen Studium und vertiefenden Mathematik- bzw. Statistikenkenntnissen und wird aus diesem Grund nicht als Möglichkeit der Weiterentwicklung der bestehenden Mitarbeiter im Rechnungswesen gesehen. Mit der immer größer werdenden Menge auch externer und unstrukturierter Daten kommt insbesondere der Sicherstellung der Datenqualität eine hohe Bedeutung zu. Der Business Data Scientist nimmt eine Expertenrolle in Bezug auf das Data-Management ein. Er erstellt zudem auf Basis statistisch-mathematischer Algorithmen robuste Datenmodelle. Der Business Data Scientist arbeitet in der Praxis grundsätzlich in Expertenteams in eigenen Kompetenzzentren außerhalb des Fachbereichs Rechnungswesen, was insbesondere auch auf den not-

wendigen Austausch mit anderen Data Scientists aus anderen Fachbereichen hinweist. Wie sich jedoch zeigt, wird dem Business Data Scientist auch eine Mentoren- sowie eine interne Beratungsfunktion beigemessen. Dies deutet darauf hin, dass neben den mathematisch-statistischen Kompetenzen und Programmierkenntnissen auch eine sehr hohe Sozialkompetenz gefordert wird, die einen Wissenstransfer zum Fachbereich Rechnungswesen ermöglicht. Die Studie zeigt, dass in Zeiten von Big Data der Sozialkompetenz und der Sicherstellung des Wissenstransfers in Unternehmen höchste Relevanz beizumessen ist.

Anmerkungen

- 1 Lehner, O./Leitner-Hanetseder, S./Eisl, C.: The Whatness of Digital Accounting. Status Quo and Ways to Move Forward. In: ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives, 8. Jg., 2019, Sonderheft Digital Accounting.
- 2 Controller Institut/Ernst&Young (Hrsg.): Winning Digital – Zum Stand der Digitalisierung im Controlling, 30.04.2019, online unter: (<https://insights.controller-institut.at>) <https://tinyurl.com/zczjn946> (letzter Zugriff: 22.02.2022).
- 3 vgl. z. B. Cooper, L. A. et al.: Robotic Process Automation in Public Accounting. In: Accounting Horizons, 13. Jg., 2019, H. 4, S. 15–35.
- 4 Gundel, U. et al.: Digitalisierung im Rechnungswesen 2018/2019. In: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 19. Jg., 2019, H. 3, S. 145–148.
- 5 Vasarhelyi, M. A./Kogan, A./Tuttle, B. M.: Big Data in Accounting. An Overview. In: Accounting Horizons, 25. Jg., 2015, H. 2, S. 381–396.
- 6 Klos, D./Hedfeld, P./Ulman, B.: Auswirkung von Visual Business Analytics auf die Entscheidungsgeschwindigkeit im Berichtswesen. In: Controller Magazin, 2019, H. 6, S. 50–58.
- 7 Leitner-Hanetseder, S. et al.: Das Future Finance Team 2030 – veränderte und neue Berufsfelder im digitalen Zeitalter. In: Konferenzband CARF Luzern 2020, S. 192–219.
- 8 Koch, R./Storm, L.: Controller 4.0 – Die Rolle des Controllers im digitalen Zeitalter. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 89. Jg., 2020, H. 1, S. 38–42.
- 9 Ropers, J.: Die Controller-Rolle in der digitalisierten Welt. In: Controller Magazin Special, 2018, H. 2.
- 10 Brenner, E./Leicht, M./Trauttmansdorff, F.: Neue Jobs dank Aufschwung und Digitalisierung. In: Gewinn, 2018, H. 4, S. 18–26.
- 11 Steiner, H./Welker, P.: Wird der Controller zum Data Scientist? In: Controlling & Management Review, Sonderheft 1-2016, S. 68–73.
- 12 KPMG (Hrsg.): Studie »Digitalisierung im Rechnungswesen 2019«.

Zusammenfassung

Durch die Digitalisierung werden die Berufsfelder Business Data Analyst und der Business Data Scientist im Bereich Rechnungswesen immer wichtiger. Mittels einer Analyse von Stellenausschreibungen aus dem D-A-CH-Raum wurde untersucht, wie sich das Aufgaben- und Kompetenzprofil dieser Rollen gestaltet und wie sie organisatorisch in die Unternehmen eingebunden sind. Der Business Data Analyst, der organisatorisch dem Rechnungswesen zugeordnet ist, wird für das Reporting und Analysen mit standardisierten Softwaretools eingesetzt. Voraussetzungen sind analytisches Denkvermögen und Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit, um Daten als Entscheidungsgrundlage aufzubereiten. Der Business Data Scientist trägt die Verantwortung für das Datenmanagement und Big Data und erstellt mathematisch-statistische Modelle, um die Bewertungs- und Planungsgenauigkeit zu erhöhen sowie bei Entscheidungen in Zusammenhang mit Geschäftsmodellen zu unterstützen. Dafür sind mathematisch-statistische Kenntnisse, Programmierkenntnisse, Selbstständigkeit, analytisches Denkvermögen sowie Team- und Kommunikationsfähigkeiten notwendig. Im Unterschied zum Business Data Analyst bearbeitet der Business Data Scientist die Aufgabenstellungen in Kompetenzzentren, hält aber enge Verbindungen zu den Fachbereichen.

Abstract

Through digitalisation the occupational fields business data analysts and business data scientists are increasingly in demand for accounting tasks. By means of an analysis of job advertisements from the D-A-CH area it was revealed what the task and competence profile of these roles looks like and how they are organisationally integrated into the companies. A business data analyst, being assigned to the accounting department, is responsible for reporting and analyses, and this especially requires software user skills as well as analytical thinking skills and communication and presentation skills in order to prepare data as a basis for decision-making. The business data scientist is responsible for data management and big data; he builds mathematical-statistical models in order to increase evaluation and planning accuracy and to support decisions related to business models. This requires knowledge of mathematics and statistics, programming skills, independence, analytical thinking and teamwork and communication skills. In contrast to the business data analyst, the business data scientist works in competence centres, but maintains a close connection to the specialist departments such as accounting.

- 13 Capgemini (Hrsg.): IT-Trends 2017. Überfordert Digitalisierung etablierte Unternehmensstrukturen? (www.capgemini.com) <https://tinyurl.com/2p8n5v6c> (letzter Zugriff 22.02.2022).
- 14 Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim 2015.
- 15 Jones, G. R./Bouncken, R. B.: Organisation. Theorie, Design und Wandel, München 2008.
- 16 Hensge, K./Lorig, B./Schreiber, D.: Kompetenzverständnis und -modelle in der beruflichen Bildung. In: Bethscheider, M./Höhns, G./Münchhausen, G. (Hrsg.): Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung, Bielefeld 2011.
- 17 Ropers, J., a. a. O.
- 18 Langmann, C.: Digitalisierung im Controlling, Wiesbaden 2019.



MMag. Dr. Susanne Leitner-Hanetseder
Professorin für Rechnungslegung,
Fakultät für Wirtschaft und Management,
Campus Steyr, Fachhochschule
Oberösterreich
susanne.leitner@fh-steyr.at



Prof. Dr. Christoph Eisl
Professor für Controlling,
Fakultät für Wirtschaft und Management,
Campus Steyr, Fachhochschule
Oberösterreich
christoph.eisl@fh-steyr.at



Carina Knoll, BSc
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Fakultät für Wirtschaft und Management,
Campus Steyr, Fachhochschule
Oberösterreich
carina.forstenlechner@fh-steyr.at



Maria Koislgruber, MA
Professorin an einer berufsbildenden
Pflichtschule, Bildungsdirektion
des Landes Oberösterreich
maria.koislgruber@gmail.com

Fluss der Zeit

Entwicklungen sichtbar und bearbeitbar machen

Daniel Marek

Wer Orientierung in einer unberechenbaren Situation wünscht, kann mit der Darstellung von Verläufen Sicherheit gewinnen. Das gilt für einzelne Teams wie für ganze Unternehmen. Ein einfaches und eingängiges Werkzeug ist der Fluss der Zeit.

Hintergrund

Soll-Ist-Vergleiche und Standortbestimmungen gehören zur Grundausrüstung der Organisationsarbeit. Sie sind allerdings statisch und gleichen einer Momentaufnahme. Dies ist kein Nachteil, solange es sich um die Beseitigung mehr oder weniger klar definierter Probleme handelt, bei denen der Lösungsweg schon bekannt ist.

Wenn aber ein Team oder ein Unternehmen neue Perspektiven erhalten soll, kann es hilfreich sein, die Vorgeschichte oder Entwicklungen der Vergangenheit abzubilden. Gerade in einer Welt, die von VUKA geprägt ist, bietet dieser Ansatz einen zusätzlichen Nutzen. Wer Verläufe und Trends erkennt, weitet den Blick für die Vielzahl möglicher Entwicklungen in der Zukunft und kann sich so leichter auf Unvorhergesehenes einstellen. Ein gutes Beispiel ist der Umgang mit der Pandemie. Themen wie der Weg zu einer agilen Organisation oder die Einführung neuer Arbeitsformen (New Work) gehören ebenfalls dazu. Aus diesen Gründen wurden für die Team- und Organisationsentwicklung Methoden entwickelt, mit denen Verläufe bearbeitet werden können.¹ Sie gehen zurück auf Methoden der systemischen Therapie bzw. des Coachings von Einzelpersonen² und heißen je nach Anwendung *Zeitstrahl*, *Lebenslinie* oder eben *Fluss der Zeit*.

Wer Verläufe und Trends erkennt, weitet den Blick und kann sich leichter auf Unvorhergesehenes einstellen.

Ein Fluss der Zeit beginnt zu einem definierten Ausgangspunkt in der Vergangenheit («Quelle») und mündet in die Gegenwart. Daran können nun wichtige Ereignisse oder Veränderungen in chronologischer Reihenfolge festgemacht werden. In der Praxis geschieht dies üblicherweise mithilfe von Moderationskarten (vgl. Abb. 1). Es ist von Vorteil, die Themen auf bestimmte Kategorien einzugrenzen, etwa auf »Sternstunden«, »Hindernisse« und »wichtige Vorfälle« (ohne Wertung). Diese Kategorien eignen sich besonders für die Analyse auf der Stufe eines Teams.



Abb. 1 Fluss der Zeit: Beispiel aus einem Workshop

Bei der Anwendung für ein ganzes Unternehmen können die Verantwortlichen strategische Entscheide, Schlüsselereignisse und Wendungen in der Unternehmensentwicklung auf dem Zeitstrahl festhalten. Ein Fluss der Zeit darf übrigens mit Figuren oder Landschaftselementen ausgeschmückt werden.

Damit das Instrument seine Wirkung entfalten kann, muss es in der Gruppe eingesetzt werden, bei Bedarf in mehreren Kleingruppen. Bereits die Auseinandersetzung über den Stellenwert einzelner Ereignisse in der Vergangenheit setzt Klärungs- und Verständigungsprozesse unter den Beteiligten in Gang. Gleichzeitig werden so unterschiedliche Standpunkte und Interpretationen sichtbar, die später für die Gestaltung künftiger Etappen oder Sprints in einer Team- und Organisationsentwicklung thematisiert werden können.

Mit dem Fluss der Zeit können langjährige Mitarbeitende neuen Teammitgliedern Schlüsselmomente der Team- oder Unternehmensgeschichte näherbringen. Darüber hinaus lässt sich dieses Instrument bei der Zusammenführung von Teams oder ganzen Unternehmensteilen einsetzen, um unterschiedliche Wertvorstellungen und Sichtweisen herauszuarbeiten.

Das Instrument eignet sich nicht nur als Einstieg in Entwicklungsprozesse, sondern auch als Standortbestimmung in einem Prozess (Zwischenevaluation) oder als Rückschau auf ein Projekt (Retrospektive). Mit entsprechenden Anpassungen ist sogar der Einsatz als Vorausschau in die Zukunft möglich (vgl. Abschnitt Perspektiven unten).

Verfahren

Wie bei allen derartigen Instrumenten ist der Einsatzzweck im Voraus zu klären. Eine präzise Zweckbestimmung erhöht die Qualität der Ergebnisse und damit den Nutzen für das Team oder das Unternehmen. Insbesondere muss allen Beteiligten klar sein, was im Anschluss mit den Ergebnissen geschieht. Dient der Fluss der Zeit als Einstimmung zu einer Maßnahme der Teamentwicklung, lassen sich ausgewählte Karten als Erinnerungshilfe für die Zukunft mitnehmen. Sollen bestimmte Verläufe analysiert werden, geht es um Schlussfolgerungen für aktuelle Problemlösungen.

Eine präzise Zweckbestimmung erhöht die Qualität der Ergebnisse und damit den Nutzen für das Team oder das Unternehmen.

Üblicherweise wird das Instrument in ganzen Teams angewendet. Auf Ebene eines Unternehmens könnte das ein Leitungsteam sein (Geschäftsleitung, Vorstand), das bei Bedarf durch weitere Fachleute aus Schlüsselbereichen des Unternehmens ergänzt wird, etwa Marketing, IT oder Personal. Bei größeren Gruppen empfiehlt sich eine Aufteilung in Kleingruppen von drei bis fünf Personen, die jeweils ihre Sicht auf dem Zeitstrahl abbilden. Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den Nennungen der einzelnen Kleingruppen können in der Auswertung thematisiert werden. Die Vorbereitung der Gruppe und

besonders die Auswertung erfordert eine Person, die moderiert und mit geeigneten Fragen die Erkenntnisse der Gruppe herausarbeitet.

Zu Beginn wird der Gruppe die Methode kurz erläutert und der Fluss der Zeit symbolhaft als blaues Band im Raum ausgelegt. Beim Auslegen des Flusses der Zeit ist darauf zu achten, dass die Gruppe genügend Platz für die gemeinsame Betrachtung hat. Der wichtigste Teil der Instruktion besteht darin, festzulegen, welche Kategorien von Themen gefragt sind. Es sollten nicht mehr als drei bis vier Kategorien sein, sonst geht die Übersicht verloren. Für jede Kategorie gibt es eine eigene Kartenfarbe, z. B. Grün für Sternstunden, Rot für Blockaden und Gelb für wichtige äußere Ereignisse. Die Kategorien orientieren sich an der jeweiligen Fragestellung bzw. am Einsatzzweck.

Danach arbeitet die Gruppe oder die Kleingruppen selbstständig an der Zusammenstellung der Karten und Ereignisse. Dafür ist eine halbe bis eine ganze Stunde einzuplanen. Danach sind die Karten chronologisch am Fluss der Zeit auszulegen. Haben mehrere Kleingruppen ihren eigenen Verlauf erarbeitet, müssen sie sich über die stimmige zeitliche Abfolge einigen. Aus Erfahrung ist hier jedoch nicht viel Intervention vonseiten des Moderators erforderlich.

Liegen alle Karten am richtigen Ort, beginnt die Auswertung. Zuerst sind Verständnisfragen zu klären, da oft nicht alle Aussagen auf den Karten eindeutig genug sind. Erst jetzt kommen heikle oder umstrittene Aussagen zur Sprache. In diesem Arbeitsschritt ist es noch zulässig, einzelne Karten auszutauschen oder durch Karten mit stimmigeren Aussagen zu ersetzen.

Können sich schließlich alle Beteiligten mit der Darstellung einverstanden erklären, folgt die Auswertung. Idealerweise hat der Moderator bereits im Vorfeld einige Fragen vorbereitet, etwa:

- »Welche Karten haben für uns eine Bedeutung und müssen in die Zukunft mitgenommen werden?«
- »Welche Trends lassen sich aus dem Verlauf erkennen, die wir heute beachten sollten?«
- »Welche Muster lassen sich im Umgang mit Störungen oder Hindernissen erkennen, die wir weiterhin nutzen möchten?«
- »Welche Werte und Haltungen treten zutage, die wir verstärkt pflegen möchten?«

Die wichtigsten Erkenntnisse werden auf einem Flipchart oder als Karten auf einer Pinwand visualisiert, sodass sie für die weitere Verwendung zur Verfügung stehen. Die Ergebnissicherung erfolgt durch ein Fotoprotokoll, das eine Erläuterung des Farbschemas der Karten enthalten sollte. Ein mögliches Vorgehen beim Fluss der Zeit zeigt Abbildung 2.

3. Vor- und Nachteile

Durch den bildhaften Vergleich mit dem Fluss der Zeit lassen sich Verläufe für alle Beteiligten gut nachvollziehbar aufzeigen. Die Methode erfordert keine besonderen Materialien und lässt sich sofort anwenden. Unterschiede in der Bewertung von Ereignissen erlaubt die Auseinandersetzung mit unterschiedli-

Schritt	Beschreibung
Ziel und Einsatz klären	• Wofür soll die Methode genau eingesetzt werden? • Welche Verläufe sollen damit visualisiert werden? Welche Aspekte sind wichtig? • Was geschieht mit dem Ergebnis (Dokumentation und weitere Verwendung)?
Gruppe einstimmen	• Erläutern des Vorgehens, genaue Beschreibung, welche Verläufe bzw. Ereignisse oder Wendungen gefragt sind • Allenfalls aufteilen der Gruppe in Kleingruppen
Gruppe arbeiten lassen	• Gruppe die bedeutsamen Ereignisse bzw. Aspekte aus ihrer Sicht sammeln lassen • Danach soll die Gruppe die Karten in chronologischer Reihenfolge (aus ihrer Sicht) auslegen.
Gesamtbild prüfen	• Verständnisfragen zu einzelnen Nennungen stellen lassen • Umstrittene Nennungen bereinigen lassen, bei Bedarf ergänzen
Auswerten	• In der Gruppe ein Fazit ziehen
Ergebnissicherung und Verwertung	• Verlauf für ein Fotoprotokoll fotografieren • Einzelne Karten für Folgeschritte weiter verwerten

Abb.2 Mögliches Vorgehen beim Fluss der Zeit

chen Bildern und Interpretationen. Die erfolgreiche Bewältigung von Schwierigkeiten in der Vergangenheit vermittelt Sicherheit und weist auf möglicherweise noch unerkannte Ressourcen im Team oder im Unternehmen hin.

Bei komplexen Prozessen mit vielen Verzweigungen ist die Methode nur bedingt geeignet. Außerdem darf die Gruppe wegen des Platzbedarfs nicht zu groß sein. Aus großen Gruppen würden erfahrungsgemäß sehr viele Nennungen resultieren. Die Übertragung in eine elektronische Form erfordert einen Mehraufwand, wenn die Ergebnissicherung mit Fotoprotokoll nicht ausreicht.

Perspektiven

Der Zeitstrahl lässt sich in die Zukunft verlängern, um den Weg zu einem Ziel bzw. Zukunftsbild zu beschreiben. In diesem Fall bildet der Fluss der Zeit die Vorstufe zu einer ausgefeilten Roadmap. Die Karten können erste Maßnahmen aufführen, aber auch mögliche Hindernisse oder Ressourcen, die das betreffende Team oder das Unternehmen für den Weg in die erwünschte Zukunft nutzen kann.

Der Zeitstrahl lässt sich in die Zukunft verlängern und bildet so die Vorstufe zu einer ausgefeilten Roadmap.

Die Karten aus dem Fluss der Zeit lassen sich zudem als Grundlage für eine sogenannte SWOT-Analyse verwenden, um die Stärken und Schwächen einer Organisationseinheit sowie Chancen und Risiken im Umfeld zu ermitteln.³

Ferner kann der Fluss der Zeit als Einstieg in die Modellierung von Geschäftsprozessen dienen. Einer größeren Gruppe von Personen ist das Prozessdenken mithilfe der Fluss-Metapher leichter zu vermitteln. Allerdings ist eine Story Map für die Veranschaulichung und Modellierung von Geschäftsprozessen besser geeignet.⁴

Anmerkungen

- 1 vgl. Rachow, A.: Ludus & Co. – Didaktische Spiele für alle, die mit Gruppen arbeiten, 2. Aufl., Bonn 2002;
- 2 Baumgartner, I. et al.: OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, 6. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2000, S. 124 ff.
- 3 vgl. z. B. von Schlippe, A./Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I, Göttingen 2012, S. 233.
- 4 Schiersmann, C./Thiel, H.-U.: 2018, Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 5. Aufl., Wiesbaden 2018, S. 91–93.
- 4 Marek, D.: Die Story Map. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 90. Jg., 2021, H. 6, S. 401–403.



Dr. Daniel Marek
Organisationsberater und Inhaber
der Dr. Daniel Marek Unternehmens-
entwicklung Zürich
www.danielmarek.ch

Organisations- und Führungsgestaltung

New Work ist ein Hype, dessen Schattenseite bereits spürbar ist: Organisationen scheinen die neue Wunscherfüllungsmaschine zu sein. Dieses Buch hilft dabei, das Spannungsfeld aufzulösen, in das Führungskräfte bei der agilen Transformation geraten.

Für die Umsetzung von Projekten benötigen Sie nicht nur die Methoden, sondern auch das Verständnis, wie sich Kultur in Teams entwickelt und wie Projekte diese Entwicklung fördern können.

Dieses Buch bietet individuelle Lösungen für Führungskräfte – sowohl in ihren persönlichen Beziehungen als auch in und zwischen den Führungsteams: Konfliktpotenziale lösen und ein gemeinsames Miteinander entwickeln.

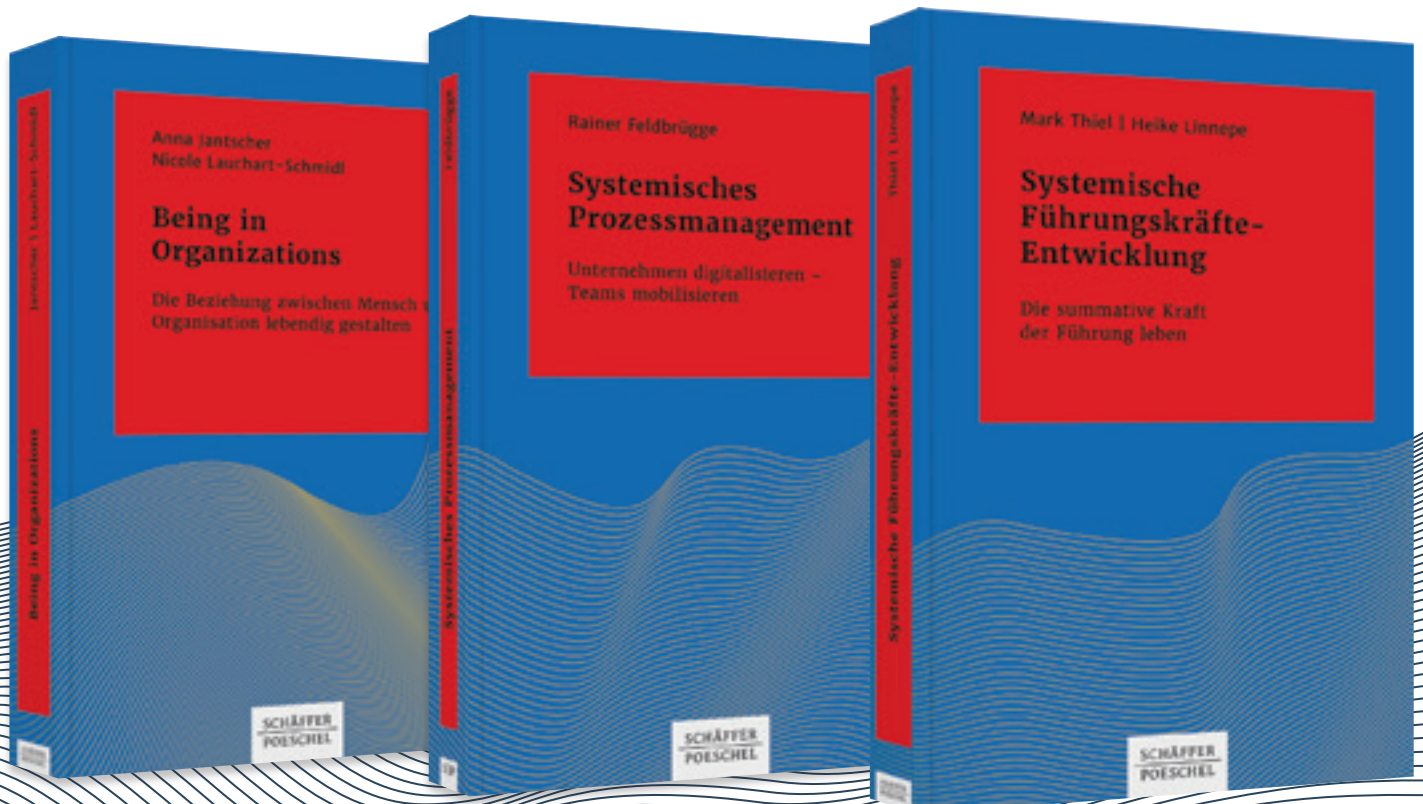
- Rollenklarheit für Führungskräfte
- Orientierung und klare Handlungsimpulse
- Workshop-Konzepte und Ideen
- Prozesse digital umsetzen und in den Teams verankern
- Schaffung guter Führungskultur
- Neue Führungsdenkweisen und -instrumente

Jantscher / Lauchart-Schmidl
BEING IN ORGANIZATIONS
Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation lebendig gestalten
220 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-5258-8

Feldbrügge
SYSTEMISCHES PROZESS-MANAGEMENT
Unternehmen digitalisieren – Teams mobilisieren
250 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-5261-8

Thiel / Linnepe
SYSTEMISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG
Die summative Kraft der Führung leben
212 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-5226-7

Bequem online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/shop



SCHÄFFER
POESCHEL

Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

am Anfang war die Liste. Und die Liste war beim Organisator. Und der Organisator schuf damit Kultur.

So ungefähr müsste der Anfang der Bibel für Organisatoren lauten, die Genesis der organisatorischen Arbeit. Denn es waren assyrische Beamte, die zur Bestandsführung in ihrem Lager der Steuerabgaben eine Liste erstellt haben. Und das, was sie dazu notierten, war die Grundlage für die assyrische Keilschrift, die wiederum als älteste Schrift unseres Kulturraums gilt. Und die Schrift steht bekanntermaßen an der Wiege jeder Hochkultur.

Wenn damit die kulturelle Bedeutung der Liste hinreichend belegt zu sein scheint, wie sieht es mit der organisatorischen und damit auch der wirtschaftlichen Bedeutung der Liste aus?

Was war und ist das wichtigste Endprodukt des Internetzeitalters?

Selbstverständlich eine Liste als Ergebnis jeder Informationsrecherche in einer Suchmaschine.

Was ist die häufigste Aktivität, die in einem Computer jeder Größe stattfindet?

Die Sortierung von Items zu einer Liste.

Was ist das Ziel vieler Leistungsträger in Sport und Musik, Kunst und Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung?

Ganz oben in einem Ranking aufzutauchen – oder zumindest irgendwo auf der wichtigen Einladungsliste.



Quelle: Nuthawuk Somsuk on Canva

Was ist es also, das die Liste so mächtig macht? Sie entlastet das Gedächtnis, sie bringt Ordnung in eine unübersichtliche Gemengelage, sie trennt das, was dazu gehört, von dem, was nicht dazugehört, und zieht damit die Systemgrenze. In den Varianten von Prioritätenliste und Checkliste erleichtert sie schwierige Entscheidungsprozesse. Und mit ihrem Ruf nach einer Überschrift in der Titelseile trägt sie wesentlich dazu bei, mit der Benennung des Themas eine Fokussierung der Problemlösung zu betreiben.

Wie konnte es passieren, dass so ein vielseitiges Werkzeug so wenig Wertschätzung in der Wissenschaft wie in der Welt erfahren konnte?

Vielleicht, weil es zu einfach erschien – in einer Zeit, in der der Mainstream behauptet, dass alles immer komplizierter und komplexer wird?

Seitdem wir wissen, dass wir uns unsere Welt täglich einfach selbst neu erschaffen, könnten wir uns doch auch das Ziel setzen, sie uns einfach zu gestalten. Und zwar einfach, nachdem wir sie in ihrer Kompliziertheit und Komplexität soweit verstanden haben, wie es in der Situation notwendig und angebracht erscheint.

So einfach wie eine Liste von Maßnahmen als Ergebnis eines Strategieprozesses, eine Liste von Absolvent:innen als Ergebnis eines Studiengangs, eine Liste von Kandidat:innen als Ergebnis eines M&A-Screenings.

Und dann greifen wir zur Weinliste und feiern diesen Erfolg, der immer auch ein Erfolg der Organisation und ihrer Organisator:innen ist – und dazu tragen wir seit 100 Jahren gerne bei!

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst
Präsident der gfo

Wer gewinnt den Process Solution Award 2022?

Das Rennen um den PSA 2022 ist eröffnet! Auch in diesem Jahr vergibt die Gesellschaft für Organisation (gfo) den Process Solution Award in Zusammenarbeit mit Management Circle.

Der Award zeichnet mustergültig implementierte prozessorientierte Lösungen hinsichtlich ihres Innovationsgrades und Nutzens aus.

In den Kategorien

- Gesamtlösungen zu »Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme/Governance, Risk and Compliance«,
- Gesamtlösungen zu »Digitale Transformation und digitalisierte Geschäftsprozesse«,
- gute Lösungen zu »Prozessorientierte Reorganisation, Prozessoptimierung, Process Mining, Prozesssteuerung«

werden die besten Projekte prämiert.

Da prozessorientierte Lösungen eine geeignete Softwareunterstützung erfordern, rufen wir Anwenderunternehmen gemeinsam mit ihren Softwareherstellern auf, ihr umgesetztes bzw. abgeschlossenes Projekt für den Award einzureichen.

Die Einreichfrist endet am 05. August 2022.

Die Bewerbungen werden durch eine qualifizierte und neutrale Jury geprüft. Für das bestbewertete Projekt je Kategorie wird dem Anwenderunternehmen und dem Softwarehersteller gemeinsam der jeweilige Process Solution Award verliehen.

Die feierliche Preisverleihung des PSA 2022 und die Präsentationen der Gewinner finden im Rahmen des 14. gfo Jahres-

kongresses 2022 am 11. und 12.10.2022 im van der Valk Airport-hotel Düsseldorf statt.

Alle Informationen zur Ausschreibung gibt es auf der gfo-Web-site unter <https://gfo-web.de/awards/process-solution-award/>

»IT-Werkzeuge zur Unterstützung des BPM-Lebenszyklus« – eine Veranstaltung der CoP Prozessmanagement

Prof. Dr. Jan Mendling von der Humboldt-Universität Berlin stellte den rund 30 Teilnehmer:innen unserer Online-Veranstaltung verschiedene Kategorien von IT-Werkzeugen für Prozessmanagement vor.



Quelle: Milindri on Canva

Sein Vortrag begann mit einer kurzen Einführung in das Wesen eines Prozesses. Am BPM Lifecircle zeigte er, welchen Beitrag ein Tool bei der Modellierung, Automatisierung und Messung von Prozessen leisten kann.

Der Vortrag bot eine hervorragende Orientierung, sodass man sich nicht weiterhin von neuen Begriffen beeindrucken lassen muss. Jan Mendling empfahl, jeweils den Beitrag zur Automatisierung, Verbesserung der Koordination oder Transparenz zu hinterfragen.

Sehr interessant waren die gezeigten Beispiele, wie Prozesse abgebildet, die Koordination über Tasks unterstützt oder mit Process-Mining-Werkzeugen untersucht werden.

Bei aller Begeisterung für Tools vergaß Jan Mendling nicht, darauf hinzuweisen, dass Tools nur ein Stellrad im Prozessmanagement-Kosmos sind. Die strategische Ausrichtung, die angewandten Methoden und die Kultur sind ebenso wichtige Aspekte im Prozessmanagement.

Wir danken Jan Mendling für den Vortrag und freuen uns auf das nächste Treffen der CoP!

Simone Glitsch

Community of Practice Prozessmanagement
simone.glitsch@gfo-web.de

Wie das Neue in die Welt kommt. Von systemischer zu integraler Organisationsentwicklung im Jahr 2035

Zu einer spannenden Diskussionsrunde der gfo Regionalgruppe Berlin/Brandenburg mit einem anspruchsvollen Thema konnten wir am 10.03.2022 Caroline Winning begrüßen, die zu Beginn einen kurzen Einblick in die Thematik gab.

Es entwickelte sich schnell eine rege Diskussion. Folgend einige wichtige Impulse daraus:

Es dauert. Auch das Systemische ist noch relativ jung, es geht umso mehr beim Integralen um Samen säen, Verständnis entwickeln, auch loslassen können, wo man nicht »alles integrieren« kann. Es geht um Entwicklungsschübe für folgende Generationen.

Man kann unter Berücksichtigung aller Menschen mit ihren Rollen und Erfahrungen die Veränderung der Organisation als schöpferisches Spiel annehmen, im Bewusstsein für die Entwicklungsstufen von handelnden Personen und Organisationen und für die Zusammenhänge von Veränderungsauswirkungen: Möchte ich alle mitnehmen, muss ich beispielsweise auch Sicherheitsbedürfnisse berücksichtigen, wenn die Anforderungen steigen, wirkt eine bewusst leichte Überforderung als Entwicklungsanschub. Alle Entwicklungslinien zu beachten und in ein jeweils passendes Verhältnis zu bringen, ist die Herausforderung.



Quelle: Daria Shevtsova/Pexels

Integral informiert ist noch nicht integral angewandt – es sind viel Wissen und eine Menge Bilder und Beispiele in der Welt, aber es bleibt die Aufgabe zu erkennen, wo wir es mit »gelebt« oder Etiketten zu tun haben, siehe auch agil.

Die Praxiserfahrungen, die vielfältig in die Diskussion eingebracht wurden, machten das Thema greifbar.

Vielen Dank an alle, die sich so rege am Austausch beteiligten, insbesondere natürlich an Caroline Winning.

Ramona Becker & Bodo Frenk

gfo Regionalgruppe Berlin/Brandenburg
ramona.becker@gfo-web.de, bodo.frenk@gfo-web.de

SGO-Mitteilungen

Spannungsfelder im agilen Projektmanagement

Agiles Projektmanagement erfreut sich zunehmender Relevanz und Beliebtheit. Gleichzeitig hat es Spannungsfelder in Organisationen eröffnet, die zu neuen Konflikten und Problemen führen können. Expert:innen am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule (BFH) stellen ausgewählte Spannungsfelder vor und zeigen Vorschläge auf, wie man diesen Spannungen begegnen kann.

Das agile Manifest ist gerade 20 Jahre alt geworden, und die Ideen und Forderungen scheinen – zumindest, wenn es nach der Verbreitung agiler Methoden geht – großen Anklang zu finden. Agilität ist jedoch in der Umsetzung nicht trivial. Was auf den ersten Blick nach einer Win-win-Situation für Unternehmung und Individuen aussieht, kann schnell zu Spannungen in der Organisation führen. Die Einführung agiler Methoden bringt Veränderung und damit Unsicherheit in zuvor stabile Strukturen. Um tatsächlich die Vorteile agiler Methoden in Projekten nutzen zu können, müssen Organisationen bereit sein, diese Unsicherheit zu benennen, um aktiv damit umzugehen. Die Gegenüberstellung von »Disziplin« und »Agilität« ist beispielsweise schon länger als eine Spannung im agilen Projektmanagement bekannt. Mit diesem Artikel wollen wir ein Bewusstsein für die möglichen Spannungsfelder, die mit der Einführung agiler Projektmethoden einhergehen, schaffen und bieten gleichzeitig Vorschläge, um solche Spannungen in der Praxis anzugehen. Im Folgenden gehen wir exemplarisch auf drei spezifische Spannungsfelder ein, die uns in unserer Forschung und Praxis häufig begegnen.



1. Spannungsfeld: Wie verbindet man Managementkontrolle mit Teamautonomie?

Organisationsstrukturen haben die zentrale Aufgabe, die Umsetzung der notwendigen Prozesse im Unternehmen bestmöglich zu unterstützen. Daher ist es stringent und logisch, dass für zunehmend agile Handlungsweisen auch neue Organisationsstrukturen diskutiert und ausprobiert werden.

Zu diesen neuen Strukturen gehören selbstorganisierte Zusammenarbeitsmodelle mit Vernetzungen bis hin zu holokratischen Modellen oder dem Zellstrukturdesign. Es werden Analogien zu selbstorganisierten Organismen aus der Natur, wie beispielsweise einem Bienenvolk, zum Vergleich herangezogen. Selbst für streng hierarchische Systeme wie das Militär, werden neue Antworten gesucht.

Besonders in etablierten Unternehmungen, in größeren Organisationsstrukturen mit wenig Veränderungserfahrung, stellt ein solcher Übergang eine große Herausforderung dar. Ihre Strukturmodelle und die damit kulturell verankerten Grundprinzipien bauen sehr oft auf ein klares Kontrollverständnis durch die Vorgesetzten sowie eine strenge Entscheidungshierarchie. Eine Autonomie des Teams, wie sie für agile Methoden wie beispielsweise Scrum benötigt wird oder im Zellstrukturdesign als Basisidee enthalten ist, ist für sie ein radikal neuer Ansatz. Wie kann der Umbau in eine solche moderne Struktur trotzdem gelingen?

Ein möglicher Weg ist, in einem ersten Zwischenschritt eine Kombination aus bestehender Teamstruktur und einer skill- und teamübergreifenden Zusammenarbeit zu suchen. Es sollen damit die Sicherheit des »organisatorischen Heimathafens« und die bekannten Rollen mit neuen Arbeitsmustern in der Vernetzung und Zusammenarbeit verbunden und aktiv gefördert werden.

2019 stand eine Schweizer Finanzinstitution vor der Fragestellung, wie innerhalb der IT durch eine neue Organisationsform ein vernetztes Arbeiten und der zunehmend notwendige Einsatz agiler Methoden in der Projektumsetzung unterstützt werden kann. Ausgangspunkt war eine klassische Abteilung mit skillorientierten Teams für die Projektleitung, die Businessanalyse und die Softwareentwicklung sowie eine zweite Abteilung, in der betriebsnahe Aufgaben umgesetzt wurden. Nach einer Vorbereitungs- und Planungsphase wurden die Teams inhaltlich neu strukturiert. Dabei wurde eine Teamstruktur mit Teamleitung beibehalten, um eine formale Führungsstruktur zu erhalten. Die Mitarbeiter:innen wurden aber in einem crossfunktionalen Ansatz aus den bis dahin getrennten Disziplinen den Teams zugeordnet. Jedes Team verfügte damit gleichzeitig über sehr unterschiedliche Skills. Innerhalb der Teams wurde eine viel höhere Teamautonomie gefördert, da die Teamleitungen nicht mehr für ihr komplettes Team als die besten Fachexpert:innen agieren konnten. Zusätzlich wurde für ein großes Team die Teamführung aufgrund der Führungsspanne in ein Co-Teamleadership aufgeteilt. Einer der beiden Teamleiter fokussierte sich auf fachliche und operative Aspekte, der zweite Teamleiter auf die klassischen Führungsaspekte wie beispielsweise Zielvereinbarungen oder weitere HR-Themen.

Mit diesem Ansatz wurde eine »klassische Teamstruktur« mit fachlich heterogener Zusammensetzung geschaffen. Die Teamstruktur steht für die direktiven, formellen und autoritä-

ren Anteile der Führung, während die heterogene Teamzusammensetzung für den partizipativen, informellen Aspekt mit einer Teamautonomie steht.

Eine durchgeführte Umfrage zeigte anschließend, dass der Übergang von den allermeisten Mitarbeiter:innen begrüßt wird. Sie sehen neben dem einfachen, direkten Austausch mit anderen Skillgruppen auch die breiteren Weiterentwicklungsmöglichkeiten für sich selbst. Projekte, die mit agilen Methoden arbeiten, können von solchen Teams einfacher unterstützt werden, da die neue Teamzusammensetzung nun beispielsweise genau der eines Scrum-Teams mit den heterogenen Skills entspricht.



2. Spannungsfeld: Wie steuert man die Methodenwahl auf Unternehmensebene?

Vor allem größere Unternehmen, die agile Methoden einführen möchten, stehen vor einer großen Herausforderung. Abgesehen von der Auswahl unzähliger Methoden, Variationen und Kombinationen sowie der Integration bereits bestehender Strukturen und Prozesse müssen die Entscheidungsträger:innen das Spannungsfeld zwischen rigoroser Vorgabe und völliger Methodenfreiheit bewältigen. Das reicht in der Praxis von Extremen, wenn z. B. eine Methode für das gesamte Unternehmen definiert wird, bis hin zu völliger Freiheit, wenn jedes Team selbst entscheiden kann, welche (agilen) Techniken und Methoden es für das jeweilige Projekt anwendet.

Die Liste an Pro und Kontra für die jeweilige Seite scheint endlos lang zu sein. Zum einen erzeugt das Festhalten an einer bestimmten Methode Sicherheit und Vertrauen, eine Identifikation mit den Prozessen und Rollen und unterstützt darüber hinaus auch Lernprozesse, die zur stetigen Verbesserung der Methode führen. Manchen Unternehmen gelingt es auch, solche selbstentwickelten oder angepassten Methoden zu vermarkten, um damit Außenwirkung zu erreichen. Man denke z. B. an den Rational Unified Process (RUP) oder die Microsoft Sure Step Methodology. Zum anderen widerspricht das Festhalten an einer Methode der Tatsache, dass jedes Projekt andere Bedürfnisse hat und das »One size fits all«-Konzept deshalb in der Praxis immer zu Abstrichen führen muss. Gänzliche Wahl- und Anpassungsfreiheit hat den Vorteil, dass man tatsächlich maßgeschneiderte Techniken und Methodenkombinationen für jedes Vorhaben entwickeln kann, doch ebendies stellt ne-

ben Anforderungen an Zeit und Ressourcen auch einen hohen Wissensbedarf über die aktuelle Methodenlandschaft dar.

Ein möglicher Lösungsansatz liegt in der intelligenten Steuerung der agilen Methoden über ein zentrales agiles Expertenteam, das allerdings keine spezifische Methode entwickelt oder gar den Teams auferlegt, sondern als Support und Coaching Unit für die fachliche Beratung und den inhaltlichen Austausch bei Methodenfragen zu Verfügung steht. Ein agiler Transformationscoach aus einem großen deutschen Verkehrsunternehmen erklärte uns dazu: »Es gibt ein grundsätzliches Interesse am Thema und die Nachfrage ist da. Meistens kommen die verschiedenen Teams und fragen nach OKR, Scrum oder anderen konkreten Methoden. Wir gehen dann erstmal wieder weg von der Methode und stellen die Frage nach Pain Points – also welche Probleme denn überhaupt gelöst werden sollen.«

Die Agile Coaching Unit versteht sich in diesem Zusammenhang als interne Dienstleistungsorganisation, in der Experten mit verschiedenen Methoden zusammenarbeiten, um problemorientierte Herangehensweisen auf Basis ihrer breiten Erfahrung vorzuschlagen. Das Team verfolgt selbst einen agilen Ansatz, um den Wandel ihrer (internen) Kund:innen zu begleiten: »Wir machen das Stück für Stück, probieren etwas aus, gehen wieder zurück, testen etwas anderes. Die größten Hürden sind nicht die Methoden, die kennen wir ja und die sind erprobt, der größte Hebel liegt im Bereich des agilen Mindset.« Für das Unternehmen bedeutet dies, dass es keine top-down Zielvorgabe für die »Agilisierung« der Teilbereiche gibt. Es findet also das Pull-Prinzip Anwendung, und die Teams gehen selbstständig – oft aufgrund positiver Erfahrungen anderer Teams – auf die Agile Coaching Unit zu, um die Veränderung anzustoßen.

Die Governance der Methode in so einem System ist deshalb gemischt. Es gibt keine zentrale Methodenvorgabe, aber ein zentrales Team, das die fachliche Wissenszentrale für alle methodischen Fragen bildet. Dadurch entsteht eine hybride Governance, die sowohl die Flexibilität und Anpassungsmöglichkeit bietet, die Organisationen mit vielen unterschiedlichen Projekten benötigen, gleichzeitig aber die zentrale Übersicht, Steuerung und das Lernen aus Fehlern über Projekte hinweg ermöglicht.

3. Spannungsfeld: Wieviel Freiheit benötigt der Methodeneinsatz auf Projektebene?

Ein strikter bzw. flexibler Methodeneinsatz beschreibt, ob eine agile Methode leicht angepasst werden kann oder nicht. Im agilen Projektmanagement entsteht dadurch ein Spannungsfeld: Setzt man die agile Methode strikt ein, also genau wie ursprünglich vorgesehen, so kann sie ihr volles Potenzial entfalten. Gleichzeitig allerdings läuft man dabei Gefahr, dass die Methode in der spezifischen Projektsituation nicht richtig passt und man den eigentlichen Gedanken von »agil« übersieht, wenn die Methode zu strikt ausgelegt wird. Wird eine Methode dagegen flexibel adaptiert und eingesetzt, dann mag sie zwar genau zum jeweiligen organisatorischen oder projektspezifischen Kontext passen, kann dann aber so weit verändert worden sein, dass sie zu einem eher rigiden und planbasierten Ansatz wird, der dann

einfach nur mit dem »agilen Siegel« versehen ist. Wenn z. B. Daily Stand-ups in Planungsmeetings ausarten oder lediglich zum Reporting an Vorgesetzte dienen, dann mag diese Methode zwar mit Agilität assoziiert werden, hat in der Ausführung aber wenig damit zu tun.

Agile Ansätze sind in der Regel nicht so detailliert, dass damit alle Maßnahmen im Projekt vollständig bestimmt werden. Daher besteht zwangsläufig ein gewisser Spielraum und auch Bedarf für Improvisation beim Methodeneinsatz in Projekten. Die Methode sollte über eine eingebaute Flexibilität verfügen, die es den Teammitgliedern ermöglicht, sie im laufenden Betrieb anzupassen. Eine geringe Standardisierung (d. h. geringe Einheitlichkeit und Konsistenz der agilen Methoden im Projekt) kann allerdings ebenfalls dysfunktional sein, z. B. wenn es sich um eine standortübergreifende (globale) Projektsituationen handelt.

Der Projektmanager sollte versuchen die Spannung zu nutzen, die diese Widersprüche erzeugt, anstatt sich zu bemühen, sie zu beseitigen. Wenn man sich mehr für den Prozess bzw. die Methode als für seine Werte und Prinzipien einsetzt, wird die agile Methode paradoxerweise rigide. Der Schlüssel kann darin liegen, sich an die agilen Prinzipien zu halten, nicht unbedingt an den Prozess oder die Methode.



Setzen Sie den Fokus auf Ergebnisse: Wenn Sie z. B. im Scrum Stories verwenden, um Anforderungen zu dokumentieren und zu organisieren, sollten Sie sie stets auf das Ergebnis ausrichten. Dies ist besonders wichtig auf der Ebene der Features oder Epics. Gehen Sie Ihr Backlog mit einer Kanban-Mentalität an, um die nötige Flexibilität zu haben und um kontinuierlich auf Veränderungen reagieren zu können.

Stärken Sie die Teammotivation durch Werteorientierung. Das Neue an den agilen Methoden sind nicht unbedingt die angewandten Praktiken, sondern die Anerkennung des Menschen als Haupttreiber des Projekterfolgs, gepaart mit einem starken Fokus auf Effektivität und Manövrierfähigkeit. Wie in allen anderen Bereichen von »agil« werden die besten Ergebnisse erzielt, wenn die Initiative von motivierten Personen getragen wird. Optimale Ergebnisse werden erzielt, wenn sich das Team den agilen Grundsätzen und Werten verschreibt, reflektiert und abstimmt, sich selbst organisiert und sich auf Spitzenleistungen und solides Design konzentriert.



Prof. Dr. Jennifer Hehn
Professorin,
Institut Digital Technology Management
BFH Wirtschaft



Prof. Dr. Andreas Liedtke
Professor,
Institut Digital Technology Management
BFH Wirtschaft



Prof. Dr. Nikolaus Obwegeser
Professor und Direktor,
Institut Digital Technology Management
BFH Wirtschaft

Die Berner Fachhochschule ist langjähriger Premiumpartner der Schweizer Gesellschaft für Organisation und Management (SGO). Prof. Anja Habegger, Leiterin Lehre, BFH Business School ist Vorstandsmitglied der SGO.

Die digitale Zukunft der Personalarbeit

Künstliche Intelligenz treibt digitale Transformation in Unternehmen voran und adressiert auch die Aufbau- und Ablauforganisation massiv. Was bedeutet KI für Human Resources und wie kann der Wandel sinnvoll gestaltet werden? Wie lässt sich die wachsende Datenflut mit künstlicher Intelligenz für fundierte Entscheidungen in der Personalarbeit nutzbar machen? Dieser konkrete Leitfaden für die Umsetzung zeigt, wie Personalerinnen, Organisationsentwickler und Führungskräfte auch ohne IT-Vorwissen durch datenbasierte und KI-gestützte Personalarbeit die Unternehmenstransformation aktiv und verantwortlich begleiten können.



- Das erste Buch, das KI für die gesamte Personalarbeit thematisiert
- Sowohl Hard Facts als auch weiche Faktoren wie Kultur, Werte und Führung im Blick
- Anwendungsorientiert durch Praxistipps und Chancen-Risiko-Darstellungen

Verena Fink
**KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
IN DER PERSONALARBEIT**
Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln
2021. 269 S. Geb.
ISBN 978-3-7910-5219-9 | 49,95 €
eBook 978-3-7910-5220-5 | 44,99 €

Bequem online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER

Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

POESCHEL

Vorschau auf Heft 4/2022

(erscheint am 1. August 2022)



SCHWERPUNKT Scheitern – Preis des Erfolgs?

Dobusch/Köster/Schäfer/Seckler Fehlschläge offen einräumen? – Über das Nachleben gescheiterter Start-ups

Fischer Der Einfluss der Teamkultur auf nachhaltiges Teamlernen aus Fehlern

Jäger/Kovic FeedForward – von der Zukunft lernen

Tinner/Bethke HR-Management im Kontext der Aging Workforce

AUSBLICK

Heft 5/2022: Die Organisation und ihre Narrative (erscheint am 4. Oktober 2022)

Heft 6/2022: Workplace Incivility – Toxisches Verhalten in Organisationen (erscheint am 1. Dezember 2022)

Call for Papers

Beiträge zur Veröffentlichung in der zfo sind stets willkommen. Neben den ständigen Rubriken

- Führung und Leadership,
- Organisation und Strategie,
- Changemanagement und Organisationsentwicklung,
- Projekt- und Prozessmanagement und
- Business-Analyse

plant die Schriftleitung für die kommenden Ausgaben folgende Schwerpunktthemen.

DIE ANYWHERE-ORGANISATION

Heft 1/2023 – Manuskripteinreichung bis 01.08.2022

In den vergangenen Jahren hat die Entwicklung weg von starren Arbeitsmodellen hin zu flexiblen Wertschöpfungsprozessen an Fahrt aufgenommen. Konsequenter Weitergedacht führt dies zu Organisationsformen, die durch »Work from Anywhere« geprägt sind, also der freien und selbstbestimmten Wahl von Arbeitsort sowie Arbeitszeiten. Beschäftigte wählen und gestalten ein Arbeitsumfeld, in dem sie sich am produktivsten und damit auch am zufriedensten fühlen.

Das klassische Büro wird zu einem Ort der Begegnung und des Austauschs, während die eigentliche Fokalarbeit auch an anderen Orten stattfindet. Dieses hybride Arbeitsmodell hält für Unternehmen einige Herausforderungen bereit, z. B. in Bezug auf technische Anforderungen, Arbeitszeitmodelle, betriebliche Abläufe, Arbeitsplatzausstattung, Arbeits- und Datenschutz sowie Anforderungen an Führungskräfte und Beschäftigte.

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Kann »Work from Anywhere« eine Antwort auf den Wandel der Arbeitswelt sein?
- Welche Grundregeln sind im Hinblick auf Kundenkontakte und Teamerfordernisse notwendig?

- Was bedeutet eine Anywhere-Organisation für die Unternehmenskultur und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen?
- Wie lässt sich in einer Anywhere-Organisation vertrauensvoll und transparent zusammenarbeiten?

LEADERSHIP UND KOMMUNIKATION

Heft 2/2023 – Manuskripteinreichung bis 01.10.2022

Kommunikation ist ein wesentliches, wenn nicht das wesentliche Element von Leadership. Insbesondere im Rahmen von virtueller Führung erhält Kommunikation bei der Zusammenarbeit über eine räumliche und/oder zeitliche Distanz eine ganz besondere Stellung. Der Mangel an direkten Kontakten erschwert die Koordination, das Erkennen von Schwierigkeiten und Konflikten, den Informationsfluss, das Entstehen eines Teamgefühls, aber auch die Leistungsbeurteilung. Diese Aspekte virtueller Führung stellen ganz neue kommunikative Anforderungen an das Leadership.

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

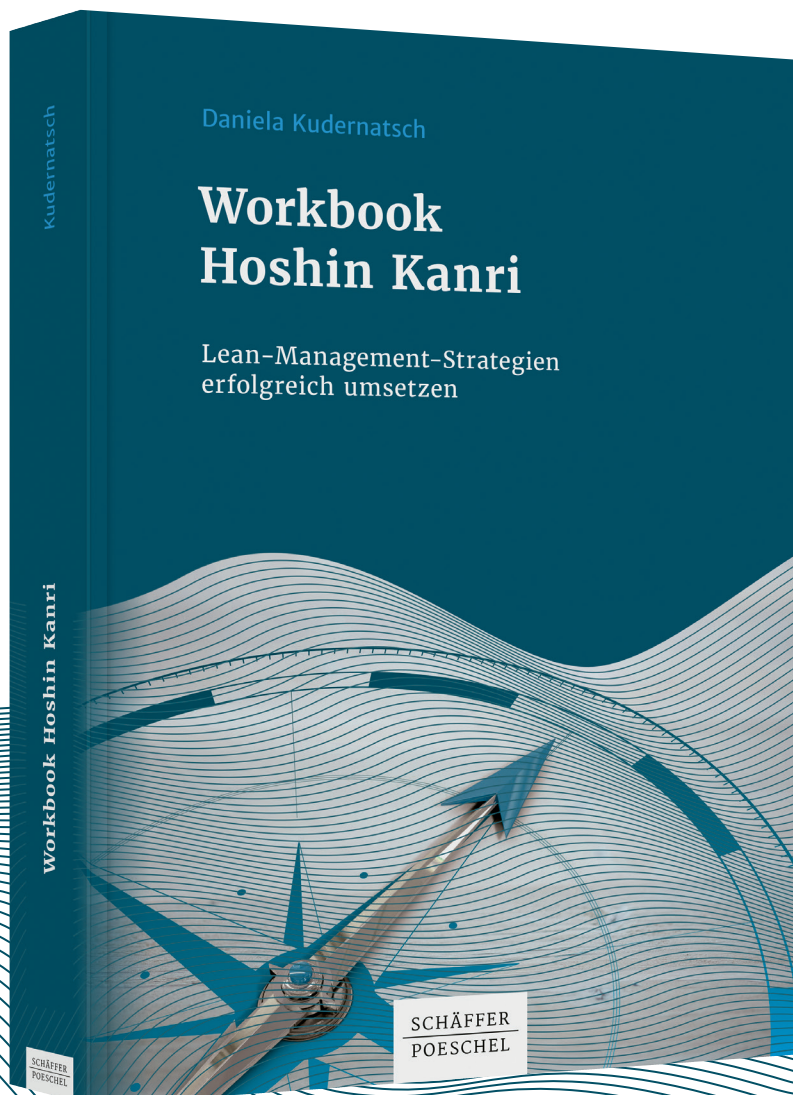
- Wie beeinflusst das gewählte Medium die Kommunikation selbst?
- Welche Kennzeichen gelungener Kommunikation existieren?
- Ist das Führen von virtuellen Teams ein neues Thema für Managementtrainings?
- Welche Rolle spielt Kommunikation beim Management und bei der Moderation von Teamprozessen?

Hinweise zu den verschiedenen Beitragsformaten der zfo, zur Manuskripterstellung und zum Einreichungsprozess finden Sie unter www.zfo.de.

Management aus Fernost

Durch die Einführung des flexiblen Planungsprozesses und nachhaltigen Zielumsetzungsprozesses Hoshin Kanri wird es Organisationen möglich, sich kurzfristig neu und nachhaltig auszurichten. Das Buch stellt alle relevanten Schritte mit den zugehörigen Tools zur Planung und Umsetzung von Hoshin Kanri aus Anwendersicht dar. Es enthält viele bewährte und praktische Werkzeuge sowie über Jahre entwickelte Methoden.

- Leitfaden für die Einführung von Hoshin Kanri
- Die Strategie eines Unternehmens über die gesamte Hierarchie hinweg umsetzen
- Mit zahlreichen Checklisten, Praxisbeispielen, Tipps und Tricks



Daniela Kudernatsch

WORKBOOK HOSHIN KANRI

Lean-Management-Strategien
erfolgreich umsetzen

2022. 185 S. Kart.

ISBN 978-3-7910-5364-6 | 29,95 €

eBook 978-3-7910-5365-3 | 25,99 €

Weiteres Buch zum Thema:

Kudernatsch: **HOSHIN KANRI**

ISBN 978-3-7910-4442-2 | 69,95 €

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**

SGO-Verein

Gestalte deine Zukunft. Lerne aus Erfahrung.

**Möchten Sie Ihren
Wissens- und
Erfahrungsaustausch
pflegen?**

Dann werden Sie Teil
der SGO Community:

www.sgo-verein.ch

Communities of Practice

Vertiefen Sie Ihr Erfahrungswissen
und vernetzen Sie sich mit Profis
aus Ihrer Branche:

www.sgo-verein.ch
communities-of-practice-cop



#Führungsverständnis

Viele Unternehmen stehen vor
fundamentalen Transformationen.
Es ist also an der Zeit, sich mit
dem Führungsverständnis
auseinanderzusetzen.
Doch wie gehen sie mit dem
Führungsverständnis im Alltag
konkret um?

Sind Sie dabei?

In neun Sessions machen sich die
Teilnehmenden der Community of
Practice Leadership auf die Suche
nach Antworten.

www.sgo-verein.ch
communities-of-practice-cop
leadership

Wir entwickeln, vermitteln und vernetzen
Fach-, Handlungs- und Sozialkompetenz
in Organisation, Management und Leadership.


www.sgo-verein.ch