

Innovationsprojekte als Treiber der
Organisationsinnovation -
**Die integrative Rolle des
X-Shaped Collaboration
Managers**

PM Camp Kiel, November 2019

Prof. Dr. Doris Weßels

Fachhochschule Kiel



Die These

Der Erfolgsdruck von Innovationsprojekten in unserer heutigen Plattformgesellschaft erfordert neue Rollen im Projektmanagement:

*Der **neue Typus des X-Shaped Collaboration Managers*** wird der Motor & Erfolgsfaktor in Innovationsprojekten*

** Im Text wurde auf eine geschlechterspezifische Trennung aufgrund einer besseren Lesbarkeit verzichtet. Wir möchten darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.*

Agenda



Situationsanalyse:
Neue Strukturen und
große
Herausforderungen



Rollen im Wandel:
Netzwerke &
Kooperationen formen
neue Rollen



**Der X Shaped
Collaboration
Manager als
Erfolgsfaktor für den
Innovationserfolg**



**Das idealtypische
Kompetenz- und
Qualifikationsprofil
eines X-Shaped
Collaboration Managers**

Situationsanalyse: Wandel der Gesellschaft



Wissensgesellschaft

Wissen wird (neben Kapital, Arbeitskraft und Rohstoffe) als zentrale Ressource identifiziert (Peter F. Drucker, 1969)



Informationsgesellschaft

IT-gestützte Techniken führen zu einer „Verdichtung von Zeit und Raum“ (70er-Jahre)



Netzwerk 1.0: Netzwerkgesellschaft

Soziale Folgen der Vernetzung in der Informationsgesellschaft rücken in den Fokus (Manuel Castells, 2001)



Netzwerk 2.0: Plattformgesellschaft

Die Aggregation von Netzwerkeffekten führt zu Plattformen, um einen standardisierten Rahmen für Kooperationen zu schaffen (Michael Seemann, Sebastian Gießmann, 2015)

Situationsanalyse: Wandel der Projektarbeit

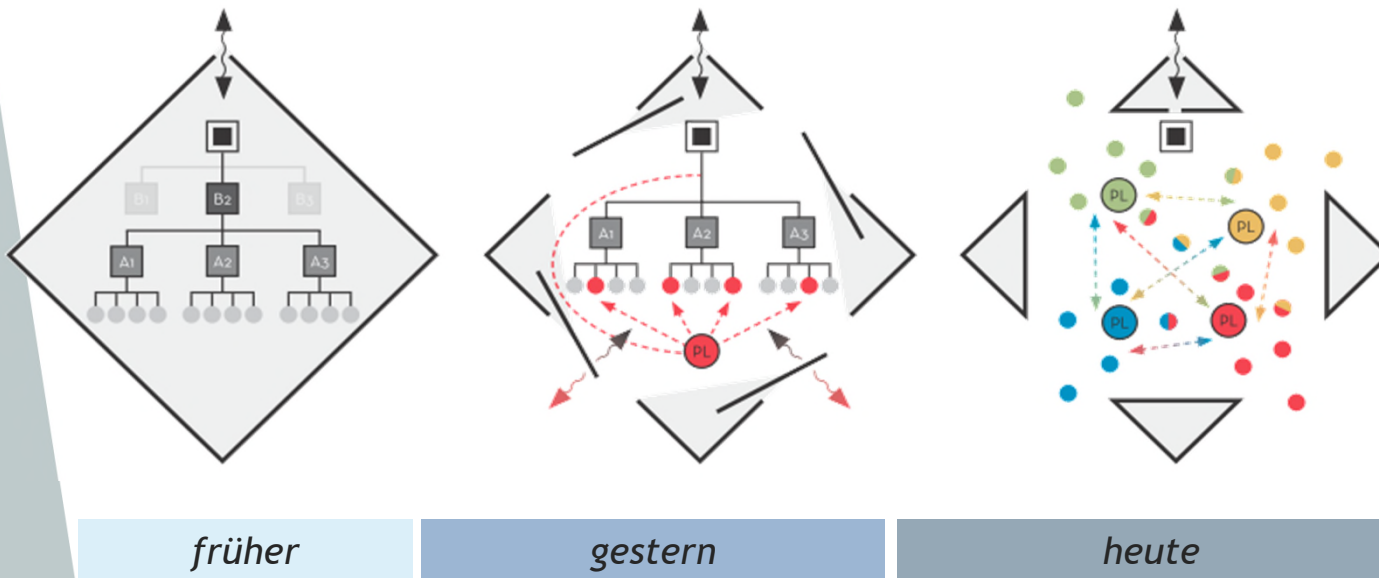
- statische Struktur
- hierarchisch geprägt

- Projekt als Organisationsform neben der Linie
- Öffnung nach Außen

- fluide Organisation als Knotenpunkt interorganisatorischer Netzwerke
- Netzwerke von Projektteams

Die Erfolgsfaktoren für morgen:

- ▶ gemeinsame Werte, aber hohe Diversität im Team
- ▶ transparente Projektziele
- ▶ zielführender Informationsfluss
- ▶ Fähigkeiten und Fertigkeiten des Individuums zählen, nicht die Position in der Hierarchie
- ▶ Netzwerkbildungen von vielen Akteuren in Projekten benötigen ein integratives Plattform-Management für den Kooperationserfolg



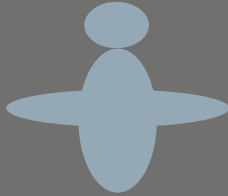


Situationsanalyse: Herausforderungen im Projektmanagement

- ▶ wachsende Projektkomplexität
- ▶ immer größere
Projektnetzwerkbildungen von
unternehmensinternen und externen
Akteuren
- ▶ paralleles Agieren im agilen und
klassischen Umfeld
- ▶ zunehmende Veränderungsdynamik
im Umfeld

→ Bedarf nach neuen Rollen &
Steuerungsmechanismen



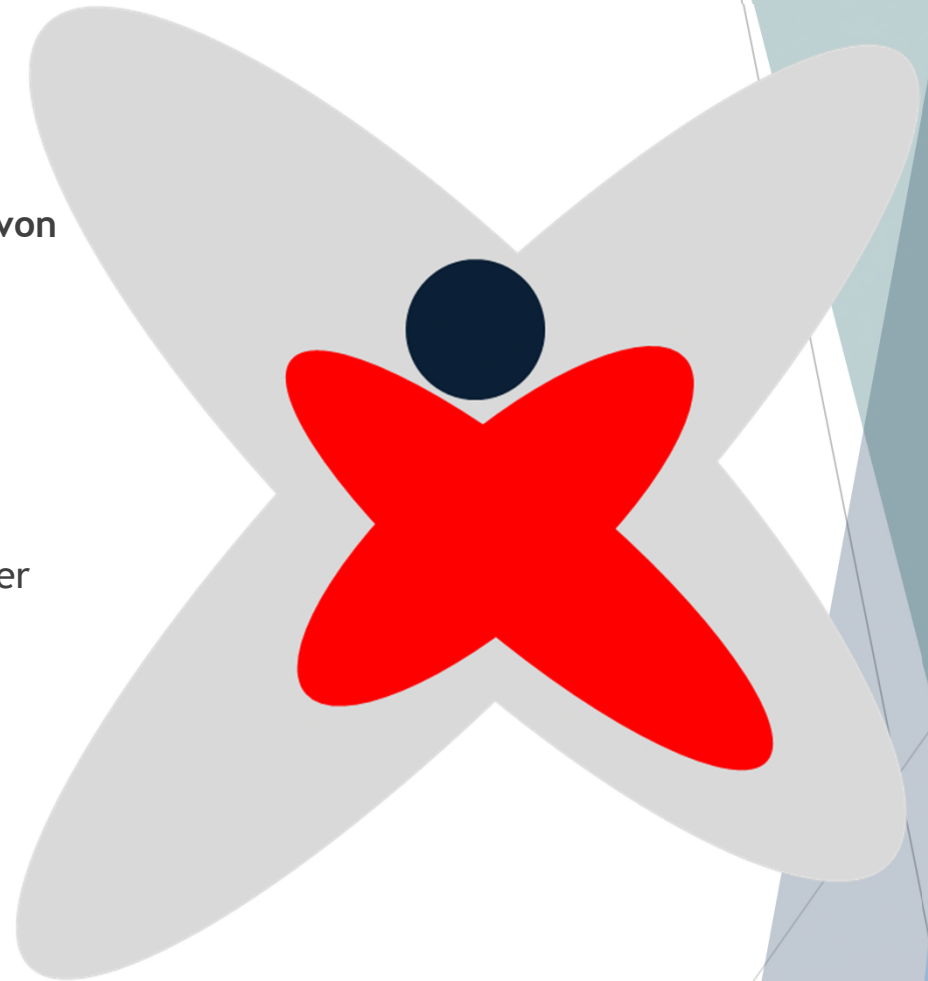
Wandel der Rolle(n) im Zeitablauf

	 T -Shaped Manager	 X-Shaped Manager	 Collaboration Manager
Autor	David Guest, 1991	Doris Weßels, 2013	Ramona Hochbrügge, 2017
Rolle	Führungskraft in der Linie	Führungskraft im Netzwerk	Gatekeeper & Promotor im Unternehmen
Schwerpunkt	(Fach-)Experte mit interdisziplinärem Interesse und Offenheit	gut vernetzter Lenker, mehr Coach als Leader: „Raumgebender“ Manager	Identifikation, Weitergabe und Speicherung von benötigtem externen Wissen
Kontext	eigener Aufgabenbereich in der Unternehmenshierarchie	interorganisatorisches Projekt Netzwerk	Innovationsgetriebene Kooperations- & Kollaborationsprojekte
Dimensionalität und Fokus	2 - dimensional	n - dimensional mit dem Fokus auf vernetzte Projektarbeit	n - dimensional mit dem Fokus auf vernetztes Wissensmanagement

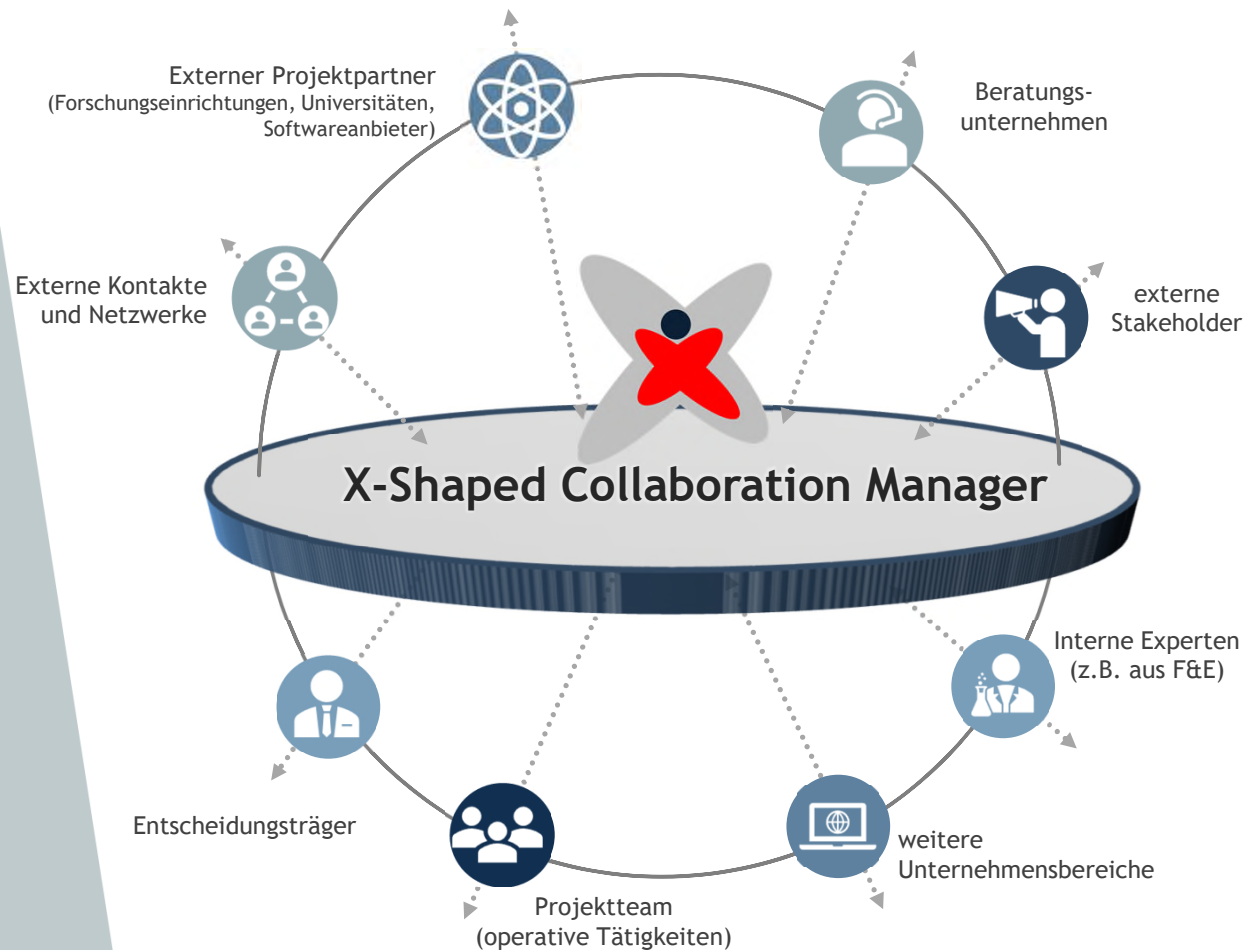
Neu 2019: Der X-Shaped Collaboration Manager

Der **X-Shaped Collaboration Manager** als Antwort auf die aktuellen Herausforderungen:

- ▶ wachsende Komplexität, Dynamik und **steigende Zunahme von** internen sowie externen **Partnern** und Netzwerken in Innovationsprojekten
- ▶ zunehmende **Agilität und Vorgehensvielfalt** in den Innovationsprozessen
- ▶ immer **komplexere Anforderungen** bei der Entstehung, der Nutzung und der rechtlichen Verwertung des „Wissens“ in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationen und Hierarchie-Ebenen in Projekten
- ➔ wachsende Projektnetzwerke benötigen **Standards und Strukturen** als „Plattform“ für die erfolgreiche Zusammenarbeit



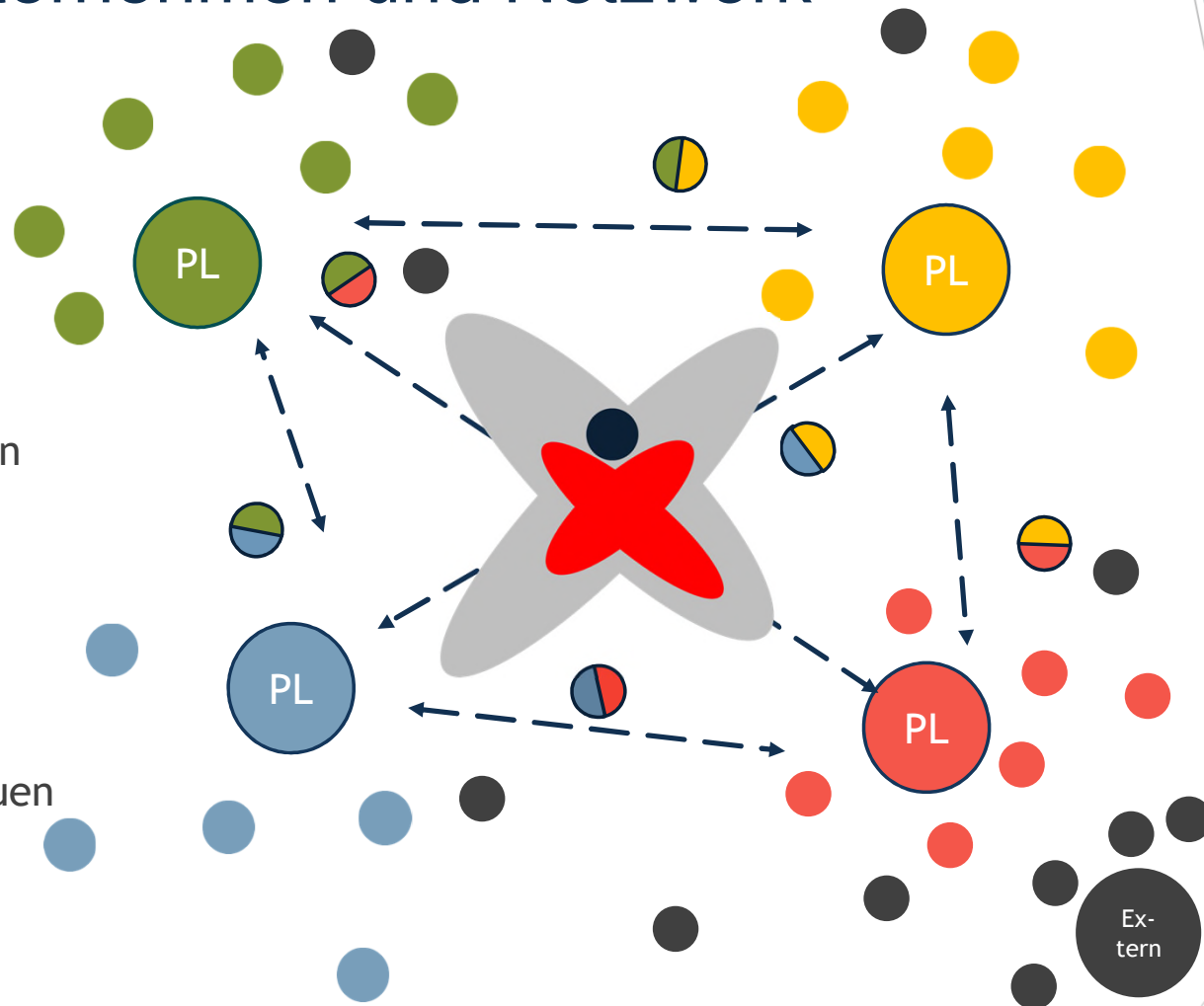
Der X-Shaped Collaboration Manager als organisationseigene Kooperationsplattform



- ▶ Standardisierung und Regelung von Kollaborationstätigkeiten
- ▶ Identifikation von Schnittstellen
- ▶ Schaffung & Steuerung des Zuganges zu benötigten Informationen
- ▶ Regelung & Förderung der Kommunikation
- ▶ Kontrolle, Überwachung und Steuerung des Verhaltens der Teilnehmer

Integration im Unternehmen und Netzwerk

- ▶ agiert zugleich sehr einflussreich und in Abhängigkeit von seinem Ökosystem
- ▶ balanciert zwischen unterschiedlichen Interessen
- ▶ stabilisiert das Kooperationsnetzwerk
- ▶ macht die Bedürfnisse der Partner sichtbar
- ▶ schafft Akzeptanz & Vertrauen in allen Ebenen
- ▶ senkt Transaktionskosten



Idealprofil des X-Shaped Collaboration Managers



Fähigkeiten:
gute kommunikative Fähigkeiten

Durchsetzungs- und
Konfliktlösungskompetenz

Teamfähigkeit

hohe kognitive
Kompetenz

Wissen:
umfangreiches Netzwerkwissen
hohes organisationales Wissen
mittleres Fachwissen
interdisziplinäres Wissen

Eigenschaften:
hohes Ausbildungsniveau
längere Unternehmens-
zugehörigkeit
interorganisationale Erfahrungen

Qualifizierungsansätze für den X-Shaped Collaboration Manager – die neue Rolle im Projektmanagement

Mögliches Modul-/Themenspektrum für aufbauende Projektmanagement-Studiengänge:

- 1**
- ▶ Grundlagen zum Wissensmanagement in Netzwerken
 - ▶ Chaos-/Systemtheorie und systemische Managementlehre
 - ▶ Grundlagen des operativen Netzwerk- und Community-Managements
 - ▶ Vertragswesen & Governance in Projekt-Netzwerkstrukturen

- 2**
- ▶ Social Media und Mobile Marketing
 - ▶ Social Collaboration - Techniken und Werkzeuge
 - ▶ Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft (z.B. agiles Management und neue Führungskonzepte)
 - ▶ HR-Management: Personalauswahl, Teambildung (virtueller Teams) und Führungsverhalten in Netzwerken

- 3**
- ▶ Konfliktmanagement und Mediation
 - ▶ Interkulturelle Kompetenz
 - ▶ Selbstmanagement
 - ▶ Wirtschaftspsychologie (angewandte Psychologie in der interorganisationalen Projektarbeit)

- 4**
- ▶ Innovationsmanagement
 - ▶ Kreativitätstechniken
 - ▶ Wissenskommunikation und Wissensvisualisierung

Der X-Shaped Collaboration Manager als Erfolgsfaktor für den Innovationserfolg

- ▶ Netzwerker
- ▶ Kommunikator
- ▶ Promotor
- ▶ Wissensmanager
- ▶ Plattform- und Brückenbauer
- ▶ **Innovationsbeschleuniger**



Diskussion

- ▶ Eigenständige Rolle oder Teil des Projektleiters/Projektmanagers, Wissensmanagers, Product Owners oder Change Managers ... ?
- ▶ Können diese Kompetenzen in einer Person gebündelt werden?
- ▶ Benötigen wir ein X-Shaped Collaboration Management-Team?



Basisliteratur

- ▶ Gießmann, Sebastian/Seemann, Michael: 4 Thesen zur Plattformgesellschaft, vorgestellt auf der re:publica 2015, online: <https://netzeundnetzwerke.de/author/sebastian/page/4/>, Aufruf: 27.05.2019
- ▶ Hochbrügge, Ramona/Milewski, Simon/Weßels, Doris: Die Rolle des Kooperationspezialisten in der Projektarbeit, in: pmAktuell, ISSN 0942-1017, 28. Jahrgang, 4/2017, S. 48-55
- ▶ Lehner, Patrick: Promotoren und Kompetenzen projektorientierter Organisationen - Ein empirie- und theoriebasiertes Modell, Dissertationsschrift, Technische Universität Berlin, 2017, online: https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/6679/2/lehner_patrick.pdf, Aufruf: 18.05.2019
- ▶ Weßels, Doris: Der X-Shaped-Projektmanager für vernetzte Organisationen, in: Weßels, Doris (Hrsg.): Zukunft der Wissens- und Projektarbeit - Neue Organisationsformen in vernetzten Welten, S. 65-96, Symposium, Düsseldorf 2014