



B. Grundlagen des agilen Projektmanagements: *Führen am System*


GesBiT
Gesellschaft für Bildung
und Teilhabe mbH

J&G
Managementberatung

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Diese Publikation entstand im Rahmen der Veranstaltung
**„Projektsteuerung, Teamführung & Beratungsarbeit hybrid: Ansätze für ein
neues ‚Normal‘ in Demokratieprojekten“**,
die als modulare Fortbildung für geförderte Programmakteur*innen am
10./11.05. und 31.05./01.06.2021 online stattfand.

Die Fortbildung ist ein Angebot des geförderten Begleitprojekts
[Qualitätswerkstatt 2.0](#) im Bundesprogramm „Demokratie leben!“.

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

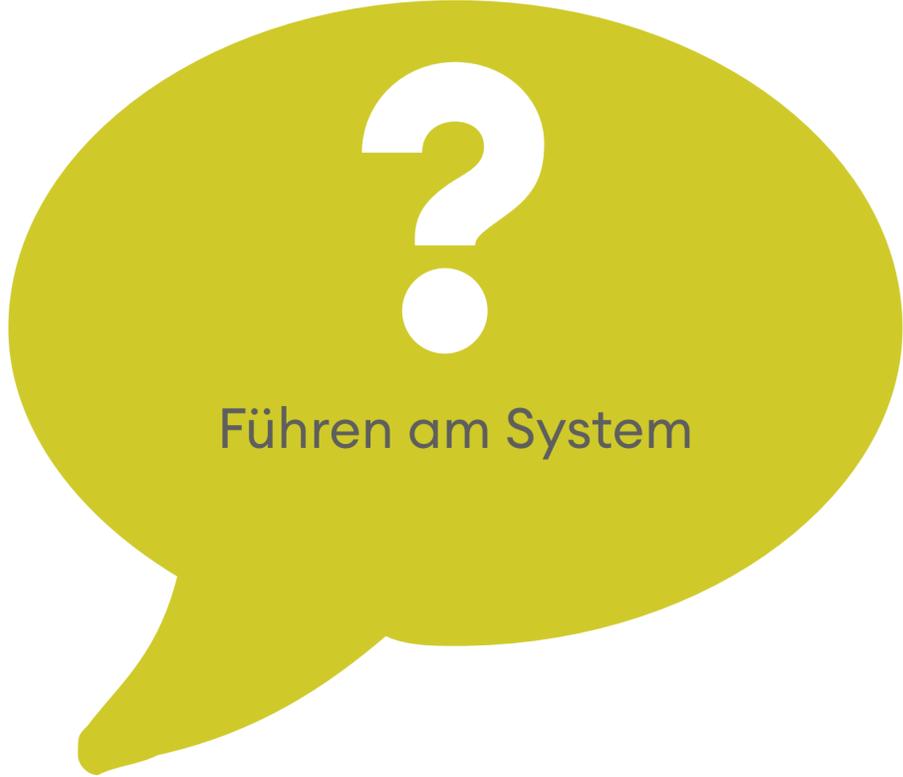
Demokratie **leben!**

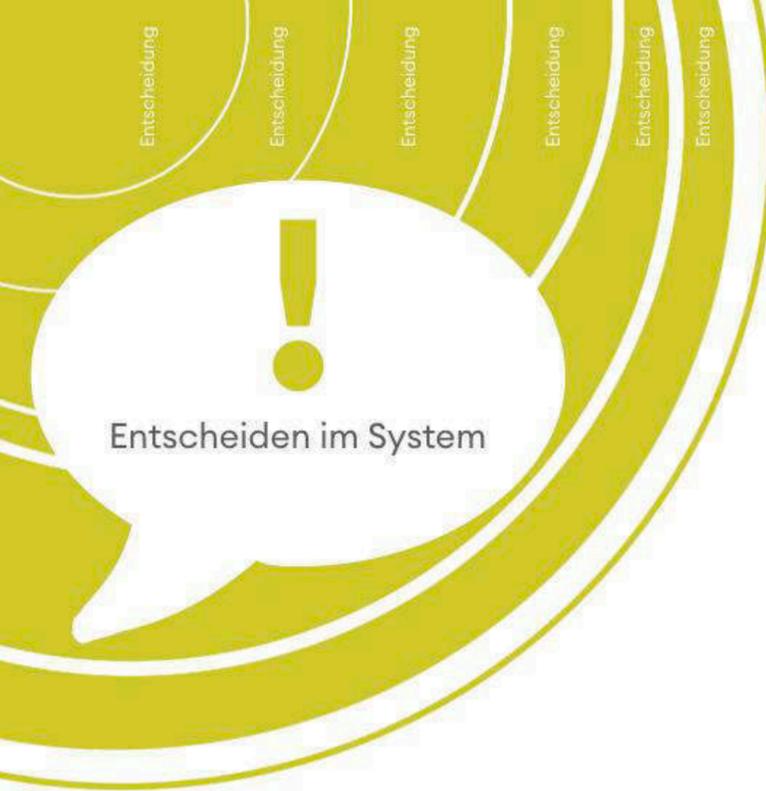


A. Führen am System
und Entscheiden im
System

„The worst damage I
can do to my
orchestra is, to give
them a clear
instruction, then that
would prevent them
from listening to each
other“
Herbert von Karajan







- * Größere Umweltkomplexität braucht größere Binnenkomplexität.
- * Größere Binnenkomplexität ermöglicht ein mehr an Möglichkeiten und mehr und vielfältigere Kopplungen mit der Umwelt.
- * Größere Binnenkomplexität heißt ein Zulassen von Mehrdeutigkeiten, von mehr Vielfalt und mehr Ressourcen. Und es heißt auch ein Mehr an Widersprüchlichkeit.



- * Dies überfordert Hierarchien und an Einzelpersonen gebundene Entscheidungscompetenz.
- * Entscheidungsprozesse müssen dynamischer, komplexer, umweltnäher und integrierender gestaltet werden oder anders: Organisationen müssen bewusste Selbstorganisation lernen.
- * Und die Aufgabe von Führung verschiebt sich von der „Entscheidung im System“ zur Ermöglichung von Entscheidungsfähigkeit durch Führung am System.



- * Ziel ist die Ausbalancierung von Binnen- und Außenkomplexität.
- * Dabei geht es immer um die Balance vom Handeln im System und Führen am System.
- * Werden Umwelten als stabil beobachtet, dient Führung der Entscheidung im System.
- * Werden Umwelten als dynamisch beobachtet, dient Führung der Führung am System.



Entscheiden im System

Entscheiden im System

- * Rationalität und Komplexitätsreduktion
- * Entscheiden
- * Regeln (für bekannte Probleme)
- * Orientieren & Klarheit
- * Kontinuität und Sicherheit

Als Führungskräfte sind wir Teil des Systems. Wir entscheiden, verbinden und schaffen Orientierung und Eindeutigkeit.

- * Führungskräfte als Entscheider.



Führung am System

- * Ermöglichen
- * Prinzipien (für unbekannte Probleme)
- * Anstossen
- * Vielfalt
- * Wandel und Entwicklung

Als Führungskräfte bewegen wir uns jenseits des Systems. Wir stossen die Bereitschaft zur Veränderung und Selbstorganisation an und ermöglichen Anpassung.

- * Führungskräfte als Coach



Fremdregelung

- * Strukturorientiert
- * Abläufe
- * reglementierend
- * lenkend
- * geregelt
- * hierarchisch

Selbstregelung

- * Handlungsorientiert
- * Abläufe offen haltend
- * Spielräume schaffend
- * suchend
- * spontan
- * heterarchisch

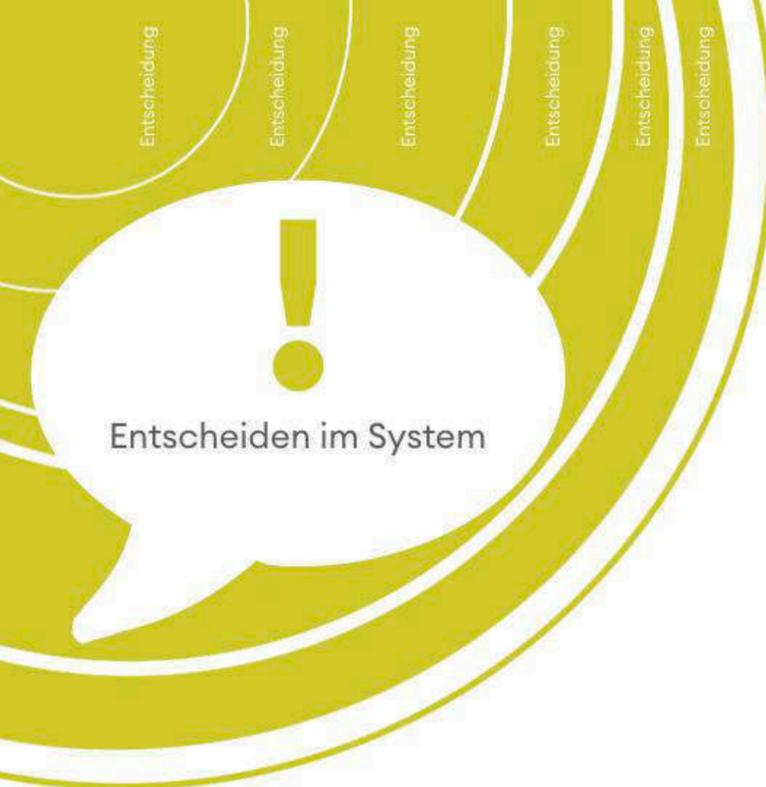


Fremdregelung

- * Strukturorientiert
- * Abläufe
- * reglementierend
- * lenkend
- * geregelt
- * hierarchisch

Selbstregelung

- * Handlungsorientiert
- * Abläufe offen haltend
- * Spielräume schaffend
- * suchend
- * spontan
- * heterarchisch



Verantwortung an
sich ziehend

- * zentralisierend
- * vorsichtig
- * normengeleitet
- * schützend
- * misstrauend
- * sachlich

Verantwortung
verteilend

- * dezentralisierend
- * mutig
- * nutzen geleitet
- * fordernd
- * vertrauend
- * delegierend

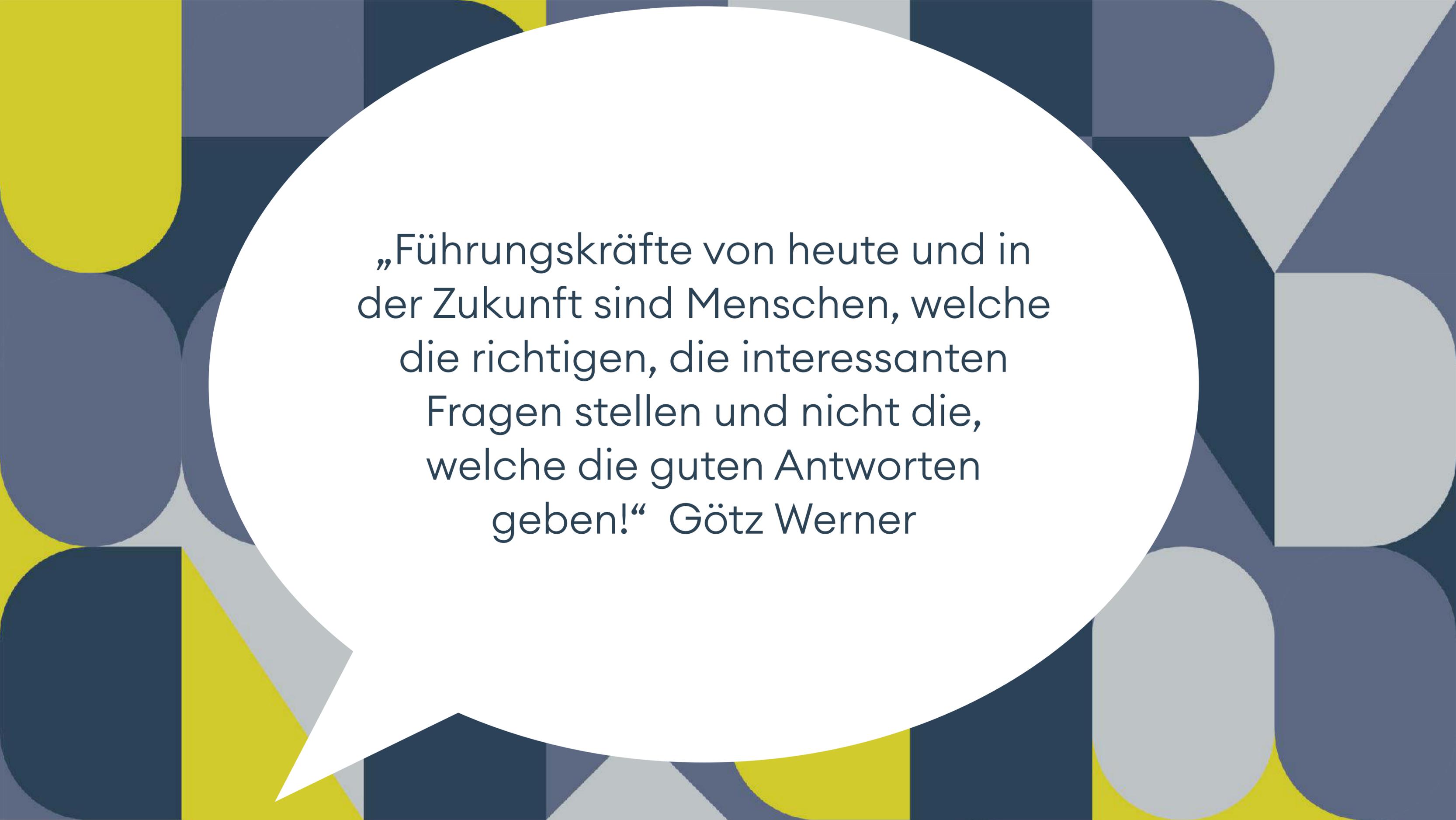


Beschleunigen

- * Motto „schneller“
- * Zeit rationalisierend
- * agierend
- * Vorsprung wichtig
- * Denken in Abschnitten
- * einheitliche Zeit
- * hierarchisch

Entschleunigen

- * Motto „langsamer“
- * Zeit anhaltend
- * kontemplierend
- * Ankommen wichtig
- * Denken in Zyklen
- * Zeitautonomie



„Führungskräfte von heute und in der Zukunft sind Menschen, welche die richtigen, die interessanten Fragen stellen und nicht die, welche die guten Antworten geben!“ Götz Werner



B. Haltung
Führung am System

Es gibt keine Objektivität, betrachte den Kontext!

Es gibt keine Objektivität, also gilt der Blick dem Kontext und der Funktion. Jedes Verhalten einer Person erscheint sinnvoll. Orientierung kann nur über Hypothesen gelingen, jede Beobachtung ist die eines Beobachters.



Verändere nicht, verstöre!

Systeme können nicht direkt verändert werden, aber ich kann sie angemessen verstören. Angemessenheit bedeutet, dass es vom System angenommen und verstanden werden kann und zugleich Neues und Anderes kraftvoll einbringt.



Sei neugierig und neutral.

Um im ganzen System wirksam zu sein, bedarf es der Neutralität in dem Sinne, dass kein Standpunkt als richtiger bewertet werden sollte als der andere.

Neutralität oder Allparteilichkeit bedeutet vor allem, keine Meinung in instruktiver Weise aufdrängen zu wollen. Die Grundlage dafür ist es, den Menschen in seinen Einstellungen und Lebensweisen zu akzeptieren und wertzuschätzen.



Eine neutrale Haltung sollte eingenommen werden gegenüber:

- Personen
- Problemen und Erklärungskonzepten für diese
- Lösungsideen
- Dem Wunsch nach Veränderung oder Nichtveränderung sowie dem Veränderungstempo.



Widersprüche und Widerstand sind sinnvoll

Widerstände sind hoch funktional und sind die einzige Informationsquelle über die Passungsfähigkeit von Systemen.

Widersprüche gehören zum Leben und Unterschiede sind Reichtum und Vielfalt. Eindeutigkeit ist immer eine Konstruktion und schafft blinde Flecken. Widerstände zeigen uns die blinden Flecken und sie ermöglichen Veränderung und Entwicklung.



Es ist, wie es ist!

„Es ist, wie es ist.“ Wir versuchen die Welt zu erklären um sie für uns erklärbar zu machen: Dabei sollten wir zuerst auf die Funktion, auf das Sinnhafte hinter den Mustern im System schauen. Versuchen wir die Funktion zu verstehen, bekommen die Dinge Bedeutung (Welche Funktion hat es? Für was ist es gut?), versuchen wir sie zu erklären, dann erfahren sie eine Bewertung (Warum ist es so?).

Es geht immer auch um die Entdramatisierung und um das Erkennen des Guten im Schlechten (bei Defizitorientierung) oder um das Schlechte im Guten (bei Idealisierungen).



Sei ressourcen- und lösungsorientiert und vernachlässige die Ursachensuche!

Wechsele die Perspektive von den Defiziten auf die Ressourcen und mögliche Lösungen. Frage danach, was gut läuft, was die Visionen und Hoffnungen sind, welche Lösungen gefunden wurden?

Um die Ressourcen zu finden, muss man nicht zwingend die Ursache eines Problems wissen, sondern kann sich mit Lösungen beschäftigen. Damit wird die Nützlichkeit von Konzepten und Theorien in den Mittelpunkt gestellt und nicht die Frage, ob Konzepte richtig oder falsch sind.



Schaffe Rollenklarheit

Arbeit am System und Arbeit im System brauchen Rollenklarheit:
Entscheider auf der einen Seite und Ermöglicher auf der anderen Seite.

Rollenvielfalt braucht Rollenklarheit!



Betrachte die Austauschbarkeit und frage nicht nach der Zuschreibung von Macht.



Es gibt keine Schuldigen!



Akzeptiere die Trägheit

Entwicklungsprozesse brauchen Zeit. Es gibt eine biologische Eigenzeit für lebendige Systeme.



**Feedback ermöglicht Selbststeuerung &
Selbststeuerung ist Lernen!**



JADEHERZ & GOLDMUND

CHRISTIAN SCHMIDT, MBA
J&G GMBH
WWW.JADEHERZUNDGOLDMUND.DE
CS@JADEHERZUNDGOLDMUND.DE
+49 17623338763

