

Key-note
„HIN-Führen zum flexiblen VOR-Gehen“
anlässlich der PVM-Tagung 2016

Dr. Klaus Wagenhals,
metisleadership, Rhodt u.R.,

Herausforderungen heute und morgen - jeder kennt sie, aber tun wir das Richtige?

Unsicherheit statt Stabilität in Märkten und Ökonomien –

Nichts ist mehr vorhersehbar, ständige Anpassung ist erforderlich, Organisation und Veränderungsprozesse werden nicht mehr fertig, bekannte Organisationsmodelle geben keine Stabilität mehr, ...

Zunehmende Komplexität –

zahlreiche Stakeholder, Aufgabenvielfalt, Organisationskonglomerate, geografische Verteilung, kulturelle Unterschiede, Mangel an Übersicht, ...

Knappe und nicht immer gut ausgebildete Ressourcen –

Sparen an Personen, wenig innovative Weiterbildung, kombinierte Besetzung von Unternehmensfunktionen, Mangel an passgenauer Qualifikation und wenig Orientierung an psychischer Stabilität gerade jetzt, ...

Hoher Druck –

Krisenerlebnisse, hektischer Wettbewerb, kürzere Innovationszyklen, ...

Projektarbeit boomt, aber das Verfahren und das Management schwächeln – Geschäftsstrategien werden nur mangelhaft unterstützt

Überlastung der Organisation mit Projekten, Überlastung von Schlüsselpersonen, Projekte sterben auf halber Strecke oder hören nie auf, Projekte als Spiegel der Unternehmenssituation, ...

Hohe Ansprüche ans u. des PM – enttäuschte Erwartungen

Erwartungen an das P(P)M

- Die Erreichung der Geschäftsziele wird unterstützt
- PM trägt dazu bei, dass die Vorhaben richtig priorisiert und zu erfolgreichen Projekten werden
- ...trägt dazu bei, dass wichtige Projekte zuverlässig umgesetzt werden und die Projekte voneinander profitieren
- Transparenz über die Projektleandschaft und konsequente Ausrichtung an der Geschäftsstrategie
- Die Organisation wird über die Lessons learned und das kluge Zusammenspiel von Linie und Projekt dynamisiert und verändert

Entwicklungen und Wirkungen

- Standardisierung, ausgefeilte Vorgehensmodelle, umfangreiche Ausarbeitungen, mächtige Werkzeuge und Software-Angebote
- Immer wieder wird eingefordert, die Methoden streng anzuwenden – das würde helfen; stimmt aber nicht
- Häufig Abdriften ins Formale zu beobachten, Datenflut und Bürokratie sind die Folge,
- Hin- und Herspringen in der Priosetzung wegen Vielfalt der Dateninterpretation und Entscheidungsprobleme
- Machtspiele und Vielfalt der Interessen behindern die Arbeit
- Überlastung der Projektmanager
- Die versprochenen/ erhofften Synergieeffekte bleiben aus
- Die klare Orientierung der Projekte auf die Geschäfts-Strategie wird häufig nicht erreicht
- Organisationen lernen unabhängig von „Lessons learned“

Zwischenergebnis und Herausforderung: der Paradigmenwechsel im PM

Dogma
Formalismus
Die vorliegenden
Verfahren helfen in
jedem Fall
Unklare Verhältnisse
sind planbar
Nur was zählbar ist zählt

Nicht das Verfahren im
Vordergrund, sondern was nützt
Durchblick schaffen mit den
wichtigen Daten
Entscheiden für mehr
Experimentelle Eingriffe
Über Reflexion und Lernen
nachhaltige Wirkungen erzielen

Neuer mindset: mehr Transparenz = Überblick und Einblick

*Iteratives Vorgehen:
Durchblick organisieren
Situation bewerten -
Entscheiden und eingreifen
Wirkung beobachten und
Lernen
Wieder eingreifen ...*

**Was sieht man hier? was
steht vom Zusammenspiel
der Linie, der Projekte, mit
der Strategie?**

Veränderung des mind-set: Rationales Denken und Entscheiden reicht nicht

Cogito ergo sum (ich denke – also bin ich, Descartes)



Aus unserer abendländischen Kulturtradition mit Descartes, Hegel und Kant als zentralen Referenzpunkten wurde Jahrzehnte ein Führungs-Modell unterstützt

- das professionelles Führen mit logischem/ rationalem Denken und Entscheiden gleichsetzt; Emotionen zu haben war verpönt – sie zu zeigen allemal
- das davon ausgeht, dass wir Menschen nur genügend Informationen brauchen, um „richtig“ handeln bzw. entscheiden zu können
- Das davon ausgeht, dass es eine objektive Welt „da draußen“ gibt und dass es einen „best way“ gibt, um Probleme zu lösen.

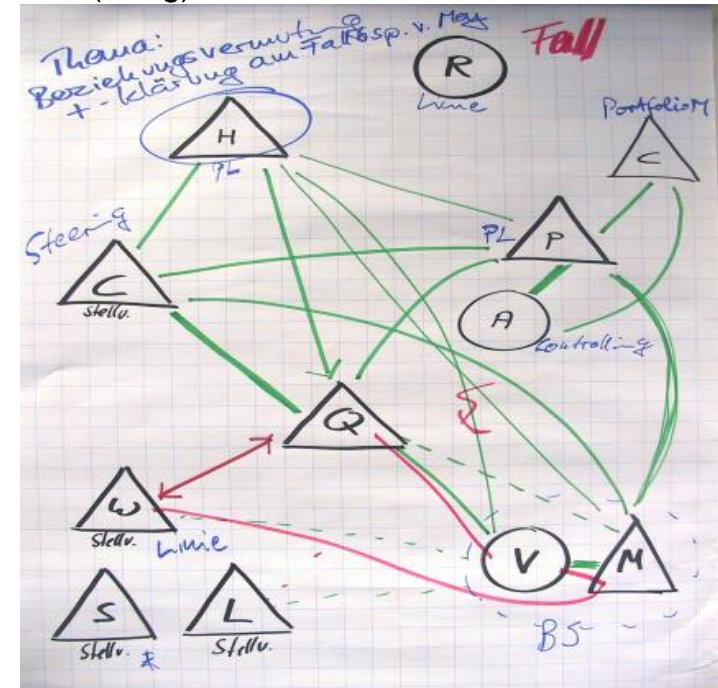
Credo: Nur was messbar ist, zählt

Damit wird unterstellt, dass Zahlen Objektivität symbolisieren – insofern also alles, was mit Zahlen belegbar ist, wirklich und objektiv sei – der Rückschluß, dass dann viele Sachverhalte, Probleme, die nicht mittels Zahlen darstellbar oder belegbar sind, vernachlässigbar seien, war ein fataler Fehler, der das PM teuer zu stehen kam.

Andere Daten als die gewohnten sind nötig



“For me, the sound is only half of music – the space between the notes is also vitally important.” (Sting)



Durch das Wahr- und Ernst-nehmen anderer Daten wird Neues Denken provoziert:

Unterschiedliche Sichten und Bewertungen werden akzeptiert - Zusammenhänge und Chancen werden erkannt, Synergien werden besser nutzbar Interessen können klarer besprochen und vernetzen werden.

Umbau unseres mindset durch Erkenntnisse aus Hirnforschung u.a.

Obwohl schon vor Jahrzehnten Mathematiker und Physiker widerlegt haben, dass viel Information viel hilft, liefert heute die Hirnforschung eindeutige Beweise:

die kognitiven Fähigkeiten des Menschen reichen bei weitem nicht aus, um alle verfügbaren Informationen aufzunehmen und zu bewerten und auf dieser Basis Risiken einzuschätzen oder Entscheidungen zu treffen.

Daher entnimmt die menschliche Intelligenz der komplexen Wirklichkeit nur diejenigen Informationen zu denen sie passende Erfahrungen bzw. Filter hat.

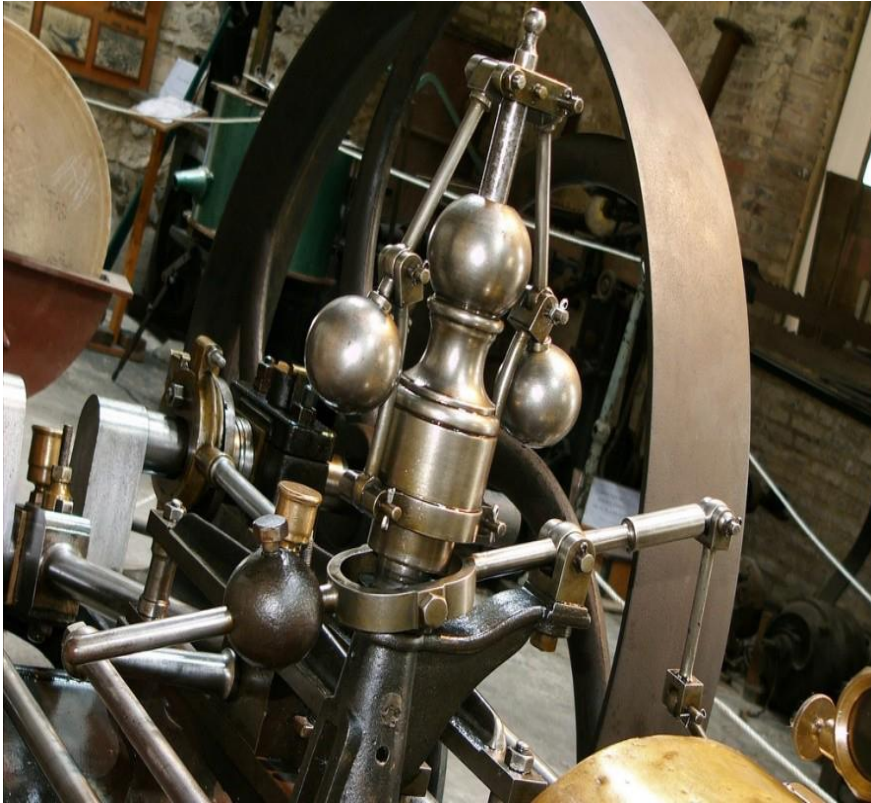
Sie kann als adaptiver Werkzeugkasten verstanden werden, der über genetisch, kulturell und individuell hervorgebrachte und übermittelte Faustregeln verfügt. Die Intelligenz des Unbewussten liegt darin, dass es, ohne zu denken, weiß, welche Regel in welcher Situation vermutlich funktioniert.



Diese Faustregeln nennen wir Bauchgefühl.

(s. dazu vor allem Gigerenzer, 2007 oder Roth, 2010)

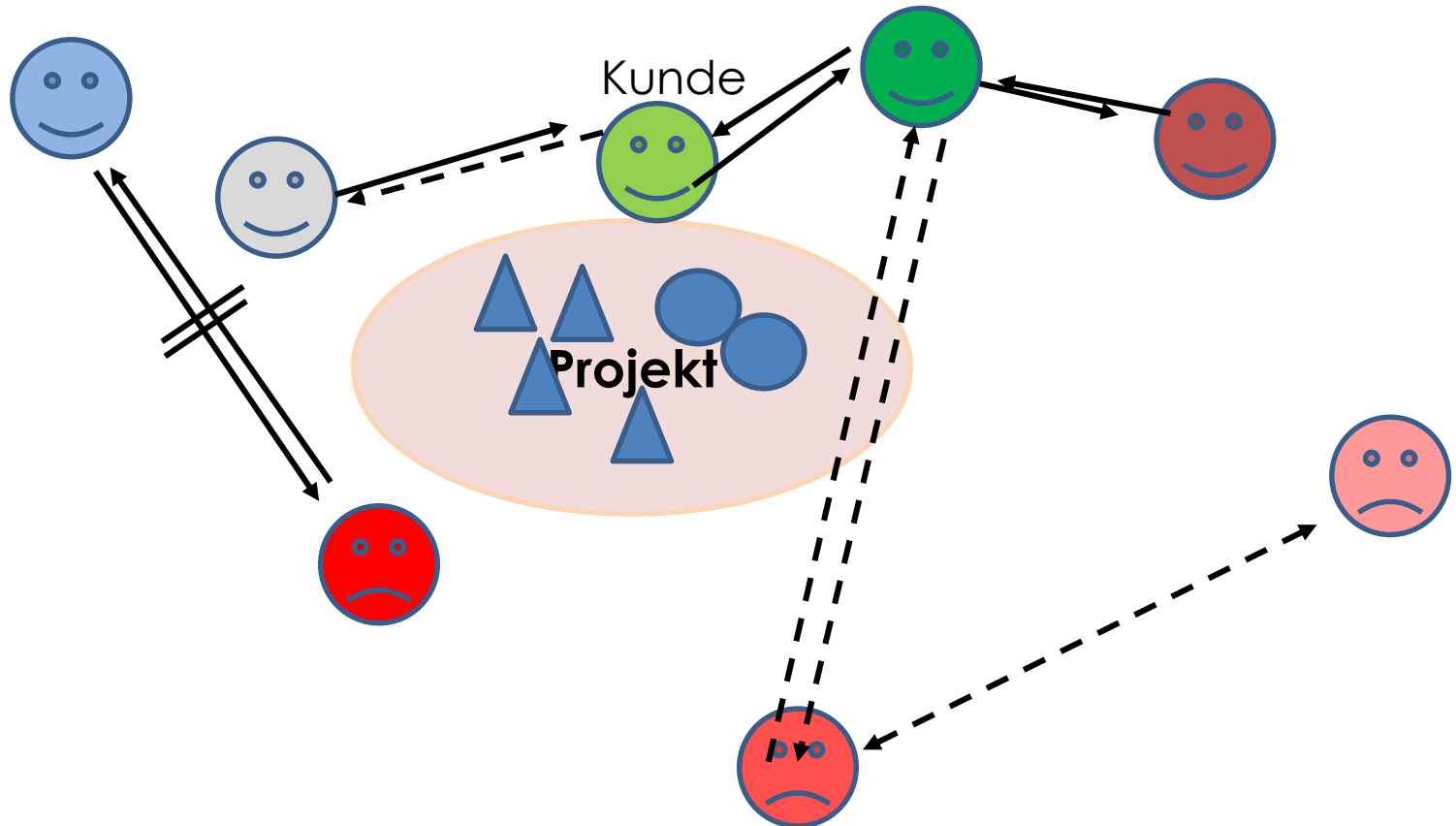
Projektmanagement hat sein Bild von Organisation verändert



Vom Maschinenbild der Organisation

zum Bild des sozialen, lebendigen Organismus

Die Beziehungen der Stakeholder zum Projekt und untereinander



Der Kunde bekommt eine neue Bedeutung: andere Haltung, andere Einbindung, neues Verhältnis
Dieses Schaubild vermittelt auch Kräfte-Verhältnisse, Haltungen usw.

Herausforderung: von der klass. Hierarchie zur Netzwerk-Orientierung

» Weg von der klassischen Organigrammdenke!

Gesamtebene

(Funktions- & Themen-
übergreifend)

Ausrichtung & Rahmensetzung

Funktionsgruppen disziplinar

(Aufgabe/Verrichtung,
Fach-know how)

Forschung &
Entwicklung

Produktion

Produkt-
management

Vertrieb

Logistik

Org/IT

Kommunikation

Thementeam interdisziplinär

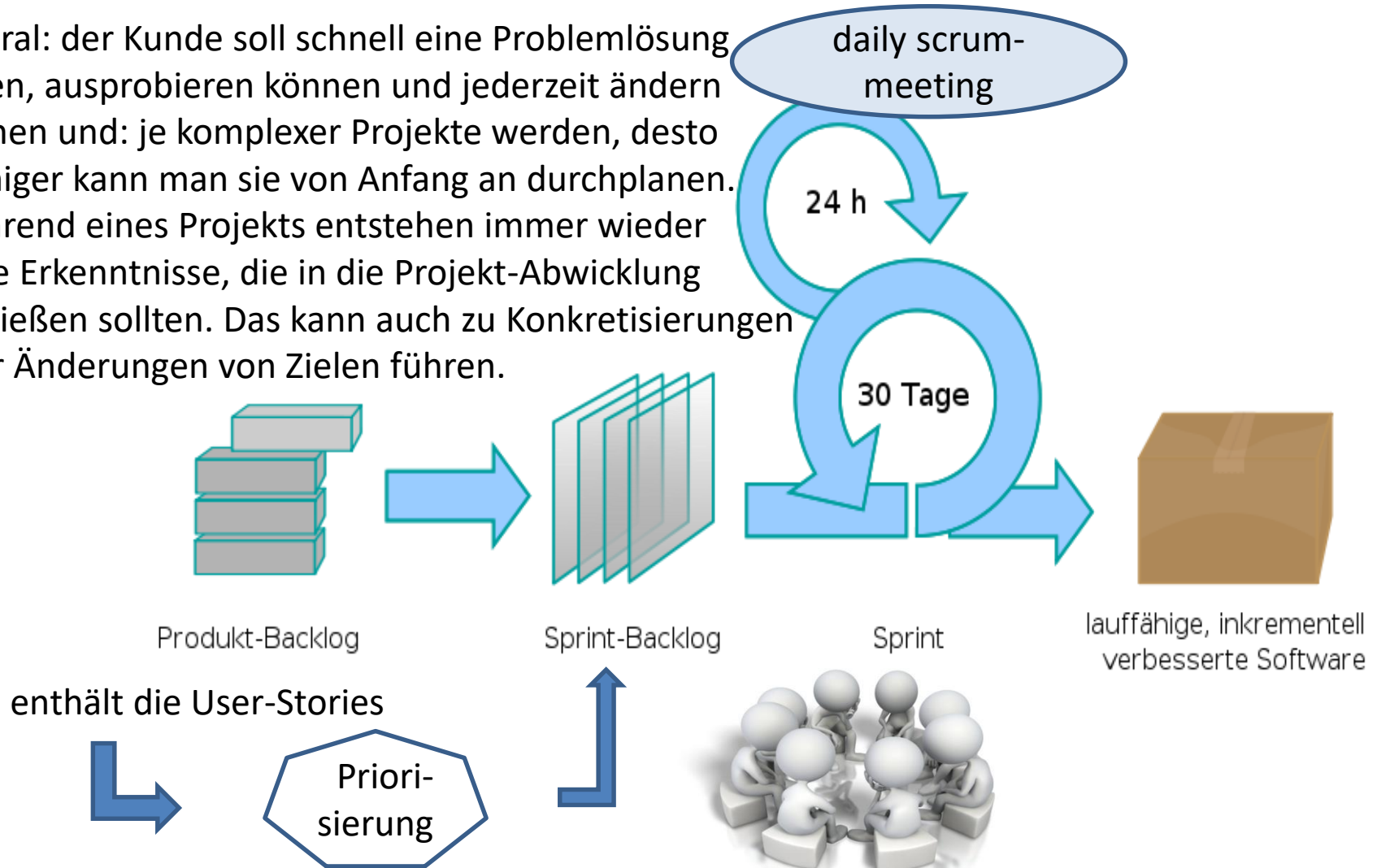
(Produkt, Region,
Technologie,
Kundengruppe)

zunehmend virtuell



Agiles PM als Antwort auf Dynamik und Komplexität

Zentral: der Kunde soll schnell eine Problemlösung sehen, ausprobieren können und jederzeit ändern können und: je komplexer Projekte werden, desto Weniger kann man sie von Anfang an durchplanen. Während eines Projekts entstehen immer wieder neue Erkenntnisse, die in die Projekt-Abwicklung einfließen sollten. Das kann auch zu Konkretisierungen oder Änderungen von Zielen führen.



Sinn und Zweck von Führung

- Führung sorgt dafür, dass die Organisation ihren Zweck und die Ziele so definiert/ verändert, dass sie ihren Platz in der hoch-dynamischen und widersprüchlichen Gemengelage ihrer Umwelten behaupten kann
- Führung hält dafür die Verbindung zu diesen Umwelten (Führung hat Brücken- und Vernetzungsfunktion)
- Führung sollte die innere Komplexität so bearbeiten, dass günstige Kommunikation und hilfreiche Strukturen möglich sind und sich an den Anforderungen ausrichten – sie muß Wirkung erzeugen und Ergebnisse erzielen und das macht sie über die Beeinflussung von Menschen und Beziehungen/Strukturen und über ihr vorbildliches Handeln!
- **Führung** muß dafür gut beobachten, viel und produktiv interagieren – dafür verschiedene Perspektiven einnehmen, Feedback- und Reflexions-Schleifen einbauen, Wirkungen ihrer und anderer Aktionen einschätzen und schnell und gut entscheiden und dafür sorgen, dass experimentiert werden kann.

(in Anlehnung an Seliger, 2008)

Führung als spezifische Verhaltens-Beeinflussung

Die bewusste Beeinflussung von Verhalten anderer Menschen für ein gemeinsames Ziel, das in konstruktiver Zusammenarbeit erreicht werden soll, ist Führung – sie geschieht durch Kommunikation und Handeln auf folgenden Ebenen:

- strukturell (z.B. Veränderung von Abläufen)
- Instrumentell-methodisch (z.B. Delegation, Zielvereinbarung, Prämien)
- kulturell (Beziehungsgestaltung, Eingriff in Lösungsprozesse, Lernen aus Fehlern)
- personell (Entwicklung, Austausch von Personen)



situationsgerechtes Ausbalancieren der Rollen bringt high-performance



Die offiziellen Rollen im agilen Projekt

Der ProductOwner

- bringt die Vision des Produkts ein
- und priorisiert und pflegt das product backlog
- klärt Details mit dem Kunden/ Auftraggeber
- und vertritt die sonstigen Stakeholder
- ist bei den daily scrum-meetings dabei
- ist der fachliche Ansprechpartner des Teams und verwaltet das Budget



die Stakeholder

Das Team



Der Scrum-Master:

- er schafft Rahmenbedingungen für gutes Arbeiten im Team und ist der Methodiker
- arbeitet mit dem Product Owner eng zusammen und schaut auf die Funktionsfähigkeit und Produktivität des Teams

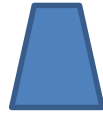
- umfasst zwischen 5 und 10 unterschiedlich qualifizierte Personen
- arbeitet selbstorganisiert – alle haben dieselben Rechte und Pflichten
- alle Team-Mitglieder sind freiwillig im Team, weil sie das Thema spannend oder das Produkt reizvoll finden...

Und was passiert mit dem Projektleiter?



Neue Herausforderungen an Führung im agilen Umfeld

Von der Stelle mit Machtbefugnis und Informationsvorsprung



Von der vorgebenden und kontrollierenden

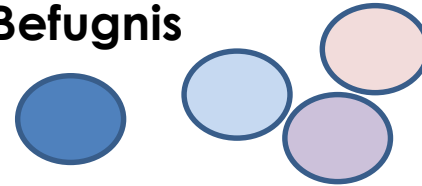


Entscheidungen werden stellenbezogen gefällt – ohne Beteiligung

Informationen laufen über wohldurchdachte Kaskaden in geregelten Abläufen (gemäß Hierarchie)

Führung ist auf die Einzelleistung gerichtet (individuelle Zielvereinbarung); es geht um Effizienz, stabile Qualität und Risikominimierung - dabei überwiegt die Detail-Optimierung; für Lernen ist kaum Platz

Zur Rollen-Vielfalt mit wechselnder Befugnis



zur Rahmen-gebenden Person die Transparenz schafft; Informationsflüsse machen sich am Ziel der Selbständigkeit des Teams fest



Das sich selbst organisierende Team hat eine zentrale Bedeutung: deren Rollen Kompetenzen Potenzial u. Energie

ständige Feedback-Schleifen und Selbstkontrolle sind eingeübt und bringen Verbesserung der Prozesse und Fortschritt der Arbeit
Lernen aus Fehlern wird unterstützt ebenso wie die produktive Konfliktklärung

- **von Problem-Orientierung**
 - Identifizierung des Problems
 - Analysieren der Problem-Ursache
 - Entwickeln von Lösung (häufig nur einer)
 - Maßnahme-Planung
- **zur Potenzial- und Lösungs-Orientierung**
 - Anerkennen, was funktioniert und das als Ausgangspunkt nehmen
 - Kann man das nutzen? Was wäre wenn...?
 - Klarheit finden, was sein sollte und wer was zu dessen Gelingen einbringen könnte
 - loslegen

Das sich selbstorganisierende Team

Das agile Konzept geht davon aus, dass sich das **Projekt-Team selbst organisiert** und an den Grundwerten des agilen Manifests ausrichtet.

Selbst-Organisation wird teilweise missverstanden, als bräuchten derartige Teams keine Führung. das ist aber ein Trugschluß, den selbst eingefleischte „Agil-Fans“ mittlerweile zurücknehmen (s. z.B. Gloger/Rösner, 2014).



Wirkliche Selbstorganisation: die Team-Mitglieder haben verstanden, wofür ihre unterschiedlichen Rollen und Expertisen nötig sind; entsprechend bedeutsam hierfür ist die Klarheit und Akzeptanz eines gemeinsamen Ziels und die Bereitschaft sich entsprechend einzubringen und zu entwickeln.

Voraussetzung ist,

- ein Druck, der das Überleben des bisherigen Systems gefährdet
- eine Anpassungsbereitschaft und
- ein Rahmen, der Geschehen-lassen und das Installieren system-eigener Strukturen und Regeln ermöglicht

Selbstorganisation ↔ Hierarchie: zwei Organisations-Prinzipien begegnen sich



Also braucht das sich selbstorganisierende Team Schutz und Unterstützung, herausfordernde Aufgaben und Wertschätzung für das, was eingebracht wird und Vertrauen

Situations- und typgerechtes Führen



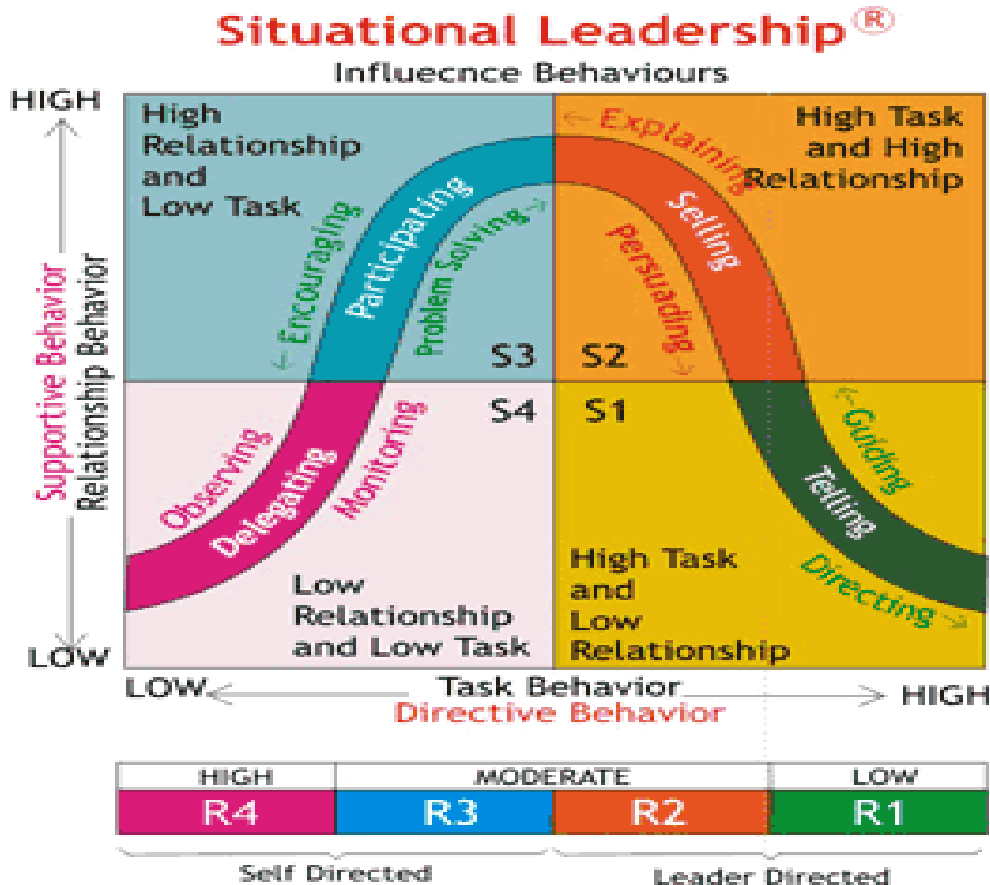
erzeugt

was

welche
Wirkung?



Vom situational leadership model zur „dienenden Führung“?



10 Prinzipien von L.C.Spears ()

1. Zuhören
2. Empathisch sein
3. Heilungskräfte fördern
4. Bewußt sein
5. Überzeugungen haben
6. Konzeptualisierer sein
7. Vorausschauend sein
8. Verantwortung übernehmen
9. Glaube, dass Menschen an ihren Aufgaben wachsen
10. Gemeinschaft bilden

Situational Leadership is registered trademark of the Center for Leadership studies, Inc.
Copyright ©2006, Center for Leadership Studies, All Rights Reserved

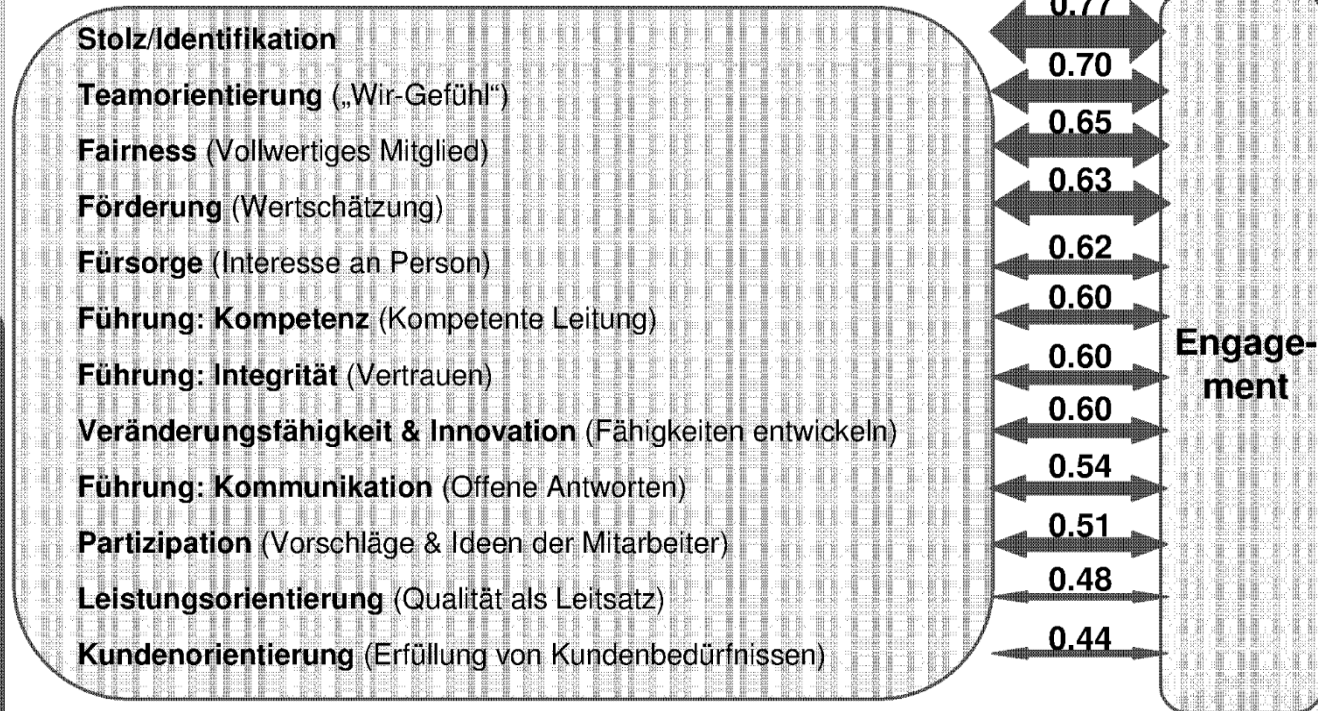
Obwohl man viel weiss, wie's geht...



Zusammenhänge von Kulturdimensionen und Mitarbeiter-Engagement

Kulturdimension (Haupt-Treiber für Engagement)

Korrelation



psychonomics AG

Basis: Repräsentative Untersuchung von 314 Unternehmen, 37.151 Befragte in Deutschland im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

Quelle: „Nachweis der Bedeutung von Führung zur Erreichung von wirtschaftlichem Erfolg“, Vortrag von A. Schubert im Juli 2007 auf der leadership-Veranstaltung des BDP in München

Führung wurde aber lange Jahre und wird heute noch erlebt ...

- als ein Schwanken zwischen beschränkender Kontrolle und laissez-faire
- als Mikromanagement
- als undurchsichtiges Machtspiel
- als willkürlicher oder unfairer Eingriff
- als autoritäre Anweisung (vor allem in Krisenzeiten)
- als nicht verlässlich (vor allem wenn Manager ihre Funktion nur als Zwischstation „nach weiter oben“ verstehen)
- als Versteckspiel oder Schuld-Verschiebe-Bahnhof wenn Probleme auftreten
- als selbstherrliches Entscheiden eines abgehobenen Hierarchen oder Teams...



Es braucht also einen funktionierenden Ansatz: Empowering of people

**der/ die Geführte/n soll(en) sich ermuntert
fühlen,**

- Verantwortung zu übernehmen
- selbstorganisiert und stark selbstbestimmt zu handeln
(Eigeninitiative zu ergreifen) mit der nötigen
Reflexionsbereitschaft
- neue Wege zu erproben und dabei Fehler zu machen – das
bedeutet hier: nicht nur einem Modell folgen, sondern erproben,
welches am besten passt
- sich und sein Umfeld so zu verändern, dass die Arbeit besser
funktioniert, dass Problemlösungen möglich werden (Change)...
- konstruktiv zusammenzuarbeiten – auch mit anderen
Berufsgruppen, Geschlechtern, Nationen (weg mit den Silos)

Das SCARF-Modell

(Rock,Schwartz,2006)



Selbstreflexion und bewußtes Handeln

Denken, Struktur, Logik, Entscheidung

Wie akzeptiert bin ich in meinem Team/
meiner Gruppe als Führungsperson?

Wieviel Sicherheit brauche ich? Wieweit bin
ich Risikobereit/ Change-bereit?

Was traue ich mir und anderen zu?

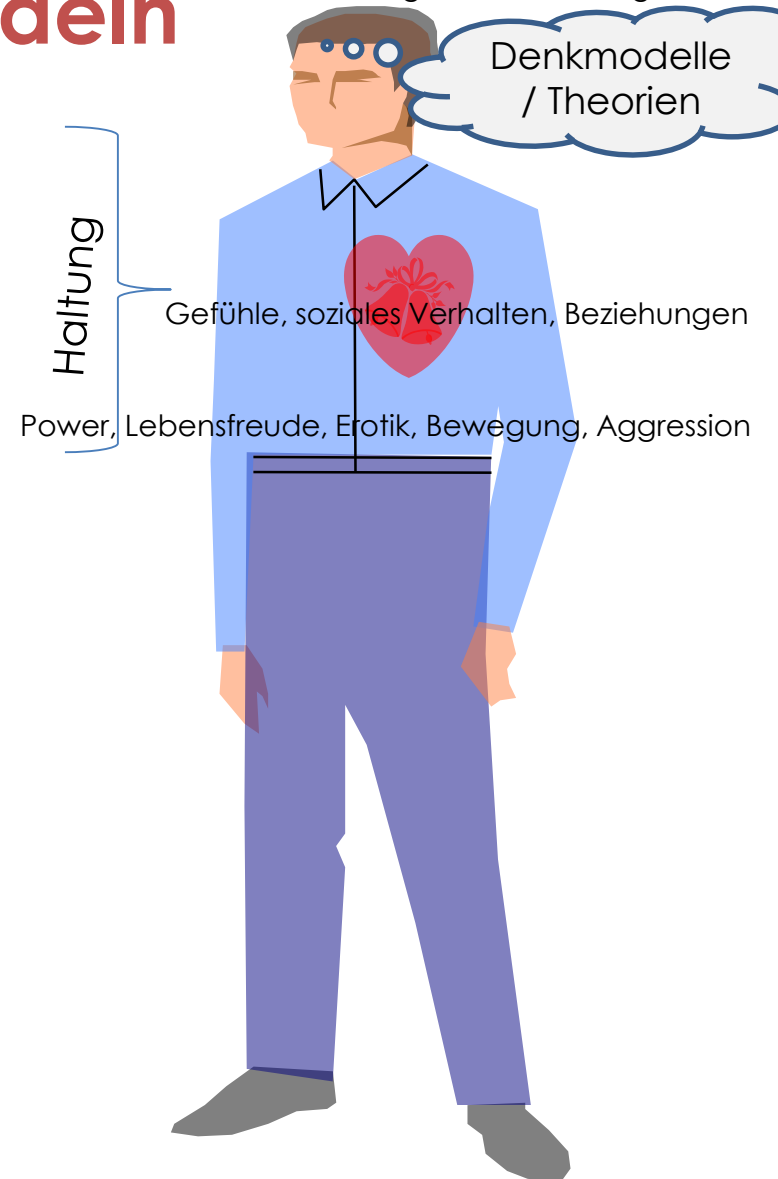
Wie groß ist mein Entscheidungs-Spielraum?
Wieviel Transparenz stelle ich her/lasse ich zu?

Bin ich bereit loszulassen? Was könnte im
schlimmsten Fall passieren?

Welche Autonomie-Erfahrung habe ich mit
meinen Mitarbeitern?

Für wieviel Verantwortung sind meine
Mitarbeiter reif?

Wie gut bin ich im Beziehungs-Knüpfen und
wie hoch ist die Verbundenheit der
Mitarbeiter untereinander?



A photograph of a forest path during autumn. The path is covered in fallen brown leaves and leads into the distance. Tall, thin trees with sparse green and yellow leaves line the path. The lighting is soft, suggesting a misty or overcast day.

Visionen
haben/ entwickeln
In
„Zielkorridoren“
denken



Vielen Dank sagt:

Dr. Klaus Wagenhals
Netz Manager

von metisleadership
Leadership und Project Management
für
Automotive – financial Services –
healthCare – IT – LifeSciences

Zentrales Büro
Theresienstr. 76
76835 Rhodt u.R.
Germany

Kontakt
T: +49 (6323) 988436
E: kw@metisleadership.com
W: www.metisleadership.com

