

Vortragsprogramm

Politik - Macht - Sinn

Impulse für Projekt- und Veränderungsmanagement

Olaf Hinz

Beratergruppe HRD - Hamburg

Valentinskamp 24
20354 Hamburg

Fon 040 - 31 11 25 00

Fax 040 - 31 11 22 00

hinz@bg-hh.de



Es klingt wie eine Binsenweisheit: Menschen sind das wichtigste Kapital des Unternehmens.

Doch nimmt man diese Aussage wirklich ernst, sind Führungskräfte die *Vermögensverwalter* eines Unternehmens.

Und was erwarten Sie von Ihrem Vermögensverwalter? Professionalität – also fundierte Kenntnis, laufende Marktbeobachtung, aktives Risikomanagement und natürlich eine integre Beziehung zum Kunden. Wenn Sie nun auf die Manager der wichtigsten Assets in Unternehmen, die Führungskräfte in Projekt und Hierarchie, schauen: Finden Sie diese Professionalität wieder?

Ich entdecke dort viel gut Gemeintes – aber Amateurhaftes. Spezialisten und brillante Fachleute machen „Führung so nebenbei“. Strategie- und Veränderungsprojekte werden an externe Berater ohne jeden kulturellen Bezug (und mit wenig nachhaltiger Wirkung!) delegiert.

Dabei würde etwas seemännische Gelassenheit der Effektivität von Führung viel nützen. Erfahrene Kapitäne steuern ihr Schiff mit Ruhe und Konzentration durch den Sturm. Führung in Unternehmen ist nichts anderes. Denn es liegt im Wesen von Führung, dass sich Ziele im Ablauf ändern, dass Mitglieder das Team wechseln, Termine verschoben werden oder der Markt neue Anforderungen stellt. Wie für den Kapitän der Sturm, so ist Unvorhersehbarkeit gewissermaßen fester Bestandteil jeder Führungsaufgabe. Wenn also der Wandel „normal“ ist, warum werden dann seine Symptome immer

wieder mit Plänen, Bürokratie und mechanistischen Tools bekämpft? Weil der Umgang mit Komplexität so anstrengend ist und lineare Pläne so einfach auszuführen sind! Es ist wohl wie in dem „Kindertrick“: Halt' ich mir die Hände vor die Augen, seh' ich dich nicht – und du mich auch nicht!

Erfolgreiches Management beginnt also weit vor dem Kickoff zur ersten Planungsrunde. Statt ausgefeilte Pläne zu schmieden, gehen erfolgreiche Führungskräfte mit seemännischer Gelassenheit hinaus in die Organisation und sichern ihre Ziele direkt und persönlich ab. Wach und kooperationsbereit bilden sie Koalitionen der Willigen, jonglieren mit unterschiedlichen Interessen und kümmern sich um die Persönlichkeiten in ihrem Team, statt auf Prinzipien herumzureiten.

Impulse für einen solchen Führungsstil gebe ich in meinen Vorträgen – damit Ihr Kapital in besten Händen ist.

Herzlich

Olaf Hinz

Projektmanagement jenseits von Planwirtschaft

Die gängige Definition von Projektmanagement lautet: „Alle organisatorischen Verfahren und Techniken, die mit der erfolgreichen Abwicklung und Planung eines Projektes verbunden sind.“

Was derart unspannend klingt, hat zudem fatale Folgen: Projekte verkommen zum Abarbeiten einmal beschlossener Pläne, zu einem reinen Windfänger oder gar zum Widerstandsnest. Das gilt besonders, wenn aus der Linie die Pläne der Geschäftsleitung torpediert werden und dennoch einfach weiter abgewickelt wird.

Ein Fehler – findet Olaf Hinz. Als ehemaliger Büroleiter von Peer Steinbrück weiß er: Projekte sind Politik. Die echten Interessen aller Beteiligten, das Aufspüren informeller Ziele und möglicher Gegner des Projektes sind einige der wirklich wichtigen Faktoren für erfolgreiches Projektmanagement – jenseits aller Tools und Techniken.

In seinem Vortrag zeigt er, wie Sie bereits im Vorfeld des Projektstartes die Grundlage für Ihren Erfolg als Projektleiter legen.



INHALT

1 Prozesse steuern statt Themen exekutieren – Die Mikropolitik von Projekten

Projektmanagement ist die Kunst, ein hehres Ziel in unbekanntem Fahrwasser in neuer Weltjahresbestzeit zu erreichen. Solch ein Vorhaben ist nicht bis ins Detail (Arbeitspaket) und auf die Minute planbar; und trotzdem wird der typische Projektmanager rund 80% seiner Arbeitszeit vor Projektbeginn genau damit verbringen: Projektpläne und GANTT-Diagramme zu zeichnen ... Das aber reicht nicht! Was es braucht, ist ein klarer Blick auf

- die persönlichen Interessen der Beteiligten – sie steuern die Motivation;
- Befürworter und Gegner des Projekts – sie erzeugen Rückenwind oder Gegenwind;
- offizielle und inoffizielle Ziele – alle gehören auf den Tisch.

2 Interessen managen statt Konflikte schlichten

Jedes Projekt führt zu Interessenkonflikten. Also wäre das Ausbleiben von Widerständen besorgniserregend – ihr Auftreten hingegen ist zu erwarten. Schlichtet der Projektmanager nur Streit, schwelen unausgesprochene Interessen im Hintergrund – und wirken weiter gegen das Projekt. Stattdessen bedarf es eines zeitsparenden Projektmanagements mit

- dem Willen, Widerstand und Streit als Energiequelle zu nutzen,
- dem Blick, Gruppendynamik zu erkennen, bevor sie sich Bahn brechen muss,
- der Kraft, Interessengegensätze und Konflikte in professionellen Burgfrieden zu führen, um stabil am Projektziel zu arbeiten.

3 Projekterfolg statt Projektcontrolling

Das rein quantitative Controlling von Projekten ist unsinnig. Es erzeugt Rechtfertigungsdruck für Zahlen, die häufig keine Aussage über die Qualität des Projektmanagements erlauben. Wie kann eine Führungskraft dennoch den Projektstand überprüfen? Nur durch Gespräche mit dem Projektmanager über die Qualität des Projektes: Eine Kosten-Nutzen-Analyse der bisherigen Schritte erlaubt dann eine klare Einschätzung. Unabhängig von Kennzahlen.

Die wirklichen Stellhebel der Veränderung

Der Wandel ist stetig – man hat sich daran gewöhnt. Veränderungsprojekte gehören zur Tagesordnung – man hat sich daran gewöhnt. Die meisten Veränderungsprojekte scheitern, genauso wie ihre Vorgänger – man hat sich daran gewöhnt. Und so wundert es nicht, dass die TU München in einer Studie aus 2007 von nur 20% Erfolgsprojekten und 80% gescheiterten Change-Prozessen spricht.

Was kann dagegen getan werden?

Veränderungen müssen machtvoll, politisch und von vorn geführt werden, lautet die Antwort von Olaf Hinz. Der ehemalige Büroleiter von Peer Steinbrück und erfahrener Change Management Berater fordert ein offensiveres Auftreten der Unternehmenslenker und ihrer Führungscrow. In seinem Vortrag zeigt er, wie Veränderungsprojekte wirklich machtvoll werden können – und somit auch erfolgreich sind.



INHALT

1 Veränderung wird von vorn geführt - Der Kaiser darf nackt sein

In Veränderungsprozessen entsteht auf Seiten der Belegschaft eine Sehnsucht nach Führung. Der Wandel muss daher von denen angestoßen und durchgesetzt werden, die „am Ruder“ sind. Parallelveranstaltungen aus Stabsabteilungen, Teamleitern und externen Beratern produzieren viele sinnvolle Ideen, sind aber machtlos und Zeitverschwendung. Zumindest, wenn es darum geht, die Dinge wirklich anders zu machen. Kommunikation, Beteiligung und „Mitnehmen der Mitarbeiter“ sind wichtig, um nachhaltige Veränderungserfolge zu erreichen. Aber dies sind bestenfalls die Kleider des Change Managements, von denen sich Mitarbeiter nicht blenden lassen.

Im Zweifel darf der Kaiser nackt sein, wenn er wirklich der Kaiser ist!

2 Veränderung braucht Fakten - Struktur kommt vor Psyche

Über die Psychologie von Veränderungsprozessen wird viel geschrieben und gesagt. Und selbstverständlich sind Einbindung, Beteiligung der Betroffenen und offene Information wichtige Eckpfeiler eines Change Managements. Dies gilt genauso für den notwendigen Leidensdruck, der die Veränderung erst ermöglicht.

Aber all das ersetzt keinesfalls die verbindliche Prozessarchitektur, in der die Veränderung verläuft: Klare und messbare Ziele, transparente Zwischenschritte und der echte Wille, die Belegschaft mitmachen zu lassen, gehören ebenso dazu wie verbindliche Termine bereits zu Beginn des Projektes.

Fakten sind das Gerüst für Veränderungsmanagement – und dann erst kommt die Psychologie!

3 Veränderung braucht Macht - Wer nicht Politik macht, mit dem wird Politik gemacht

Bei allen Besonderheiten, die beim Führen in Veränderungsprozessen beachtet werden müssen, so bleibt eines doch konstant: Die Veränderung muss verkauft werden. Erfolgreiche Change Manager spüren Widerstände und gegensätzliche Interessen bereits so früh auf, dass ein Vulkanausbruch vermieden wird. Sie betreiben vorsorgliches Schnittstellenmanagement, um heiße Konflikte von vornherein abzukühlen. Und bei all dem sorgen sie mit Taktik und Geschick für eines: dass „die Macht immer bei ihnen ist“!

SINNvolle Motivation jenseits von Macht und Einfluss

Der Karma-Kapitalismus ist auf dem Vormarsch: Konsumenten fordern Werte statt Spottpreise. Lieferanten kündigen ihre Verträge, wenn die Mitarbeiterpolitik eines Unternehmens gegen ihre Prinzipien verstößt. Fach- und Führungskräfte suchen sich ihren Arbeitgeber nach den Chancen der persönlichen Sinn-Erfüllung.

Kurzum: Es geht nicht nur um Geld, sondern auch um Haltung.

Wer das nach außen verkaufen will, muss zunächst vor der eigenen Tür kehren. Es braucht auch intern Werte und eine Haltung der Führungskräfte, die durch Sinn und Zusammenhang motivieren, statt „von oben“ zu regieren.

Olaf Hinz zeigt in seinem Vortrag, wie die Herausforderungen an die Führung neuen Typs aussehen und und wie moderne Führung 3.0 „funktioniert“.

INHALT

1 Haltung statt Anspruch

Führung bedeutet, sich um die Erreichung des Unternehmenszieles und seine Mitarbeiter gleichermaßen zu sorgen. Wer Führungsstil so versteht, dass sich die Mannschaft seinem sichtbaren Stil anzupassen hat, wird scheitern. Führungskräfte sind für ihre Mitarbeiter da und nicht umgekehrt.

Damit ist endlich Schluss mit der Idee, effektive Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter motivieren. Nein: Effektive Führungskräfte agieren aus einer Haltung der Gelassenheit und wissen, dass sie Mitarbeiter nicht „motivieren“ können. Sie nutzen deren Eigeninitiative, indem sie mit Sinn und Zusammenhang führen. Führungskräfte nehmen Haltung an!

2 Verantwortung statt „service level agreement“

Es herrscht eine „Management by“-Inflation! Für alles und jedes scheint es das richtige Tool zu geben. Groß in Mode ist die formalisierte Unverantwortlichkeit durch sog. SLAs. Hier werden Schnittstellen nicht mehr durch Führung geklärt, sondern messerscharf durch Control-

ling und die Rechtsabteilung formuliert. Das, was Führung eigentlich ist, nämlich in Graubereichen die Verantwortung zu übernehmen, die unentscheidbaren Entscheidungen zu treffen und das notwendige Risiko auf sich zu nehmen, wird einer Pseudo-Klarheit untergeordnet. Statt der Situation mit produktiver Fehlersuche zu begegnen, werden die Schuldigen schon vorab definiert!



3 Mitarbeiter verlassen ihre Führungskraft und nicht ihr Unternehmen

„Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“. Es gibt kaum eine Phrase, die abgedroschener ist. Wenn die wirtschaftliche Lage es zulässt, beginnt die Wechselphase – die Fluktuationsquote steigt. Dann wird gehandelt, mit Gehaltserhöhungen, variablen Vergütungsmodellen, neuen Titeln, Dienstwagen und Gummibaum im Büro.

Dabei ließen sich Mitarbeiter leicht ans Unternehmen binden – durch Haltung und Verhalten der direkten Führungskraft. Führung wird damit zum größten Aufzinsungsfaktor: Wie jede einzelne Führungskraft handelt – das macht zukünftig den Unterschied!

Geboren 1968 und aufgewachsen in Schleswig-Holstein. Dort lebt Olaf Hinz mit seiner Frau und seinen drei Söhnen.

Als **Partner der Beratergruppe HRD – Hamburg** coacht und trainiert er vor allem erfahrene Führungskräfte und Projektleiter. Außerdem berät er Organisationen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Olaf Hinz ist bekennender Hanseat – als solcher unterstützt Olaf Hinz seine Kunden darin, ihre Aufgaben mit **seemännischer Gelassenheit** zu erfüllen. Gemeint ist damit eine konzentrierte, wache und entspannte aber auch konsequente Haltung sowohl zu beruflichen Herausforderungen als auch zu der eigenen Mannschaft.

Dieser Fokus wurde geprägt durch die vorherigen Stationen seines Berufslebens:

- **Ausbildung zum Industriekaufmann und Studium der Volkswirtschaftslehre** in Kiel und Glasgow mit dem Abschluss als Diplom Volkswirt;
- **Projektmanager und später HR- Manager bei der LB Kiel** (heute HSH- Nordbank AG);
- **Leiter des Ministerbüros von Peer Steinbrück**, damals Wirtschaftsminister in Schleswig-Holstein;
- **Niederlassungsleiter der Unternehmens- und Personalberatung** Dieter Strametz & Partner GmbH.

Olaf Hinz publiziert regelmäßig zu den Themen Führung, Projektleitung, Coaching und Organisationsentwicklung. Seine Beiträge und Podcasts finden Sie unter www.hrd-hamburg.de/hinz.

In Vorträgen ist seine hanseatische, ironische Art sehr beliebt. Er hinterfragt scheinbare Selbstverständlichkeiten, erkennt Probleme präziser, stellt sie in einen größeren Zusammenhang und präsentiert ausgewogene Lösungsideen. Dabei weiß er: Sinn und Macht gehören zusammen!



„Kollegiale Projektberatung – dynamische Führungskräfteentwicklung“

in: Prof. Dr. Lutz Becker u.a.: Die neue Führungskunst - Projektführung und Projektmanagement

„Im Projekt lernen“

in: Projektmanagement: Durch Zusammenarbeit zum Erfolg, 25. Internationales Deutsches Projektmanagementforum 2008, Tagungsband, S. 420 - 427

„Coaching im System Projekt“
managerSeminare spezial
09/2008

„Rollen im Projekt“
Titelbeitrag in Management & Qualität
7-8/2008

„Führung im Projekt“
Handbuch PersonalEntwickeln,
122. Erg. Lfg, Juli 2008

„Jenseits von Coaching und Mentoring – kollegiale Praxisberatung“
Zeitschrift für Organisationsberatung,
Supervision, Coaching
01/2008

„Coachen um zu managen“
Personalwirtschaft
03/2008

„Warum Projekte anders laufen“
Lernende Organisation
41/2008

„Gleichgewichtiges Projektmanagement“
HMD-Zeitschrift für Wirtschaftsinformatik
285/2007

„Führung ersetzt Lautstärke“
computerwoche
29/2007

„Alltagshelden – ein neuer Blick auf Agenten der Veränderung“
perspektive blau
07/2007



„Am Rande des Chaos – Projektmanagement beginnt jenseits von Planungstools“
Change X

01/2007 (erfolgreichster Beitrag bei Change X im Februar 2007)

„Speakers Corner: Was halten Sie eigentlich davon, dass sich Projektmanager als ‚Multi-Tasker‘ begreifen?“
managerSeminare
02/2007

„Gängige Methoden der Einzelberatung“
Wissensmanagement
04/2005

„Management Team Audit“
Gedanken zu Personalfragen
02/2005

„Veränderung im Team“
Gedanken zu Personalfragen
05/2003