

Innovationsprojekte als Treiber der
Organisationsinnovation -

Die integrative Rolle des X-Shaped Collaboration Managers

10. PM Symposium 5. Juni 2019
FH des BFI Wien

Ramona Hochbrügge
CITTI Handelsgesellschaft, Kiel
Prof. Dr. Doris Weßels
Fachhochschule Kiel



Unsere 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

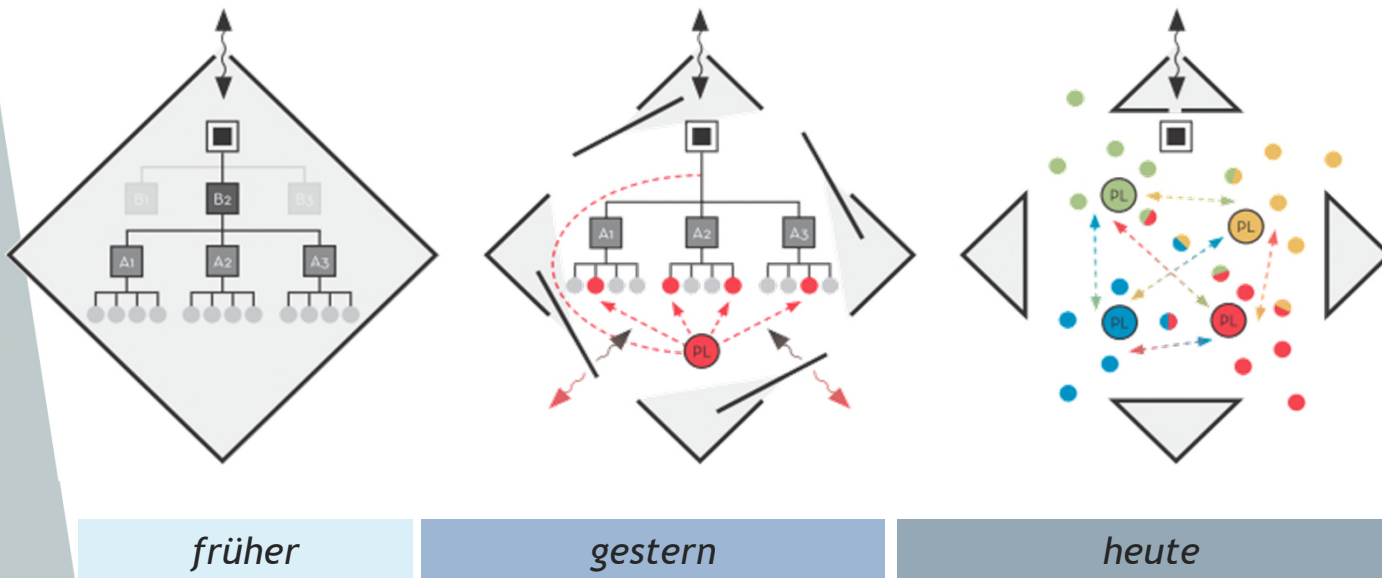
- statische Struktur
- hierarchisch geprägt

- 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



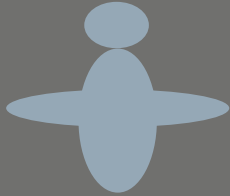


Situationsanalyse: Herausforderungen im Projektmanagement

- ▶ 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



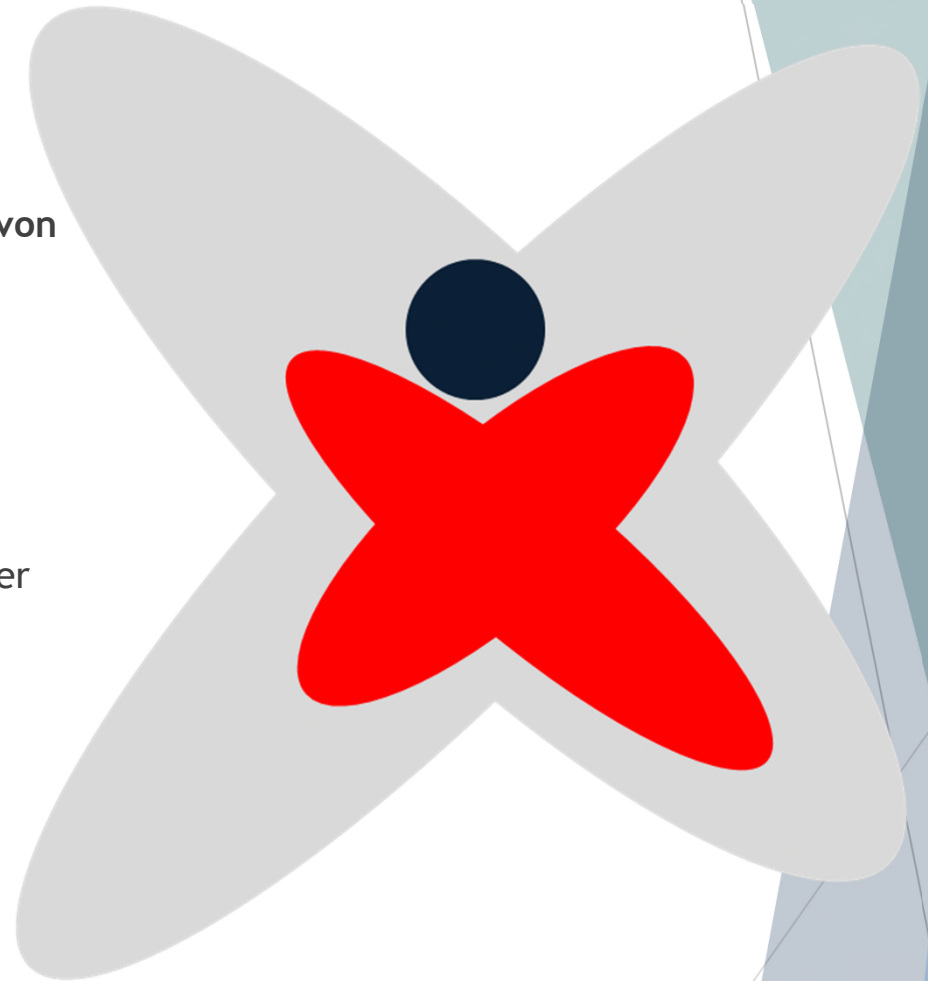
Wandel der Rolle(n) im Zeitablauf

	 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

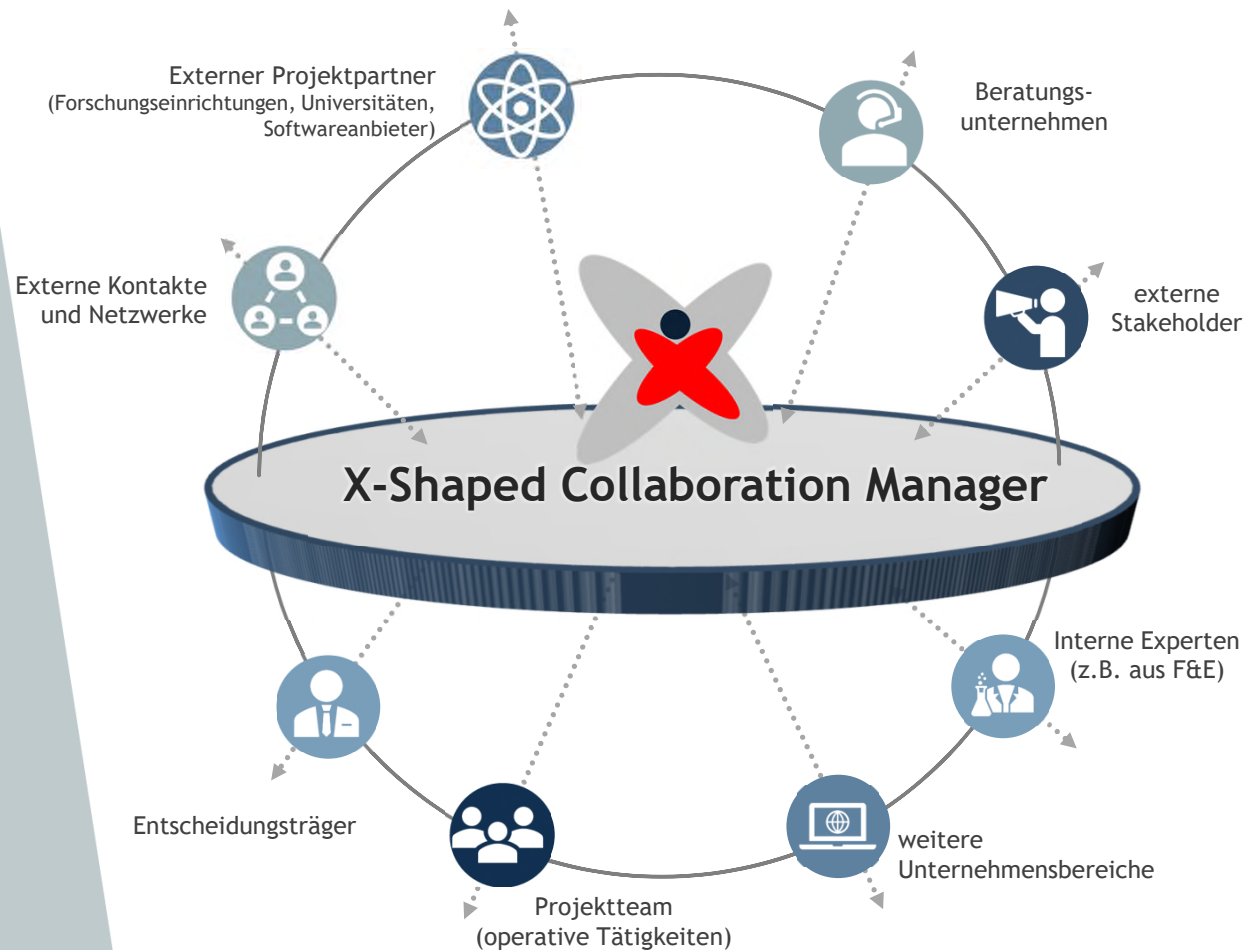
Neu 2019: Der X-Shaped Collaboration Manager

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



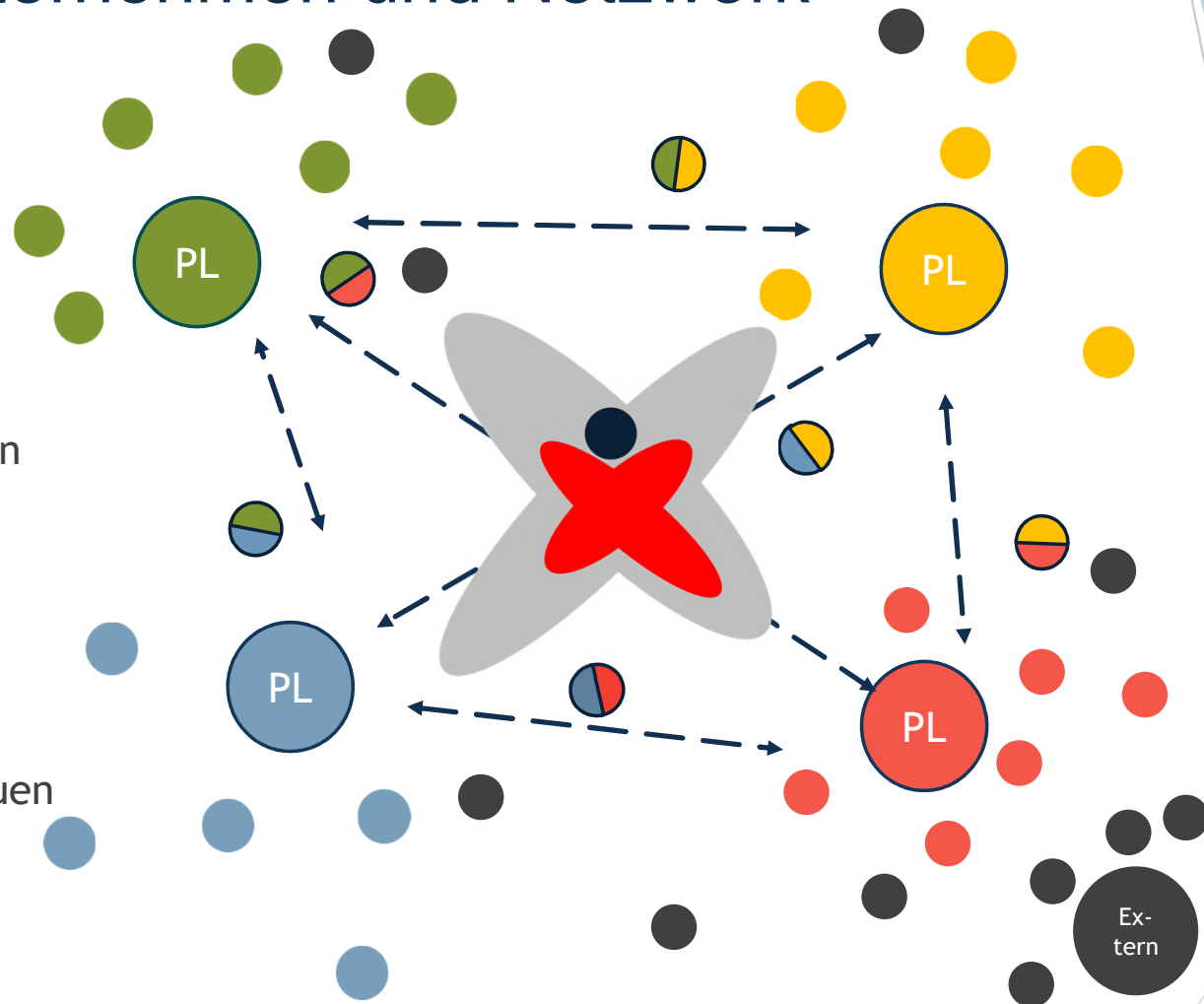
Der X-Shaped Collaboration Manager als organisationseigene Kooperationsplattform



- ▶ 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