

Projektteams in einer dynamischen Unternehmensumwelt führen



Anja Oser, Geschäftsführerin [PARLA GmbH & Co. KG](#)
3. Frankfurter BIM-Symposium am 07. November 2019

Kommunikation im Projekt-Team - Referenzprojekt Bam Deutschland AG



Feedback des Projektleiters:



„Vielen Dank für diese beiden Tage. Ich fand das auf den Punkt perfekt.

Super geplant, locker und anschaulich rübergebracht, kurzweilig und mit den richtigen Inputs.

Ich bin froh, dass wir diesen Workshop gemeinsam gemacht haben und bin mir sicher, dass es jeden weiterbringt.

Und genau das war das Ziel. Ihr habt mich schwer begeistert.

Dieses Kompliment wollte ich dringend loswerden.

Viele liebe Grüße, K. Panzer.“

VUCA-Welt: Was ist das?

V = VOLATILITY

U = UNCERTAINTY

C = COMPLEXITY

A = AMBIGUITY



Unberechenbare Baustelle

- **Volatilität:** Ständig neue Anforderungen: Bauherren oder Nutzer haben zusätzliche oder neue Wünsche, Rohstoffpreise steigen, wechselndes Personal bei den Subunternehmern
- **Unsicherheit:** Planung erfordert genaue Angaben, doch die Baustelle muss weitergehen; schnelle Entscheidungen sind zu treffen, manchmal bevor eine sichere Planung fertig ist
- **Komplexität:** Überblick bei Großbaustellen schwer zu bewahren, vieles muss gleichzeitig passieren, viele Abhängigkeiten und Schnittstellen
- **Ambiguität:** Ambivalenz, also Mehrdeutigkeit macht Entscheidungen schwer, was wird wahrscheinlich passieren

Folge: Auf den meisten Baustellen werden nur 30-50% der pro Woche geplanten Aufgaben abgeschlossen

(Quelle: Dr. Peter Mösle, cradle to cradleR economy 04/2019)

Wie überleben wir in der VUCA-Welt?

V= VISION

U= UNDERSTANDING

C= CLARITY

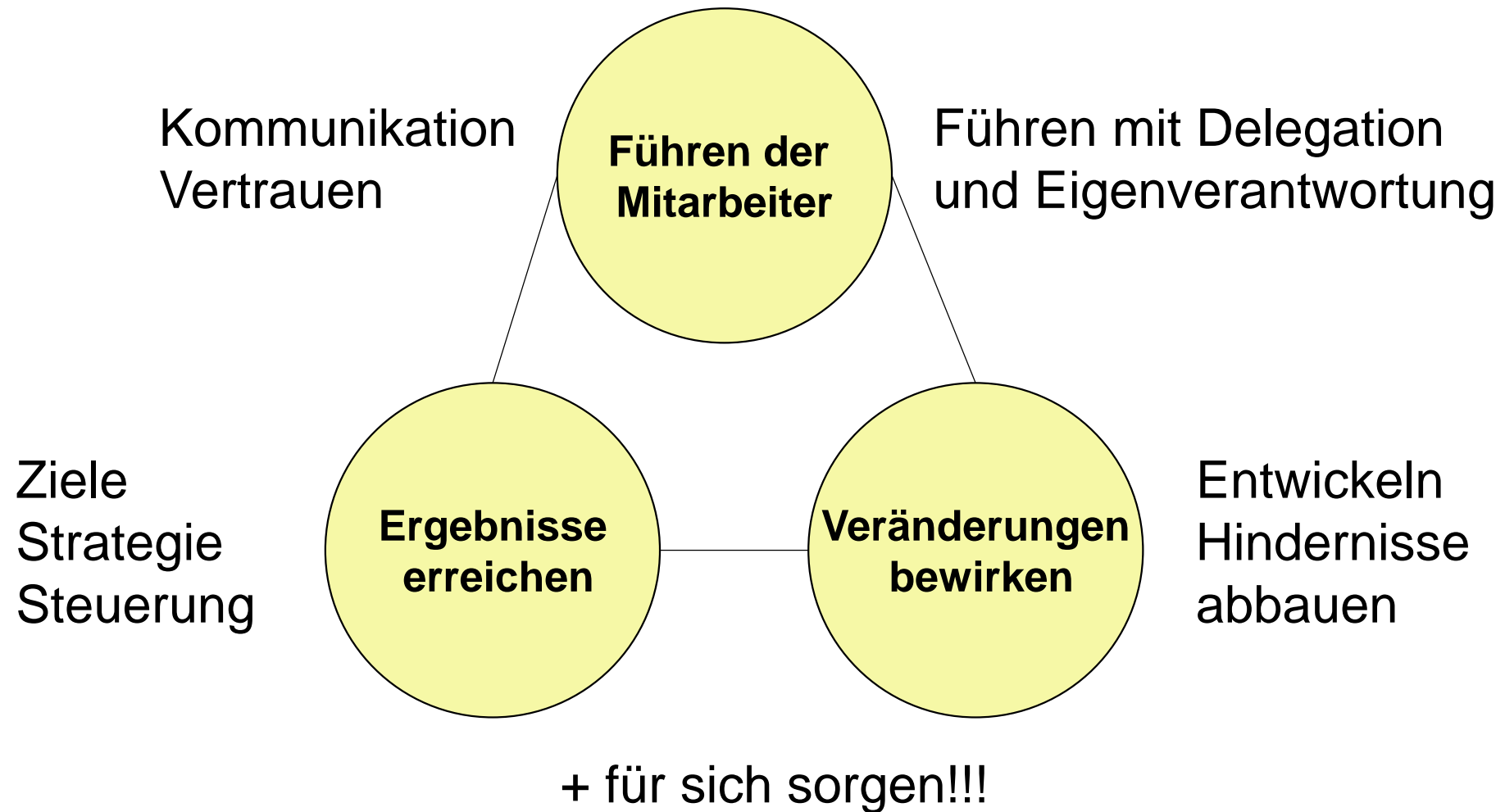
A= **AGILITY**



Wie soll ich führen?



Aufgaben der Führung



Der Leader in der VUCA-Welt

To survive and thrive business leaders have to make faster decisions, based on less information, and which have greater risk. This has led to a change in how leaders need to think, decide and execute. (Raymond van Driel)

Führen in der VUCA-Welt

- **V: Vision vorgeben:** Sinn (purpose) schaffen, wert-volle Ziele setzen
*„Für ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, weht jeder Wind ungünstig.“
Seneca*
- **U: Verständnis schaffen:** Warum braucht es Veränderung, Gefühle dabei verstehen
- **C: Klarheit statt Kristallkugel:** Soviel Information und Kommunikation wie möglich, begrenzt auf das, was der Einzelne braucht und wünscht, Austauschmöglichkeiten schaffen (Regelkommunikation), klare Termine und Zwischenziele setzen, transparent die Situation schildern
- **A: Agil führen:** Wendig auf Unvorhergesehenes eingehen, proaktiv mit agilen Methoden selbst-organisierte Teams schaffen, flexibel sein, improvisieren können, als Leader in Möglichkeiten denken, offen und mutig sein

Heraklit von Ephesus

**Die einzige Konstante im
Universum ist die Veränderung.**



Warum sind Veränderungen nötig?

Globale Trends

- **Demographischer Wandel**

 Diversity Management, Nachfolgeplanung


- **Fachkräftemangel**

 Personalentwicklung, Talent Management


- **Ressourcenverknappung**

 Umgang mit Unsicherheit, Nachhaltige Methoden

- **Globale Wissensgesellschaft**

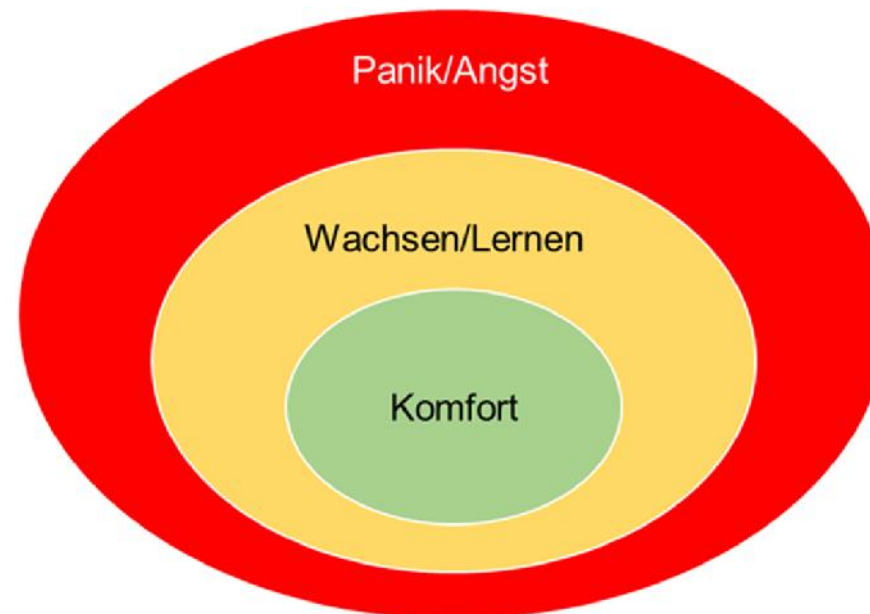
 Effektive & effiziente Prozesse, außerhalb der eigenen „Box“ denken

- **Technologische Herausforderungen**

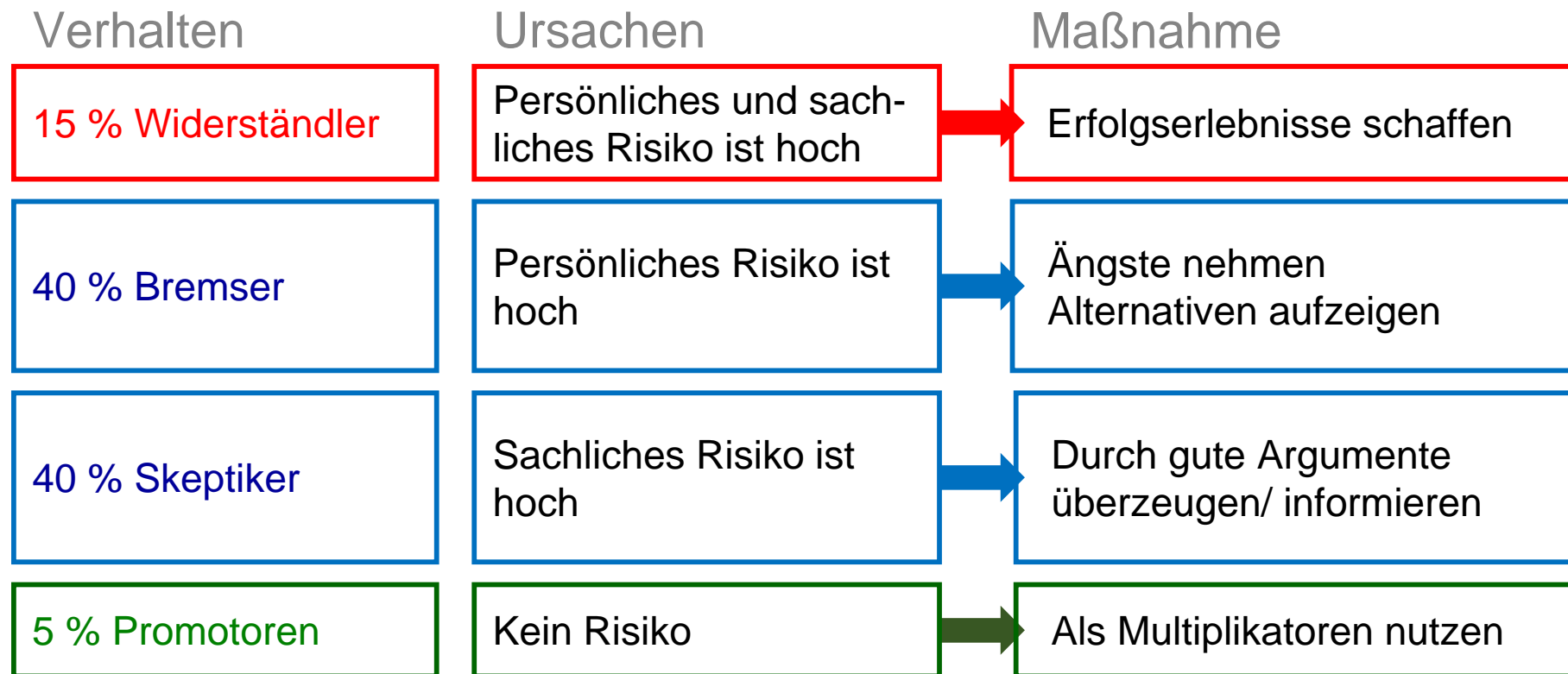
 Lebenslanges Lernen, Digitalisierung der Prozesse

Raus aus der Komfortzone

- Gehirn verarbeitet Information schnell und will Überleben sichern
- Neues wird als Bedrohung oder Belohnung unbewusst klassifiziert
- Bei Bedrohung (> Kampf, Flucht, Totstellen) ist Lernen unmöglich und Zusammenarbeit erschwert



Umgang mit Mitarbeitern bei Veränderungen



Die Ursachen für die Widerstände können durch gute Kommunikation und professionelles Coaching reduziert werden.

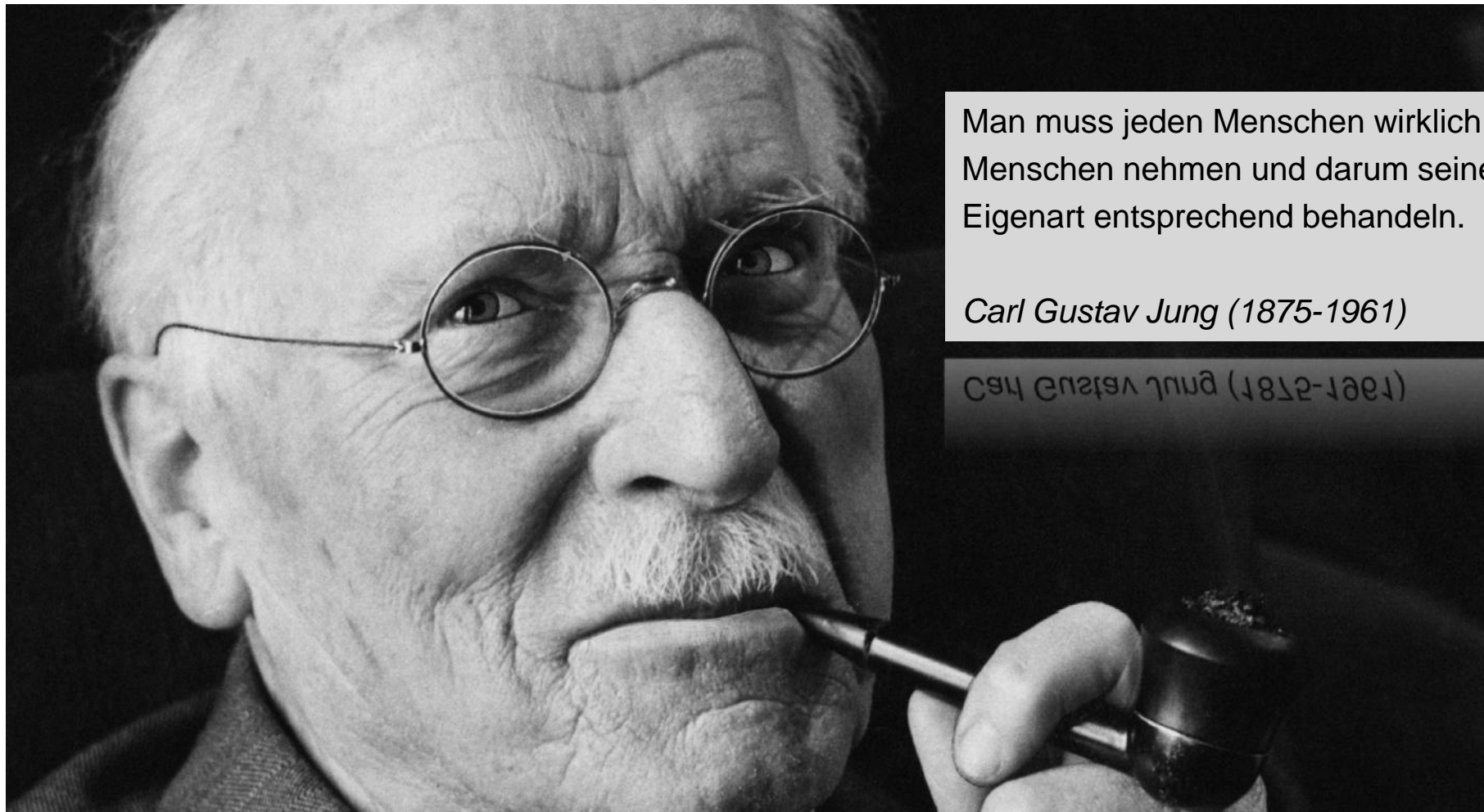
Mitarbeiter und Subunternehmer abholen und mitnehmen

Vom Widerstand zur Begeisterung: Voraussetzung für Kooperation:

(vgl. Neuroleadership von David Rock 2006 SCARF Modell)

- Altes würdigen und danken, Leistung und Kompetenz würdigen
- Verständnis für Schwierigkeit des Verlassens der Comfortzone zeigen
- Notwendigkeit der Veränderung und Vision aufzeigen
- Positiven Output aufzeigen und vergleichbare Situationen mit pos. Ausgang
- Rahmen geben und klare Prozesse definieren, Planung zugänglich machen
- Entscheidungsspielraum lassen, Raum zum freien Gestalten
- Maximal mögliche Transparenz schaffen und Gerechtigkeit
- Zugehörigkeit und Verbundenheit stärken

Typgerecht kommunizieren



Man muss jeden Menschen wirklich als Menschen nehmen und darum seiner Eigenart entsprechend behandeln.

Carl Gustav Jung (1875-1961)

Carl Gustav Jung (1875-1961)

Was die INSIGHTS MDI®-Farbtypen besonders in Veränderungsprozessen brauchen...

- Zahlen, Daten, Fakten
- Statistiken & Handbücher
- Fundierte Informationen
- Konkrete Beweise
- Klare Rahmen und Regeln

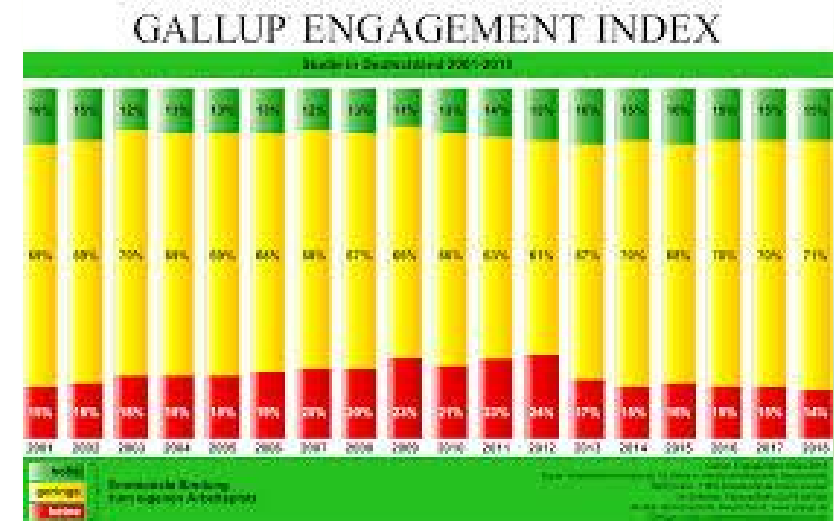
- Entscheidende relevante Infos auf einen Blick
- Alternativen
- Fokus auf Ziele / Erfolge

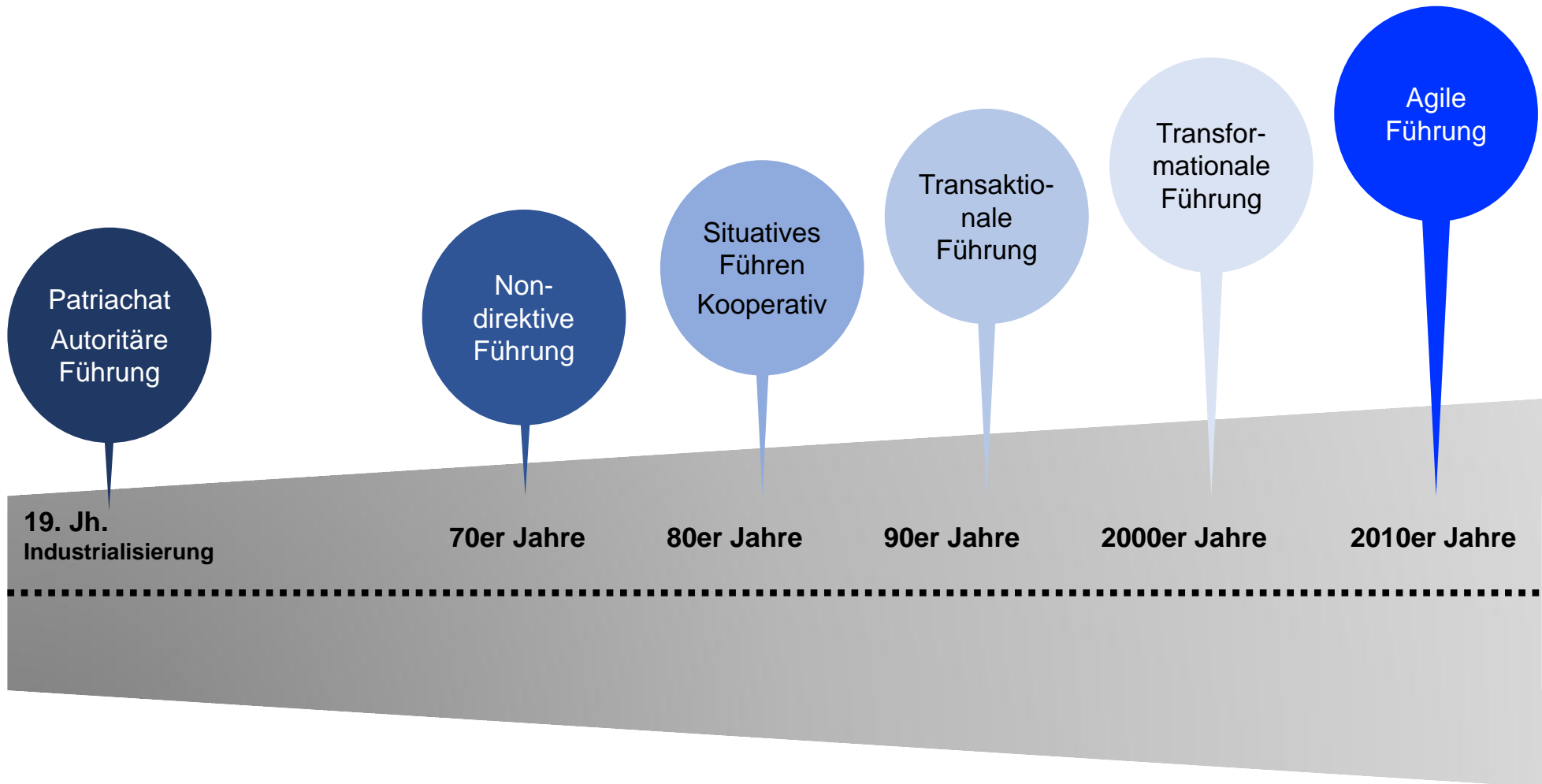
- Berücksichtigung des sozialen Umfelds
- Sicherheit
- Unterstützung statt Druck
- Geduld

- Interessante Perspektive
- Interaktion, Kommunikation
- Kurze Präsentationen
- Fokus auf die Zukunft
- Begeisterung

Gallup Engagement Index 2018

- Über fünf Millionen Arbeitnehmer (14 Prozent) haben bereits innerlich gekündigt und besitzen keine Bindung zum Unternehmen
- Schlechte Chefs kosten die deutsche Volkswirtschaft bis zu 103 Milliarden Euro
- Neben dem Verhalten der direkten Führungskraft, die den Grad der Mitarbeiterbindung beeinflusst, entscheidet die Kultur, wie schnell Unternehmen sich auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen
- Neue Indikatoren: Agilität erhöht sich durch mehr Handlungsspielraum, größere Eigenständigkeit, bessere Zusammenarbeit und Mut für Neues





Agil führen

Agiles Mindset: Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen. Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Agile Systeme und Prozesse: schnell anpassbar, digital, wie BIM!

Agile Umgebung: Open Office im Planungsbüro mit Think Tanks und Stehtischen

Agile Methoden:

- Iterative Prozesse mit Design Thinking und Scrum,
- Interviews - Prototyping - Go out to the user - Sprints
- Daily Stand-ups mit Kanban Boards: transparente Dokumentation und Retrospektive

Agilität: 3 Aufgaben, die wir angehen sollten:

Geschwindigkeit und Effizienz

- Jede Tätigkeit und jeden Prozess so einfach wie möglich gestalten: Lean!
- Technologien einsetzen, um Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Arbeitszeit möglichst effizient und produktiv zu nutzen: BIM!
- Jede Art von Bürokratie bei der Entscheidungsfindung beseitigen

Freiheit zum Experimentieren

- Definieren, welche Risiken eingegangen werden können und welche Fehler tolerierbar sind
- Förderung, dass sich jeder im Unternehmen mit Innovationen einbringen kann

Kommunikation und Zusammenarbeit

- Silos zwischen Teams und Abteilungen beseitigen
- Möglichkeiten für regelmäßigen Informations-, Ideen- und Wissensaustausch schaffen



„Führung heißt, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.“

David F. Pinnow

Tipps für die BIM Projekt-Führung

„Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.“

Reinhard Mohn (1921-2009, dt. Unternehmer)

- 1. Mindset:** BIM ist Teamerfolg, d.h. Werkzeug für alle Beteiligten; mutig fragen statt Nichtwissen verbergen, Workshop zur Planung der Planung
- 2. Informationsmanagement:** ein modellübergreifendes Typisierungs- und Benennungskonzept schaffen; Medienplan und Freigabeprozess, Kommunikation planen, managen, überwachen
- 3. Lead:** Stakeholder zusammenführen, moderieren, motivieren, Rollen, Aufgaben, Schnittstellen und Abhängigkeiten im Projektentwicklungsplan festhalten, Feedback

(verkürzt und vereinfacht nach Maximilian Vomhof, Implenia, LinkedIn 07-2019)

Vorbeugen ist besser

Ich habe keine Zeit, Segel zu setzen. Ich muss rudern.

Kommunikationsprofi gleich mit einbeziehen:

- Kick-off mit allen Beteiligten
 - Gemeinsame Abstimmung
 - Gemeinsame Planung
 - Gemeinsame Qualitätskontrolle
 - Gemeinsame Regeln aufstellen
 - Teambuilding: gemeinsame Ziele und Interessen herausstellen, gegenseitige Wertschätzung fördern
 - Grundelemente der Kommunikation miteinander üben: informieren, Feedback geben, typen- und generationsgerecht kommunizieren, Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen
- Moderation entscheidender Meetings mit Visualisierung



Ihre Ansprechpartnerin



Anja Oser
Geschäftsführerin
PARLA GmbH & Co. KG

PARLA GmbH & Co. KG

Neckarstaden 20
D-69117 Heidelberg

Tel.: +49 6221 58 58 40

Fax: +49 6221 48 40 57

E-Mail: info@parla.de

Internet: www.parla.de

Viel Erfolg!

