

Informatik-Projektentwicklung

Wintersemester 03/04

Communication and Leadership for Project Managers

Wolfgang Köhler
Deutsche Bank AG

Deutsche Bank



ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

***Es gibt nur zwei Sünden im Leben,
zu wünschen ohne zu handeln,
zu handeln ohne Ziel. [?]***

***Wir kommen aus dem Nichts,
wir werden zu Nichts,
also was haben wir zu verlieren?
Nichts!***

[Monty Python]

Communication and Leadership for Project Managers

- 1. Zielsetzung**
- 2. Projekt Manager Skills**
- 3. Erfahrungen aus der Praxis**
- 4. Anhang**
 - Ø Literaturhinweise

Zielsetzung und - abgrenzung

§ Was wollen wir heute erreichen

- Kommunikation und Leadership **live**
- Erfahrungsaustausch aus der Projektmanagement-Praxis
- eigene Erfahrungen in Übungen
- Basis für die eigenständige Vertiefung

§ Was werde ich heute nicht betrachten

- Informationen zur ‚Deutsche Bank‘
(www.deutsche-bank.com)
- theoretische Grundlagen zum Thema (Basis: Lecture 7)

Communication and Leadership for Project Managers

1. Zielsetzung
2. Projekt Manager Skills
3. Erfahrungen aus der Praxis
4. Anhang
 - Ø Literaturhinweis

Die wichtigsten Körperteile des Managers

- Herz, um mit ihm zu führen
 Respekt, Klarheit
- Seele, um die Organisation zu beseelen
 Verpflichtung, Verantwortung
- Bauch (auf die innere Stimme hören)
 Gefühl, Vertrauen
- Nase, um zu riechen, dass etwas stinkt
 Aufmerksamkeit
- Ohr, um den Mitarbeitern zuzuhören
 Kommunikation

Respekt

Wer andere kennt, ist klug; Wer sich selber kennt, hat Einsicht. Wer andere bezwingt, hat Gewalt; Wer sich selbst bezwingt, hat Stärke. [Lao Tse]

- § Jeder Mensch ist wertvoll, behandeln Sie ihn so
- § Nutzen Sie die Summe der Erfahrungen der Einzelnen
- § Wenn ein Manager seine Mitarbeiter geringschätzig behandelt, um sie zu größeren Leistungen anzuspornen, so ist das eher ein Zeichen für die Unzulänglichkeit des Managers als für die der Mitarbeiter
- § Konflikte verdienen Respekt, Konflikte sind kein Zeichen für unprofessionelles Verhalten

Klarheit

*Die Schönheit der Dinge lebt in der Seele dessen,
der sie betrachtet.* [David Hume]

- § Klarheit heißt Unterscheidungen treffen
 - Mehrdeutigkeit z.B. in einer Spezifikation deutet auf einen Konflikt hin, der zwischen den verschiedenen Interessensgruppen besteht
- § Alles ist neutral
 - Es hängt von uns ab, wie wir die Dinge sehen
 - Ein IST gibt es nicht, es gibt nur ein SCHEINT

Verpflichtung

Wenn du kritisiert wirst, dann musst du irgend etwas richtig machen. Denn man greift nur denjenigen an, der den Ball hat.

[Bruce Lee]

- § Das Projekt hat höchste Priorität, nicht das Ego
- § Die Mitarbeiter sind Ihr wichtigstes Potenzial
- § Stehen Sie zu Ihrem Wort – wer sich auf Sie verlässt ist nicht verlassen
- § Lösung von Konflikten
 - Wir stehen auf der gleichen Seite; es ist das Problem, das auf der anderen Seite steht

Verantwortung

Wenn der Deutsche hinfällt, steht er nicht etwa auf, sondern sucht nach dem Schuldigen.

[Kurt Tucholsky]

Seien Sie sich bewusst, der Projekt Manager trägt die **Verantwortung** für das Projekt

- immer
- ohne Ausnahme

Gefühle

- § dürfen in der heutigen Wirtschaftswelt nicht gezeigt werden
- § Unterscheidung Gefühle vs. Emotionen
- § Freude, Angst, Wut, Trauer
 - es ist nicht ok, Gefühle zu zeigen, weil ...
 - aber ... unsere Gefühle zeigen uns den Weg

Vertrauen

Ein Misserfolg ist die Chance, es beim nächsten Mal besser zu machen. [Henry Ford]

- § Trauen Sie sich !
- § Wer sich selbst nicht vertraut, kann von anderen kein Vertrauen erwarten
- § Ich kann nicht ..., ich bin
... Sie haben und bekommen das, was Sie haben wollen !

Aufmerksamkeit

*Wer fragt, wirkt für einen Moment dumm,
wer nicht fragt, bleibt es sein Leben lang.*

[anonym]

- § Weil das Morgen noch nicht da und das Gestern schon vorbei ist, ist das Heute alles, worauf wir Einfluss haben (Leben im Hier und Jetzt)
- § Was passiert gerade ?
 - Lassen Sie sich nicht von Randthemen ablenken oder von ‚politischen‘ Einflüssen beeinträchtigen
- § Arten der Aufmerksamkeit

Kommunikation

... ist das bessere Verständnis von Mensch zu Mensch

[Ernst Bloch]

Widerlegt zu werden ist keine Gefahr, wohl aber, nicht verstanden zu werden.

[Immanuel Kant]

- § Reden ist Silber, Zuhören ist Gold
- § Arten des Sprechens / Zuhörens
- § Nicht das, was wir *nicht* wissen, bringt uns zu Fall ...
sondern das, was wir fälschlicherweise zu wissen glauben
- § Feedback und Coaching

Zusammenfassung 1/2

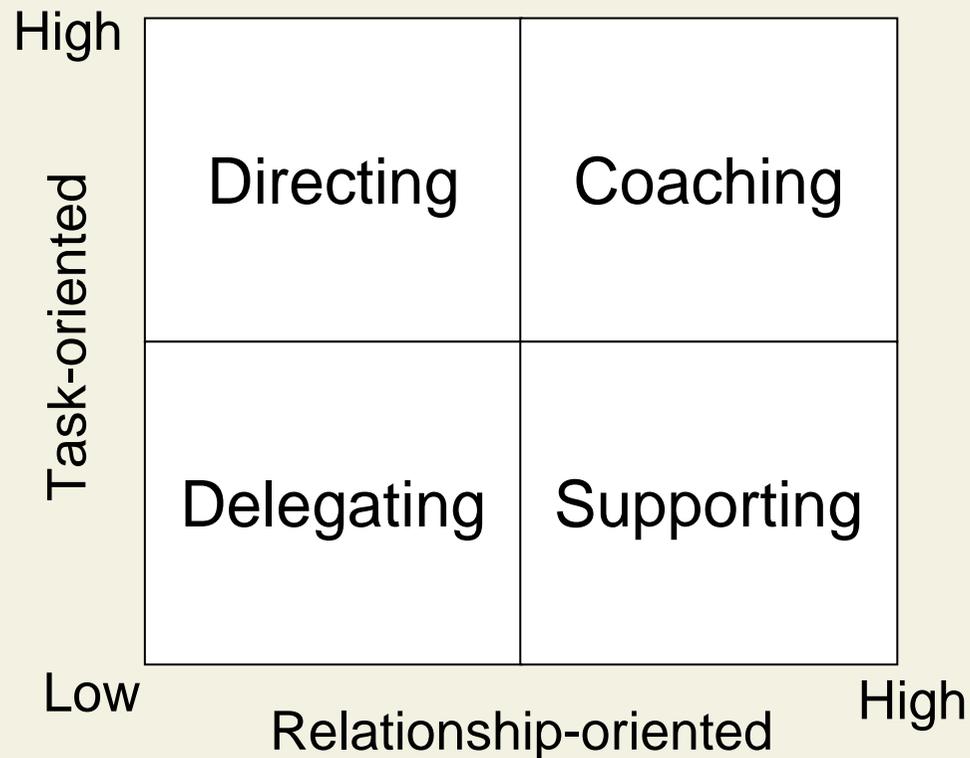
aus Lecture 7.3 Organizational Aspects and HR Management – Leadership

As for the best leaders, the people do not notice their existence. The next best, the people honor and praise. The next, the people fear; and the next, the people hate. When the best leader's work is done, the people say, "We did it ourselves".

[Lao-Tuz, Chinese philosopher]

Zusammenfassung 2/2

aus Lecture 7.3 Organizational Aspects and HR Management – Leadership



Communication and Leadership for Project Managers

1. Zielsetzung
2. Projekt Manager Skills
3. Erfahrungen aus der Praxis
4. Anhang
 - Ø Literaturhinweis

Grundlagen

§ Kennen Sie die Ziele aller Beteiligten ?

Klarheit



§ Der Kunde entscheidet über

Respekt



- Leistungsumfang,
- Budget,
- Termin.

Aufmerksamkeit



Lassen Sie ihm Alternativen !

Verpflichtung



§ Sie müssen bereit sein, Ihren Job jeden Tag aufs Spiel zu setzen ...

... aber das nicht jeden Tag thematisieren

§ Stellen Sie die Unterstützung Ihres Managements sicher



© UFS, Inc.

Exkurs: Leading versus Managing

aus Lecture 7.3 Organizational Aspects and HR Management – Leadership

Leading

- § Innovate

- § Develop

- § Originate

- § Focus on p

- § Inspire trust

- § Ask what a

- § Do the right

Managing

- § Administer

- § Maintain

KIS – Keep it simple

**Je komplexer und kritischer
die Aufgabe, desto einfacher
sollte die interne Organisation
und Abwicklung sein**

- § Know and when

- § Do things right

- § Leadership requires both managing and leading

Ziele und Zielerreichung

§ Nur wenn ein gemeinsames Ziel aller Beteiligten definiert ist, kann es erreicht werden und der Grad der Zielerreichung gemessen werden.

- objektive Messkriterien

Verantwortung



Verpflichtung



§ Gute Prozesse/Methodiken und deren kontinuierliche Verbesserungen sind ein Ziel ... aber kein Selbstzweck

Klarheit

Aufmerksamkeit



Vertrauen



Gefühl



Projektorganisation

- § Was kann aus erfolgreichen Projekten wiederverwendet werden ?
 - Teams, Ergebnisse, Prozesse, Templates, ...
- § Sind die Rollen, Gremien, Verantwortlichkeiten und Regeln festgelegt und verbindlich **vereinbart** worden ?
- § Kennen Sie Ihre Kollegen ?

Kommunikation

Vertrauen



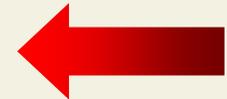
Respekt



Aufmerksamkeit



Verantwortung



Klarheit



Projektplanung

- § Das Ziel der Planung ist Klarheit über die Vision und die Aufgabe zu erhalten.
- § Je genauer ich etwas plane, desto wirkungsvoller trifft mich der Zufall
- § Welches Tool nutze ich für die Projektplanung ?
- § Parkinsons Gesetz
 - ‚Die Aufgabe benötigt die zur Verfügung stehende Zeit‘

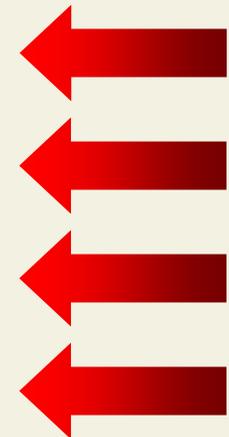
Klarheit

Vertrauen

Aufmerksamkeit

Verantwortung

Gefühl



Projektdurchführung

- § Projekte mit einem aggressiven Terminplan werden später abgeschlossen als das mit einem vernünftigen Terminplan der Fall gewesen wäre.
- § Projekte brauchen Rituale.
Rituale helfen zur Konzentration der Aufmerksamkeit auf Projektziele und –ideale.
- § Reduzieren der Fehler hat einen größeren Nutzen als optimieren der Prozesse.

Meetings

§ Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Vorbereitung

§ Richten Sie sich am Ziel und dem Teilnehmerkreis aus

- Unterlagen

- Vorgehen

Respekt



Aufmerksamkeit



§ Durchführung

- Seien Sie rechtzeitig vor Ort !

- Beginnen Sie pünktlich

Kommunikation



- Legen Sie den Zeitrahmen fest und halten Sie sich daran

- Seien Sie sich Ihrer Rolle als Chairman bewusst

Verpflichtung



§ Entscheidungen wollen vorbereitet werden

- Abstimmung mit den Meinungsmachern

- rechtzeitige Verteilung der Agenda/Unterlagen an die Teilnehmer

Klarheit



Entscheidungen

- § Treffen Sie Entscheidungen und setzen Sie diese um, ohne Wenn und Aber
- § Besser eine falsche Entscheidung als keine Entscheidung
- § Ein Tag, der am Anfang eines Projektes verloren geht, tut genauso weh wie ein Tag, der am Ende verloren geht
- § Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, einen Tag zu vertun ... aber keine einzige, ihn zurückzubekommen

Changemanagement

- § Menschen können Veränderungen nur in Angriff nehmen, wenn Sie sich sicher fühlen **Vertrauen** ←
- § Veränderung ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg jeder Projektarbeit **Klarheit** ←
- § Fehlende Sicherheit bewirkt fehlende Risikobereitschaft
- § Risikovermeidung ist fatal: Sie führt dazu, dass die mit einem Risiko verbundenen Chancen nicht genutzt werden
- § Um Verhaltensänderung zu ermöglichen, muss man verstehen, woher die Menschen kommen und warum sie sind, wie sie sind. **Aufmerksamkeit** ←

Gefühl

Kommunikation ←

Respekt ←

Projektverzug

- § Vielleicht setzen Manager Druck deshalb so oft ein, weil sie nicht wissen, was sie sonst tun sollen oder die schwierigeren Alternativen scheuen
- § Menschen unter Druck denken nicht schneller
- § Kurze Perioden der Anspannung und sogar der Mehrarbeit können eine sinnvolle Taktik sein, weil sie die Konzentration der Mitarbeiter bündeln und das Gefühl für die Wichtigkeit der Arbeit erhöhen
- § Mehrarbeit über einen längeren Zeitraum hinweg ist eine Methode zur Produktivitäts**senkung**.

Politische Einflüsse

- § Erwarten Sie nicht, politische Einflüsse von ‚unten‘ her heilen zu können
- § Verschwenden Sie nicht Ihre Zeit und gefährden Sie nicht Ihre Position in dem Versuch, es doch zu versuchen
- § Manchmal besteht die einzige Möglichkeit darin, der Sache zu trotzen und darauf zu warten, dass das Problem sich von selbst erledigt oder dass sich eine gute Gelegenheit für einen Wechsel ergibt
- § Wunder sind möglich (aber rechnen Sie nicht damit)

Zusammenfassung

- § Vertrauen Sie sich und Ihren Gefühlen
- § Setzen Sie die Projekt Manager Skills ein
- § Sie erhalten das was Sie geben
- § Konzentrieren Sie sich auf das was Sie im Augenblick tun
- § Feedback & Coaching

Haben Sie Spaß !

- § Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut ...

Communication and Leadership for Project Managers

1. Zielsetzung
2. Projekt Manager Skills
3. Erfahrungen aus der Praxis
4. Anhang
 - Ø Literaturhinweis

Literatur

- § Blanchard, Kenneth / Johnson, Spencer:
Der Minuten Manager, Rowohlt Taschenbuchverlag, 1983
- § Callahan, Clint: Abenteuer Denken,
Genius Verlach Aach, Februar 2004
- § Dehner, Ulrich: Die alltäglichen Spielchen im Büro,
Pieper Verlag, 2003
- § DeMarco, Tom: Der Termin,
Carl Hanser Verlag München Wien, 1998
- § Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation,
Junfermann Verlag, 2003
- § Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1 – 3,
Rowohlt Taschenbuchverlag, 1989
- § Zittlau, Jörg: Buddha für Manager,
Econ Ullstein List Verlag, 2002

Risikomanagement

- § Managen Sie Projekte, in dem Sie Risiken managen
- § Führen Sie akribisch Buch über die Risiken jedes Projekts
- § Setzen Sie sich mit den ursächlichen Risiken auseinander, statt nur die unerwünschten Folgen am Ende zu sehen
- § Schätzen Sie für jedes Risiko die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens und die mutmaßlichen Kosten ab
- § Antizipieren Sie für jedes Risiko das allererste Symptom, mit dem es sich vermutlich ankündigen wird

Kontakt

§ Email-Adresse: wolfgang-b.koehler@db.com