

Auch in agilen Projekten gibt es viele Führungsfehler

PROJEKTMANAGEMENT. Projektprofis sind immer wieder überrascht, dass selbst in sehr agilen Projekten ungenügende Führung und Kommunikation als zentraler „Pain Point“ betrachtet werden muss. Anhand von zehn Thesen will der Projektmanagementexperte Dr. Klaus Wagenhals Anregungen geben, was alles verändert werden sollte, um mehr Projekte zum Erfolg zu führen.



1. Die Bedeutung einer Botschaft herausfinden

Viele Scrum-Master oder agile Coaches halten trotz sensationeller Forschungsergebnisse aus den Neurowissenschaften und der Psychologie immer noch an dem alten, nachrichtentechnisch dominierten Sender/Empfänger-Modell fest, ohne zu realisieren, dass es längst ein ganzheitlicheres, dem Menschen mehr entsprechendes Kommunikationskonzept gibt – wie es zum Beispiel in dem Buch „Embodied Communication: Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf“ (2014) von Maja Storch und Wolfgang Tschacher beschrieben wird. Die Botschaft des Buchs lautet: Die Idee, dass die „richtige“ Bedeutung einer Botschaft irgendwo vorhanden ist und nur gefunden werden muss, ist falsch. Es geht also in

der Kommunikation nicht um das Finden der fixen Bedeutung einer Botschaft, sondern um das gemeinsame Herausfinden, worum es den jeweiligen Austauschpartnern geht.

2. Transparenz I

Auch von dem weitverbreiteten Missverständnis zur Gleichsetzung von Information und Kommunikation sollte man sich verabschieden und darauf konzentrieren – ganz im Sinne der vielzitierten Transparenz im agilen Kontext – einen Prozess zur gemeinsamen Auswahl und Bewertung von Informationen zu organisieren, um so die Basis der Projektkommunikation zu verbessern wie auch die Ausrichtung der Kommunikation stärker im Sinne eines erfolgreichen Projekts zu beeinflussen. Gleichzeitig verhindert man

dadurch, dass die Sammlung und Weitergabe von Information Herrschaft ermöglicht oder zementiert (die Digitalisierung wird ja gerne als Instrument zur Aufbereitung und zur Verfügungstellung von Informationen ins Spiel gebracht, was wir aber eher skeptisch sehen).

3. Transparenz II

Die Transparenz wird von den Vertretern des agilen Ansatzes als wichtiger agiler Wert in einer gewisser Absolutheit gesehen. Dies bewerten wir eher kritisch: Eine allgemeine und für alle und jede Situation geltende Transparenz ist nicht sinnvoll und ist in unseren Wirtschaftsverhältnissen unrealistisch. Transparenz sollte zunächst der zielgerichteten Aufgabenerledigung dienen. Führungsaufgabe ist es also, die Teams vor einem Informa-

tions Overload (wertloser Information) zu schützen und gegebenenfalls nützliche von unnützer Information zu unterscheiden. Dafür spielt Vertrauen eine ergänzende und wichtige Rolle: Es braucht gegenseitiges Vertrauen, um die richtige Balance zu finden. Dem steht allerdings oft eine (natürliche) menschliche Neugier entgegen.

4. Klärung von Begriffen

Obwohl wir wissen, dass Kommunikation (ob im Projekt oder außerhalb) voller Gelegenheiten zu Missverständnissen steckt, versäumen wir nach wie vor aus Gründen der Zeitnot, der Bequemlichkeit oder Ähnlichem die Möglichkeit zur gemeinsamen Klärung von Begriffen, Vorgehensweisen, Konzepten. In jedem Kick-off oder anlässlich anderer Meetings sollte so schnell wie möglich eine Klärung der (agilen) Werte und Prinzipien und deren Verknüpfung mit der Gestaltung des Zusammenspiels von „Anführern“ und

„Geführten“ vorgenommen werden. Das muss einher gehen mit der Überprüfung der eigenen Haltung gegenüber den Kommunikationspartnern. Da agil bedeutet, eine verstehende, fördernde, aber auch klärende und klare Kommunikation über Abteilungen hinweg zu organisieren, sollten die bekannten „Schmerzpunkte“ in den Projekten sowie zwischen Projekten und Abteilungen oder Zulieferern wie Abteilungsegoismen, professionsspezifische Vorurteile und so weiter direkt mitadressiert und bearbeitet werden. Möglicherweise benötigt man hierzu die Unterstützung eines „agilen Coachs“ oder eines erfahrenen Mediators. Auf jeden Fall ist es aber hilfreich, sich ein Set systemischer Fragen „draufzuschaffen“ und Hypothesenbildung zu üben.

5. Emotionen

Projektmanager haben nach wie vor häufig ein Problem damit, Emotionen zu empfinden beziehungsweise zu akzep-

tieren, weil sie ein Bild von „guter Kommunikation“ haben, das die Sachlichkeit als Nonplusultra betrachtet. Dann bekommen sie von ihren Trainern beigebracht, dass Emotionen gut und wichtig sind und zu jedem Menschen und seiner Wahrnehmung gehören. In der Praxis entsteht dann das Dilemma, dass Emotionen gespürt werden, sie aber nicht in die Kommunikation „hereingeholt“ werden oder man nicht so richtig weiß, wie man damit umgehen soll. Daraus entsteht dann leider oft eine „verunglückte Kommunikation“. Hier ist noch viel zu tun: Es braucht „angepasstes Kommunizieren“ und die Gestaltung einer adäquaten, gut funktionierenden Arbeitsbeziehung „auf Augenhöhe“.

6. Training

Es rächt sich die Tatsache, dass in herkömmlichen Projektmanagementtrainings häufig zu wenig Zeit und Platz für ein konkretes Erproben hilfreicher Kom- →

next
level consulting



project



process



change



agile

Mit Begeisterung, Leidenschaft und Verstand unterstützen wir Menschen und Organisationen, ihre Struktur und Kultur erfolgreich zu entwickeln.

Experten für Ihren Erfolg.

Wir unterstützen Sie dabei, Projekte durchzuführen, Prozesse zu verbessern und Veränderungen so zu steuern, dass Ihr Unternehmen den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen kann. Unser erfahrenes Team von internationalen Expert*innen steht für Sie bereit - mit branchenspezifischem Know-how.

Energie für Ihre Ziele.

Kundenzufriedenheit ist der Maßstab für unseren Erfolg.

Wir bieten Ihnen:

Training, Beratung, Coaching, Interim Management und begleiten Ihr Unternehmen durch die digitale Transformation! Profitieren Sie zusätzlich von unseren zahlreichen Aus- und Weiterbildungsangeboten und Projekt- und Prozessmanagement-Tools.

www.nextlevelconsulting.com

→ kommunikationsstile und Kommunikationsmodelle ist. Gleichzeitig ist zu vermuten, dass Projektleiter und Projektmanager (bezogen auf die Komplexität in Projekten und die Kompliziertheit von Beziehungen) ein viel zu geringes Spektrum an Verhaltensalternativen kennen. Wenn man sie fragt, sind ihnen Kommunikationskonzepte wie die Transaktionsanalyse (Berne) oder die „vier Ohren“ (Schultz v. Thun) bekannt. Manchmal haben sie auch etwas von „gewaltfreier Kommunikation“ (Rosenberg) gehört. Oft gänzlich unbekannt ist das für Problemlösungssituationen hilfreiche Konzept der „dialogischen Kommunikation“ (Hartkemeyer und Isaaks), das gut mit der Problemlösungsmethode „Dynamic Facilitation“ (Rough) verknüpfbar ist.

7. Führungsbereitschaft und Führungskompetenz

Projektmanager zeigen häufig durch ihr Jammern über „schwierige Personen“ in ihren Teams ein überholtes Verständnis von Führung: Sie würden gerne „beste Fachkraft“ bleiben und fühlen sich mit der Führungsposition eher überfordert. Dies ist insbesondere auch beim Thema Motivation sichtbar. Oft sagen sie: „Ich bin doch kein Therapeut.“ Oder: „Das ist ja wie im Kindergarten.“ Gerade in Vuca-Zeiten gibt es aber die klare Erwartung, dass in einem Projekt eine möglichst offene „Beziehungsgestaltung“ vorgenommen wird, um die vielfältigen Kompetenzen und Potenziale im Sinne einer guten Problemlösung nutzen zu können. Da könnte einerseits das Verständnis individueller Stärken und Potenziale und andererseits ein systemisches Verständnis vom Zusammenspiel von Menschen in einer Organisation helfen: Menschliches Verhalten ist situations- und kontextabhängig und gibt immer das wieder, was für den jeweiligen Menschen in einer bestimmten Situation möglich ist. Insofern muss man weder bewusstes Fehlverhalten noch eine „schlechte Charaktereigenschaft“ unterstellen, sondern man kann ungünstiges Verhalten einfach stoppen.

8. Rahmenbedingungen

Wenn man wie im agilen Kontext üblich davon ausgeht, dass Führung für die Gestaltung der Rahmenbedingungen zustän-



AUTOR

Dr. Klaus Wagenhals
ist Dipl.-Soziologe und Dipl.-Psychologe und arbeitet seit 1998 als Change-Begleiter und Coach. 2007 gründete er zusammen mit Kollegen das Beraternetzwerk „Metisleadership“. Er engagiert sich ehrenamtlich zum Beispiel in der GPM (Assessor für den PM-Award und Mitglied der Regionalleitung der GPM in Karlsruhe).

Metisleadership
Theresienstr. 76, 76835 Rhodt u.R.
Tel. 06323 988436
www.metisleadership.com

dig ist, dann sollte man sich klarmachen, wie wichtig ein Check der jeweiligen Rahmenbedingungen für Spitzenleistungen im Projektteam ist. Klarmachen sollte man sich auch, wie bedeutsam die Einschätzung der eigenen Stärke, des Muts, des Durchhaltevermögens, der Kreativität auf verschiedenen kulturellen oder organisationalen Ebenen ist, um so die eigenen Handlungsspielräume realistisch einzuschätzen und bis an die Grenze zu nutzen.

9. Selbstorganisation

Eng mit Obigem verknüpft ist die Frage des „Reifegrads“ von Selbstorganisation: Allen Teammitgliedern – auch dem „Anführer“ – sollte bewusst sein, dass und wohin sich ihre Arbeitsorganisation verändert beziehungsweise verändern muss und wie sich darin ihre Rollen und Aufgaben verändern. Sie arbeiten als „Vollzeit-Projektteam“ mit ihren jeweiligen Kompetenzen und sind für die selbstständige Abwicklung des Projekts verantwortlich. Dies beinhaltet ...

- die Klärung dessen, was alle Beteiligten (inklusive der übergeordneten Chefs beziehungsweise der Auftraggeber) unter Selbstorganisation verstehen,
- wieweit die Verantwortung reicht (im Hinblick auf die Schätzung der Bearbeitungszeiten oder in Bezug auf das Fällen von Entscheidungen), was eng

mit einer sauberen Rollenklärung verknüpft sein sollte,

- wieviel Schutz und welche Art von Rahmenbedingungen definiert werden müssen, um eine wirkliche Selbstorganisation zu erreichen.

Profis empfehlen dafür die Nutzung eines „Reifegradmodells“ in Verbindung mit einem Bereitschafts-Check. Außerdem ist es hilfreich, einzelne Teammitglieder konzeptionell „mitzunehmen“ und entsprechend fortzubilden (Entwicklung von „Promotoren“) und sich gleichzeitig bei allen Aktionen bewusst darüber sein, dass man als Vorbild wirkt – insbesondere bezüglich der Klarheit der Worte und der Eindeutigkeit des Verhaltens sowie bezüglich der Kongruenz zwischen Worten und Verhalten. Gibt es hier öfter deutliche Abweichungen schadet dies dem Vertrauen. Die Selbstorganisation sollte weder missverstanden werden als eine Möglichkeit, alles „Unangenehme“ an die Teammitglieder zu delegieren noch als „Wunderdroge“ für ein dezentrales Funktionieren einer Organisation.

10. Konkurrenzdenken

Der „Feind“ jeder fruchtbaren Zusammenarbeit in einem Team ist die „individuelle Konkurrenz“. Sie lässt sich nicht einfach durch die Nennung des Stichworts „agil“ vertreiben. Projektprofis werden sich künftig intensiver damit beschäftigen müssen, wie man eine gut funktionierende Zusammenarbeit (zwischen Spezialisten verschiedener Professionen, zwischen Repräsentanten verschiedener Abteilungen, zwischen zwei oder drei Alphamännchen) so entwickelt, dass auch in hierarchischen Organisationen passende Netzwerke gebildet werden und eine fruchtbare Zusammenarbeit über bestehende Grenzen hinweg entsteht.

Diese zehn Thesen zeigen, dass das Potenzial des agilen Ansatzes längst nicht voll ausgereizt wird und dass es höchste Zeit ist, Führung im agilen Kontext neu zu denken und auf unterschiedliche Rollenträger verteilt wirkungsvoller zu machen. Es geht schließlich darum, Change-Projekte auch mithilfe zukunftsweisender Führungskonzepte noch agiler und produktiver zu gestalten.

Dr. Klaus Wagenhals ●