

# Gelingensnavigator

---

Organisationen ändern sich. Nicht, weil sie es wollen, sondern weil Veränderungen in den Märkten, in den Produkten oder in den Technologien eine Änderung erfordern.

Organisationen gehen solche Änderungen vorausschauend an – oder reagieren, wenn die Zustände nicht den Erwartungen entsprechen.

Für viele dieser Veränderungen bietet die Profession des Projektmanagements geeignete Methoden und Verfahren an: Einführung von Anwendungssystemen, Optimierung von Prozessen und Abläufen, Entwicklung neuer Produkte etc.

Andere Änderungen von Zuständen lassen sich nicht so leicht zu erreichen. Trotz – oder vielleicht auch wegen – projektartigem Vorgehen. Es sind insbesondere Veränderungen, die sich nicht nur durch ein hohes Maß an Komplexität auszeichnen – das allein bildet nicht die Ursache für Schwierigkeiten in der Umsetzung.

Es ist vielmehr die Eigenschaft, dass manche Vorhaben sich nur schwer in eine determinierbare Schrittfolge zerlegen lassen, sich die Zielzustände nur qualitativ beschreiben lassen und dass sich für viele Schritte in der Umsetzung keine Prognosesicherheit geben lässt. Vorhaben, in denen das Gelingen davon abhängt, ob die Menschen sich auf den Weg zur Veränderung der Zustände einlassen, sind z.B.:

- Unternehmensverschmelzungen
- Umorganisationen
- Veränderungen in der Ausrichtung von Organisationen (z.B. Customer Centricity).

Hier greift das "klassische" Projektmanagement mit seinen Methoden zu kurz – zu früh wird der Kurs, der eingeschlagen werden soll, in Form von Aktivitäten und Aufgaben festgeschrieben, zu mutig wird versucht, Zustände, die nur qualitativ und in gemeinsamer Einschätzung erfasst werden können, zu quantifizieren.

Hier bieten wir eine Erweiterung der Handlungsoptionen für die Führung in Form eines Management-Instruments: der Gelingensförderung zur nachhaltigen Änderung von Zuständen. Es versteht sich nicht als Ersatz für das Projektmanagement – es integriert das Projektmanagement an den Stellen, in denen es erforderlich wird und geeignet ist und handhabt die Ebenen, in denen Unschärfe und Diffusität zu beherrschen sind.

Ziel der "Gelingensförderung" ist die gemeinsame Ermittlung möglicher "Gelingensfelder" aus **bestehenden operativen Zuständen** in Aufgaben und Leistungsbereichen der betreffenden Mitarbeitenden. Aus diesen können realistisch erscheinende "Gelingensleistungen" gemeinsam identifiziert und das erfolversprechende Vorgehen dafür erörtert und vereinbart werden.

Dabei entsteht keine formale "Zielvereinbarung", sondern eine **freiwillig akzeptierte Vorgehensabsprache** im Verantwortungsbereich der Mitarbeitenden. Diese hat eine **eindeutige Zustandsveränderung** zum Inhalt, deren Entwicklung und Erreichung vom Vorgesetzten kollegial begleitet und unterstützt wird.

Spezifisches Merkmal der "Gelingensförderung" ist die freie und offene Entscheidung der Mitarbeitenden für Art und Umfang der angestrebten Gelingensleistung.

**Gelingensleistungen werden nicht gefordert, sie entstehen im Konsens!**

Die Gelingensförderung versteht sich dabei als integrativer Management-Ansatz, der für komplexe Vorhaben zur Änderung von Zuständen nicht nur ein methodisches Vorgehen und ein Werkzeug bietet, das den Ansatz unterstützt, sondern auch eine Veränderung der "Management-Sicht" auf diese Vorhaben anbietet. Und damit den Erfolg – das Gelingen – sichert und fördert.

1 Die passenden Anwendungsbereiche .....	2
2 Die passende Situation .....	3
3 Die passende Haltung.....	4
4 Das passende Vorgehen .....	5
5 Das passende Werkzeug.....	6

## 1 Die passenden Anwendungsbereiche

Die Zeit der Karteikarten und Aktentröge ist vorbei - die Stabilität von Zuständen weicht dem Wandel von Zuständen.

Früher musste die Organisationsabteilung Akribie darauf verwenden, das Layout von Karten aus festerem Karton zu entwerfen, auf denen strukturiert Information zu den Dingen vermerkt wurden, die für das Geschäft wichtig waren. Zu Kunden, Produkten, Lieferanten, Maschinen und Anlagen – zu allem, was als dauerhaft angesehen wurde.

Die Struktur, die von der Organisationsabteilung erdacht und von der Hausdruckerei manifestiert wurde, war auf Langfristigkeit und Stabilität ausgelegt.

Aktentröge oder Karteikästen nahmen die Karten auf, in denen die wichtigen Daten mit Kohlestift oder Füllfederhalter sorgfältig und für eine lange Gültigkeit eingetragen waren. Nicht nur das Layout dieser Karteikarten, auch ihr Inhalt blieb stabil und unterlag wenigen Veränderungen – im Vergleich zu heute.

Die Aktentröge und Karteikarten sind Bildschirmen und "Fenstern" gewichen, in denen die Information nicht nur angezeigt, sondern auch geändert werden kann – denn sie ändert sich häufiger und rascher. Mehr noch: auch das Layout der Bildschirme und Fenster ist längst nicht mehr so stabil, wie das ihrer 140-gr/qm-basierten Vorgänger, den Karteikarten. Die Programme, die Prozesse, die Regeln, die das Geschäft tragen, ändern sich ebenfalls rascher und häufiger.

Stabilität ist die Ausnahme – der Wandel ist zur Normalität geworden.

Und der Wandel muss gelingen – sonst gelingt es nicht, Ziele zu erreichen, sonst gelingt es nicht, den Zustand zu verändern.

In der Folge hat sich eine eigene Profession gebildet, die sich das professionelle Management von Wandel zur Aufgabe gemacht hat: das Projektmanagement. Es formuliert ein Ziel und zerlegt die Schritte zur Erreichung dieses Ziels in eine Menge von Arbeitsschritten, die in festgelegter Folge erledigt werden müssen. Die Bewältigung des Wandels wird zur Ingenieurskunst.

Dennoch zeigt die Praxis, dass sich nicht jeder Wandel mit analytisch-enumerativer Zerlegung in Form von Projektstrukturplänen beherrschen lässt. Manche Vorhaben sperren sich gegen diese Vorgehen zur Zielerreichung und enden mit Resultaten, die nicht den Erwartungen entsprechen: der Wandel ist nicht gelungen.

Hier setzt dieses Dokument an. Es will das Projektmanagement weder ersetzen noch den ihm zustehenden Platz verweigern noch seine Wirkung absprechen – es will die Handlungsoptionen, die sich dem Management zur Gestaltung von Wandel bieten, um eine Facette erweitern: um einen Ansatz, der sich auf das Gelingen von Zustandsänderungen komplexer Natur richtet, um eine Methode zur Gestaltung des Wandels und um ein Werkzeug, das das Gelingen unterstützt.

Dazu wird zunächst beschrieben, welche Struktur die Vorhaben aufweisen, für die sich dieses Managementinstrument anbietet: die Situation. Anschließend wird das Vorgehen zur Navigation auf dem Weg zur Änderung des Zustands beschrieben. Und zu guter Letzt werfen wir einen Blick auf das Werkzeug, das die Navigation unterstützt.

## 2 Die passende Situation

Das klassische Projektmanagement ist idealerweise zugeschnitten auf Vorhaben, bei denen folgende Merkmale gegeben sind:

- Das Ziel lässt sich klar beschreiben und ist quantitativ überprüfbar
- Der Weg zum Ziel ist zum Startzeitpunkt vollständig im Hinblick auf die notwendigen Aufgaben und ihre Folge beschreibbar
- Die Aufgaben auf dem Weg zum Ziel sind von ihrer Realisierbarkeit her – trotz Größe, Komplexität und Risiko – grundsätzlich zu bewältigen
- Der Zeitraum zur Umsetzung lässt sich daraus ableiten und ist – mit den üblichen Einschränkungen – determiniert

Daraus ergeben sich im Umkehrschluss die Felder, in dem sich das Managementinstrument des Wandels durch Gelingen positioniert – nämlich überall dort, wo deterministische Planbarkeit und Quantifizierbarkeit nur in geringem Umfang möglich sind. Mit anderen Worten: wo Sicherheit fehlt, die Änderung von Zuständen aber dennoch gelingen soll. Als Beispiel für solche Felder lassen sich sehen:

- die Verschmelzung zweier Firmen muss soweit gelungen sein, dass Reibungsverluste und Missverständnisse nicht mehr auftreten, dass die Mitarbeiter in der neuen Identität "angekommen" sind

- die Policy der "Customer-Centricity" soll als das wesentliche Handlungs- und Orientierungsprinzip in der Unternehmung etabliert werden
- Das Produktspektrum ist in seiner Struktur nicht mehr in der Lage, das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern – Innovation muss dafür sorgen, dass das Unternehmen einen gefährdeten Markt aufgeben kann

Für all diese Fälle, die hier beispielhaft aufgelistet sind, bietet die ingenieurmäßige Vorgehensweise des klassischen Projektmanagements keine adäquate Lösung. Diese Probleme lassen sich nicht deterministisch lösen:

- Das Ziel ist nicht klar quantifizierbar – es lässt sich nur in Form von Qualitäten eines Zustands beschreiben.
- Die Wege (Aufgaben und ihre Folge) lassen sich allenfalls auf einer hohen Abstraktionsphase grob umreißen und für die nächste, anstehende Phase verfeinern – danach ist eine qualitative Überprüfung des Gelingens erforderlich – und ggf. eine Justage der nächsten Schritte.
- Wie lange das alles dauert? Einen Endtermin gibt es vielleicht, aber keine Möglichkeit, zu überprüfen, ob alles in diesen Zeitraum passt.

Das Sicherheitsversprechen, das Projektplanung üblicherweise bietet, kann sich nicht aufbauen – Toleranz für Diffusität ist gefordert, die Akzeptanz für ein inkrementelles, agiles Vorgehen tut not.

Hier setzt die Gelingensförderung an:

Ziel der "Gelingensförderung" ist die gemeinsame Ermittlung möglicher "Gelingensfelder" aus **bestehenden operativen Zuständen** in Aufgaben und Leistungsbereichen der betreffenden Mitarbeitenden. Aus diesen können realistisch erscheinende "Gelingensleistungen" gemeinsam identifiziert und das erfolgsversprechende Vorgehen dafür erörtert und vereinbart werden. Aus den Gelingensleistungen ergibt sich eine Folge von Zustandsänderungen, die in Summe bewirken, dass der Zielzustand erreicht wird.

Bestimmendes Werkzeug ist der "Gelingensnavigator". Er

- ermittelt unbearbeitete Risikozustände
- identifiziert erforderliche Arbeitsplatz-Innovationen
- steuert zielorientierte Gelingensleistungen
- bewirkt auch wertschätzende Mitarbeiterführung.

### 3 Die passende Haltung

Die Beispiele beschreiben Zustände, die die Organisation verlassen möchte, um in einen anderen Zustand überzugehen. Oft sind die Zustände, deren Veränderung gelingen soll, risikobehaftet: Marktpositionen sind gefährdet, die Leistungsfähigkeit der Unternehmung braucht Verbesserung oder Strukturen erfordern Anpassung. All diese Zustände sind dadurch geprägt, dass sie sich zunächst nur qualitativ beschreiben lassen.

Es braucht den Abgleich der Sichten auf das Ist und das Soll, um Konsens zur Definition der Qualitäten zu erzielen. Es braucht den individuellen Austausch über den Weg, der mit den nächsten Schritten gegangen

werden soll. Es braucht die gemeinsame Bilanzierung der Wirksamkeit – oder der Feststellung, dass die Schritte nicht das Gelingen erbracht haben, das man sich erhoffte.

Mit anderen Worten: die Veränderung der komplexen Zustände ist an den erfolgreichen Dialog der handelnden Personen gebunden, an ihre Bereitschaft, sich auf ein geringeres Maß an Prognosesicherheit einzulassen, an das Verständnis, dass der Zustand, den man erreichen will, erst konkret beschrieben werden kann, wenn man ihn erreicht hat.

Dabei ist wichtig, dass in der Beschreibung der nächsten Schritte der Beitrag skizziert wird, den der Einzelne leisten muss – und als Person auch leisten kann, ohne dabei von anderen abhängig zu sein.

Diese Zustandsänderungen gelingen, wenn man sich auf diese Unschärfen einlässt. Damit die Unschärfen nicht in die Beliebigkeit führen, sind wichtige Rahmenbedingungen zu schaffen, die verhindern sollen, dass man das Ziel aus den Augen verliert.

Zum einen ist es der beschriebene Dialog, der über Ist, Soll, den Weg und die Wirksamkeit der Schritte eine gemeinsam getragene Sicht herstellt. Zum anderen ist es die Transparenz über all das, was in dieser Form getan wird: nur wenn alle Beteiligten die grobe Skizze des Wegs zum Gelingen kennen, können sie ihr Handeln justieren, wo die kommagenauere Vorgabe fehlt. Hier setzt das Konzept der "Navigation" ein, mit dem die Richtung zum Ziel regelmäßig wieder eingestellt wird.

**Gelingensförderung** ist erlernbares, wertschätzendes Führungsverhalten von Vorgesetzten gegenüber hochqualifizierten Mitarbeitenden wie z. B. Fachkräften, Spezialisten und Sachbearbeitern, die weitgehend selbstständig und mit ausgeprägter Fachkompetenz arbeiten.

## 4 Das passende Vorgehen

Auch ein Management-Instrument, das das Gelingen von Zustandsänderungen unterstützt, kommt nicht ohne Planung aus.

In den komplexen Veränderungssituationen erlaubt es den Beteiligten, in der Planung mit Unschärfe zu leben – zumindest in den Ebenen der top-down-Planung, die sich hinsichtlich Vorgehen und Ergebnissen der Quantifizierung entziehen.

In der weiteren Verfeinerung der Aufgaben – für die nächsten, überschaubaren Zeiträume und Aufgaben wird es natürlich möglich sein, die Schritte präzise zu fassen. Diese Ebenen können sich dann auch auf das Instrumentarium des Projektmanagements abstützen.

So vollzieht sich die Zustandsänderung in einem Wechsel von grober Vorschau des mittel- und langfristigen Kurs und präziser Absprache der kurzfristigen Wege zu Zwischenzuständen. Gefolgt von einer Positionsbestimmung, in welchem Maß die Zwischenzustände erreicht wurden und was die nächsten Schritte sein werden. Die Positionsbestimmungen bieten die Gelegenheit, durch Korrekturen am Kurs die Navigation auf das langfristige Ziel ausgerichtet zu halten.

Der GELINGENSNAVIGATOR bestimmt den gegenwärtigen Zustand des Projekts bzw. der organisatorischen Ausgangslage in "adjektivistischer" Zustandsbeschreibung, wie z.B.

- "zu wenige" ...
- "zu viele" ...
- "fehlende" ...
- "unzureichende" ...
- "unzulängliche" ...
- "unklare" ...
- "unterlassene" ...
- "unsichere" ...
- "ausbleibende" ...
- "fehlgeschlagene" ...
- "fehlgesteuerte" ...

... Sachverhalte in Unternehmen und Organisation in präziser Formulierung und zustimmungsfähiger Quantifizierung.

Erst bei übereinstimmender Zustandsbeurteilung der Ausgangssituation durch Vorgesetzte und Beteiligte setzt der GELINGENSNAVIGATOR die nächsten Schritte zum Gelingenserfolg planmäßig in Gang.

Anschließend beschreibt der Gelingensnavigator die im Vorfeld mit Hilfe von Checklisten identifizierten oder bereits bekannten wirkungsstarken "Gelingensfelder" für als notwendig und realistisch erkannte Zustandsveränderungen. Die zu deren Erreichung notwendigen "Verhaltens-Innovationen" und "Kooperations-Innovationen" in Funktionen und an Arbeitsplätzen werden im Konsens mit den zuständigen Mitarbeitenden erörtert und als arbeitsplatzbezogene "Gelingensleistungen" detailliert vereinbart. Angestrebt werden "Arbeitsplatzerfolge" im identifizierten "Gelingensfeld".

Unterstützende Führungsaktivitäten der Vorgesetzten, frühe Fortschrittskontrollen sowie laufende Konsensbestätigungen der Beteiligten werden im Gelingensnavigator gewährleistet und abgebildet. Qualitätskriterien und Kostenziele können ergänzend berücksichtigt werden, für den Erfolg der Gelingensförderung jedoch sind die jeweils erreichten Etappen der Gelingensleistung(en), das dabei gewonnenen neue Wissen und der erkennbare Nutzen neuen Verhaltens entscheidend.

## 5 Das passende Werkzeug

Komplexe Zustandsänderungen setzen voraus, dass es gelingt, die individuellen Gelingensbeiträge der Beteiligten durch die Navigation über die Vielzahl einzelner Schritte zum Ziel zu führen.

Neben den Aspekten, die als veränderte Haltung für einen solchen Prozess erforderlich ist, ist die Transparenz über das Gesamtgebilde – das Ist, das Soll, der Kurs im Groben wie im Feinen – erfolgswichtig. Desorientierung vermindert oder verhindert Vertrauen in den Weg und das Ziel.

Dazu ist es nötig, die Facetten über bereits erreichte Erfolge und Zwischenzustände in einer Umgebung darzustellen, die allen das Gesamtbild aufzeigt.

Für kleinere Vorhaben sind die wöchentliche Besprechung und die Skizze auf dem Flipchart oder dem Whiteboard ausreichend und angemessen. Hier reicht auch die "Führungskladde" zur Dokumentation der Sichten und Vereinbarungen.

In größeren Zustandsänderungen braucht es für die Transparenz ein Werkzeug, das es erlaubt, den Gesamtüberblick herzustellen und das in der Lage ist, mit dem Abstraktionsgrad der oberen Ebenen der Planung umzugehen.

Hier bietet sich der "Gelingensnavigator" als Anwendung, die die Funktionalität bietet, die Zustandsänderungen brauchen.

Er erlaubt die Beschreibung des Gesamtvorhaben auf einer qualitativen Basis, die allen Beteiligten das Ziel und den Kurs vermittelt. Gleichzeitig erspart er es den Beteiligten, sich zu früh mit Formalismen zu befassen, die vom Anspruch an Präzision her noch nicht angebar sind: Termine, Aufwände, Beteiligte, Abhängigkeiten, Handlungsanweisungen etc.

Er bietet die Möglichkeit, Verantwortlichkeiten zuzuordnen und die qualitative Beschreibung der individuellen Gelingensleistung aufzunehmen. Ebenso die Rückmeldung der Beteiligten oder die gemeinsam erreichte Einschätzung des Zwischenzustandes.

Weil die Planung im Gelingensnavigator auf Ebenen verbleibt, die den Kurs zum Ziel grob, aber klar beschrieben abbilden, bleibt unterhalb des Gelingensnavigators Raum für spezifische Werkzeuge, die die "Präzisionsebenen" bedienen: Workflow-Systeme, Projektmanagement-Werkzeuge, Software zur Prozessmodellierung etc. Für die konkret beschreibbaren Aufgaben können die Instrumente eingesetzt werden, die für Bearbeitung der Aufgabe angemessen sind.

Der Gelingensnavigator nimmt nur die Ergebnisse auf, die aus diesen Einzelaufgaben heraus erreicht werden und zu Zwischenzuständen führen.

Der Abstraktionsgrad im Gelingensnavigator erleichtert die Korrektur des Kurses, die möglicherweise nötig wird: Es sind nicht komplexe Projektpläne mit Dutzenden Einzelaktivitäten und ihren Abhängigkeiten neu zu justieren, es sind keine Anpassungen an Projektstrukturplänen und Ergebnisobjekten erforderlich – es reicht, die Planungsebene mit ihren Aufgaben anzupassen und zu arrangieren.

Darauf setzt die Verfeinerung der Planung in Form der Vereinbarung der nächsten erforderlichen Gelingensleistungen auf, die sich – in der Folge – wieder spezifischer Werkzeuge für die Aufgabendurchführung bedienen kann.

Damit erlaubt es der Gelingensnavigator, zu jeder Zeit ein aktuelles Bild des gesamten Vorhabens zu liefern. Ein Bild, um jedem Beteiligten einen Gesamtüberblick auf einer hohen, aber verstehbaren Ebene zu geben. Und das nicht in der Gefahr steht, zu "pixelig" oder zu unüberschaubar zu sein.

Versteht man die Gelingensförderung zur Veränderung von Zuständen als Managementinstrument für komplexe Vorhaben, dann stellt sich der Gelingensnavigator als das Instrument dar, das das Selbstverständnis und das Vorgehen in solchen Vorhaben als Werkzeug ergänzt und zu einem Komplett-Ansatz werden lässt.

Der Gelingensnavigator ist eine cloud-basierte "Getting it done"-Software, die dort ansetzt, wo standardisierte Projektabläufe nicht mehr weiterhelfen können, weil individuelle betriebliche Gegebenheiten oder besondere Umstände den Projektfortschritt oder die geplante Veränderungsmaßnahme ernsthaft beeinträchtigen.

Dann ist "neue Navigation" gefragt, die am identifizierten Risiko ansetzt und eine "Getting it done"-Roadmap erstellt, eine Maßnahmenreihe, deren Ablauf sie kritisch überwacht und gleichzeitig mit neuen Impulsen versorgt.

"Getting it done"-Software ist der Werkzeugkasten für Hemmnisse bei geplanten Entwicklungen und für misslingende Projekte in Unternehmen und Organisationen.

Sie ist realisiert im GELINGENSNAVIGATOR der docs&rules GmbH! Dem Instrument strukturierter Gelingensförderung für betriebliche Projekte, die stecken bleiben, fehllaufen oder Revitalisierung benötigen für geplante strukturelle Veränderungen von Entwicklungsmaßnahmen, die deutlichen Anschlag mit erkennbaren Wirkungsmerkmalen brauchen, kurz: die gelingen müssen!