

- Leading Geeks - Wissensbasierte Führung

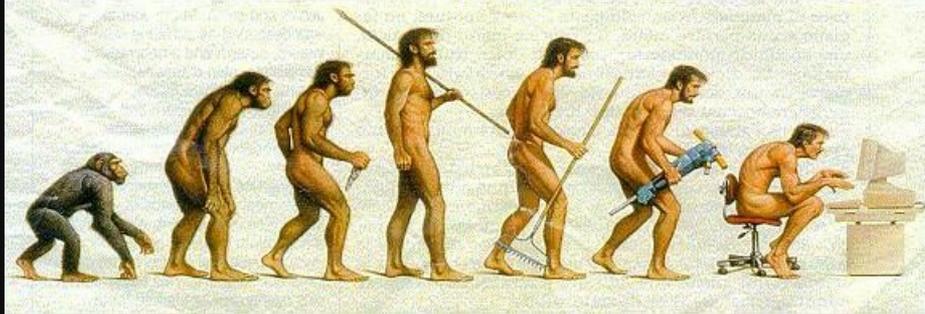
Bessere Führungsmodelle für Menschen und Teams, die in wissensbasierten Organisationen technologische Lösungen hervorbringen.

Nerds und Geeks - nur ein Hollywood-Klischee?



GEEK IS

The New Sexy



Definition:

Geeks (m/w):

Hoch spezialisierte, hochintelligente, meist introvertierte und für Unternehmen und deren Zukunft extrem wichtige Wissensarbeiter, die geistig unabhängig, schwer zu finden, schwer zu halten und anders zu führen sind.

Erste Näherung:

Geek = Wissensarbeiter

Geekwork = Wissensarbeit

(nach Paul Glen)

Warum überhaupt das Thema „Geeks“?

- Die meisten Organisationen traditionell (hierarchisch) geführt.
- Befehl und Gehorsam als Führungsmodell fragwürdig.
- Informationstechnologie dominiert und verändert alles.
- Wissensarbeiter (Geeks) als Tech-Lieferanten im Fokus der Veränderung.

Die Folgen:

- Arbeit von Wissensarbeitern ist anders.
- Geeks (Wissensarbeiter) sind anders.
- Führung muss sich anpassen.

Ergo:

Ohne Führung geht nicht.

- Bessere Führungsmodelle für eine veränderte Realität.

Wo sind Geeks im Unternehmen?

In Jobs:

- Software-Test
- Helpdesk
- Netzwerkadministration
- Technical Consultants
- UX-Experten
- Webdesign und -entwicklung
- Datenbankadministration
- User-Support
- Telekommunikations-Experten
- Spezialisten für Embedded Systems
- SAP-Spezialisten
- Bioinformatik-Engineering

(Frauenanteil relativ gering, aber überall steigend)

In Führungsrollen:

- Teamleitung
- Leitung Support
- F&E-Management
- RZ-Leitung
- Vorstand (selten)
... CIO, CFO, COO, CKO, CEO usw.

(Frauenanteil niedrig bis verschwindend gering)

GeekWork ist anders.

- Technologien für Außenstehende schwer nachvollziehbar.
- Art der Arbeit bringt eigene kognitive Muster hervor.
- Über lange Strecken hohe Konzentration und Isolation nötig.
- Natur der Arbeit erfordert viel Kooperation.
- Qualität oft nur bei gleichem fachlichen Hintergrund erkennbar.
- Bildung eigener Subkulturen mit speziellen Verkehrsformen.
- Sozialverhalten: eher zweitrangig
- Wichtig dagegen: Ideen, Konzepte und logische Strukturen.
- Machtworte und & Boss-Allüren: zwecklos.
- Firmenloyalität oft gering, Loyalität folgt der Mission.
- Fluktuation oft höher als im Durchschnitt.
- Motivation eher intrinsisch (mit speziellen Ausprägungen)
- Frauenanteil traditionell niedrig (ca 20%), langsam steigend.

Bedingungen von Wissensarbeit: Eine umgekehrte Hierarchie

... in einer unklaren Umgebung.

Wie halte ich
mein Team
zusammen?

Wo bleibt mein
Job nach der
nächsten
Reorganisation?

... mit unklaren
Strukturen ...

Befindet sich das
Projekt noch auf
Kurs?

Wo bekomme ich
die notwendigen
Informationen her,
um es zu lösen?

Ich und
meine
Aufgabe

Wer kennt sich
hier eigentlich mit
PHP aus?

Was ist eigentlich
das, Problem, das
hier zu lösen ist?

Traditionelles und „wissensbasiertes“ Führungsverständnis

Traditionelle Führung

- Macht erringen und sichern.
- Direkte Anweisung, Disziplin und Verhaltenskontrolle.
- Ideal des einsamen Entscheiders.
- Motivation als Anreizsystem.
- Leistung als treue Gefolgschaft.
- Repräsentation nach Aussen mit Status und Ehre verbunden.

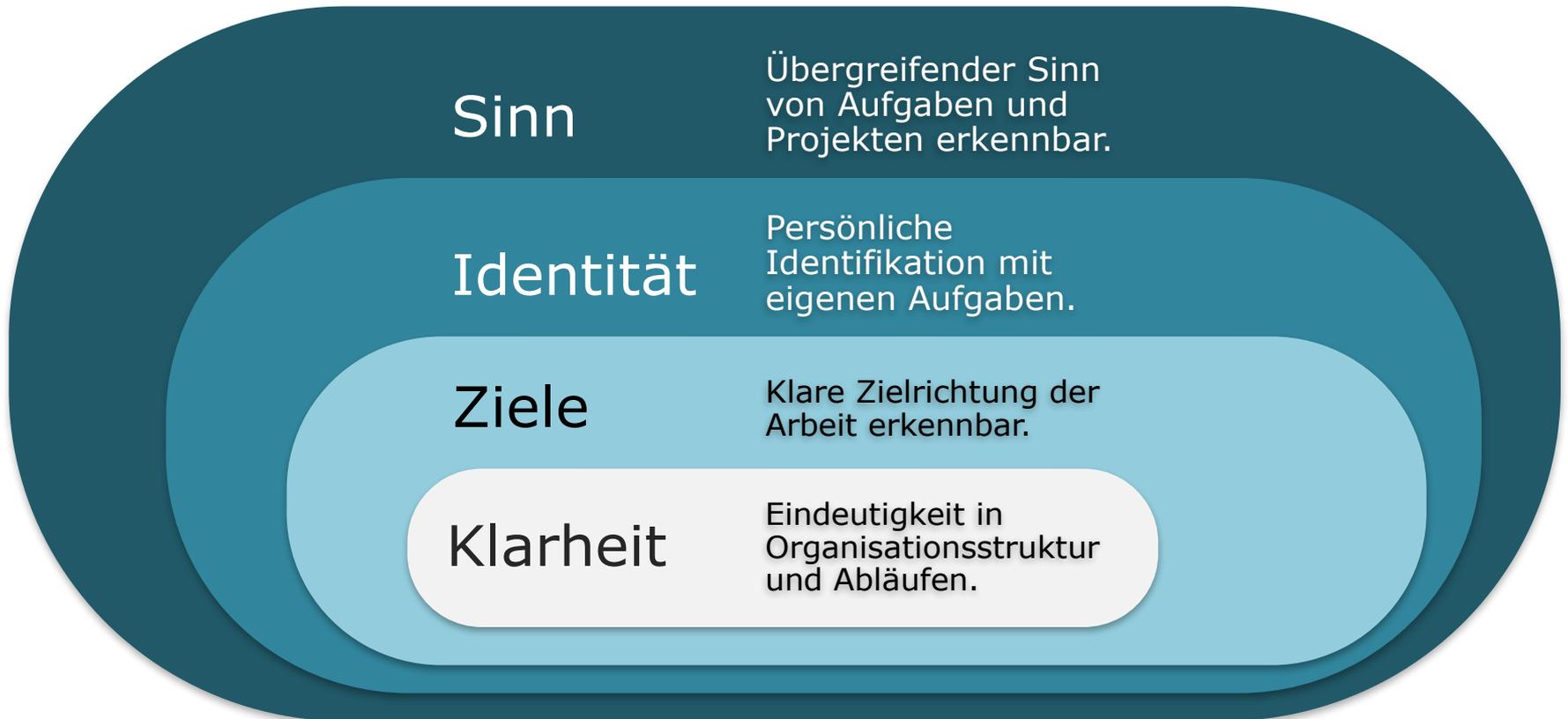
Wissensbasierte Führung

- Machtbasis ist eher prekär.
- Moderation, Konsensbildung, Überzeugungsarbeit.
- Beherrschen von Mehrdeutigkeit.
- Adressierung intrinsischer Motive.
- Leistung als Teamsport.
- Repräsentation nach Aussen auch mit Schutz und Fürsorge verbunden.

Die innere Natur der Wissensarbeit.

- Fehlschläge sind völlig normal.
- Mehrdeutigkeit beherrscht das Feld.
- Schätzungen liegen grundsätzlich falsch.
- Oft wichtigster Teil der Arbeit: Herausfinden was zu tun ist.
- Eigenes Unwissen bestimmt die Arbeit und nicht, was man weiß.
- Ständige Frage: worin besteht eigentlich meine Arbeit?
- Erstrebenswerter Zustand: tiefe Konzentration. Flow.
- Untergebene wissen grundsätzlich mehr als Vorgesetzte.
- Meine Arbeit = unsere Arbeit.
- Probleme sind kein Problem, machen aber immer viel Ärger.
- Etwas fertig zu bekommen ist der schwerste Teil.
- Kreativität läßt sich unmöglich kontrollieren.

Inhaltlicher Anspruch von Wissensarbeitern



Die Kernaufgabe des wissensbasierten Führens:

Kontext und Inhalte der Arbeit dauernd synchronisieren



Externe Repräsentation ist wichtig.

- Informationsgewinnung
- Ausrichtung auf Organisationsziele
- Ressourcensicherung
- Erwartungssteuerung
- Projektmarketing
- PR für das Team
- Schutz der Teams
- Abschirmung der Wissensarbeiter
- Attraktivität für gute Wissensarbeiter

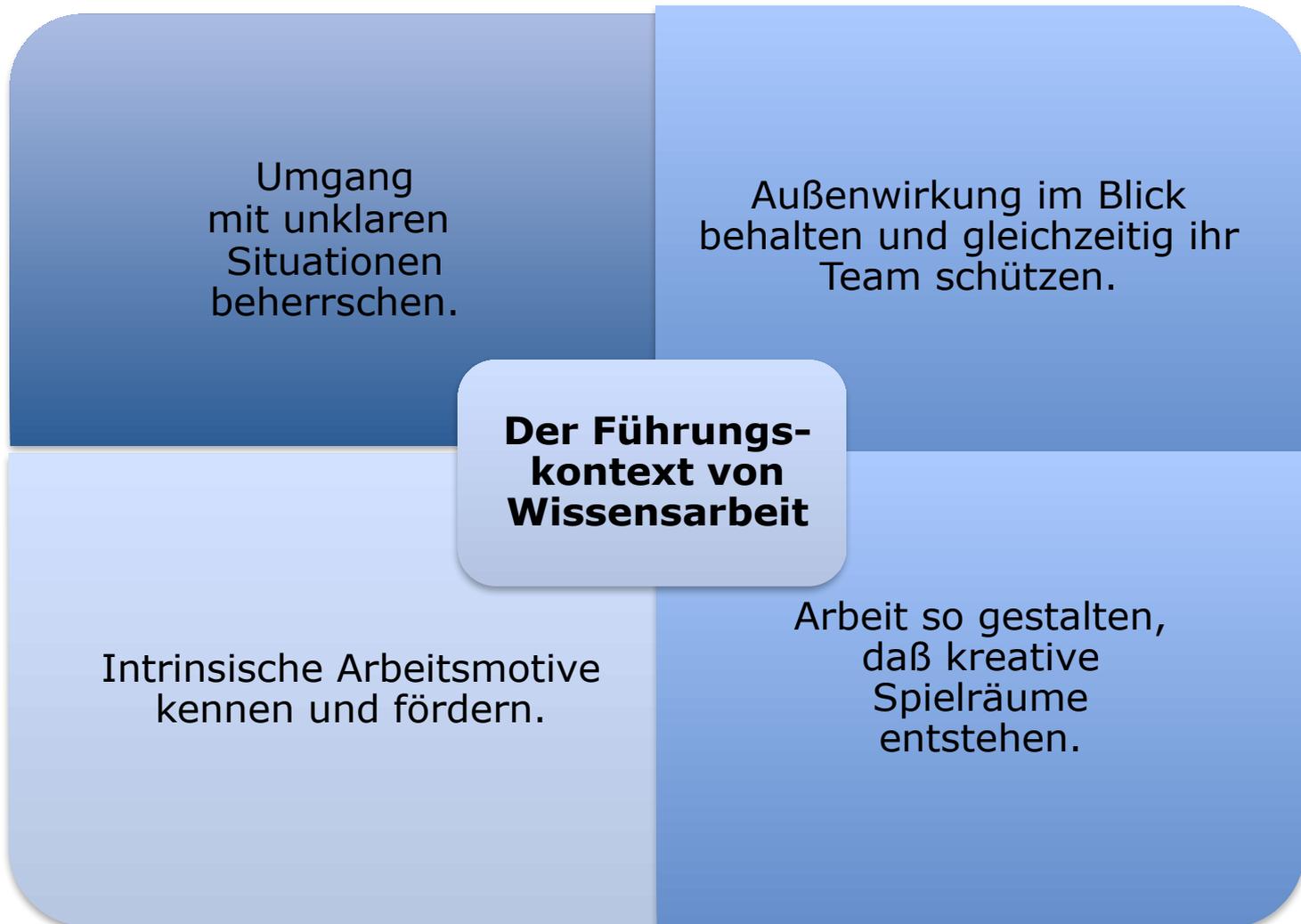
Der vierfache Kontext der Wissensarbeit:

Wo findet heute Wissensarbeit statt?



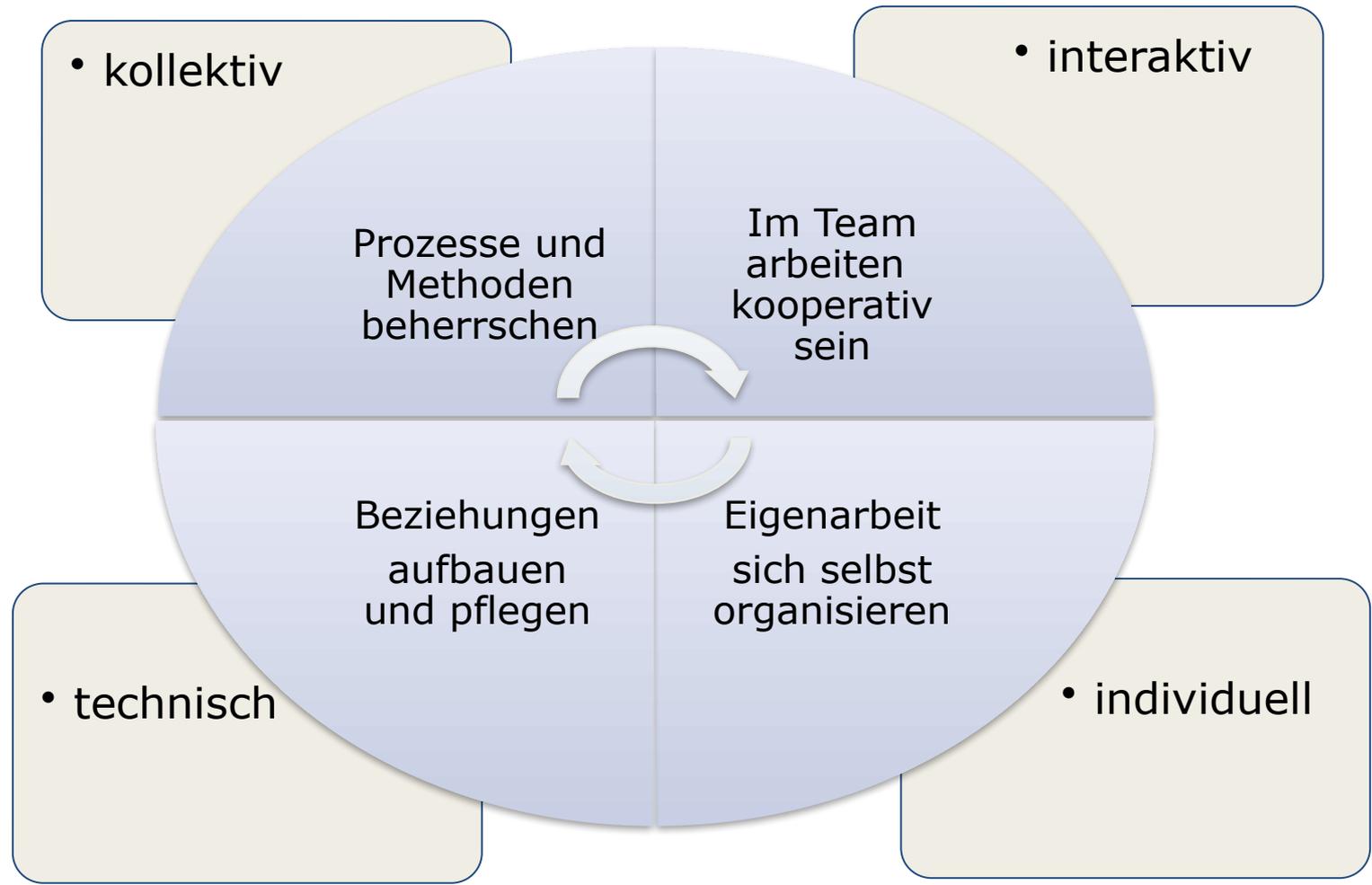
Was macht die Führung von Wissensarbeitern zur Herausforderung?

Eine Führungskraft in einer wissensbasierten Organisation muss heute:



Fähigkeiten und Skills

Welche Fähigkeiten brauchen Wissensarbeiter?



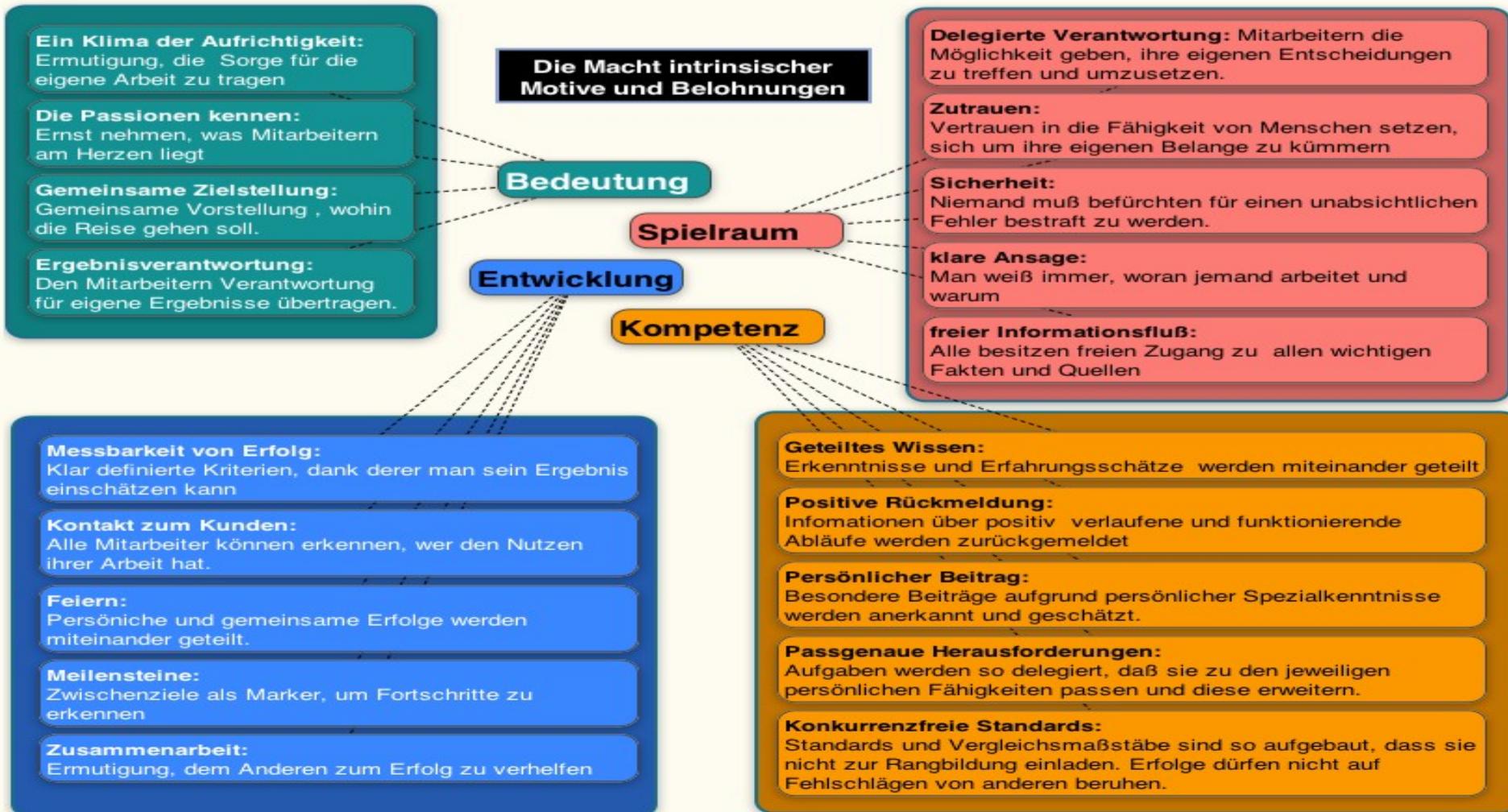
(nach Paul Glen)

Ein Skill-Rahmen für die Teamzusammenarbeit

Zwölf wichtige Führungs-Skills

1. Technische Kompetenz (inklusive klare Ansage, wofür man nicht steht).
2. Persönliche Produktivität.
3. Multitasking-Fähigkeit.
4. Fähigkeit, Technik aus geschäftlicher Perspektive zu betrachten.
5. Kompromiss zwischen Perfektion und Praktikabilität finden können.
6. Fähigkeit zum Umgang mit (schwierigen) Kunden und Mitarbeitern.
7. Fähigkeit technische Probleme in Teams zu verstehen.
8. In der betrieblichen Mikropolitik konstruktive Rolle spielen.
9. Kundenbeziehungen vertiefen bzw. zur Vertiefung beitragen.
10. Fähigkeit, anderen zu mehr Produktivität zu verhelfen.
11. Fähigkeit Widersprüche und Unklarheiten auszuhalten.
12. Fähigkeit, auf ein Ziel hinzuarbeiten und Termine einzuhalten.

Ein motivierendes Umfeld für Wissensarbeiter.



Die Bedeutung von Spielräumen kennen

Betriebswirtschaftliche Effizienzsteigerungslogik:

vorher



nachher



Beachten Sie die
Steigerung der Effizienz!

(nach einer Idee von Tom de Marco)

Realität betrieblicher Spielräume

- Aggressive (unrealistische) Zeitpläne ohne direkte Beziehung zum tatsächlichen Aufwand.
- Aggressive Cost-Cutting-Programme nach der Rasenmäher-Methode (Motto: „Wir erzielen 5% Einsparung jedes Jahr“).
- Unausrottbare Illusion den Wissensarbeiter als „fungible Ressource“ zu sehen (Motto: „Steck ´ die Tester doch in die Entwicklung, die können das bestimmt auch“).
- Irrglaube, man könne schlechte Personalplanung durch vermehrten Einsatz von Freelancern ausgleichen.
- Der unausrottbare Glaube, mit Druck könne man etwas bewirken.
- Zwang zu permanenter Verfügbarkeit, Überstunden und Arbeit zu „unmöglichen Zeiten“.
- Führungskräfte stellen sich als ihre eigenen „Allroundersatzspieler“ auf.
- u.v.m

Demotivierende Wirkungen...

- Man fühlt sich von Entscheidungen abgeschnitten.
- Entscheidungen Vorgesetzter wirken inkonsistent.
- Exzessive Kontrollen der Arbeitsleistung.
- Korrektheit und Disziplin wichtiger bewertet als Ziele.
- Bewertungen erfolgen nachlässig & ohne Sachverstand.
- Unangemessene (extrinsische) Motivationsinstrumente.
- Unbegründete und willkürlich gesetzte Deadlines.
- Häufige Terminverschiebungen.
- Desinteresse der Organisation an Arbeitsqualität.
- Nachlässig zusammengestellte Teams.
- Schlecht gemanagte Projekte.

Motivierende Wirkungen...

- Sorgfältige Auswahl der Teammitglieder.
- Kommunikation (verbal, alltäglich) authentisch und unmittelbar.
- Kommunikation (schriftlich, Meetings) vermittelt Sinn.
- Es existieren glaubwürdige persönliche Perspektiven.
- Projektfortschritt durch Management erkennbar.
- Prinzipielle Wertschätzung für Introviertheit und Diversität.
- Möglichkeit, ungestört arbeiten zu können.
- Externe positive Wahrnehmung der Arbeit (Markt, Wettbewerb).
- Vorgesetzte erkennen/berücksichtigen Wirkungszusammenhänge.
- Überschaubare Teamgrößen.
- Spielräume (Entscheidung, Zeit, Räume) in der eigenen Arbeit.
- Versprochene Ressourcen sind auch wirklich verfügbar.
- Es wird auch mal gefeiert (Projektessen, Ausflug).

Literatur und Quellen:

- Leading Geeks, Paul Glen, 2003
- Spielräume – Projektmanagement jenseits von Burn-Out, Stress und Effizienzwahn, Tom deMarco, 2001
- Motivation, neue Wege zum Erfolg, Annegret Hugo-Becker und Henning Becker, 1997
- Macht in Gruppen, Oliver König 1996
- Führen durch das Wort, Rupert Lay, 1978 /1991
- Prozeßkompetenz in der Projektarbeit Mayrshofer/Kröger 1999

... und:
<http://schweissprojekt.de/index.html>