

Werner Bünnagel

Kick-and-Rush – Wie Projekte dynamisch werden

Wissensmanagement ist längst den Kinderschuhen entwachsen, blühende Fantasien sind der Realität und einem notwendigen Pragmatismus gewichen. Dennoch kann nicht von der Konsolidierung einer Wissensmanagement-Praxis gesprochen werden, da noch viel Aktionismus im Spiel ist und da vor allem vielversprechende Ansätze versanden. Insbesondere Letzteres sollte Anlass sein, einmal über die Gründe des Scheiterns nachzudenken und auf der anderen Seite methodische Möglichkeiten zur Realisierung von Vorhaben zu ergründen.

Die Bewirtschaftung von Wissen in Unternehmen muss sich an Eckwerten wie Bedarfskonformität und Machbarkeit orientieren, was in der ersten Schau einer komplexen Projektierung zu widersprechen scheint. Das muss es allerdings nicht. Jedoch liegt in der Faktorenkomplexion für erfolgreiches Projektieren in einem offenen Themenbereich wie dem Wissensmanagement die Gefahrenquelle in der Umsetzung von Projektzielen. So wird nicht selten versucht, die gesamte Komplexität in den unterschiedlichsten Planungsskizzen abzubilden. Auf diese Weise wird zugleich der Pragmatismus zurückgedrängt und der Theoretisierung Vorschub geleistet. Schließlich steigt auch mit dem Komplexitätsgrad die Notwendigkeit, Expertise auszubilden bzw. einzukaufen.

In der Operationalisierung von Zielen sieht dies dann so aus, dass viele Bausteine parallel bearbeitet werden, dass die Zielvorgaben weitere Klärungs- und Prüfungsverfahren nach sich ziehen und dass die Motivation der Teammitglieder langsam schwindet. Lebt doch die Energie des Einzelnen vom Eifer, eine Aufgabe in der Erwartung zu bearbeiten, dass man dafür Wertschätzung erfährt, also Belohnung erhält. Sind weder Fortschritte noch Erfolge in der eigenen Arbeit ersichtlich, bleibt die Akzeptanz im beruflichen Umfeld aus und versickert langsam das Veränderungspotenzial. Dann leidet nicht nur das eigene Engagement, sondern zu diesem Zeitpunkt wächst genauso der Druck von außen.

→ **Dynamik, Offenheit und Motivation**

Dabei liegt das Einfache relativ nahe. Mit der Maxime, Motivation sowie Leidenschaft in der Projektrealisierung bei den einzelnen Akteuren zu erhalten, ist die entsprechende Handlungsmaxime schon vorgegeben: Die Projektziele und die -schritte sind so zu planen, dass schnell Erfolge erzielt werden, zu jeder Zeit der Überblick bei den Aufgaben erhalten bleibt und die Vision vom Ganzen nicht aus den Augen verloren wird. Und noch etwas liegt nahe, nämlich eine Parallele zum Sport: Kick and Rush. In der Spielphilosophie des Kick-and-Rush offenbart sich der Kern zur Erfolgssicherung. Zwar ist der Bezug eingeschränkt auf Projekte mit dynamischen Inhalten und auf offene Projektierungen, aber auf eben diesem Handlungsfeld offenbaren sich mit Kick-and-Rush unerwartete Möglichkeiten. Damit es keinesfalls zu Missverständnissen kommt, mit dieser Methode kann man keine Häuser, keine Brücken bauen und auch keinen Flughafen. Doch gerade die moderne Wissenswirtschaft im Unternehmen erfordert neue Methoden, innovative methodische Ansätze und ein paar Handlungsrichtlinien, die eine erfolgreiche Projektsteuerung gewährleisten.

Am Beispiel des Kompetenz-Center Wissen der DGB Rechtsschutz GmbH lässt sich der praktische Wert der Methode darlegen. Die DGB Rechtsschutz GmbH erbringt den verbandlichen Rechtsschutz für Gewerkschaftsmitglieder. Im Unternehmen widmen sich ca. 700 Mitarbeiter in ihrem Tagesgeschäft arbeits- sowie sozialrechtlichen Verfahren

→ **Kurz gefasst:**

- *Wissensmanagement braucht mehr als Operationalisierungen, gefordert sind operative Schritte. Moderne Projektwirtschaft zeichnet sich durch Offenheit und Flexibilisierung aus.*
- *Projekterfolg ist untrennbar mit Motivation und Leidenschaft verflochten.*
- *Kick-and-Rush bietet methodische Optionen, Projekte zu organisieren und alle gemeinsam schnell ans Ziel zu bringen.*

und Fragestellungen. Die bundesweite Vernetzung und die fachliche Breite sowie Tiefe sind Alleinstellungsmerkmale, die es nicht nur zu sichern, sondern gleichfalls auszubauen gilt. Die Wissensressourcen der Einzelnen und das Wissenskapital als Ganzes bedürfen der Systematisierung und Förderung. Es liegt auf der Hand, dass ein einfacher, standardisierter Bildungskatalog und die Möglichkeit zur Nutzung eines Intranets weder den Ansprüchen einer modernen Wissenswirtschaft genügen noch einen Beitrag zur Wissensvernetzung leisten. Wissenssolidarität, also auch die Bereitschaft sein Wissen zu teilen, die Kodifizierung von Wissen und bedarfsorientierte, individualspezifische Kompetenzentwicklung sind die wahren Herausforderungen für die Zukunft. Sogleich wird bewusst, dass hier an einem ganz großen Rad gedreht werden soll, was bedeutet, dass die nun mehrfach angesprochene Komplexität all den Vorhaben immanent ist.

In der ersten Annäherung an das Thema Wissensmanagement sind Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Ausrichtungen ins Leben gerufen worden. Sei es die AG Wissensmanagement oder die AG Internet-Relaunch, alle haben sich zum Start ein mächtiges Paket geschnürt. Außerdem wurde man nicht müde, weitere Ziele und umfangreiche Teilprojekte zu definieren. Bei der strategischen Ausrichtung, bei den Zieldefinitionen und bei den Operationalisierungen ist man strukturiert wie professionell vorgegangen, hat keinen unnötigen Zeitdruck aufgebaut und hat bei der Besetzung der einzelnen Gruppen genauso wie auf die ausgeglichene Verteilung auch beim Einzelnen auf das Interesse am The-

ma geachtet. Was sich nach der anfänglichen Euphorie jedoch schleichend breit machte, war der Versuch, die Projektteile zu formalisieren statt operative Schritte einzuleiten. Aber wie sollte die Vision von einem lebendigen und wirksamen Wissensmanagement im Unternehmen Realität werden? Sollte doch mit dem Kompetenz-Center eine Säule zur Zukunftssicherung errichtet werden.

An dieser Stelle ist eine klare Differenzierung erforderlich: Die Operationalisierung als die Definition von Maßnahmen zur Zielerreichung ist nicht hinreichend für den Projekterfolg. Selbst wenn derartige Operationalisierungen klare Maßnahmendefinitionen mit Zeitplan und Verantwortlichkeiten beinhalten sind sie eben keine Garantie für die Zielerreichung. Die Erfolgsmomente entstehen erst mit dem Tun, das heißt mit den konkreten operativen Schritten. Leider wird diese kleine, feine Differenzierung vernachlässigt und allzu oft im Stadium der Zielbeschreibungen verharrt. Es stellt sich demnach die Frage: Wie sieht die Lösung aus, die den Übergang von der Operationalisierung zu den operativen Schritten sicherstellt? Die knappe Antwort ist – wie viel-

leicht zu erwarten: Kick-and-Rush. Fern der Definition von inhaltsschweren Maßnahmenkatalogen werden kleine, überschaubare Ziele gesteckt, die einen kurzfristigen Erfolg zulassen.

Kick-and-Rush lebt wie die als typisch englisch beschriebene Spielweise im Fußball von der Leidenschaft und von der Überzeugung, mit einem unbeugsamen Willen alles erreichen zu können. Was für viele planlos wirkt, hat durchaus Methode – und die soll auch im Vordergrund stehen. Denn schließlich geht es bei der Übertragung nur um den Erhalt von Motivation und Leidenschaft, während sich die Spielweise – vielleicht wegen des Mangels an Erfolgsgarantie – in anderen Spielkulturen nicht etabliert hat. Wesentlich ist dem Kick-and-Rush im Projektalltag, dass es eine gemeinsame Richtung gibt, dass alle am Ball bleiben, dem Teilziel hinterherjagen und dass alle in Bewegung sind, indem sie irgendetwas machen. Die Vorgabe ist klar, das Ziel, das ist leicht auszumachen, so dass alle losstürmen können. Die Rolle des Einzelnen ist einfach und frei von taktischen wie anspruchsvollen Spielzügen. Es wird keine

filigrane Spielführung erwartet, gefordert sind nur Kraft, Energie und Kollektivität.

→ Tun wirkt mehr als Planen

Dass die Motivation des Einzelnen, die Identifikation mit der Aufgabe und der Teamgeist Erfolgsfaktoren von Projektierungen sind, ist nun keine originäre Erkenntnis. Doch methodisch wird dieses Fundament des Erfolgs häufig vernachlässigt.

Übertragen auf den Aufbau eines Kompetenz-Centers Wissen waren zunächst ein paar Planungskorrekturen vonnöten. Alle Beteiligten wussten, dass Erfahrungs- und Expertenwissen zum Aufbau einer modernen Wissenswirtschaft nur begrenzt vorhanden war, aber aus dieser Situation heraus nicht allein auf die Aneignung bzw. den Einkauf von Wissen gesetzt werden konnte. Andererseits wurde ebenso deutlich, dass das eine oder andere Teilziel bzw. -projekt einen zu hohen Komplexitätsgrad hatte.

Ein erstes Re-Engineering ergab die Definition von ganz kleinen Zielen, die alle

PROMOTION

Machen Sie mehr aus Ihrem SharePoint.

70 Prozent der Wissensmanagementportale basieren auf Microsoft SharePoint. Das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort – also Information da, wo sie benötigt wird!

Qualifiziertes Wissensmanagement mit Standardmitteln des SharePoint ist eine Teillösung, doch der SharePoint kann weitere Unternehmensanwendungen abbilden.

Wie dies gelingt, zeigen wir Ihnen anhand von spannenden Beispielen und praxisnahen Live-Demos auf unserer COMPAREX Roadshow „So machen Sie mehr aus Ihren SharePoint Lizenzen“ im November.

Erfahren Sie:

- wie ein modernes „Wissensmanagement“ gelingt
- wie Sie noch mehr Lösungen aus Ihrem SharePoint rausholen
- und sich so Ihre Investition in SharePoint Lizenzen und Server Infrastruktur voll auszahlt

→ Termine der kostenfreien Roadshow:

- 26. November 2013, München
- 27. November 2013, Stuttgart

Verpassen Sie nicht Ihre Chance auf einen maximalen SharePoint ROI!

→ Kontakt

COMPAREX AG

Blochstraße 1, 04329 Leipzig, Deutschland

☎ +49 341 2568 585

☎ +49 341 2568 999

✉ businesssolutions@comparex.de

Alle weiteren Infos und Anmeldung:

🌐 www.comparex.de/SharePoint-Roadshow



→ Kick-and-Rush: methodische Prinzipien



neues Planungsverfahren erforderlich machte, damit durch Analyse und Planung von Maßnahmen nicht zu viel Sand ins Getriebe gelangte. Ein erster Schritt im Sinne von Kick-and-Rush nahm das Schnittstellendesign in Angriff. Dabei setzte die Projektführung die Leitplanken und definierte die Vorgaben. Hinter diesen Restriktionen steckte eine strategische Planung, die an dieser Stelle zwar nicht di-

rekt eingreift, aber für die weiteren Entwicklungen Maßgebliches vorgab. So konnte schnell ein User-Interface entworfen und mit der Indizierung von Wissensobjekten ein langfristiger wie flexibler Systemausbau sichergestellt werden.

→ Rapid-Prototyping und Kick-and-Rush

Zur Beschleunigung von Veränderungsprozessen oder komplexen Projekten kann die Verlagerung der Prozesse hin zu einer Art Rapid-Prototyping bzw. Rapid-Processing eine Handlungsoption sein. Noch wenig bekannt ist die Kick-and-Rush-Methode im Projektmanagement, obgleich dies je nach Sachlage einen geeigneten Lösungsweg darstellen kann. Während Rapid-Processing ein bekanntes Instrument zur Beschleunigung eines Projektverlaufs ist, mutet Kick-and-Rush zunächst befremdlich an.

Die Methode setzt ein hohes Maß an Spontantät und damit Flexibilität auf Seiten der Projektverantwortlichen voraus. Daher hilft die theoretische Beschreibung von Strukturen auch nur wenig. Ein Training zur Vorbereitung muss daher immer mehr auf die Vermittlung von projektbezogener Soft Skills zielen. Dazu gehören Fähigkeiten des offenen Prototypings, der dynamischen Modellierung und der Vernetzung von Informationen. Darauf aufbauend entstehen Fähigkeiten zur schnellen Anpassung von Planungen und generell zur Anlage von Planungen im Sinne der raschen Veränderbarkeit.

→ Neue Herausforderungen – neue Wege

Nichtsdestotrotz ist Kick-and-Rush für erfahrene Projektierer eine echte Herausforderung, da einige Prinzipien des traditionellen Projektmanagements nicht nur außer Kraft gesetzt, sondern teilweise sogar umgekehrt werden. Mit der Offenheit ist schon ein wesentliches Grundprinzip angesprochen worden. So verlangt Kick-and-Rush geradezu eine zielabhängige Planung. Dies bedeutet zum einen, dass das Nicht-Erreichen von Teilzielen Ausgangspunkt für neue Zielsetzungen und nicht für ein Re-Engineering ist, und zum anderen, dass mehr die Vision, der fixe Endpunkt die Orientierung vorgibt. Auf diese Weise werden Teilziele fast obsolet, wenn sie auch zwischenzeitlich eine Orientierungsstütze sein können. Sie haben allerdings nicht diese Verbindlichkeit, wie es die klassischen Regelwerke des Projektmanagements vorsehen.

Ein weiteres Prinzip – gewissermaßen aus den vorangegangenen Darlegungen hervorgegangen – ist die Unschärfe. Sie ist auf die Teilziele und Meilensteine bezogen, kann aber genauso auf die Definition von Maßnahmen zutreffen. Denn es ist unscharfen Zielen immanent, dass der Weg zur Zielerreichung gleichfalls Unschärfen mitbringt, womit die Maßnahmen, die Operationalisierungen des herkömmlichen Projektmanagements gemeint sind. Dagegen setzt die Kick-and-Rush-Methode ganz auf die operativen Schritte. Diese kleine, aber feine Differenzierung zwischen Operationalisierungen und operativen Schritten ist eine erfolgskritische Unterscheidung. Denn wie viele Projekte haben härene Ziele sowie professionell herbeigeführte Operationalisierungen und scheitern dennoch letztlich an der Umsetzung oder erreichen schlimmstenfalls noch nicht einmal dieses Stadium. Aus dieser Perspektive heraus will der Kick-and-Rush-Ansatz den operativen Charakter von Projekten stärken, wenn mehr das Tun als die Planung im Mittelpunkt steht.

Das dritte Grundprinzip ist die Dynamisierung. Dabei geht es weniger um die eine klare Abgrenzung der Prinzipien, denn es ist naheliegend, dass Unschärfe und Dynamisierung Überschneidungen aufweisen und sich somit nicht klar voneinander trennen lassen. Aus den Grundprinzipien heraus entwickeln sich dann

im Kollektiv verfolgten, so waren schnell erste Erfolge sichtbar und mit der zugleich neu geschaffenen Kommunikationsstruktur die Erfolge ins Unternehmen hinein kommuniziert. Dies wiederum steigerte die Akzeptanz und konservierte Energie sowie Engagement der einzelnen Teammitglieder. Es soll allerdings nicht verhehelt werden, dass zur Koordination noch ein Spielführer und Treiber notwendig ist. Im Hinblick auf die Gesamtprojektleitung wurde im Unternehmen auf Qualifizierung und Professionalisierung dieses Spielführers gesetzt. Denn schließlich musste garantiert sein, dass die Vision ständig transparent war, dass die Bälle nach vorn getrieben wurden und dass sich auf der Grundlage der Spielanalyse auch kurzfristig Änderungen vornehmen ließen.

Personalisierung, ein unmittelbarer Nutzen für alle durch ein neu aufgesetztes Forum und ein Intranet-Auftritt, der für die durchgängige Kommunikation ins Unternehmen sorgte, waren erste Eckpunkte sowie notwendige Rahmenbedingungen. Das Ganze wurde gesteuert von einer weitsichtigen Planung zur Kodifizierung von Wissen und der schnellen Abrufbarkeit von ersten Wissensobjekten. Es folgten die Identifizierung von Fachexperten und deren Gewinnung als Tutoren bzw. Mentoren, die schnelle wie überschaubare Qualifizierung der Teammitglieder ganz nach dem Bedarf des Projektes und weitere Vernetzungsmaßnahmen.

Vor allem das Forum war ein offensichtliches Großprojekt, dass unbedingt ein

die methodischen Schritte, das Vorgehensmodell bzw. der Handlungsleitfaden. Diese operativen Werkzeuge sind im Rahmen des Gesamtkonzepts als Kicks zu verstehen. Sie sind die entscheidenden Projekttreiber und gleichzeitig sind sie Lösungsmöglichkeiten, sobald sich Projekte verlangsamen. Zweifellos lassen sich Offenheit, Unschärfe und Dynamisierung ebenfalls als kontinuierliche Beschleunigungsmomente einsetzen. Dem erfahrenen Projektierer dienen sie daher weniger als strukturgebende Elemente, sondern mehr als Handlungsoptionen, die ihm ständig präsent sind und damit zu seinem Repertoire für spontane Problemlösungen gehören.

Wenn es also um Veränderungen, um Changemanagement oder die Bewirtschaftung des Unternehmenswissens geht, dann eignen sich moderne Methoden des Projektmanagements bestens, um schnelle Changes herbeizuführen und nachhaltig Ziele zu verfolgen. Moderne Projektwirtschaft, offene Planungen und induktive Methodik gehören eng zusammen. Die Dynamik des Wandels und die Geschwindigkeit, mit der sich die Technologie und unsere Umwelt verändern, fordern geradewegs dazu heraus, die Unternehmensentwicklung viel stärker in Projekten zu organisieren. Moderne Projektwirtschaft ist dadurch ausgezeichnet, dass Teams kurzfristig und gegebenenfalls für einen kurzen Zeitraum zusammenkommen, dass weniger abteilungsorientiert und dass mehr ziel- sowie inhaltsorientiert gedacht und geplant wird.

Kick-and-Rush passt bestens in die diese moderne Projektwirtschaft. Es sind vor allem die Prinzipien der Methode, die genau in das Anforderungsprofil der modernen Organisation von Projekten passen. Das Prinzip der Offenheit bedeutet beispielsweise, dass ein offenes Prototyping betrieben wird, indem zwar klar Rahmen und Grenzen gesteckt sind, dabei aber genug Bewegungsspielraum bleibt, um in einer Pilotierung auch noch die Ausrichtung oder die Wege an die Projekterfahrungen anzupassen. Selbstverständlich ist einer derartigen Offenheit gleichfalls eine gewisse Unschärfe immanent. Zwar können einerseits Ziele eindeutig definiert sein, jedoch bleiben die Wahl des Weges sowie die Gestaltung dieses Weges oft vielfältig. Dies bedingt demnach eine



dynamische Modellierung nicht nur der Projekte im Allgemeinen, sondern auch der Prozesse im Besonderen.

Es wird aber auch schon bei diesem kleinen Ausschnitt zur Methodik deutlich, dass zugleich besondere Anforderungen an die Projektteilnehmer und erst recht an den Projektleiter gerichtet sind. Kollektivität ist dabei mehr als Teamgeist, sondern zudem Projektphilosophie. Dies wiederum bedeutet für den Projektleiter, die Arbeitsaufgaben dementsprechend zu definieren, damit sie den Erwartungen an die Kollektivität gerecht werden und letztlich Synergien in der Teamarbeit freisetzen. Dass außerdem eine Bereitschaft aller Mitwirkenden vorhanden sein muss, Erfolge gemeinsam zu teilen, ist offensichtlich, obgleich so viel solidarisches Denken und Handeln nicht immer einfach vorausgesetzt werden darf. Der Projektleiter muss dementsprechend schnell Zusammenhänge wie Veränderungen erfassen, damit er genauso schnell Anpassungen vornehmen kann. Das setzt wiederum einiges an Entscheidungsfreude voraus. Doch vor allem eine Schlüsselqualifikation ist besonders erfolgskritisch, nämlich die Fähigkeit, groß zu denken und kleinschrittig zu handeln.

Die Systematik von Kick-and-Rush wird in der Spielanlage offenbar. Denn durchaus traditionell sind Prozessschritte wie die Prozessinitiierung und die Projektorganisation im Allgemeinen. Besondere Komponenten sind gewiss das Prototyping, im Rahmen dessen die einzelnen Kicks definiert werden. Ein weiterer spezifischer Prozessschritt ist das Shaping. Diese Prozessphase soll dazu dienen, dass Offenheit und Flexibilität ihren Raum erhalten, indem mittels der Zielüberprüfung und -anpassung einzelne Kicks abgeändert oder zusätzliche eingebaut werden.

Trotz aller Formalisierungen bilden die Dynamik sowie die Offenheit der Kicks und der gesamten Projekt-Methodik den wesentlichen Kern und gehören daher zu den Erfolgsprinzipien. Und es ist deshalb nicht überraschend, wenn für den Einsatz von Kick-and-Rush besondere flankierende Maßnahmen gefordert sind. Dazu können Softskill-Trainings oder Aktionen zur Unternehmenskultur gehören. Vor allem muss in der Bewertung sowie im Controlling der Projekte die Fehlertoleranz eine besondere Rolle spielen. Machen und Tun haben hier einen höheren Stellenwert als Analysieren und Abwägen, was im Management von Unternehmenswissen zweifellos vertretbar ist.

→ Der Autor



Dr. Werner Bünnagel ist selbstständiger Organisations- und Personalentwickler sowie Coach für Führungskräfte. Seine langjährigen Erfahrungen hat er im Konzept einer modernen Wissenswirtschaft zusammengefasst. Flexibilisierung der Mitarbeiter, selbstorganisiertes Lernen und Dynamisierung in der Organisationsentwicklung sind dabei wichtige Eckpunkte.

✉ buennagel@wissensmanagement.net