



# Rollen im Design Thinking Prozess

## Inhalt

Einleitung .....2

Projektleitung und Projektmanagement .....2

    Was sind die Aufgaben der Projektleitung? .....2

    Was macht das Projektmanagement? .....3

Kommunikationsteam.....4

    Wer sollte Mitglied im Kommunikationsteam sein?.....4

    Wie lauten die Grundsätze des Kommunikationsteams? .....4

    Welche Aufgaben hat das Kommunikationsteam? .....5

Projektteam .....6

    Wie wird das Projektteam zusammengestellt? .....6

    Welche Aufgaben hat das Projektteam?.....6

Allgemeine Spielregeln .....7

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:





## Einleitung

Die Durchführung von Projekten erfordert grundsätzlich den Aufbau einer eigenen Organisationsstruktur (vgl. hier und im Folgenden TRUECARE GmbH o. J.): „Das liegt daran, dass die gewöhnliche Linienstruktur von Organisationen und Unternehmen üblicherweise ungeeignet für Projektarbeit ist. Je nach organisatorischer Einbindung der Projektarbeit und nach ihrer Bedeutung sind hierfür verschiedene Gremien erforderlich“ (ebd.).

Die Kernzelle der Projektarbeit ist das Projektteam, das sich gegebenenfalls in ein Kernteam und ein erweitertes Team gliedert und je nach Umfang auch verschiedene Teilprojektteams umfassen kann. Zudem gibt es einen Auftraggeber. Dies kann eine autonom agierende Einzelperson sein oder ein Gremium wie beispielsweise der Betriebsrat. Ergänzend dazu ist ein Projektbeirat und ein Projektbüro (bestehend aus Projektleitung und Projektmanagement) möglich.

## Projektleitung und Projektmanagement

### Was sind die Aufgaben der Projektleitung?

Auch bei einem Design Thinking Prozess ist eine Projektleitung notwendig, die die Fäden zusammenhält und die Zielerreichung im Blick behält. Die Aufgaben und Kompetenzen hängen immer individuell vom Projekt, der Firmenstruktur oder auch vom Auftraggeber ab (vgl. hier und im Folgenden Wolf-Berleb 2020). Zu den Verantwortungsbereichen der Projektleitung gehören:

- Kostenüberwachung und Budgeteinhaltung
- Termineinhaltung
- Sachzielerreichung
- Konfliktmanagement
- die fachliche und sachliche Verantwortlichkeit für das Projektteam
- die Steuerung der Projektaktivitäten
- die Kommunikation innerhalb des Teams und mit dem Auftraggeber
- die Vorbereitung und Durchführung von Projektbesprechungen und die Erstellung und Aktualisierung des Projektplans
- bei öffentlich geförderten Projekten muss zudem den Anforderungen des Zuwendungsgebers entsprochen werden, beispielsweise durch die Erfüllung der Berichtspflicht hinzu

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:





Entsprechend gehören folgende Aufgaben zum Verantwortungsbereich der Projektleitung (Wolf-Berleb 2020):

- die Mitwirkung bei der Zieldefinition
- die Benennung von Stellvertretern
- die Koordination des Teams
- die Mitwirkung bei der Teamzusammensetzung
- die Aufgabenverteilung innerhalb des Teams
- die Überwachung der Projektfortschritte
- die Definition der Projektmeilensteine
- die laufende Kontrolle, ob Kostenrahmen und Termine eingehalten werden
- die Repräsentation des Projekts nach außen
- für die erforderliche Abstimmung intern und extern zu sorgen
- das Veranlassen von notwendigen Schulungsmaßnahmen
- der Abruf der Entscheidungs- und Abstimmungsinstanz bei Bedarf
- das Erstellen von Projektstatusberichten
- die Projektdokumentation und Unterlagenverwaltung
- die Projektnachkalkulation.

## Was macht das Projektmanagement?

Die Aufgabe des Projektmanagements ist es, die Projektleitung bei ihrem Projektmanagement zu unterstützen und damit in administrativen Aufgaben zu entlasten. Gerade auch in öffentlich geförderten Projekten wie dem MADAM Lern- und Experimentierraumprojekt, kann dieser Aufgabenbereich sehr umfangreich sein. Im Einzelnen kann das Projektmanagement...

- das Projektcontrolling übernehmen
- Assistenzaufgaben zu übernehmen
- aktuelles Projektmanagementwissen aufnehmen und den Projektteams zur Verfügung zu stellen

Im Projekt MADAM hat das Projektmanagement zudem die Betreuung der Projekthomepage und der sozialen Medien übernommen.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:





## Kommunikationsteam

Das Kommunikationsteam verbindet die Projektleitung und das Projektteam. Es unterstützt die Projektleitung bei der Organisation des Projektteams und der betrieblichen Kommunikation.

### Wer sollte Mitglied im Kommunikationsteam sein?

Grundsätzlich sollte das Kommunikationsteam für alle offen sein, die Interesse am Projektthema haben und bereit sind, Zeit in das Projekt zu investieren. Je diverser das Team ist, desto besser. Das steigert nicht nur die Kreativität im Team, sondern auch die Akzeptanz im Unternehmen. Die Diversität bezieht sich sowohl auf Funktionen, als auch auf Unternehmensbereiche. Im Kommunikationsteam arbeiten demnach operativ Beschäftigte, Führungskräfte und Betriebsräte Seite an Seite zusammen. Hierarchien sollten diesem Team keine Rolle spielen. Daher empfiehlt es sich, das kollegiale „Du“ im Kommunikationsteam zu verwenden – das Einverständnis aller Mitglieder vorausgesetzt.

### Wie lauten die Grundsätze des Kommunikationsteams?



Interdisziplinäres Team

Die Vielfalt von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen fördert dynamische Spannungen, die als Basis für kreative Arbeit und die Nutzung von Synergien dienen.



Iteratives Vorgehen

Anpacken, ausprobieren, scheitern, optimieren, noch einmal probieren – in iterativen Zyklen produzieren wir schnell Ergebnisse und sorgen so für eine agile Optimierung von Ideen und Lösungen.



Hands-on Mentalität

Wer zu viel redet und diskutiert, kommt nicht voran. Wir lassen Taten sprechen und produzieren schnell Ergebnisse, die wir Schritt für Schritt weiterentwickeln.



Mentale Kreativitätsräume

Experimentelle und kreative Arbeit braucht ein Umfeld, in dem „thinking out of the box“ und das Machen von Fehlern nicht nur möglich, sondern erwünscht sind. Räume, in denen es kein „richtig“ oder „falsch“ gibt, sondern nur verschiedene Möglichkeiten, die hinsichtlich ihres Innovationspotentials ergründet werden.



Physische  
Kreativräume

Kreative Arbeit sollte nicht durch den Raum begrenzt werden, sondern neue Möglichkeiten eröffnen. Wir erschaffen eine mobile und flexible Arbeitsumgebung als Basis für die gemeinsame kreative Zusammenarbeit.



Perspektiv-  
wechsel

Die Perspektive zu wechseln und die Welt aus den Augen der Zielgruppe zu erleben – diesen Perspektivwechsel stoßen wir an. Mit einem frischen Blick auf Strukturen und Prozesse decken wir so neue Wege und Möglichkeiten auf.

## Welche Aufgaben hat das Kommunikationsteam?

Das Kommunikationsteam bildet das Bindeglied zwischen der Projektleitung und den Projektteams. Es trifft sich in regelmäßigen Abständen, um von Projektfortschritten zu berichten oder auftretende Probleme zu diskutieren. Zu den Aufgaben des Kommunikationsteams gehören:

- Kommunikation mit den Projektteilnehmer\*innen, der Projektleitung und dem Projektmanagement
- Selbstständige Planung, Durchführung und Moderation von Workshops
- Aufgabenformulierung und -verteilung innerhalb der Projektteams
- Ressourcenplanung
- Aufbereitung der Workshop-Ergebnisse und Information der Projektleitung über Entwicklungen im Projektteam
- (bei Bedarf) Unterstützung der anderen Mitglieder des Steuerungsteams
- Information des Steuerungsteams über aktuelle Entwicklungen und Inhalte der Workshops
- Verzahnung von Themen und Ergebnissen aus den Teilprojekten

Tipp: Im Projekt MADAM wurde im Projektverlauf deutlich, dass die monatlichen Treffen des Kommunikationsteams nicht ausreichend waren. Daher wurden zusätzlich wöchentliche Jour-fixe Termine eingerichtet, in denen ausgewählte Projekt- oder Kommunikationsteammitglieder über die Projektfortschritte und mögliche Schwierigkeiten sprechen.

Gefördert durch:

Im Rahmen der Initiative:



## Projektteam

Das Herzstück in einem Design Thinking Prozess ist das Projektteam. Es besteht aus am Thema interessierten Beschäftigten, die bereit sind, regelmäßig im Projekt mitzuarbeiten und genug Offenheit und Neugierde besitzen, um Neues auszuprobieren.

### Wie wird das Projektteam zusammengestellt?

In der betrieblichen Praxis werden Beschäftigte oftmals von ihrer jeweiligen Führungskraft angesprochen und zur Mitarbeit in Projekten aufgefordert. Problematisch ist bei dieser Vorgehensweise, dass oftmals dieselben Mitarbeiter\*innen die Chance haben, in Projekten zu arbeiten. Ruhigere Personen, die ebenfalls Interesse an Projektarbeit haben, werden dabei leicht übersehen. Daher empfiehlt es sich, die Projektmitarbeit unternehmensweit auszuschreiben und über das Projekt zu informieren. So haben alle Beschäftigte gleichermaßen die Möglichkeit, sich für die Projektmitarbeit zu melden.

Im MADAM-Projekt gab es zusätzlich die Besonderheit, dass die Beschäftigten sich für das Projekt bewerben mussten. Das konnte durch einen Motivationsschreiben, ein kurzes Video, eine Collage oder ähnliches erfolgen. Der Vorteil dabei ist, dass sich die Bewerber\*innen vor Beginn des Projekts Gedanken darüber machen müssen, welche Motivation hinter dem Wunsch steht, sich am Projekt beteiligen zu wollen.

Wie im Kommunikationsteam ist auch bei der Zusammenstellung des Projektteams seitens der Projektleitung auf eine möglichst große Diversität zu achten.

### Welche Aufgaben hat das Projektteam?

Zu den Aufgaben des Projektteams gehören:

- Kommunikation mit den anderen Projektteilnehmer\*innen, der Projektleitung und dem Projektmanagement
- Vor- und Nachbereitung der Workshops
- Übernahme von Aufgaben innerhalb der Projektteams
- (bei Bedarf) Unterstützung der anderen Mitglieder des Projektteams

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:





## Allgemeine Spielregeln

Der Design Thinking Prozess ist auf die Kreativität vieler angewiesen. Doch auch Innovationen zu entwickeln, bedeutet Arbeit. Entsprechende Spielregeln helfen dabei, kollegial und kreativ miteinander arbeiten zu können, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Im MADAM Lern- und Experimentierraum Projekt orientieren wir uns an den Spielregeln des Hasso Plattner Instituts (Hasso Plattner Institut o. J.) und bauen sie weiter aus.



Auf den Ideen anderer aufbauen

Lasst euch von den Ideen eurer Teammitglieder inspirieren und führt sie weiter! Jede Idee ist ein Baustein im gesamten Bauwerk einer Innovation.



Wilde Ideen fördern

Wer sich immer nur an Regeln hält, kann nicht von der Norm abweichen und schon gar nicht Neues entdecken. Deshalb erlauben wir uns Verrücktheit und sagen erst einmal „Geht nicht – gibt es nicht!“



Es spricht immer nur eine Person

Zu gerne verquatschen wir uns oder bilden Diskussionsteams in Teams. Daher hat immer eine Person das Wort und dann sind die anderen dran. Aufmerksames Zuhören erhöht die Chance, dass alles gehört wird.



Fokussiert bleiben, nutzerorientiert denken

Unsere kreativen Gehirne führen uns gern auf Ab- oder Nebenwege, um die es aber gerade gar nicht geht. Daher helfen wir uns gegenseitig, beim Thema zu bleiben und konzentrieren uns auf unsere Aufgabe.



Früh und oft scheitern

Michael Air Jordan (Basketball-Champion) sagte: „I can accept failure, everyone fails at something. But I can't accept not trying.“ Bei uns wird so lange probiert und getestet, bis es funktioniert. Eine offene Fehlerkultur ist zentral in unserem Mindset.





# MADAM

# IN QA | INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT



Dinge in der Schwebelassen

Manchmal ist es erforderlich, abzuwarten und die Dinge auf sich zukommen zu lassen. Wenn man sich allzu früh auf etwas festlegt, schränkt man sich ein.



Mehrwert durch  
Zusammenarbeit erkennen

Wir agieren als Team und schätzen unsere Vielfalt. Ein wertschätzendes Miteinander ist für uns zentral.



Es gibt keine dummen Fragen

Wer nicht fragt, bleibt dumm. Fragen regen das Denken und die Kreativität an. Jede Frage ist berechtigt.



Kritik zurückstellen, Feedback  
als Geschenk verstehen

Es gibt immer starke und schwache Argumentationen. Dennoch zählt jede Idee und muss nicht umgehend bewertet werden. Ihr Wert wird sich im Prozess ganz automatisch herausstellen.

## Literaturverzeichnis

Hasso Plattner Institut (o. J.): Die Design Thinking-Regeln. Online verfügbar unter <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/hintergrund/design-thinking-prinzipien.html#:~:text=%20Die%20Design%20Thinking-Regeln%20%201%20Beim%20Thema,von%20der%20Norm%20abweichen%20und%20schon...%20More>, zuletzt geprüft am 23.02.2021.

TRUECARE GmbH (o. J.): Gremien in der Projektarbeit. Projektmanagementhandbuch. Online verfügbar unter <https://www.projektmanagementhandbuch.de/handbuch/projektinitiierung/gremien-in-der-projektarbeit/>, zuletzt geprüft am 23.02.2021.

Wolf-Berleb, Regina (2020): Verantwortungsbereiche und Aufgaben des Projektleiters. Einführung in das Projektmanagement. Online verfügbar unter <https://www.projektmagazin.de/aufgaben-projektmanager-projektleiter>, zuletzt geprüft am 23.02.2021.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



**Leipziger**  
Verkehrsbetriebe

