

B1 EIN INNOVATIONS- PROJEKT PLANEN

WORUM GEHT'S?

Das Aufsetzen von Projekten ist Business-as-usual in allen Organisationen. Es ist kein Themenfeld, das man in diesem Playbook erwarten würde. Außerdem sind alle Projekte eigentlich immer von Ungewissheit betroffen. Zumindest ein bisschen. Doch einige Projektarten sind mehr Ungewissheit ausgesetzt als andere! Tatsächlich wollen wir hier nicht über das Managen oder Durchführen von Projekten schreiben, sondern über das *Designen* von Projekten in der Ungewissheit. Denn diese Schwierigkeit begegnet uns immer wieder in der Praxis. Die konzeptuelle Gestaltung solcher Projekte ist mannigfaltig: Welche Art von und wie viel Recherche sollten wir betreiben? Welche und wie viele Iterationspunkte benötigt ein Projekt in der Ungewissheit? Wie und an welchen Stellen werden idealerweise Stakeholder, Expert*innen oder Sponsor*innen eingebunden?

Das trifft auch auf die Methoden *Experience Design* und *Product Discovery* zu.¹ Dort stellen wir jeweils ein zielgerichtetes Vorgehen vor, um eine bestimmte Form der Innovationsarbeit zu betreiben. Die Ausgestaltung des konkreten Vorgehens thematisieren wir dort nur am Rande. Das machen wir in diesem Kapitel dafür umso ausführlicher.

Wir schreiben in diesem Playbook ja explizit über Methoden, die uns helfen, in der *Ungewissheit* besser handeln zu können. Wir erinnern uns an die Definition: Unter *Ungewissheit* wissen wir nicht, was alles eintreten kann und mit welcher Wahrscheinlichkeit das passieren könnte. Wir erwarten also das Unerwartete! An dieser Stelle müssen wir zunächst genauer differenzieren:

WELCHE ART VON PROJEKT WOLLEN WIR DESIGNEN?

Ein Projekt stellt eine bestimmte Größe an Ressourcen zur Verfügung, um eine Veränderung zu erreichen. Ist diese Veränderung erreicht, endet das Projekt. Wir definieren hier zum besseren Verständnis zwei Arten von Projekten, und zwar anhand der zu erreichenden Ergebnisse:

¹ Kapitel zu beiden gibt's im Playbook auf den Seiten 198 ff. und 182 ff.

a) **Konzeptionsprojekte:** Hier ist das Ergebnis eine konzeptuelle Veränderung, also eine Vorstellung davon, wie der zukünftige Zustand aussehen soll. Beispiele sind Produkte und Services, Meetingstrukturen, Schnittstellen zur Kundschaft, User Interfaces etc. Da wir bei diesen Projekten nicht wissen können, wie das Ergebnis aussieht, kann viel Unvorhergesehenes passieren. Wir befinden uns im Bereich der Ungewissheit¹ und müssen diese Ungewissheit managen.

b) **Umsetzungsprojekte:** Hier ist das Ergebnis die Umsetzung der Veränderung, beispielsweise eine Veranstaltung wie eine Olympiade, die Einführung eines SAP-Systems, die Programmierung eines Produkts, das Produzieren eines Smartphones. Ab dem Moment, wenn wir wissen, wie der Zielzustand, den wir erreichen möchten, aussieht, haben wir in den meisten Fällen eine gute Vorstellung von den Risiken, die das Projekt mit sich bringt. Wir befinden uns in einer Risiko-Umwelt² und müssen daher das Risiko managen.

In der Praxis haben die meisten Projekte natürlich oft einen konzeptuellen und einen umsetzenden Anteil. Neue, »agile« Konzepte leben gerade davon, dass diese beiden Ebenen miteinander verschmelzen. In der Regel sind die meisten Organisationen mit Projekten konfrontiert, die einen eher geringeren konzeptionellen Anteil haben oder die sich konzeptionell stark an der Vergangenheit orientieren. In diesen Regelfällen ist ein großer Erfahrungsschatz vorhanden. Solche Projekte haben einen sehr geringen Ungewissheitsanteil. Und falls er doch höher ist, holen diese Organisationen eben eine externe Agentur oder Beratung hinzu. Müssen Organisationen Projekte mit einem großen Ungewissheitsanteil designen, greifen sie auf die Tools des Projektdesigns unter Risiko zurück. Sie kennen ja nichts anderes. Und das kann nicht funktionieren, wie wir im einleitenden Theoriekapitel des Playbooks gelernt haben.

Wir fokussieren uns daher auf Konzeptionsprojekte – oder den Anteil von Konzeption, der in Projekten enthalten ist. Viele Organisationen setzen in diesem Fall gerne »Vor-Projekte« auf. Aktuell sagt man »Design Sprint« oder auch »Design Thinking Sprint« dazu ... Dahinter versteckt sich ein Projekt, das die Konzeption des Projekts bündelt, und dann sollen aus diesem Projekt viele weitere Projekte entstehen. Das finden wir sehr sinnvoll!

Leider werden in der Praxis diese Konzeptionsprojekte in viele Teil-Konzeptionsprojekte³ zerlegt, was nur mit Umsetzungsprojekten möglich ist. Denn eine Zerteilung muss sich immer am erwarteten Ergebnis orientieren. So können wir die Lösung in Teile zerlegen, Schnittstellen definieren und Teilprojekte erzeugen. Kennen wir die Lösung noch nicht, kann dieser Dreischritt nicht funktionieren. Im Gegenteil: Es werden dann Redundanzen erzeugt und die entstehenden Ergebnisse passen konzeptionell nicht mehr zusammen – was zu Interessenkonflikten, Flickschusterei und Inkohärenzen führt.

Wir merken uns folgende Grundregel: **Je höher der Grad an Ungewissheit ist, mit dem das Projektteam operieren darf,⁴ desto weniger können wir dieses Projekt in Teilprojekte zerlegen.** Design Sprints/Konzeptionsprojekte brauchen einen ganz klaren Fokus und ganz klare Rahmenbedingungen hinsichtlich der Gestaltungsgrenzen.⁵

1 Nur zum Teil natürlich, wie wir im Kapitel »Das Theorie-Fundament einer Adaptiven Organisation« (im Playbook ab Seite 12) beschrieben haben.

2 Mit einem Rest Unsicherheit, den es immer gibt.

3 Also Sprints.

4 Gleichbedeutend mit der Frage, was alles infrage gestellt werden darf.

5 Viele Konzeptionsprojekte kommen auch ohne Nutzer*innen-Perspektive aus. Diese ist in vielen Fällen aber sehr nützlich.

WIE BEWERTEN WIR DAS LEVEL AN UNGEWISSHEIT FÜR EIN KONZEPTIONSPROJEKT?

Der Einfachheit halber definieren wir hier drei Kategorien von Informationsungewissheit, denen wir mit unterschiedlichen Methoden sinnvoll begegnen können:¹ → **ABB. B1.1.**

- ▶ *Kategorie 1:* Dinge, die wir **wissen**, müssen wir im Projektkontext betrachten und im Zweifelsfall validieren. Hier befinden wir uns aus Sicht des Projektes in einer Risiko-Umwelt.²
- ▶ *Kategorie 2:* Unsere relevantesten **Vermutungen** und Annahmen sollten wir in überprüfbare Hypothesen überführen, damit wir die Ungewissheit methodisch verringern. Das Konzept des agilen Arbeitens sowie Methodiken wie Lean Startup basieren auf diesem Ansatz und haben es populär gemacht. Hier setzt uns die Praxis die Grenzen. Können wir wirklich immer alle Annahmen überprüfen? Und ist das wirtschaftlich sinnvoll?
- ▶ *Kategorie 3:* Bestimmte Aspekte unserer Projekthalte sind komplett unklar und müssen zunächst **exploriert** werden. Vor einer Exploration wissen wir natürlich noch nicht, was wir vorfinden, da das Ziel der Exploration eben ein unvoreingenommenes Entdecken ist. Hier sind wir aus Sicht des Projekts mit hoher Ungewissheit konfrontiert, da die Informationen, die wir finden, den kompletten Kontext des zu lösenden Problems durcheinanderbringen könnten. Methoden wie Design Thinking, Service Design oder auch J2BD haben in den letzten Jahren Wege aufgezeigt, wie diese Art der Exploration aussehen kann.

DIE STANDARDLÖSUNG

In Artikeln gibt es oft Empfehlungen der Art: *Mach erst ein bisschen Design Thinking, dann Lean Startup, dann Business Model Generation und dann Agile!* Das ist irgendwie richtig, aber irgendwie auch falsch.³ Diese Methodiken sind unabhängig voneinander entstanden⁴ und haben weder klar definierte Anfänge noch Enden, noch klare Übergänge zueinander. Sinnvoller ist es, diese Methodiken zu verstehen und selber einschätzen zu können, wie man die einzelnen Methoden koppelt.

Zum Start eines Projekts müssen wir definieren, welches Wissen welchem Grad an Ungewissheit unterliegt. Dies bestimmt die auszuwählenden Methoden. Alles, was wir sicher *wissen*, können wir als gegeben annehmen oder für unseren Projektkontext, wenn nötig, validieren. Alles, was wir nur annehmen können, also nicht sicher wissen, können wir über Hypothesen testen. All das, was wir als Black Box noch nicht kennen (etwa das Nutzer*innen-Verhalten in spezifischen Kontexten oder bisher unbekannte Nutzer*innen-Bedürfnisse), müssen wir explorieren. Das beinhaltet, dass wir von komplett Unerwartetem überrascht werden können. Machen wir unseren Job richtig, wollen wir das auch! Denn hier finden wir das Potenzial für innovative Lösungen.

APROPOS: WAS IST EIGENTLICH EIN PROJEKT?

Durch das Vordringen »agiler« Methoden wird die Unterscheidung zwischen Projekt und Produkt immer konfuser, weshalb wir in diesem kurzen Abschnitt den Unterschied beleuchten wollen, denn er bringt ein paar große Implikationen mit sich.

Wir sehen seit einigen Jahren, dass Organisationen anfangen, ihre Projektleiter plötzlich Product Owner zu nennen, weil die jetzt mit

- 1 Ungewissheit-Risiko ist ein Spektrum. Außerdem ein Modell, um uns Unterschiede deutlich zu machen. Deshalb auch der klare Akteurs- und Kontextbezug. In jeder Situation fragen wir uns: »Was ist hier ungewiss?« Es gibt also keine absolute Einteilung oder Skala!
- 2 Nicht vergessen, diese Zuschreibung ist immer nur aus der Perspektive des Akteurs zutreffend!
- 3 Passend dazu gibt es die **ABB. 12** im Playbook-Kapitel »Innovationsfähigkeit« auf Seite 126.
- 4 Nun, nicht ganz. Sie haben sich sogar gegenseitig beeinflusst. Aber sie setzen unterschiedliche Schwerpunkte und lösen unterschiedliche Probleme.

agilen Methoden arbeiten und so ... Hier gibt es leider ein fundamentales Missverständnis: Eine Rolle wird nicht durch von ihr benutzte Methoden definiert, sondern über ihre Verantwortung in der Organisation. Das heißt, egal ob eine Projektleitung mit klassischen oder agilen Methoden ein Projekt managt, bleibt diese Person immer »nur« die Projektleitung. Dann eben mit Kanban-Board und meinetwegen auch einem Scrum Master zur Unterstützung (schadet ja nicht). Ein Product Owner dagegen *ownst* (besitzt) ein Produkt oder einen Service des Unternehmens und entwickelt diesen langfristig und eigenständig¹ weiter. In dem einen Fall sprechen wir von einer temporären Rolle, denn ein Projekt endet immer mit dem Erreichen eines vordefinierten Ziels, und auf der anderen Seite reden wir von einer kontinuierlichen, in der Organisationsstruktur verankerten Rolle, die nicht endet → **ABB. B1.2**.

Product Owner² holen oft in den sehr frühen Phasen der konzeptionellen Produktentwicklung externe Innovationsagenturen³ in den Prozess, da sie sich immer wieder alleine gelassen fühlen und auch methodische Unterstützung benötigen. Für das anschließende konzeptionelle »Rundmachen«, die agile Entwicklung, die Implementierung in der Organisation, die Markteinführung, die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung ist diese Rolle aber perfekt zugeschnitten.

Ein Querverweis, um das Rad nicht neu zu erfinden: Wer mit dem »Pioneers/Settlers/Town Planners«-Modell von Simon Wardley vertraut ist,^{L1} wird vieles wiedererkennen. Wir bauen in diesem Kapitel bei der Beschreibung der Projektarten auf der Unterscheidung in Risiko und Ungewissheit auf. Bei Wardley liegt der Fokus stärker auf Menschentypen.

- 1 In Abstimmung mit dem Chief Product Owner.
- 2 Wie Stakeholder ein englischer Begriff, daher nicht gegendert.
- 3 Wie Dark Horse.

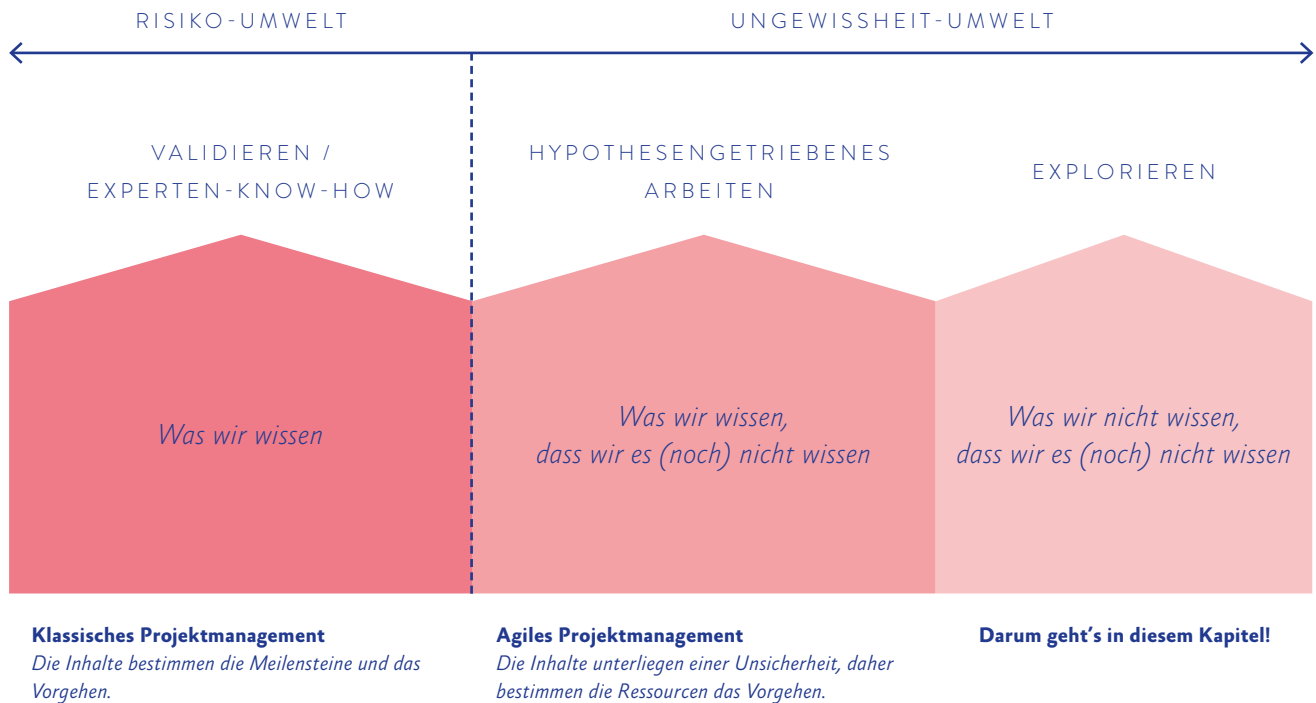


ABB. B1.1: Zum Start des Projekts ist es entscheidend, zu definieren, welches Wissen welchem Grad an Ungewissheit unterliegt. Das beeinflusst auch die Auswahl der passenden Methoden.

PROJEKT	PRODUKT
Vorhaben, dessen Ziel es ist, einen verbesserten Zustand herzustellen (etwa von Prozessen, der Zusammenarbeit, eines Produktes; die Einführung von XYZ)	Manifestation eines Wertversprechens für eine Gruppe von Kund*innen
Endet	Endet nicht, sondern unterliegt einem Lebenszyklus
Projektteam rekrutiert sich aus unterschiedlichen Organisationsbereichen (außer es ist ein Projekt innerhalb einer Abteilung)	Produktteam entwickelt und setzt das Produkt um
Projektteam ist weiterhin in die Reportingstrukturen der Abteilung eingebunden	Produktleitung (Product Owner*in) agiert wie ein*e Mini-CEO oder Entrepreneur*in
Projektleitung hat keine hierarchische, personalbezogene Führungsfunktion	Es gibt operative Einheiten, die dem/der PO zuarbeiten beziehungsweise von diesem /dieser inhaltliche Anweisungen erhalten
Projekte haben eine*n Sponsor*in (Auftraggeber*innen)	Projekte haben eine*n Sponsor*in (Auftraggeber*innen)

ABB. B1.2: Ist es ein Projekt oder ein Produkt? Diese Gegenüberstellung verschafft uns Klarheit.

WELCHES PROBLEM WIRD GELÖST?

Bei Projekten unter Risiko können wir die verschiedenen Schritte sauber trennen: Eine professionelle Auftragsklärung erlaubt ein sinnvolles Design eines Projektes. Haben wir genug Erfahrung mit dieser Art von Projekten, können wir alle Phasen kalkulieren (inklusive eines Risikopuffers) und dann nach Verhandlung und Freigabe des Projektdesigns in die Arbeit starten. Je erfahrener wir als Organisation sind, desto mehr Wasserfall sozusagen. Kurz gesagt: Zunächst Auftragsklärung, Definition der Anforderungen (Requirements), Ziele und Rahmenbedingungen. Dann loslegen, gelegentlich den Status reporten, gegensteuern und anpassen und irgendwann einen erfolgreichen Abschluss feiern.

Bei Projekten in der Ungewissheit funktioniert dieses Vorgehen indes nicht → **ABB. B1.3**. Hier machen wir zwar auch eine Auftragsklärung, aber wenn wir die zu lösende Problemstellung erst während des eigentlichen Auftrags entwickeln und Unvorhergesehenes passieren soll,¹ können wir die Auftragsklärung nicht final abschließen.² Sie kann erst beendet werden, wenn wir die finale Klarheit über das zu lösende Problem haben, welches wiederum bei Projekten in der Ungewissheit erst im Verlauf des Projekts definiert wird. Sind in der Ungewissheit viele Parameter eines Projekts noch nicht klar oder unsicher, wird es auch schwer, klare Requirements zu definieren! Und selbst die Projektziele können sich ändern und damit auch die Beziehung zu anderen Projekten. Dann verursachen wir nicht nur Probleme für die Revision / Compliance, sondern auch, wenn wir Erkenntnisse gewinnen, die nicht zu den angrenzenden, parallelen Projekten passen. Puh.

- 1 Wir haben mal eine über 100 Seiten dicke Ausschreibung zur »Agilen Transformation der Organisation« erhalten ... Kann man machen – nicht!
- 2 Das Qualitätsmerkmal einer guten Auftragsklärung ist, dass alle Parteien wechselseitig das gleiche Verständnis haben. Eine Auftragsklärung setzt nicht voraus, dass die Ergebnisse schon festgeschrieben werden können.

Doch nicht genug der Probleme: Wenn erst während der Projektlaufzeit geklärt werden kann, welches Problem zu lösen ist, ist auch im Vorfeld noch nicht klar, wie *das Team darum herum* eingebunden werden kann. Also welche Stakeholder müssen wann und wie in das Projekt eingebunden werden, um die Veränderungen, die auf die Organisation zukommen, zu managen?

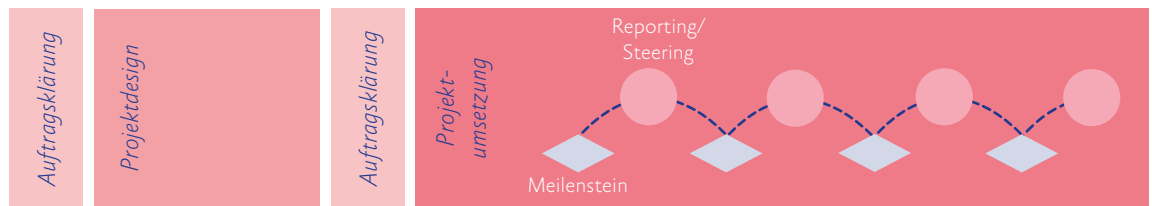
All diese Probleme, die Innovationsprojekte in der Ungewissheit damit aufwerfen, werden wir in diesem Kapitel mit unserer Planungsmethode leichter beherrschbar machen und teilweise komplett aus dem Weg räumen.

WIE GEHT DAS?

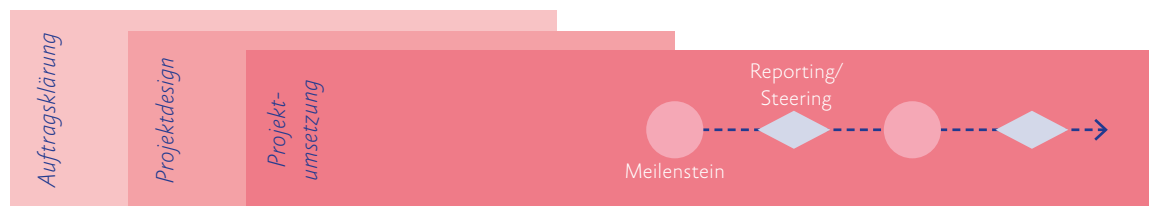
¹ Denn die Durchführung ist zum einen immer sehr individuell und zum anderen läuft sie sehr smooth, wenn die Planung gut war.

Mit dieser Methode wollen wir vor allem die Fähigkeiten einer Organisation stärken, Projekte in der Ungewissheit besser planen zu können. Daher konzentrieren wir uns nicht auf die Durchführung, sondern bleiben bei der Anfangsphase.¹ Diese besteht aus drei iterativen Schritten → **ABB. B1.4**, die uns vom geringen Verständnis und einer geringen Konkretisierungsstufe hin zu einem besseren Verständnis und einer besseren Konkretisierungsstufe führen:

PROJEKT UNTER RISIKO



PROJEKT UNTER UNSICHERHEIT



² »Design is constantly reframing a problem, until we start seeing good solutions.« Frei nach Dark Horse oder John Kolko.

ABB. B1.3: Während in einem Projekt mit Risiko alle Ebenen sauber getrennt werden können, findet die Problemdefinition in einem Projekt in der Ungewissheit erst während des Projekts statt.² Deshalb kann auch erst danach eine generische Lösungsbeschreibung erfolgen. Das erschwert die Auftragsklärung, die notwendigerweise (nicht dargestellt) auch iterativ abläuft und das Projekt begleitet. Die Auftragsklärung ist quasi erst nach Projektstart abgeschlossen – was ein riesiges Problem für Ausschreibungsverfahren ist, die damit natürlich gar nicht umgehen können.

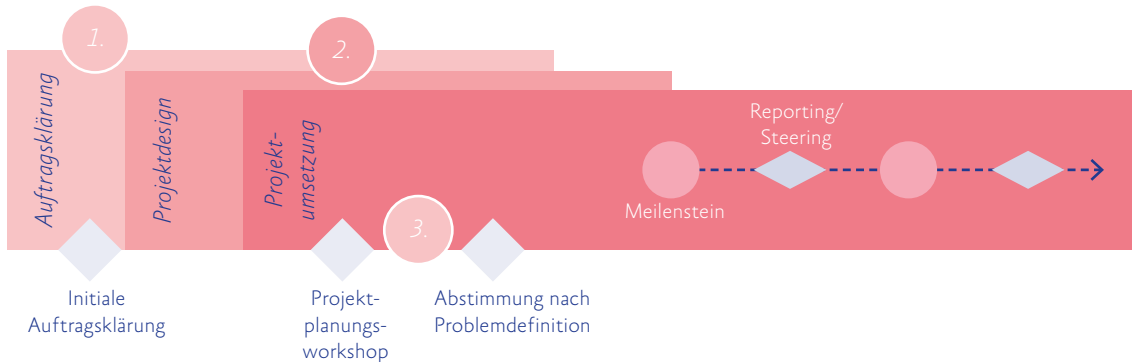


ABB. B1.4: Übersicht über die drei iterativen Schritte: 1. Auftragsklärung mit Auftraggeber*innen, 2. Projektdesign ohne Auftraggeber*innen, 3. Projektplanungs-Workshop mit Auftraggeber*innen.

1 – Initiale Auftragsklärung: Sie hilft uns, das zu explorierende (und zu lösende) Problem zu verstehen. Dabei betrachten wir sowohl inhaltliche Aspekte des Projekts als auch Aspekte der Projektsteuerung. Also Rahmenbedingungen und Sichtweisen der Organisation, die einen großen Einfluss auf das Design des Projekts haben.

2 – Projektdesign: Die Ausgestaltung des Entwurfs, wie wir dieses Projekt angehen wollen, machen wir alleine. Hier definieren wir, wie das Projekt aufgebaut sein sollte, welche Inhalte wir explorieren müssen, wie das Team aussieht, mit dem wir zusammenarbeiten wollen, welche Stakeholder wir einbinden wollen und wie und wann wir die Schnittstellen zu den Auftraggeber*innen setzen. Das Design lassen wir uns von den Auftraggeber*innen absegnen, um die organisatorischen Dinge ins Rollen zu bringen.

3 – Projektplanungsworkshop: Hier überarbeiten wir dieses Projektdesign gemeinsam mit den Auftraggeber*innen. Gleichzeitig arbeiten wir uns mit dem Team in die Inhalte ein. So können wir ein besseres Alignment herstellen und direkt ein Commitment für Veränderungen am Projektdesign erhalten, falls dies an diesem Punkt nötig wird.

Das Projektteam arbeitet in der Umsetzung alleine weiter. Wenn das Problem reformuliert ist (→ **ABB. B1.4**), folgt in jedem Fall eine weitere Abstimmung mit den Auftraggeber*innen. Hier ist die Perspektive der Organisation wieder zwingend erforderlich, denn an diesem Punkt ergeben sich oft mehrere Richtungen, in die das Team weiterarbeiten könnte. Oder es ergeben sich neue Rahmenbedingungen, die es für die Lösungserarbeitungen zu berücksichtigen gilt.

ERKLÄRT DAS MAL GENAUER!

Um ein Projekt zu planen, betrachten wir es auf vier Ebenen: inhaltliche Ebene, Steuerungsebene, Beziehungsebene und Ressourcenebene. Dies tun wir in vier aufeinanderfolgenden Schritten.

Schritt 1: Initiale Informationen besorgen

Zunächst wollen wir so viel wie möglich über die Steuerungsebene erfahren. Welche Akteure¹ sind relevant? Eventuell können wir auch eingrenzen, wie relevant diese jeweils sind. Wie lauten die von der Organisation vorgegebenen Rahmenbedingungen und welche Ziele verfolgen die jeweiligen Stakeholder?

Erst dann nähern wir uns der inhaltlichen Ebene des Projekts, die wir viel besser interpretieren können, wenn wir die Steuerungsebene geklärt

¹ Schon ein paarmal erwähnt, aber besser noch einmal: Akteure können, müssen aber nicht Personen sein. Akteure sind Abteilungen, Organisationseinheiten, Rollen etc. Aus diesem Grund gendern wir diesen Begriff nicht.

1 Nein, das ist nicht das Gleiche!

haben. Dazu benötigen wir eine Zieldefinition, eine Vorstellung vom Ergebnis unseres Projekts¹ und eine Beschreibung des zu lösenden Problems. Kennen wir es, dann geht die inhaltliche Arbeit schon los. Wir versuchen jetzt, so viel wie möglich über den Problemkontext zu erfahren. Und über den Prozess, bei dem das Problem auftritt, sowie die Nutzer*innen und Stakeholder des Problems.

Kennen wir diese Informationen, können wir daraus die formalen Ergebnisse (Deliverables) ableiten und diese vorläufig mit den Auftraggeber*innen abstimmen → **ABB. B1.5. Vorläufig!** Denn wir erinnern uns, dass eine finale Abstimmung erst nach der Definition des Problems im Verlauf des Projekts stattfinden kann. In der Auftragsklärung nehmen wir die Sichtweise der Auftraggeber*innen auf, hinterfragen diese allerdings durch die im Projekt stattfindende Exploration. Das muss natürlich Auftraggeber*innen und Auftragnehmer*innen beiderseits klar sein.

Schritt 2: Projekt designen

In der Konzeption des Projekts durchlaufen wir mehrere Schritte, die verschiedene Ebenen des Projekts adressieren. Diese Ebenen können getrennt voneinander betrachtet werden:

1 – Das Projekt inhaltlich planen: Wo liegt die spannende Ungewissheit? Hier schlägt die Ungewissheit so richtig zu. Gemäß dem oben vorgestellten methodischen Vorgehen fragen wir uns: »Was wissen wir sicher?«, »Wie lauten unsere Annahmen?«, »Wo sehen wir Potenzial für spannende Entdeckungen?«

Dieses Potenzial ist die Basis für unsere Planung: Jetzt legen wir den Startpunkt unserer Exploration fest. Wir konkretisieren beispielsweise, wie viele Nutzer*innen / Kund*innen wir »beobachten« wollen. Auch hier ist es sinnvoll, in kleinen Schritten zu denken. Also die Exploration in Iterationsschleifen zu denken. Beispielsweise

suchen wir uns vier spannende Nutzer*innen-Gruppen aus, von denen wir aber jeweils nur zwei Vertreter in qualitativen Interviews befragen. Schnell stellt sich so heraus, ob wir in die richtige Richtung arbeiten oder ob sich das am Schreibtisch imaginierte Potenzial in Luft auflöst. So verhindern wir, dass wir wertvolle Zeit verplempern. Entgegen den typischen Prozessdarstellungen (wie etwa in → **ABB. B1.6**, der Design-Thinking-Prozess) sollten wir explorative und synthetisierende Tätigkeiten parallel ablaufen lassen.

In diesem Arbeitsschritt stellen wir nach und nach die wichtigen inhaltlichen Bausteine zusammen, mit denen wir uns im Projekt beschäftigen wollen. Dabei beginnen wir immer mit dem höchsten Grad der Ungewissheit: Wir wissen, welche Informationen für das Projekt relevant sind. Dann schauen wir, was wir validieren wollen, wie wir das tun können, und schätzen den Aufwand dafür ab. Dann gehen wir durch die vorgenommenen Annahmen und überlegen uns, wie wir diese überprüfen können, inklusive der dafür benötigten Zeit. Im dritten Schritt machen wir das Gleiche für die notwendige Exploration.

Je höher die von uns bestimmte Ungewissheit ist, desto mehr Iterationsschleifen müssen wir in das Projekt einbauen. Das machen wir ganz pragmatisch, indem wir einfach weitere Verstehens-, Beobachtungs- und Synthese-Phasen einplanen. In der Iteration sind diese aber deutlich kürzer als beim ersten Mal.

2 – Das Projekt auf der Steuerungsebene planen: Der nächste Schritt ist die Planung der Partizipation. Je höher der Grad an Ungewissheit beziehungsweise je größer der Gestaltungsrahmen, den das Projekt bietet, desto größer die Ungewissheit der Stakeholder. Eine frühe und transparente Integration inklusive ernst gemeinter Feedbackmöglichkeiten erspart uns später viel Arbeit. Die Frage ist hier, wen man wann

PROJEKTEBENE	INHALTLICHE EBENE		
Fakten	Inhaltliche Ziele	Nutzer*innen-Gruppen & Priorisierung	
Projektkontext	Bereits vorliegende Ergebnisse	Inhaltliche Rahmenbedingungen	
Stakeholder*innen	Problemkontext	Problemprozess	Nutzer*innen-Gruppe
Projektergebnisse, die das Team liefern soll (Deliverables)			

ABB. B1.5: Unser Template zur Orientierung, was uns in einer Auftragsklärung im Regelfall interessiert: Links die Informationen zum Projekt, rechts die Informationen zu den Inhalten des Projekts. Einiges in diesem Template erscheint redundant. Das ist es auch manchmal. Manchmal aber auch nicht. Je komplexer das Projekt wird, desto öfter müssen wir alle Felder korrekt ausfüllen. Im besten Fall sind alle Zielfelder deckungsgleich. Glückwunsch! Sind sie das nicht, haben wir unser Augenmerk schon auf zukünftige Probleme gerichtet und können diese im Auge behalten beziehungsweise können uns während des Projektes fragen, wie wir diese priorisieren wollen. Das Template stellen wir euch zum Download zur Verfügung. ^{L2}

integriert. Wir suchen immer nach einer Balance, um einerseits selbst konstruktiv arbeiten zu können und andererseits Einflussmöglichkeiten zu bieten. Außerdem müssen wir beachten, dass Menschen *nur* zu konkreten Ergebnissen Stellung beziehen können. Je mehr Interpretationsspielraum wir lassen, desto aufwendiger ist die

Kommunikation. Die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse steigt. Für die Konkretisierung der Ergebnisse allerdings benötigen wir wiederum umso mehr Vorbereitungszeit. Also ein übler Zielkonflikt.

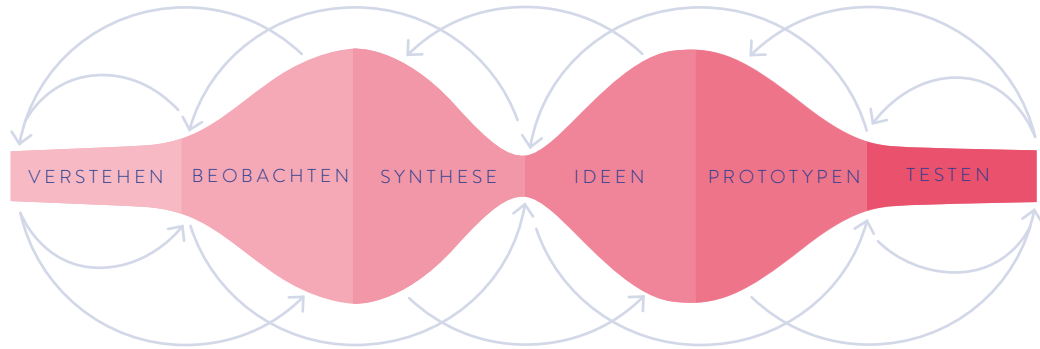


ABB. B1.6: Der Problemlöseprozess nach Design-Thinking-Art. Wer hier mehr wissen will, der kann unser gelbes Playbook lesen. Anzumerken ist, dass alle Problemlöseprozesse immer gleich ablaufen, je nach Schule aber unterschiedlich dargestellt werden: (1) Es gibt immer eine gemeinsame Datenaufnahme und Herstellung eines gemeinsamen Wissensstandes, sonst funktioniert die Zusammenarbeit nicht. Hier als »Verstehen« bezeichnet. (2) Es gibt immer eine irgendwie geartete Form der Exploration (die oft anders heißt). Hier: »Beobachten«. (3) Auf diese Exploration folgt eine »Synthese«. Diese vermischt sich in der Praxis mit der Exploration, beide werden aber meist getrennt voneinander dargestellt. Für Methodiken, die diesen Prozess in Workshop-Settings abbilden, ist das auch sehr sinnvoll. (4) Es folgt eine Lösungsphase, oft in Form von Kreativtechniken. Hier »Ideen« genannt. (5) Diese erstellten Lösungen müssen konkretisiert werden. Hier als »Prototypen«. (6) Im Design-Thinking-Prozess ist dann eine Überprüfung der Lösung vorgesehen (»Testen«), allerdings nur sehr rudimentär, etwa wenn wir es mit dem Vorgehen zum Beispiel in Lean Startup vergleichen. Je nach fachlicher Herkunft und methodischem Fokus werden Problemlöseprozesse sehr unterschiedlich dargestellt. Beim Design Thinking liegt der Fokus beispielsweise auf der Explorativen Phase inklusive der Synthese (die linke Seite dieses Innovations-BHs). Bei Problemlöseprozessen, die zur Optimierung eingesetzt werden, stehen andere Phasen im Vordergrund. Ein Beispiel dafür wäre der DMAIC-Prozess in Six-Sigma-Projekten.

3 – Das Projekt auf der Beziehungsebene planen:

Etwas, das gerne vergessen wird. Man macht ja schließlich einen Kick-off und kennt sich. Die wichtige dritte Ebene ist die Gestaltung des Teamprozesses. Dazu gehört ein gutes Onboarding in das Projekt, aber auch kontinuierliche Arbeit am Teamzusammenhalt¹ und an der Zusammenarbeit im Team. *Kontinuierlich* und nicht nur einmalig ist das Zauberwort. Dazu eignet sich beispielsweise das Retroformat aus der agilen Arbeitsweise hervorragend.

4 – Das Projekt auf der Ressourcenebene planen:

Der Twist, den uns die Ungewissheit bietet, ist die Umdrehung der normalen Logik. Anstatt von Inhalten auf Meilensteine und dann nötige Abstimmungen zu schließen, halten wir es genau andersherum. **In der Logik der adaptiven Strategie ist ein Explorationsprojekt eine Option.** Dieser Option wurde auch ein Budget und eine Ressource gegeben, um die Investition dahinter zu begrenzen.

Jetzt streichen wir also all das, was wir in den ersten drei Schritten so schön aufgeschrieben haben, zusammen. So, dass es zum Budget unserer Ressourcen passt, aber trotzdem noch wirkungsvoll ist. Wir starten beim Wunsch-dir-was, um uns schrittweise der Realität zu nähern. Dabei gibt es ein paar Punkte, die wir auf keinen Fall streichen können: Dies sind die Interaktionen mit den Nutzer*innen² und die Steuerungsformate mit den Auftraggeber*innen und Stakeholdern. Alle anderen Planungspunkte konkurrieren dann um die restlichen Ressourcen.

Dieser Schritt ist deshalb wichtig, weil wir auf diese Weise genau sehen, wie weit wir vom eigentlichen Idealzustand entfernt sind. Dies müssen wir selbstverständlich auch transparent gegenüber den Auftraggeber*innen darlegen, um eine realistische Ergebniserwartung zu erzeugen. Außerdem hilft dieses Vorgehen der Organisation, die Planung dieser Projektart gemeinsam zu lernen und langfristig zu verbessern.

¹ Stichwort: psychologische Sicherheit.

² Hier können wir nur die Anzahl reduzieren.

Schritt 3: Projektplanungsworkshop

Mit unserem initialen Design des Projekts können wir jetzt in einen partizipativen Workshop gehen. Dieser lohnt sich allerdings nur bei großen und aufwendigen Projekten. Wenn wir sehr erfahren und die Projekte nicht besonders groß oder komplex sind, können wir uns diesen Projektplanungsworkshop auch schenken und gleich in die Umsetzung starten. Natürlich dürfen wir nicht die letzte Abnahme des Projektdesigns durch die Auftraggeber*innen inklusive aller Abstimmungstermine unter den Tisch fallen lassen. Diese Abnahme machen wir aus zwei Gründen: Erstens wollen wir so eng wie möglich in die Kollaboration gehen und dabei transparent und offen sein. Zweitens kann es sich ergeben, dass wir am Ablauf des Projekts Änderungen vornehmen müssen, die sich aus der Beschäftigung mit der Problemstellung ergeben. Hier wollen wir die Verantwortlichen direkt im Raum haben, um auch zeitnah Änderungen vornehmen zu können.

DEEP DIVE INS UNGEWISSE

Haben wir ein großes, komplexes Projekt vor uns und hat das Projektdesign uns vor größere Herausforderungen gestellt, ist ein Planungsworkshop in jedem Fall sinnvoll, da er einen direkten, inhaltlichen Deep Dive ins Thema ermöglicht. Für diesen Workshop nehmen wir

uns, je nach Komplexität, zwei bis sechs Stunden Zeit. Dieser Workshop dient uns gleichzeitig als idealer Kick-off mit dem dann schon ausgewählten Projektteam. Wir können den Workshop daher als Zwischenformat zwischen Auftragsklärung und Projektarbeit sehen.¹

Wie wir die Templates, die wir im Folgenden zeigen, nutzen, hängt von unserem Ziel ab. Alle Templates können auf unterschiedlichen Flughöhen benutzt werden. Wichtig sind vor allem diese drei Aspekte:

- ▶ die richtige Flughöhe beibehalten;
- ▶ herausfinden, was niemand weiß/wo herrscht Ungewissheit?;
- ▶ nicht redundant zur Auftragsklärung arbeiten.

¹ Auch als Projektteam ohne Auftraggeber*in können wir den Workshop als Vorlage für den ersten Arbeitstag nutzen, quasi als Fast Forward ins Projekt.

DER WORKSHOP BEGINNT

Der Ablauf des Workshops ist wie folgt gestaltet → **ABB. B1.7**: Zunächst einmal beginnt er² mit dem Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses. Dann findet ein inhaltlicher Deep Dive statt. Dabei *tauchen* die Teilnehmenden nacheinander auf die vier verschiedenen Ebenen des zu untersuchenden Problems ab. Als Erstes betrachten wir den Problemkontext → **ABB. B1.8**. Hier interessiert uns alles, was wir als Projektteam über den Kontext des Problems wissen sollten. Also so etwas wie rechtliche, wirtschaftliche,

² Hier wiederholen wir uns nun wirklich.

Inhaltlicher
Deep Dive im Team



ABB. B1.7: Inhaltlicher Aufbau eines Projektplanungswshops.

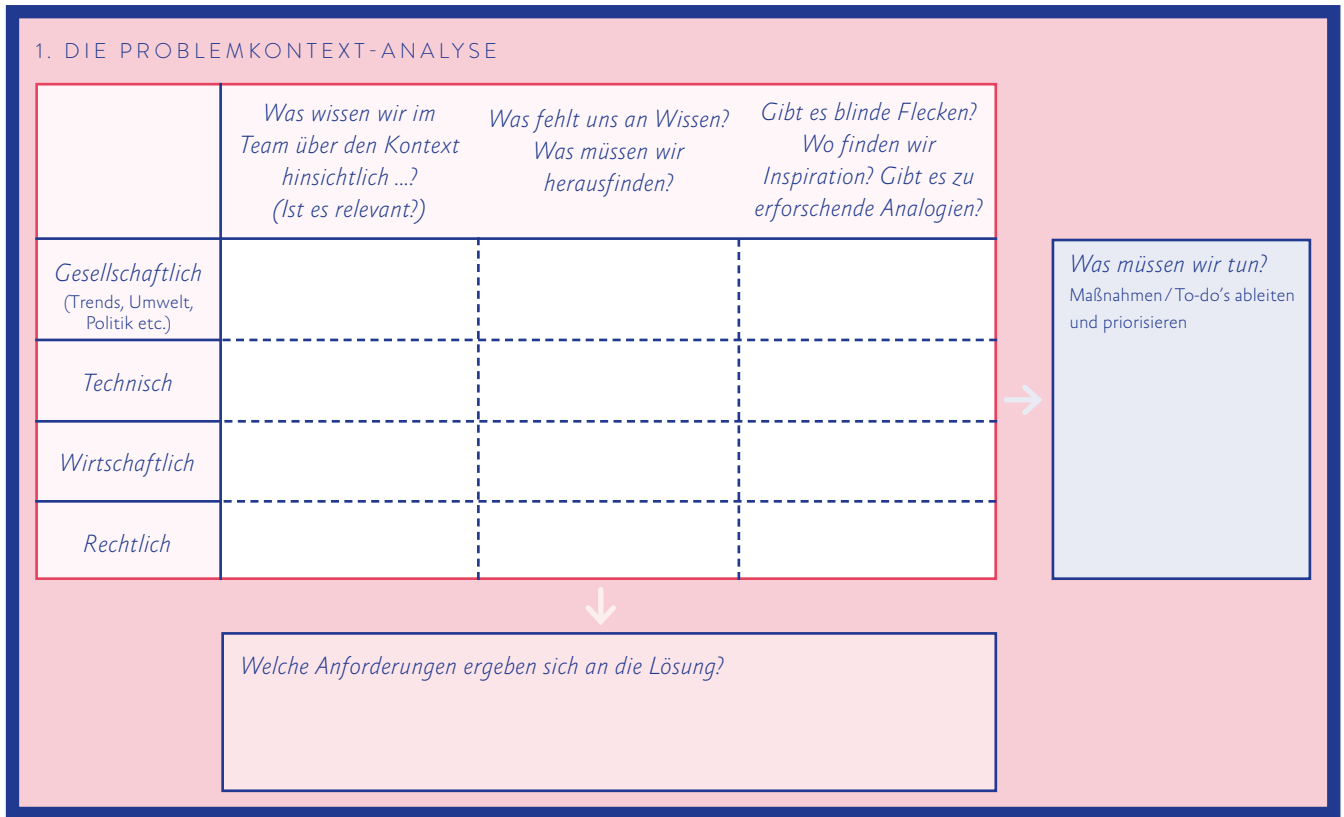


ABB. B1.8: Ein Problem existiert in einem für das Problem einzigartigen Kontext. Wollen wir bekannte Lösungen übertragen, müssen wir sie an den Kontext unseres Problems anpassen. Daher ist es essenziell, den Kontext, in dem wir eine Lösung gestalten sollen, zu verstehen. Das Template stellen wir zum Download zur Verfügung.^{L3}

¹ Siehe dazu die PESTLE-Analyse aus dem Kapitel »Strategische Probleme in der Zukunft finden«, im Playbook ab Seite 75.

organisatorische, ökologische und politische Rahmenbedingungen,¹ die in diesem Fall relevant sind. Aber natürlich auch die Interessen der Organisation, strategische Überlegungen und so weiter.

Im nächsten Schritt schauen wir uns die Interessen der Stakeholder genauer an → **ABB. B1.9**. Dies ist wichtig, um als Projektteam später ein Gefühl für die Qualität der ersten Problemlösungen zu bekommen. Ohne das Wissen über die wichtigsten Stakeholder und deren Motivationen ist eine Einordnung oft nicht möglich.

Im nächsten Schritt erfolgt die Nutzer*innen-Analyse → **ABB. B1.10**. Dabei versuchen wir als Team (inklusive der Auftraggeber*innen), alles Wissenswerte herauszuarbeiten, wie in der

Auftragsklärung besprochen: demografische Daten, Bedürfnisse, Hindernisse etc. Wichtig ist, den Kontext zu verstehen, in dem sich die zu betrachtenden Nutzer*innen bewegen. Deshalb schauen wir uns wichtige Prozesse an, die Nutzer*innen durchlaufen → **ABB. B1.11**. Während des Deep Dives entdecken wir nicht nur, was wir wissen, sondern auch, was wir nicht wissen. Alle identifizierten Lücken sind gute Ansatzpunkte für die folgende Exploration.

DIE TEMPLATES FÜLLEN SICH

Dann gehen wir die einzelnen Templates (→ **ABB. B1.8** bis **B1.11**) noch einmal durch. In jedem identifizieren wir Ansatzpunkte für das

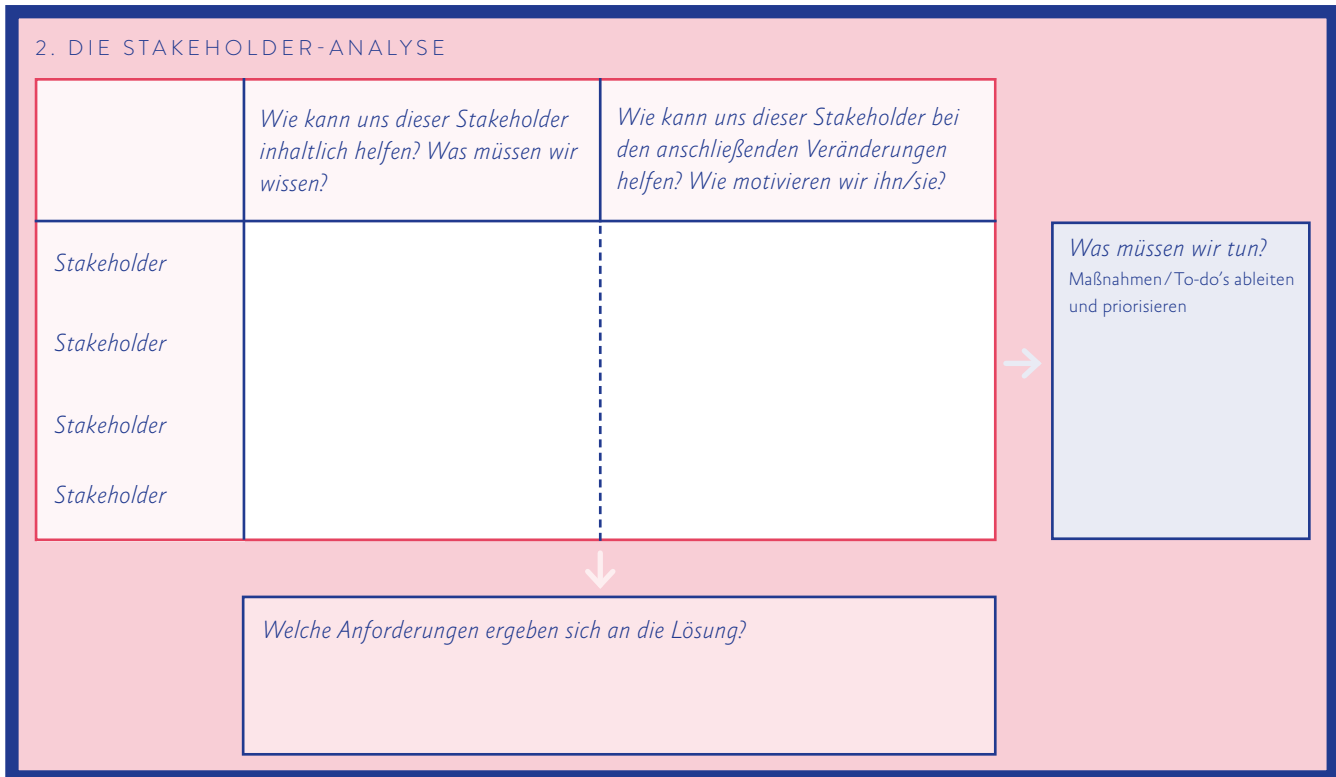


ABB.B1.9: Wir wollen uns immer fokussieren, daher arbeiten wir nur mit den relevantesten Stakeholdern weiter. Diese gilt es jetzt, ein bisschen stärker zu analysieren. In vielen Projekten, die nicht so komplex sind, könnte das »over-engineert« sein. In diesen Fällen können wir hier diesen Schritt überspringen. Das Template stellen wir zum Download zur Verfügung.^{L4}

Ergebnis, das wir uns von der Exploration wünschen. Das sind die Anforderungen an die Lösung. Damit haben wir einen Kriterienkatalog, um später die Ergebnisse des Projekts bewerten zu können.

In einem weiteren Arbeitsschritt – und dieser ist der wichtigere – gehen wir durch die Templates und schauen, welche Maßnahmen sich für das Projektteam ergeben. Also beispielsweise, welches Nutzer*innen-Bedürfnis zu hinterfragen und zu ergründen ist? Oder welche Prozessschritte wir analysieren müssen oder welchen Kontext wir uns genauer ansehen müssen?

Genau diese Arbeit führt dazu, dass wir das in Schritt 2 erarbeitete Projektdesign weiter konkretisieren → **ABB. B1.12**. Dies hat drei Vorteile:

Wir sparen viel Zeit, weil wir die Planung und den inhaltlichen Einstieg in das Thema zusammenlegen. Das bedeutet aber auch, dass wir Schritt 2 nicht *overthinken* dürfen. Zum anderen haben wir durch die gemeinsame Arbeit ein gleiches Verständnis wie die Auftraggeber*innen. Wir haben die Zusammenarbeit im Team getestet und können hier eventuell direkt eingreifen. Wir haben einen Lernschritt über unsere eigene Planung gelegt und dadurch Feedback erhalten.

Zum Abschluss des Workshops reflektieren wir alle gemeinsam das erarbeitete Problemverständnis und fassen es zusammen. Dann erfolgt die Aufgabenteilung im Team, das den direkten Einstieg in die Projektarbeit markiert.

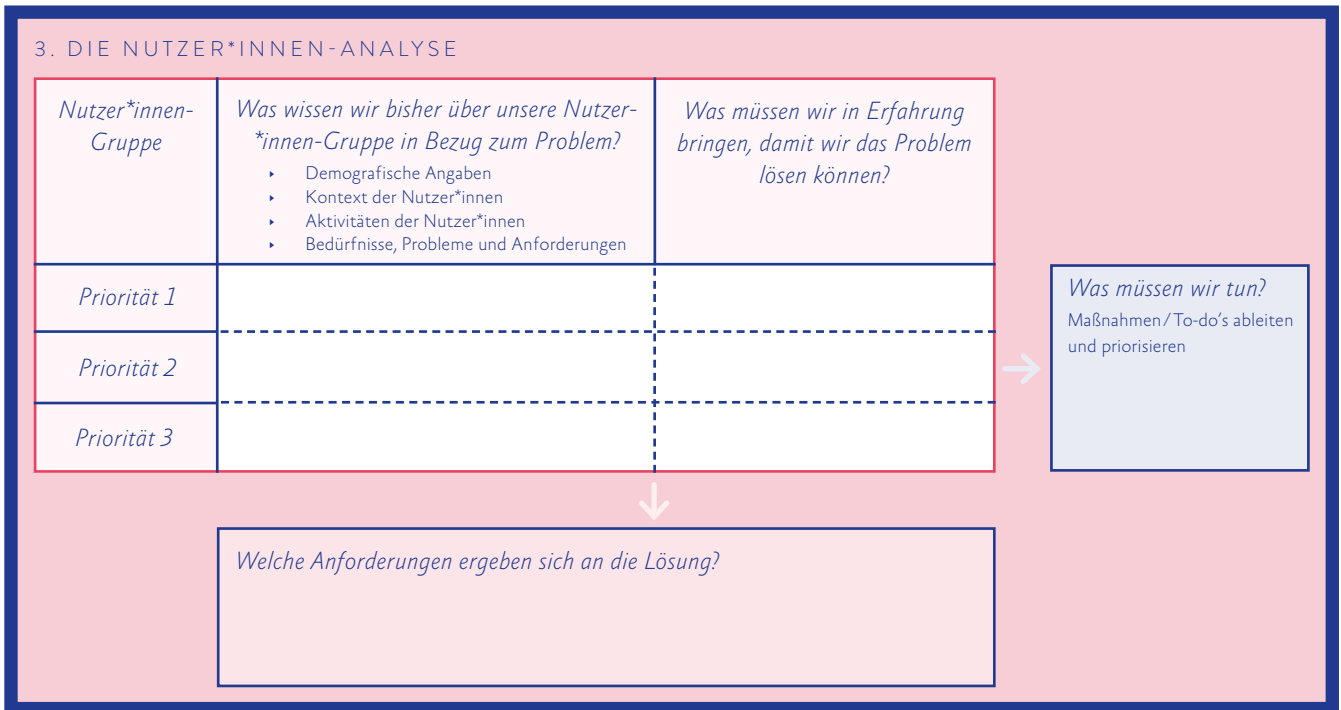


ABB. B1.10: Wir unterscheiden stark zwischen »Stakeholder« und »Nutzer*in«. Der Stakeholder hat ein Interesse an der aktuellen und der neuen Lösung des Problems. Er ist betroffen. Der oder die Nutzer*in ist der Stakeholder, den wir als Nutznießer*in unserer später gestalteten Problemlösung identifizieren. Oft gibt es mehrere Nutzer*innen-Gruppen mit teilweise gegenläufigen Interessen. Legen wir frühzeitig fest, welche Gruppe wir über die Bedürfnisse einer anderen Gruppe stellen, erspart uns dies später Ärger. Aber auch hier gilt immer das Prinzip der Iteration: Neue Informationen können dazu führen, dass wir die Betrachtung der jeweiligen Gruppen ändern. Das Template stellen wir zum Download zur Verfügung.^{L5}

UND WORAUF MÜSSEN WIR BEIM ANWENDEN DER METHODE ACHTEN?

¹ Über K. Anders Ericssons »Deliberate Practice«-Ansatz haben wir im Essay über Ungewissheit, ab Seite 313 im Playbook, geschrieben.

Bei Schritt 2 hatten wir den Punkt: »Das Projekt inhaltlich planen«. Und das ist hier der Knackpunkt. Gerne würden wir das noch genauer erklären, aber so richtig funktioniert das nicht. In unseren Ausbildungen für Innovation Coaches ist dies eine der schwierigsten, aber vermutlich wichtigsten Lektionen. In der Ungewissheit sind Erfahrung und Expertise wichtiger als das Befolgen eines Prozesses. Diese hier vorgestellte Systematik ist unsere Lernumwelt, um diese Erfahrung überhaupt erst aufzubauen. Eine klare Methodik zu haben, wie wir jedes Projekt in der Ungewissheit planen, ist die Voraussetzung für eine *deliberate practice*.¹

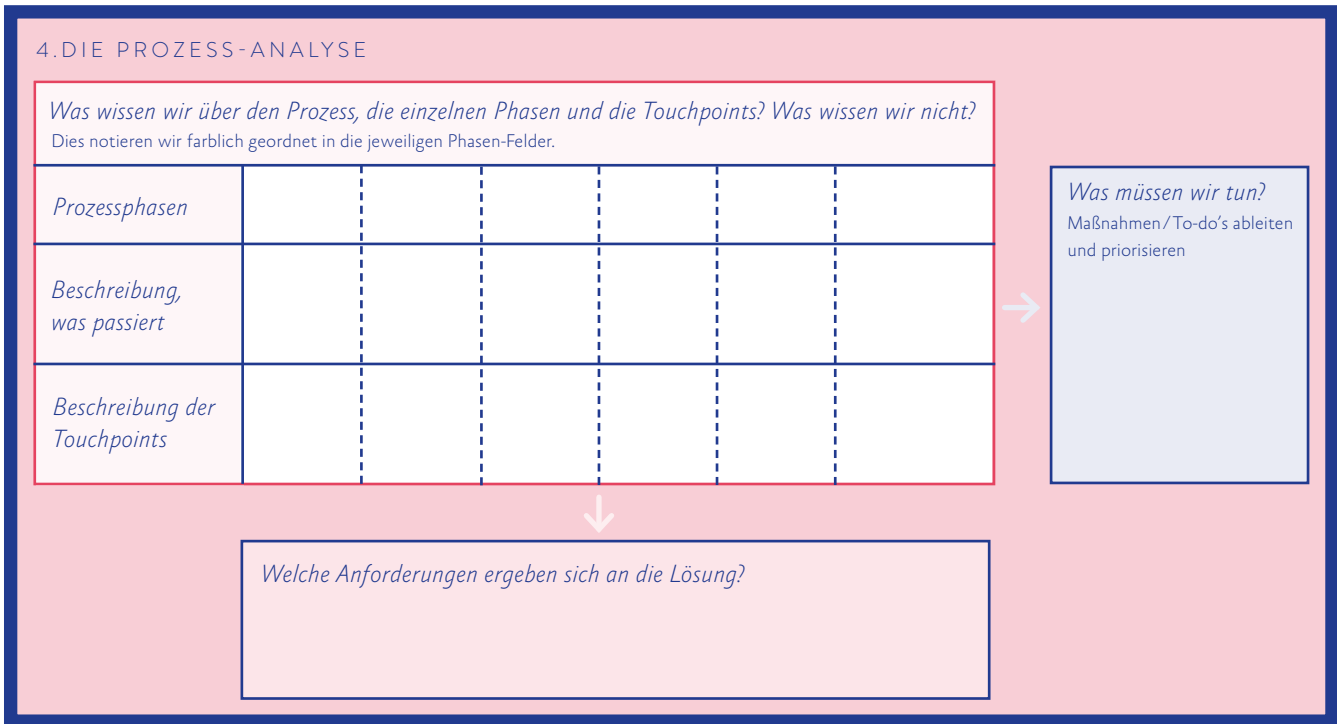


ABB. B1.11: Alles hat einen Prozess. Na ja, das meiste ... Und oft ist dieser Prozess auch wichtig. Es gibt unzählige Wege, sich Prozesse anzusehen. Wir nehmen eine konsequent akteurzentrierte Sichtweise ein. Wir kümmern uns um komplexe Probleme. Die Akteursperspektive ist die allgemeinste. Wenn sich in einem der auszufüllenden Felder eine bestimmte Sichtweise auf das Problem eingebürgert hat, dann ist sie vermutlich besser geeignet. Aber auch nur in diesem spezifischen Kontext. Das Template stellen wir zum Download zur Verfügung.^{L6}

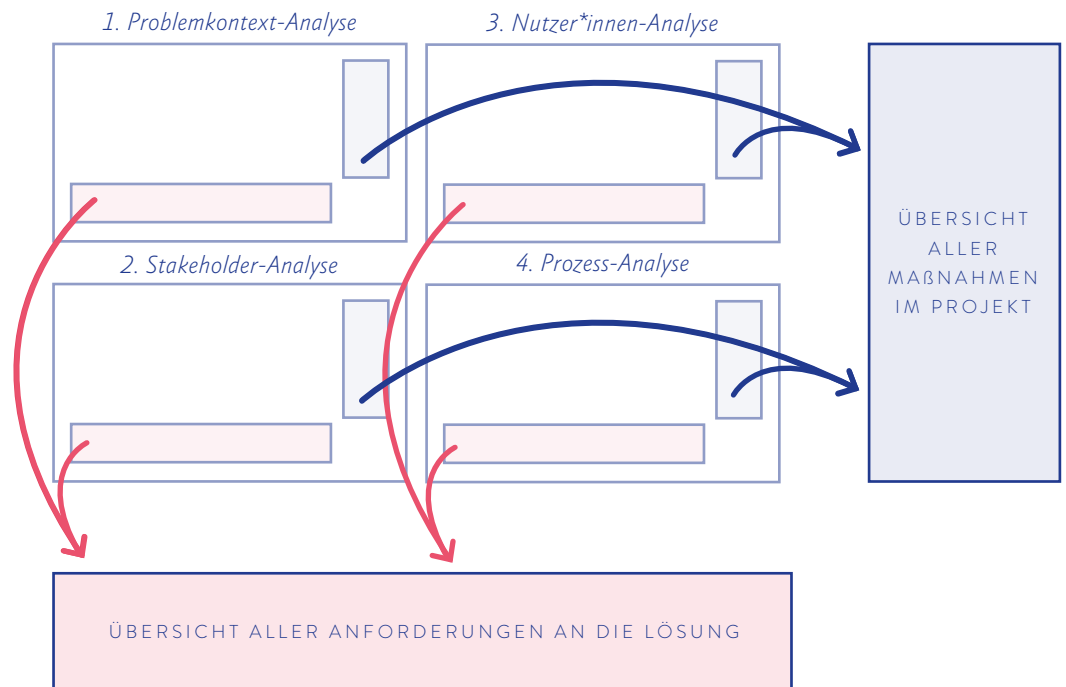


ABB. B1.12: Zusammenhang zwischen den Einzelschritten und dem Gesamtbild. Aus jeder Einzelanalyse erhalten wir die (formalen) Anforderungen an die zu erstellende Lösung und können konkrete Maßnahmen ableiten.

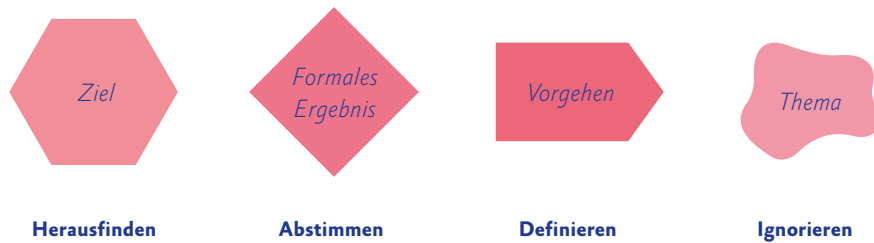


ABB. B1.13: Auftragsklärungen können sich in der Regel in vier Richtungen entwickeln. Jede Richtung verlangt andere Maßnahmen von uns.

Abschließender Exkurs in die Dark-Horse-Welt. So gehen wir bei der ersten Auftragsklärung vor → **ABB. B1.13:** Haben die Auftraggeber*innen ein Ziel mitgebracht, müssen wir es kennen und in Teilziele zerlegen. Haben sie eine Vorstellung vom formalen Ergebnis (zum Beispiel eine User Journey für Nutzer*innen-Gruppe XY), können wir direkt die Deliverables abgleichen. Haben sie eine Vorstellung vom Vorgehen, müssen wir skeptisch sein, denn dafür kommen sie ja zu uns. Haben sie wiederum ein Thema mitgebracht, sollten wir einen klärenden Projektplanungsworkshop veranstalten beziehungsweise in jedem Fall unserem vorgeschlagenen Vorgehen folgen!

Richtung 1: Im Idealfall können die Auftraggeber*innen das Anliegen vorab klar und eindeutig bestimmen. Oft entdecken wir gemeinsam mit den potenziellen Auftraggeber*innen in den ersten Gesprächen, dass sich hinter dem zunächst formulierten Anliegen ein anderes, wichtige(re)s Anliegen versteckt. Mit anderen Worten: Oft finden wir in der Auftragsklärung ein neues, hilfreiches Verständnis des Auftrags.

Richtung 2: Schön ist es außerdem, wenn die Auftraggeber*innen ein klares Verständnis über die zu erzielenden Ergebnisse haben. Sind diese allerdings sehr eindeutig, gibt es keinen Grund mehr für ein Konzeptionsprojekt und wir können gleich in die Umsetzung gehen. Wir suchen eher nach formalen Kriterien für die Ergebnisbestimmung.

Richtung 3: Oft kommen die Auftraggeber*innen auch mit einem Vorschlag zum Vorgehen zu uns. »Macht doch mal ein Design-Thinking-Projekt zu ...« Grundsätzlich sollte man erst das Ziel aufstellen und dann die Expert*innen das eigene Vorgehen definieren lassen¹ Das ist das Ziel dieser hier vorgestellten Methode!«. Kommen die Auftraggeber*innen mit einem »Zu dem Thema sollten wir auch mal ein Projekt machen!« zu uns, wissen wir, dass in der Organisation grundsätzlich etwas falsch läuft.

Richtung 4: »Thema« sagt man immer dann, wenn man merkt, dass man etwas braucht, das man aber noch nicht richtig in Worte packen kann. Deshalb ist das ein Begriff, den wir, so gut es geht, versuchen zu vermeiden. Außer, wir meinen wirklich ein *Thema*. Vielleicht ist dies auch ein Gradmesser für die zugrunde liegende Ungewissheit, wenn nicht einmal das Problem formuliert werden kann.

LITERATURVERZEICHNIS

- L1** <https://medium.com/org-hacking/pioneers-settlers-town-planners-wardley-9dcd3709cde7>
- L2** <https://app.mural.co/template/708f2736-f8c6-41cb-a80e-9431239bcoea/9c91ca24-c3f2-4a1f-ad72-d6d20f91ed89>
- L3** <https://app.mural.co/template/708f2736-f8c6-41cb-a80e-9431239bcoea/9c91ca24-c3f2-4a1f-ad72-d6d20f91ed89>
- L4** <https://app.mural.co/template/708f2736-f8c6-41cb-a80e-9431239bcoea/9c91ca24-c3f2-4a1f-ad72-d6d20f91ed89>
- L5** <https://app.mural.co/template/708f2736-f8c6-41cb-a80e-9431239bcoea/9c91ca24-c3f2-4a1f-ad72-d6d20f91ed89>
- L6** <https://app.mural.co/template/708f2736-f8c6-41cb-a80e-9431239bcoea/9c91ca24-c3f2-4a1f-ad72-d6d20f91ed89>