Frühjahrstagung 2023

40 JUBILÄUM

spm. 40 Jahre Vielfalt

Verrückte Welt – unsere Chance!

Wie es in Projekten weitergeht

Dienstag, 6. Juni 2023

9.00 – 17.00 Uhr im **Kongresshaus** Zürich

STS the project management training company

pqforce planning intelligence

servicenow

STS SA
The Project Management Training Company

Unser Fokus liegt darauf, angehende Projektmanager umfassend in den Bereichen Methoden, Prozesse und Instrumente zu schulen, damit sie diese Kenntnisse situationsgerecht in der Praxis anwenden und so einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung von Unternehmen leisten können. Neben unseren bewährten Standardausbildungen erfreuen sich unsere maßgeschneiderten Lösungen, die auf die individuelle Projektmethodik unserer Kunden zugeschnitten sind, einer steigenden Nachfrage.

GLOBALES NETZWERK
- 200+ Partners in 50+ Ländern
- Internationale Firmen als Kunden

LERNERZENTRIERTE AUSBILDUNG MIT HILFE VON
- Serious Game
- Blended Learning
- Interaktives Training

KUNDENORIENTIERT
- Flexibilität
- Bedürfniorientiert
- Wertfördernd

STANDARDKURSE ZUR VORBEREITUNG AUF DIE ZERTIFIZIERUNG
- PMI®
- IPMA
- Prince 2

STS the project management training company

office@sts.com

+41 21 510 11 50

Tagungsprogramm

09:00	Begrüssung / Einführung	**Dr. Ingrid Giel,** Präsidentin spm **Katia Röthlin,** Moderatorin
09:10	**Masters of Uncertainty – Projekterfolg in ungewissen Zeiten**	**Rainer Petek** (Keynote) Strategic Advisor, Autor und Extrembergsteiger
09:50	**Neue Autorität? – Ja, bitte!**	**Claudia Seefeldt** Mitinhaberin und Partnerin des Ausbildungsinstituts «institut für systemische impulse, entwicklung und führung» in Zürich
10:15	Kaffeepause	10:30 | **Dr. Daniel Hösli (PQFORCE)** Managing Director and Head of Consultancy *Erleben Sie die Power von PQFORCE im Portfoliomanagement*
10:50	**Entwicklung von Hightech-Robotern mit agilen Methoden**	**Stefan Känzig** Dr. sc. ETH, Projektleiter bei ANYbotics
11:15	**Data Analytics und KI – Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement**	**Marcus Glowasz** Executive Coach, Trainer und Berater, Strategisches Change Management
11:40	Lunch und Networking	12:30 | **Markus Stäuble (servicenow)** Solution Sales (IPMA Level B) *Transparenz im Projektmanagement: Wie man die Arbeit eines PMs für die Geschäftsleitung sichtbar macht* 12:45 | **Patrick Lehmann (STS)** CEO STS, lic phil I, MBA, PMP *Das verrückte Leben eines Projektmanagers*
13:10	Überraschungsprogramm	Überraschung
13:55	**Was die Unternehmen benötigen sind aglie Leader!**	**Bruno Jenny** PM-Profi und Autor, GL-Mitglied der SPOL AG
14:20	**Bringen wir alle ins selbe Boot?**	**Franziska Steidle-Sailer** Sustainable Solutions Delivery
14:45	Kaffeepause	
15:20	Open Space	5 Referentinnen und Referenten
16:05	Resonance Painting	Michael Meier
16:15	**Flow und Charisma – oder wie Orchester und Teams geführt werden**	**Graziella Contratto** (Keynote) Dirigentin, Kuratorin, Produzentin Schweizer Fonogramm
16:55	Abschluss	**Dr. Ingrid Giel,** Präsidentin spm **Katia Röthlin,** Moderatorin

Apéro und Networking ab 17:00 Uhr

pqforce

PROJEKTERFOLG IM DIGITALEN ZEITALTER FREISETZEN

By Daniel Hösli

Die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen, hat sich in den letzten Jahrzehnten dank der rasanten Entwicklungen bei Mobilität und Datenübertragung drastisch verändert. Um mithalten zu können, müssen Unternehmen anpassungsfähig sein und auf die sich ständig ändernden Bedingungen reagieren können. Hier hat sich das Projektportfoliomanagement als ein leistungsfähiges Instrument erwiesen, das es Unternehmen ermöglicht, proaktiv wettbewerbsfähig zu bleiben und wenn immer notwendig strategische Neuausrichtungen vorzunehmen.

Mit der zunehmenden Bedeutung von Projekten wächst auch deren Stellenwert im Vergleich zu den Aktivitäten im operativen Tagesgeschäft (*Run the Business*). Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Prozesse rasch adaptieren, sich kontinuierlich strategisch neu ausrichten und ihre Ressourcen effektiv einsetzen, um die in diesem sich ständig verändernden Umfeld erforderliche Flexibilität zu gewährleisten (*Change the Business*).

Tabellenkalkulationen sind zwar eine bewährte Lösung für das Projektportfoliomanagement, führen aber oft zu komplexen, riskanten und kostspieligen Abhängigkeiten. Obwohl sie für schnelle Auswertungen, Anpassbarkeit und Vertrautheit innerhalb bestehender Software-Suiten geeignet erscheinen, birgt ihr Einsatz das Risiko, dass Daten redundant, nicht koordiniert und somit unzuverlässig sind und wichtige Informationen verfälscht werden oder durch die Maschen fallen.

Genau an diesem Punkt wird die Einführung einer Projektportfoliomanagementlösung unverzichtbar. Sie leitet einen nahtlosen und transformativen Wandel in der Art und Weise ein, wie Unternehmen ihre Projekte und Ressourcen verwalten. Mit einer solchen Lösung können Projektmanager ihre Herausforderungen effektiv bewältigen und mit Leichtigkeit positive Ergebnisse erzielen.

Doch wie können sich Unternehmen mit Zuversicht auf diese Digitalisierungsreise begeben und diese Herausforderungen meistern? Es ist ganz natürlich, dass Entscheidungsträger Bedenken gegenüber grösseren Veränderungen in der Unternehmensorganisation haben. Um diese zu überwinden, ist eine agile und offene Herangehensweise erforderlich, bei der man sich auf neue Methoden einlässt und schrittweise auf das endgültige Unternehmensziel zusteuert.

Es ist wichtig zu erkennen, dass die Einführung einer Enterprise-Software-Lösung im Kern eine digitale Transformation bedeutet, die gleichzeitig organisatorische Veränderungen erforderlich macht. Mit der richtigen Herangehensweise kann die Einführung einer Projektportfoliomanagement-Software jedoch ein schrittweiser und massgeschneiderter Prozess sein, der die perfekte Lösung für die spezifischen Anforderungen des Unternehmens findet.

Was ist PQFORCE?

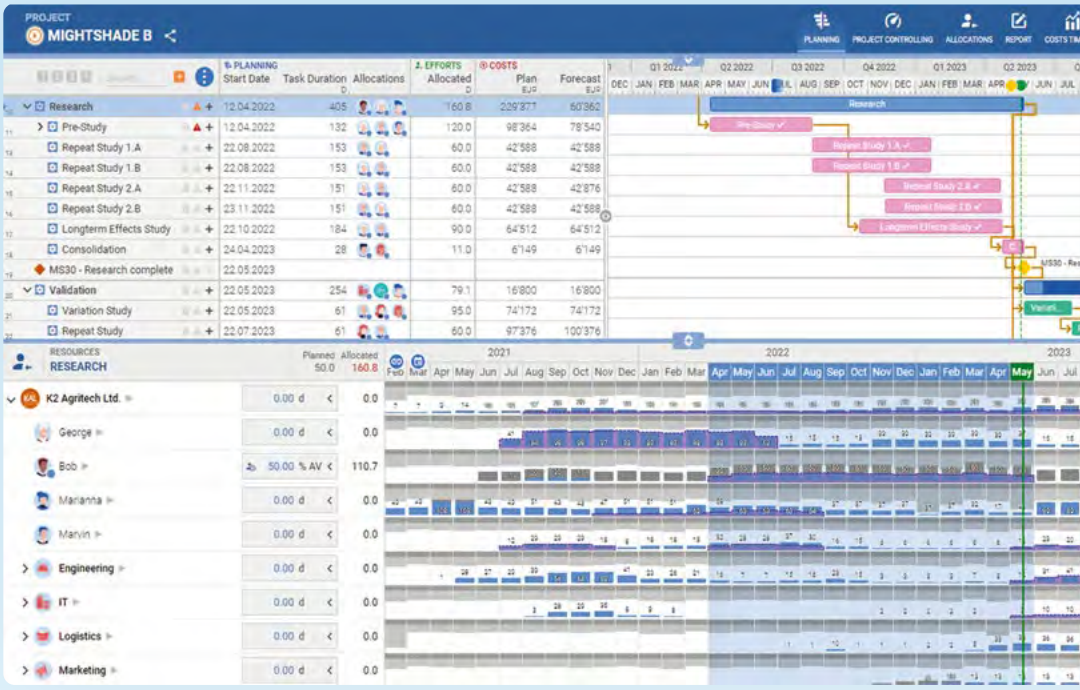
Im Bestreben, in der sich ständig verändernden Geschäftslandschaft wettbewerbsfähig und agil zu bleiben, ist die Digitalisierung des Projektportfoliomanagements zu einem entscheidenden Prozess geworden. PQFORCE ist eine leistungsfähige Plattform, die es Unternehmen ermöglicht, der Zeit

pqforce

SCHREIBEN SIE UNS
info@pqforce.com

RUFEN SIE UNS AN
+41 41 429 08 80

FINDEN SIE UNS
INTRASOFT AG
Rothusstrasse 15,
CH-6331 Hünenberg



voraus zu sein, indem sie alle relevanten Aspekte in einem einzigen, benutzerfreundlichen digitalen System zusammenfasst.

Durch die Integration von Ressourcen-, Projekt-, Portfolio- und Finanzmanagement strafft PQFORCE das Projektmanagement und stellt sicher, dass keine wichtigen Informationen und Details verloren gehen. Es bildet insbesondere die Brücke zwischen der Projektwelt und dem Ressourcenmanagement.

PQFORCE wurde entwickelt, um das volle Potenzial moderner Unternehmen auszuschöpfen, und es erreicht dies durch die Einbeziehung einer Reihe von Spitzentrends im Projektmanagement, wie z. B.

Transparenz und Handlungsfähigkeit in Echtzeit

PQFORCE fördert die nahtlose Zusammenarbeit und versetzt Projektmanager in die Lage, ihre Planungen angesichts von externen Störungen schnell und unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten anzupassen. Dank Echtzeitdaten können Manager effizient fundierte Entscheidungen treffen und sicher sein, dass alle relevanten Informationen sofort verfügbar sind und entsprechend gehandelt wird.

Datengesteuertes Projektmanagement

Unternehmen erzeugen täglich riesige Datenmengen, die eine unschätzbare Quelle für fundierte Entscheidungen darstellen. PQFORCE bietet den Managern einen detaillierten Einblick in die Projektaktivitäten. Dank anpassbaren Datensichten, welche die Entscheidungsfindung in Echtzeit erleichtern, können sie sich von der Abhängigkeit von aufwändig manuell erstellten Berichten befreien.

Durchgängigkeit im ganzen Unternehmen

Durch Datenverknüpfungen über alle Bereiche des Unternehmens hinweg können Unternehmen ihre Strategie nahtlos mit der Ausführung koordinieren. Mit PQFORCE als Katalysator für die Schaffung eines konsistenten und zentralisierten Ansatzes können Projektportfolios rationalisiert und skaliert werden. Risiken und Ungewissheiten werden proaktiv gemanagt und der ROI der Unternehmung wird optimiert.

PQFORCE ist eine solide Plattform, welche Unternehmen in die Lage versetzt, konsequent projektorientiert zu arbeiten, ihren Wettbewerbsvorteil zu wahren und Veränderungen im Geschäftsumfeld proaktiv entgegenzutreten. Unser Ansatz stellt sicher, dass die Implementierung einer Projektportfoliomanagement-Software zu einer schrittweisen und massgeschneiderten Reise wird. Unser Team bei INTRASOFT und unsere Partnerunternehmungen sind bestrebt, Sie während dieser digitalen Transformation unterstützend zu begleiten, um einen nahtlosen und erfolgreichen Übergang in die neue Welt zu gewährleisten.

Seit seiner Einführung im Jahr 2017 hat PQFORCE seine Effektivität in verschiedenen Sektoren unter Beweis gestellt. Mit seiner umfassenden Funktionspalette als B2B-SaaS-Lösung ist PQFORCE die perfekte Wahl, um Ihr Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Copyright © 2023 INTRASOFT AG

Referentinnen und Referenten

Rainer Petek

Strategic Advisor,
Autor und Extremberg-steiger

Masters of Uncertainty – Projekterfolg in ungewissen Zeiten

Claudia Seefeldt

Mitinhaberin und Partnerin des Ausbildungsinstituts «institut für systemische impulse, entwicklung und führung» in Zürich

Neue Autorität? – Ja, bitte!

Dr. Stefan Känzig

Dr. sc. ETH,
Projektleiter bei ANYbotics

Entwicklung von Hightech-Robotern mit agilen Methoden

Marcus Glowasz

Executive Coach,
Trainer und Berater,
Strategisches Change Management

Data Analytics und KI – Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement?

Katia Röthlin
Moderation
der Tagung

Bruno Jenny

PM-Profi und Autor,
GL-Mitglied der SPOL AG

Was die Unternehmen heute benötigen sind agile Leader!

Franziska Steidle-Sailer

Sustainable Solutions Delivery

Bringen wir alle ins selbe Boot?

Graziella Contratto

Dirigentin, Kuratorin,
Produzentin Schweizer Fonogramm

Flow und Charisma – oder wie Orchester und Teams geführt werden möchten

Michael Meier

Denkpinsel,
Visualisierung der Tagung

MACHEN SIE BEIDES MÖGLICH. MIT NUR EINER INTELLIGENTEN, DIGITALEN PLATTFORM.

Heutzutage stehen viele Unternehmen vor schwierigen Entscheidungen.
Aber was wäre, wenn man sich gar nicht entscheiden müsste?

Mit unserer intelligenten, digitalen Plattform können Sie einfach JA sagen.

JA zur Beseitigung von Silos, die Ihre Mitarbeiter einschränken.
JA zu mehr Synergie zwischen Mitarbeitern, Systemen und Prozessen.
JA zu mehr Wertschöpfung innerhalb von Tagen. Und nicht erst in Monaten oder Jahren.
JA zu digitalen Lösungen, die Agilität, Skalierbarkeit und Einfachheit ermöglichen.

Genau das, was Ihr Unternehmen jetzt braucht – und in Zukunft.
Entdecken Sie, warum die Welt mit ServiceNow funktioniert.
ServiceNow.de/WorldWorks

THE WORLD WORKS WITH SERVICENOW™

© 2023 ServiceNow Inc. All rights reserved.

Hauptsponsoren

STS the project management training company

pqforce planning intelligence

servicenow

Sponsoren

next level consulting

SPOL BRINGS STRATEGY TO LIFE

zühlke empowering ideas

IREB International Requirements Engineering Board

iDee Management GmbH

compendio Bildungsmedien

Kooperationspartner

vzpm

www.sgo-verein.ch

swissICT

VIW Wirtschaftsinformatik Schweiz

Präsentationen

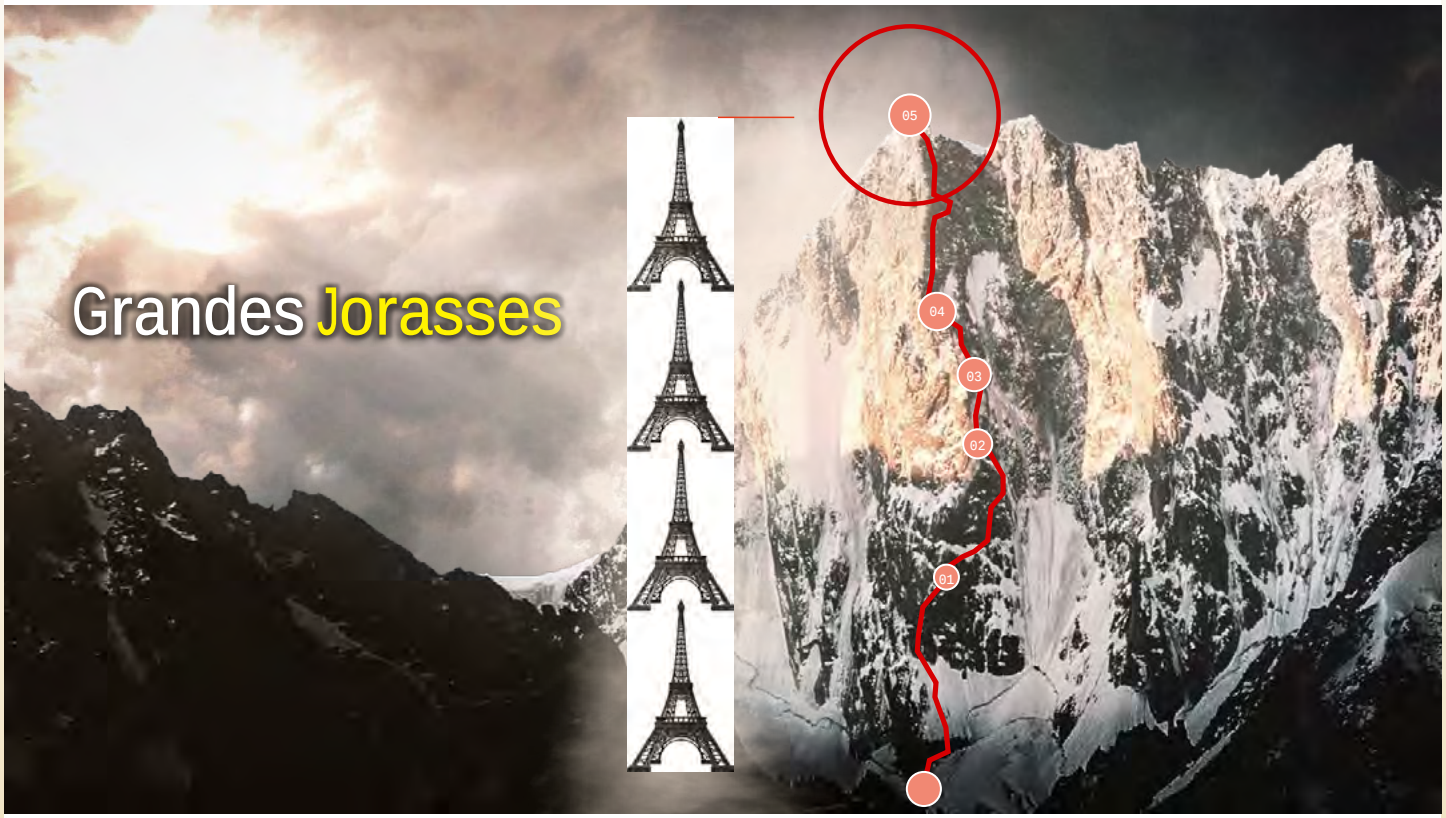
«Masters of Uncertainty – Projekterfolg in ungewissen Zeiten»

Rainer Petek (Keynote)
Strategic Advisor, Autor und Extrembergsteiger

Masters of Uncertainty

Projekterfolg in ungewissen Zeiten

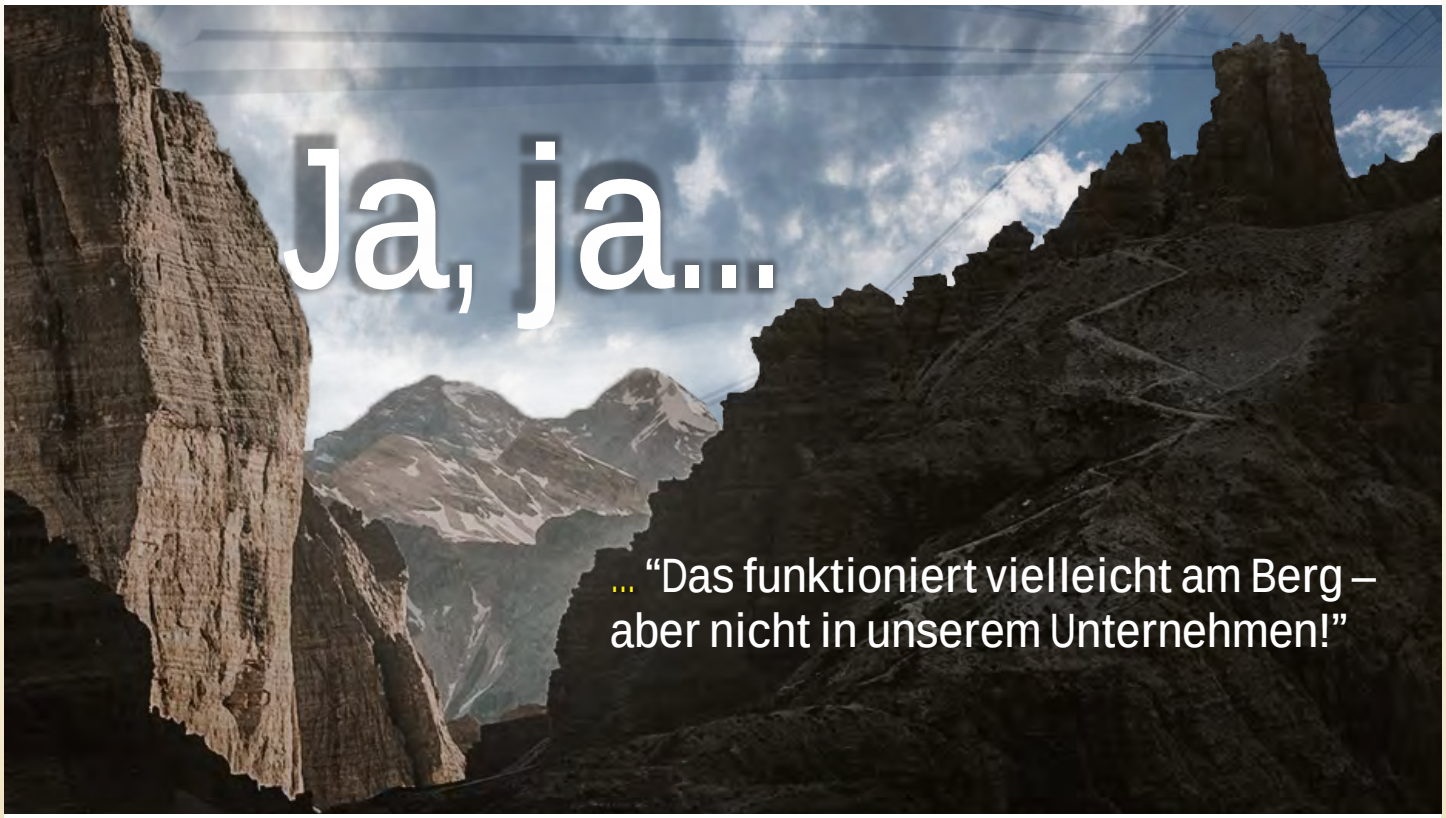
Das Problem?


Grandes Jorasses
05
04
03
02
01

Wille
Wunsch
05
04
03
02
01

Wechselführung
05
04
03
02
01
Tagesgeschehen/Kultur
Alpiner Supererfolg für zwei Kärntner am Montblanc!
Gendarm Josef Bierbaumer (links) und Student Rainer Pelek (rechts). Sie nahmen eine der größten Bergsteiger-Herausforderungen in den Alpen erfolgreich an ...
Fünfzehn Seilschaften scheiterten heuer bereits aufgrund der schlechten Witterungsverhältnisse in der
schlechten Eis- und Schneeverhältnisse mußten wir zweimal, nämlich in 3600 Meter und in 4000 Meter Höhe, sitzend die

Brecht auf
OHNE ALLE Antworten zu haben!
Ziel 3
Ziel 2
Ziel 1
Chancen-Fokus
Adaptieren
& Lernen
Willens-
Ziele


Ja, ja...
... "Das funktioniert vielleicht am Berg –
aber nicht in unserem Unternehmen!"

Für den Erfolg braucht ihr...
... Klarheit
... Commitment
... Kooperation

Profi-Bergführer

Normalwege

Extreme
Nordwände

Ludwig

Experimentieren
mit kalkuliertem
Risiko!

Auf zwei Beinen stehen
Hoch-Verlässlichkeits-Modus
Experimentier-Modus

Langes Seil!
Augenhöhe!
„Ich weiß es nicht!“
„Ich brauch´ Hilfe!“

Ungewissheit ist
eine EINLADUNG!
RAINER
PETEK
LEADERSHIP & CHANGE
www.rainerpetek.com

Neue Autorität? – Ja, bitte!

Claudia Seefeldt
Mitinhaberin und Partnerin des Ausbildungsinstituts
«institut für systemische impulse, entwicklung und führung» in Zürich

Claudia Seefeldt

Dipl.-Oec., Selbstständige Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach (BSO), Trainerin
Mitinhaberin & Partnerin von
isi -Institut für systemische Impulse, Entwicklung und Führung GmbH, Zürich
und
sina – Systemisches Institut für Neue Autorität
Mitherausgeberin und Autorin «Neue Autorität – Das Handbuch»

institut für systemische impulse

«Die Kernkompetenz systemischen Denkens ist das Bearbeiten von Komplexität. Deshalb ist jetzt seine Zeit gekommen.» *Ruth Seliger*

Aus – und Weiterbildungen in systemischem Coaching, Teamcoaching & Organisationsberatung
Innovativ – individuell – relevant

Wir stellen die Veränderungen von Kommunikation, Handlungen und Beziehungen zwischen Menschen ins Zentrum.

isi institut für systemische impulse gmbh – Claudia Seefeldt

Was uns gerade so bewegt.....

Verlangt neue Kompetenzen:
Umgang mit Unsicherheit und entsprechenden Emotionen, Anpassungsfähigkeit, Lernen...

It was a VUCA world
Volatility
Uncertainty
Complexity
Ambiguity

It is a BANI world
Brittle
Anxious
Non-linear
Incomprehensible

These:

institut für systemische impulse

Gesellschaft, Wirtschaft, Organisationen und die Kernfunktion Führung *(und damit auch Autorität)* sind in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess. Sie befinden sich am Ende der Defreeze Phase und zu Beginn einer Emergenzphase.

(Joana Krizantis, Systemische Organisationsberaterin, Wien)

oder

Wer nicht alles im Griff hat, hat dafür die Hände frei .....

=> Unsicherheitskompetenz ist gefragt

Wie ist unser Führungs- und Autoritätsverständnis geprägt?
Ein Blick in unsere Vergangenheit…

institut für systemische impulse

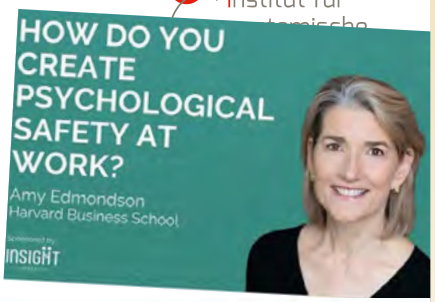
Und was wird heute erwartet?
(zumindest theoretisch)

Aktuelle Konzepte und Methoden für das Wir

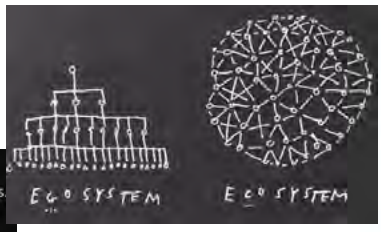
WIR?

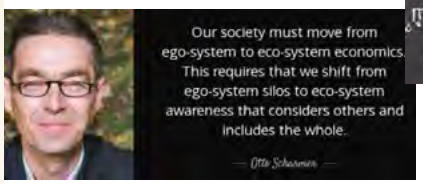
IQ → EQ → WeQ

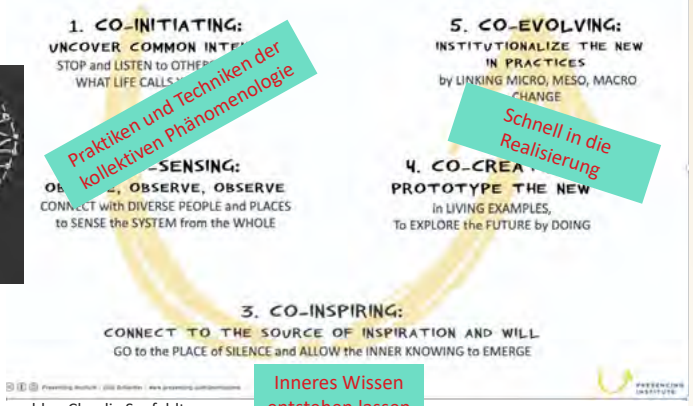
„Die Herausforderung liegt in den Verbindungen, wir beschäftigen uns immer noch vor allem mit Ausschnitten und Individuen."
Peter Hawkins "Leadership Team Coaching in Practice"



Wenn sich die Qualität der individuellen und kollektiven Aufmerksamkeit ändern, ändert sich auch das System







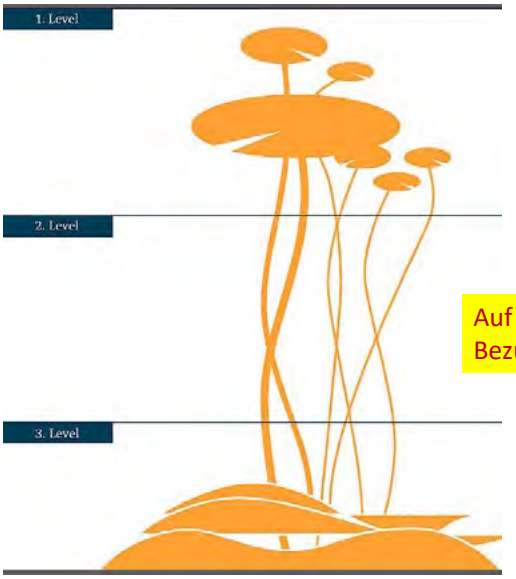
Vorherrschendes Autoritätsverständnis im Zeitablauf

Autoritäre, patriarchale Autorität	Anti-autoritäre, sich entziehende Autorität	Neue, verbindende oder transformative Autorität ?
1870 – 1930 -	1968 –	1995 – ....
Prozessorganisation 2. Industrielle Revolution	Projektorganisation 3. Industrielle Revolution	«Agile» Organisation 4. Industrielle Revolution
Unterordnung und Gehorsam	**Ungebundenheit**	**Gleichwertigkeit**

Schulen und Bildungseinrichtungen qualifizieren mit ihren mentalen Modellen auch heute überwiegend für Prozess- und Projektorganisation

Vgl. Frank Baumann-Habersack «Mit transformativer Autorität in Führung: Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert», 2021

Seerosenmodell von Ed Schein



Einstellungen, Haltungen, geprägt durch Erfahrungen, langsamer anpassbar, schwerer sichtbar

Auf welche Vorerfahrungen treffen aktuelle Methoden und Konzepte...in Bezug auf Autorität und Führung (auch im Projektmanagement)?

Wiederholte Erfahrungen, dass Fehler sanktioniert werden Unterordnung, Misstrauen….

Schwer sichtbar: Grundüberzeugungen, biografische Erfahrungen/Werte, Gehorsam…

Blinder Fleck ?

Wie könnte ein neues Autoritätsverständnis aussehen, in dem es um die Förderung von Beziehung und Kooperation geht, im Gegensatz zu einem traditionellen Autoritätsverständnis, in dem es darum geht der oder die Stärkere zu sein, geht?

institut für systemische impulse

Menschenbild: **Vertrauen** statt Misstrauen, Kontrolle oder Gleichgültigkeit

Beziehungsgestaltung: **Präsenz und Nähe** statt Distanz oder innere Abwesenheit

Einflussnahme: **Selbstführung und Vielstimmigkeit** statt Kontrolle und Dämonisierung

Positionierung: **Entschiedenheit mit Wertebezug (Gleichwertigkeit, Würde)** statt Dominanz und Zwang

Kommunikation: **Transparenz** statt Intransparenz, Geheimhaltung und Unklarheit

Konfliktregulierung: **De-eskalation, Ausgleich, Wiedergutmachung und Eskalationsvorbeugung** statt Eskalation und Bestrafung

Zeitverständnis: **Beharrlichkeit** statt Unmittelbarkeit und Handlungsdruck

Autoritätslegitimation: **Vernetzung und Kooperation, Beziehungswissen, EQ und WeQ** statt Position, Status, Konkurrenz oder unklare und schnell wechselnde Beziehungsrelationen

Neue Autorität – Fokus Präsenz

institut für systemische impulse

Präsenz

Persönliche Präsenz

Die Erfahrung, in Einklang mit den eigenen Werten zu handeln.

Handlungs-Präsenz

Die Erfahrung, wirksam zu sein, Einfluss zu haben – vor allem in Hinblick auf unser eigenes Handeln.

Systemische Präsenz

Die Erfahrung, nicht allein zu sein.

Landkarte der „Autorität durch Selbstführung", © Anton Jessner

„When in doubt, share the problem"
Ed Schein

Reduced to the max.....

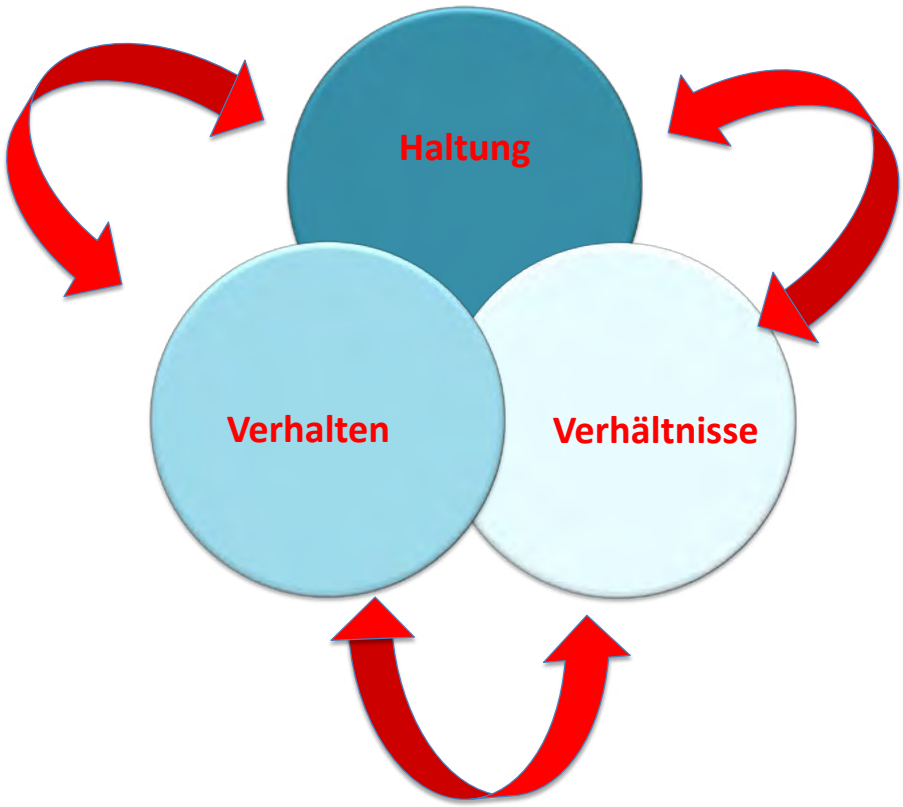
institut für systemische impulse

Präsenz = Ruhe x Nähe x Zeit

Hilfreiche Reflexionen in der Rolle der (Projekt-)-Leitung als auch mit dem Kundensystem:

In welcher Verfassung bin ich gerade? Physisch, emotional, mental? Erlebe ich mich in meiner Selbstkontrolle und steige nicht in Eskalationen ein? Spüre ich, was gerade wichtig ist? Bin ich bereit, mich auseinanderzusetzen, ein Gegenüber zu sein? Zeige ich mich in meiner Verletzlichkeit? Wie deute ich Widerstand und wie gehe ich damit um? Bei mir selbst und bei anderen? Bin ich mir meiner Trigger in schwierigen Situationen bewusst (Stichwort Scham)? Welche Möglichkeiten habe ich, um mich wieder gut mit mir zu verbinden? ...	Bleibe ich in der Beziehung (gerade wenn es schwierig wird)? Wie nehme ich Kontakt auf und zeige mein Interesse an der Beziehung? Wie initiiere ich eine Verbesserung in schwierigen Situationen und Projektphasen? Wie viel Vertrauen zeige ich meinen Mitarbeitenden? Wie zeige ich Vertrauen? Wie stelle ich Verbindung im Team her? Wie höre ich (wirklich) zu? Wie fördere ich (wirkliches) Zuhören im Projektteam? In der Organisation? Wie mache ich meine eigene Positionierung deutlich? Wie fordere ich Positionierung und Verantwortungsübernahmen im Kundensytem? ...	Wie weise nutze ich die Zeit? Differenziere ich Veränderungen bzgl. ihrer Zeitintensität? Bleibe ich beharrlich-flexibel in der Einforderung meiner Überzeugungen? Bin ich mir bewusst, dass Menschen für grundlegende Veränderungen individuell Zeit brauchen? Wie gestalte ich Kommunikationsräume => wie viel Zeit auf inhaltliche und wie viel Zeit für soziale Konzeption? Wie häufig gehe ich in Kontakt? Habe ich das Bedürfnis sofort zu handeln oder wäre es jetzt gerade besser «Das Eisen zu schmieden, wenn es kalt ist» ...

isi institut für systemische impulse gmbh – Claudia Seefeldt



institut für systemische impulse

isi institut für systemische impulse gmbh – Claudia Seefeldt

Einige Take Aways

institut für systemische impulse

- Mindset Wechsel braucht (viel) Zeit
- Kollektive, verbindende Autorität als zentrale Chance für komplexe Herausforderungen!
- (Selbst-) Reflexion und kollektive Reflexion sind zentral
- Weniger Qualifizierungsmassnahmen, mehr Kommunikationsräume
- Gemeinsames Verantwortungsgefühl und partizipative Zusammenarbeit stärken (u.a. auf der Grundlage gemeinsam erarbeiteter Werte)
- Strukturen bilden, die die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung ermöglichen
- Vielfalt und Multiperspektivität ist anstrengend **und** trägt zu besseren Lösungen bei
- Themen wie Eigeninteressen, Macht, Status und Scham sind in sozialen Beziehungen immer im Spiel und sollten bewusst angesprochen und reflektiert werden
- Unterstützungs-, Kooperations- und Auseinandersetzungskultur für eine erfolgreiche Zukunft unabdingbar => Führung mit Neuer Autorität kann das vorleben
- Andauernder gemeinsamer Suchprozess bei gleichzeitiger sichernder Rahmung

Es geht darum gemeinsam zu lernen => It's a lifelong journey!

isi institut für systemische impulse gmbh – Claudia Seefeldt

Hintergrundinfo:

Die „Neue Autorität“ geht auf ein Eltern-Coaching-Konzept zurück, das von Haim Omer in Anlehnung an die Philosophie und Praxis des gewaltlosen Widerstands nach Mahatma Ghandi entwickelt und von Arist von Schlippe nach Deutschland gebracht wurde. Eltern oder andere Erziehende übernehmen für die ihnen anvertrauten Kinder und Jugendlichen neben anderen wichtigen Funktionen auch eine „Führungsrolle“. So lag es nahe, das dem Ansatz zugrunde liegende Autoritätsverständnis sowie einzelne Konzeptelemente auf den Bereich Führung in Organisationen zu übertragen.

Das Kernpotential der Neuen Autorität liegt im Unterbrechen von problematischen Kommunikationsmustern. Dies geschieht einerseits durch selbstkontrollierte einseitige Schritte, andererseits durch volle Bezogenheit auf mein Gegenüber mit dem Fokus einer gelingenden Beziehung. Es ist ein Ausstieg aus dem Machtkampf ohne Beziehungsabbruch, bei dem das dadurch entstehende Patt eine würdevolle Note behält. Es ist so für beide Seiten möglich, die Selbstachtung aufrecht zu halten. Für Unternehmen aber auch für die Gesellschaft betrifft das zum Beispiel das Thema Fehlerkultur. Unsere auf Geschichten und Bilder ausgerichtete Erzählwelt hängt sich meist an Verhaltensextremen, also Krisen auf, und verlangt sofort und impulsiv nach Konsequenzen. Wir sind leider sehr ungeübt darin, die Leistung eines Mitarbeiters, eines Unternehmens oder auch einer Regierung anhand ihrer tatsächlichen tagtäglichen Bemühungen zu messen. Stattdessen hängen wir uns an Beschreibungen auf, die sehr von unseren Affekten gefärbt sind. Die Neue Autorität bietet hier sehr brauchbare Instrumente, die gewaltlos und doch effektiv sind, zumindest beim Erschaffen von guten Bedingungen. Das Konzept *Neue Autorität* rückt ein stärkebasiertes Führungsverständnis in den Vordergrund, das dem menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit, Würde und Orientierung nachkommt. Es liefert Anhaltspunkte dazu, wie es Führungskräften gelingen kann, auch in unsicheren und turbulenten Zeiten einen Rahmen für Vertrauen fördernde Beziehungsgestaltung, sinnstiftende und produktive Zusammenarbeit zu gestalten.

Lust auf mehr?

isi institut für systemische impulse gmbh – Claudia Seefeldt

IDee Management

Spielend lernen, wer spielt lernt

- Projekt-management Seminare & Lehrgänge
- Beratung, Coaching & Mentoring
- Zertifizierungs-vorbereitung
- Workshop: Beratung, Gestaltung & Moderation
- Projektleitung auf Zeit
- Digitale Zusammen-arbeit im Projekt

Die Idee Management steht für die spielende Entwicklung von Fähigkeiten im Projektmanagement und geht dabei gezielt auf Ihre individuellen Bedürfnisse ein. Wir stehen für modernste Lernmethoden in Seminaren, kundenorientierte Beratung für Projektmanagement. Wir unterstützen Sie mit unserem breiten Know-how und langjähriger Erfahrung, unter anderem in den Industrien (Lebensmittel-, Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie), Raumfahrt, Logistik, Medien, Pharmazie und (Bundes-) Verwaltungen.

Unsere Experten bieten Ihnen ein massgeschneidertes Konzept, um sicherzustellen, dass Ihre Ziele erreicht und Ihre Visionen umgesetzt werden.

Lassen Sie uns gemeinsam Ihre Ideen verwirklichen und Ihr Unternehmen auf die nächste Stufe bringen! Kontaktieren Sie uns noch heute und vereinbaren Sie ein unverbindliches Erstgespräch.

Wir freuen uns darauf, Sie kennenzulernen!

idee-management.ch

LinkedIn

IDee Management GmbH
Winterthurerstrasse 702
8247 Flurlingen
+41 76 218 59 02
office@idee-management.ch

Entwicklung von Hightech-Robotern mit agilen Methoden

Stefan Känzig
Dr. sc. ETH, Projektleiter bei ANYbotics

Entwicklung von Hightech-Robotern mit agilen Methoden

ANYbotics AG
www.anybotics.com

Subscribe to our newsletter
and follow us @anybotics

Stefan Känzig

ANYbotics

Experten für Ihren Erfolg
Energie für Ihre Ziele

Unsere Aus- und Weiterbildungshighlights:

Webcode	Veranstaltung	Termine	Preis exkl. MWST.
D77	**Projektmanagement Kompakt**	ab 05.09.23 in St. Gallen	CHF 1'770.-
D39	**Scrum in Projekten nutzen**	ab 14.11.23, in St. Gallen	CHF 1'770.-
D81	**Hybride Projekte planen und steuern**	ab 21.11.23, online	CHF 660.-
D47_03	**VZPM/IPMA® - Level D Zertifizierungsvorbereitung inkl. Projektmanagement-Grundlagen**	ab 12.09.23, online	CHF 3'800.-

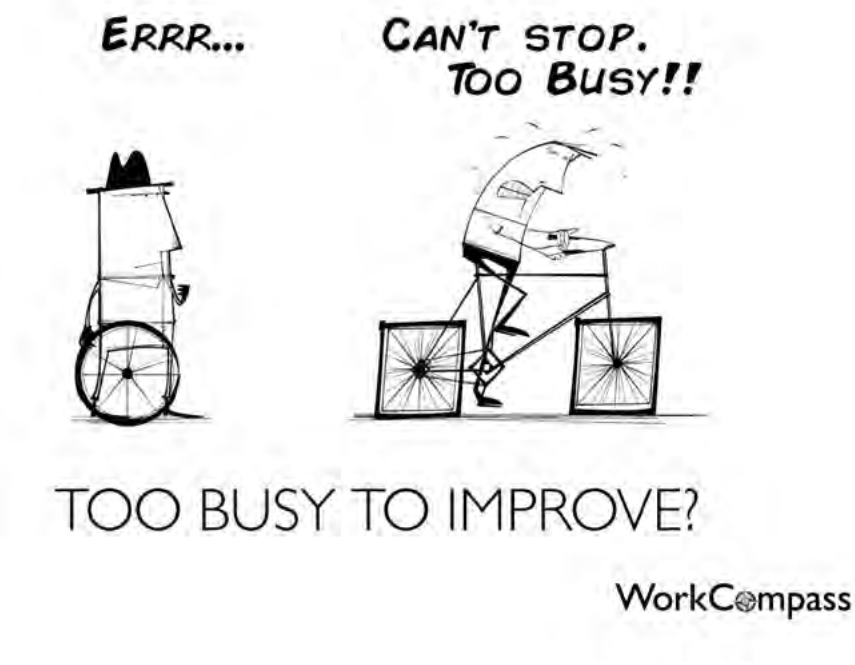
Per Webcode zu Ihrem Training
Weitere Informationen finden Sie schnell und einfach durch Eingabe des Webcodes unter
www.nextlevelconsulting.com

Interessiert?
Kontaktieren Sie uns!

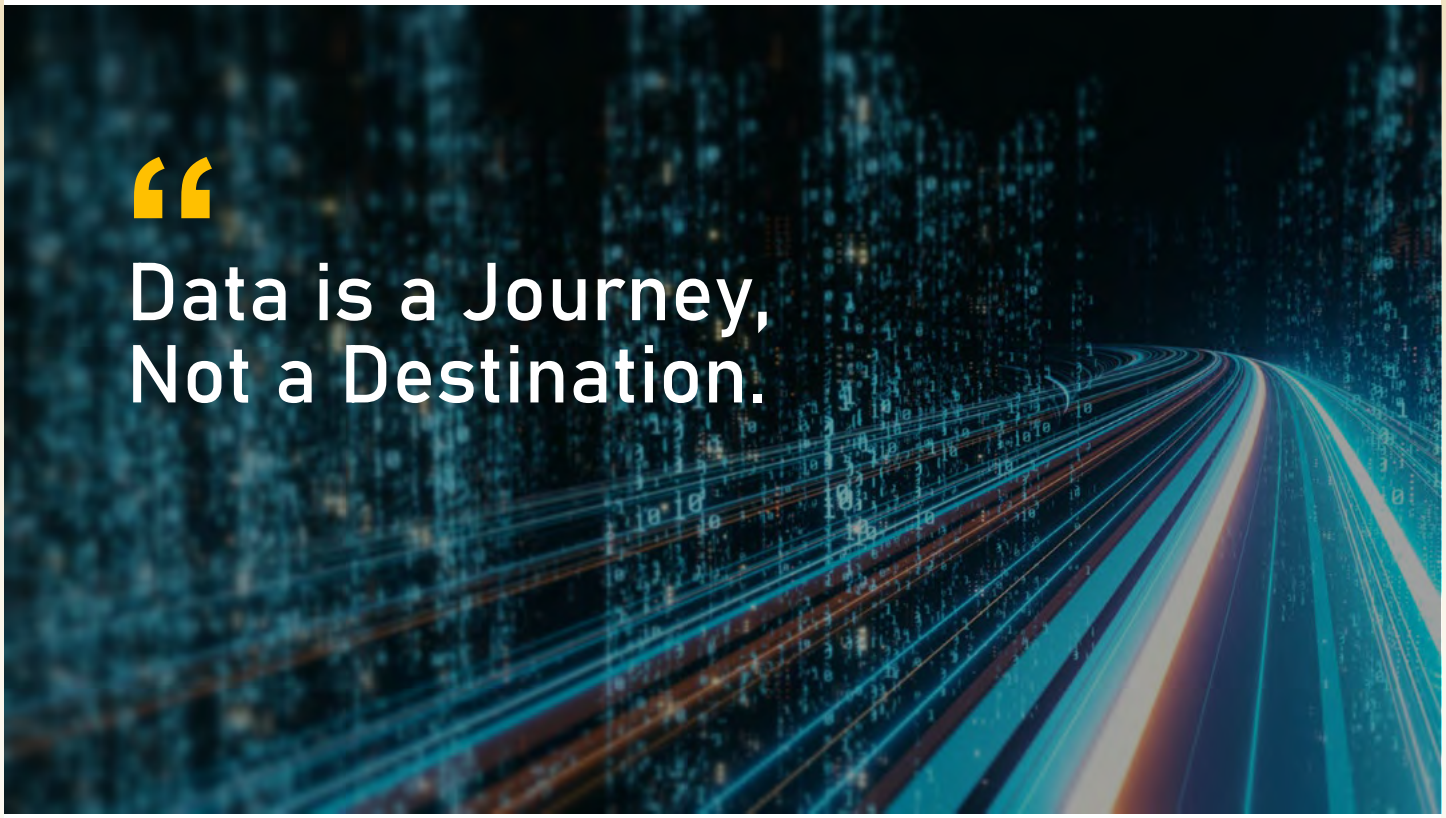
++41 41 740 0455
office-schweiz@nextlevelconsulting.com

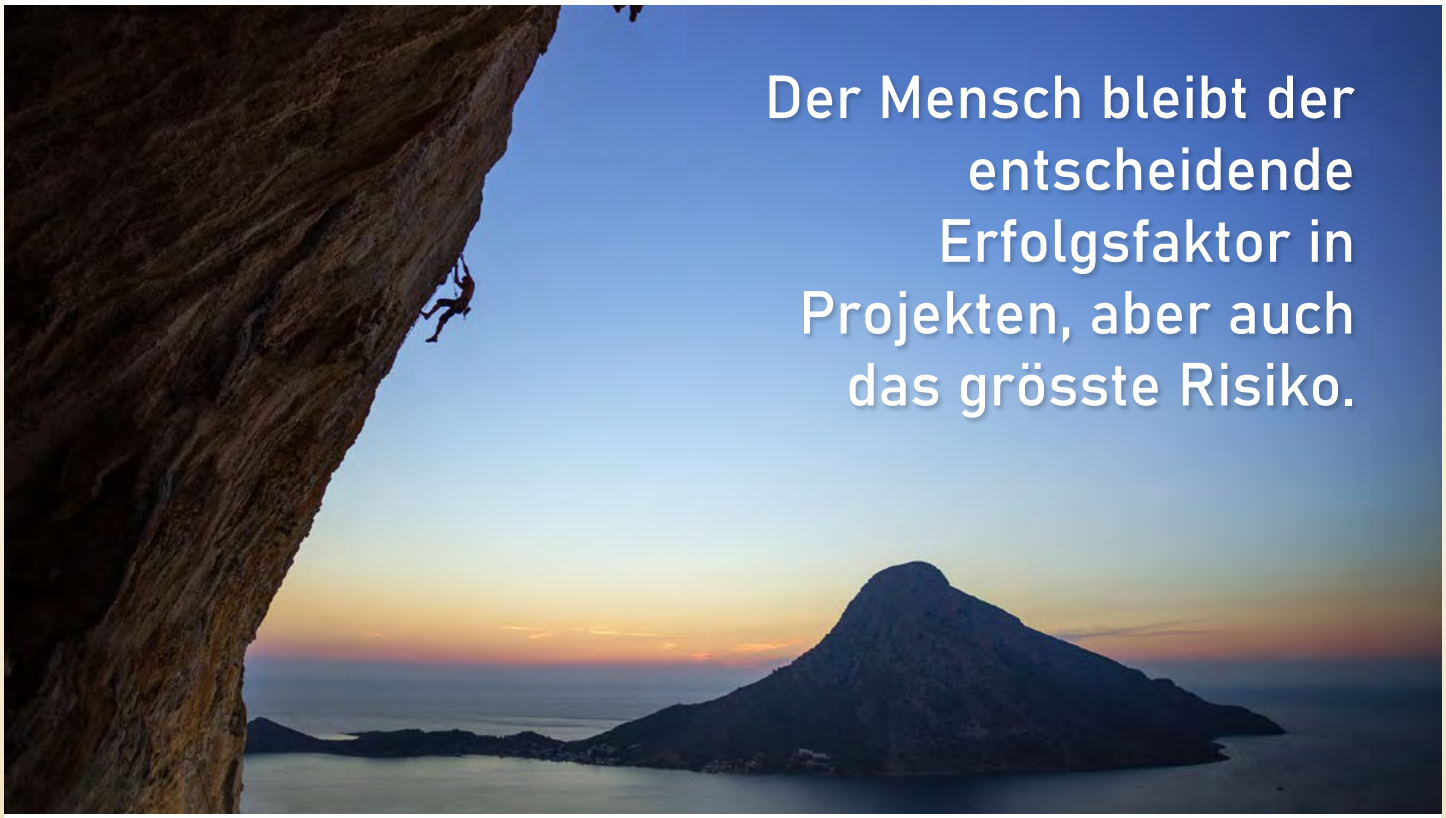
Data Analytics und KI – Erfolgsfaktoren für das Projekt-management

Marcus Glowasz
Executive Coach, Trainer und Berater,
Strategisches Change Management

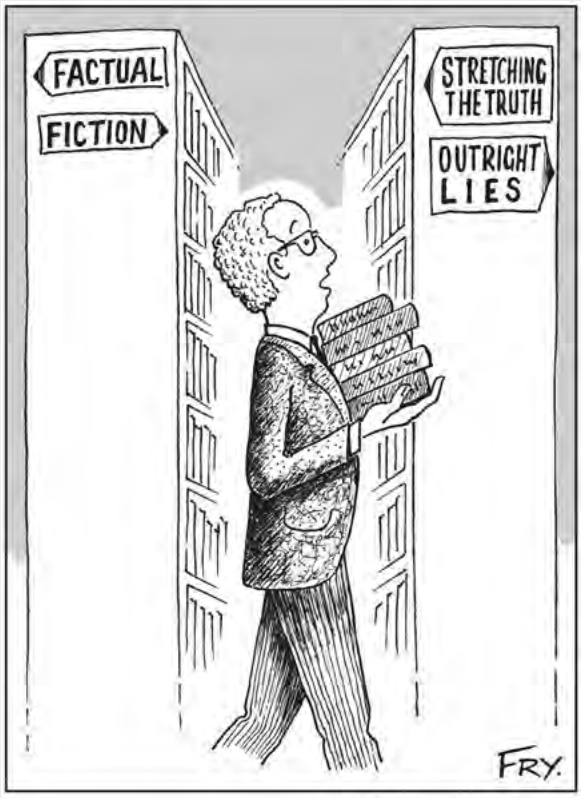


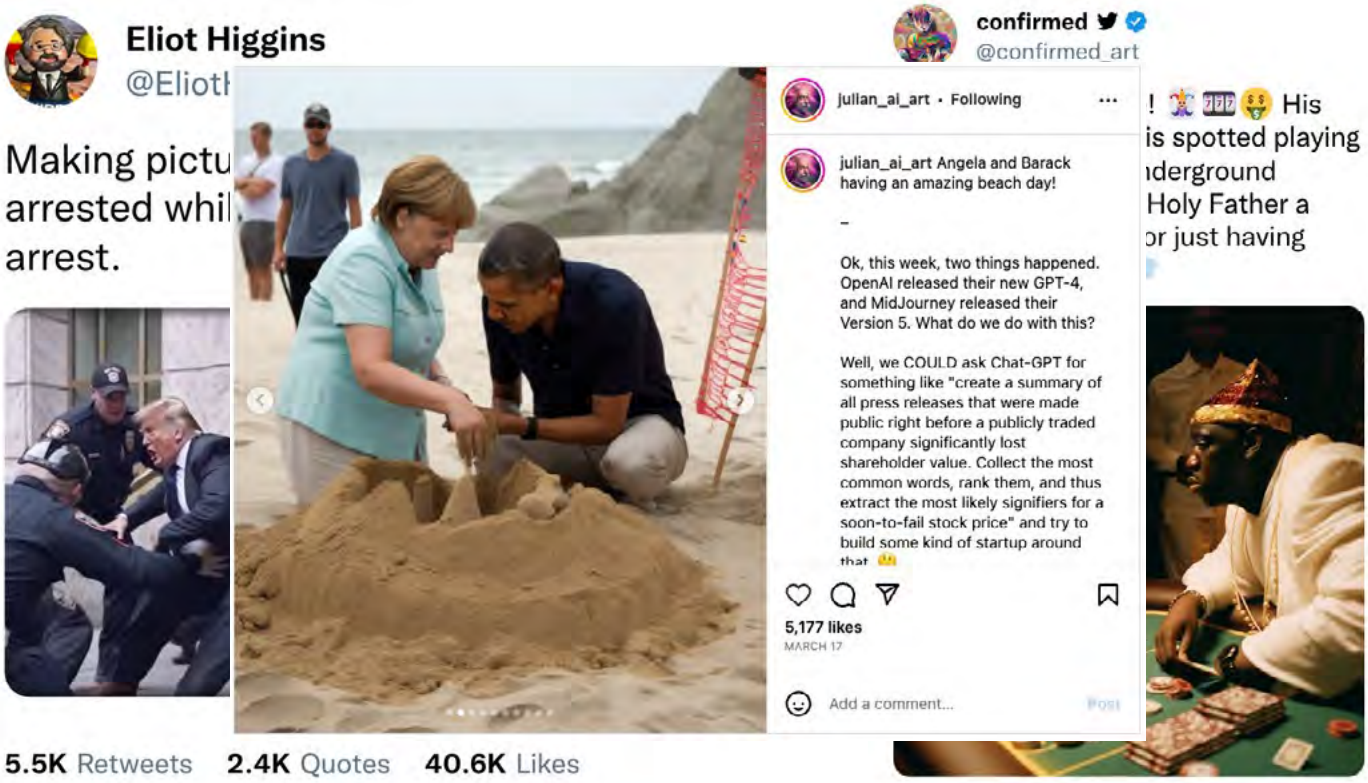
Drawing by Alan O'Rourke, CC BY 2.0


“
Data is a Journey,
Not a Destination.


Der Mensch bleibt der entscheidende Erfolgsfaktor in Projekten, aber auch das grösste Risiko.

Mehr Daten
=
Mehr ‘Fake News’



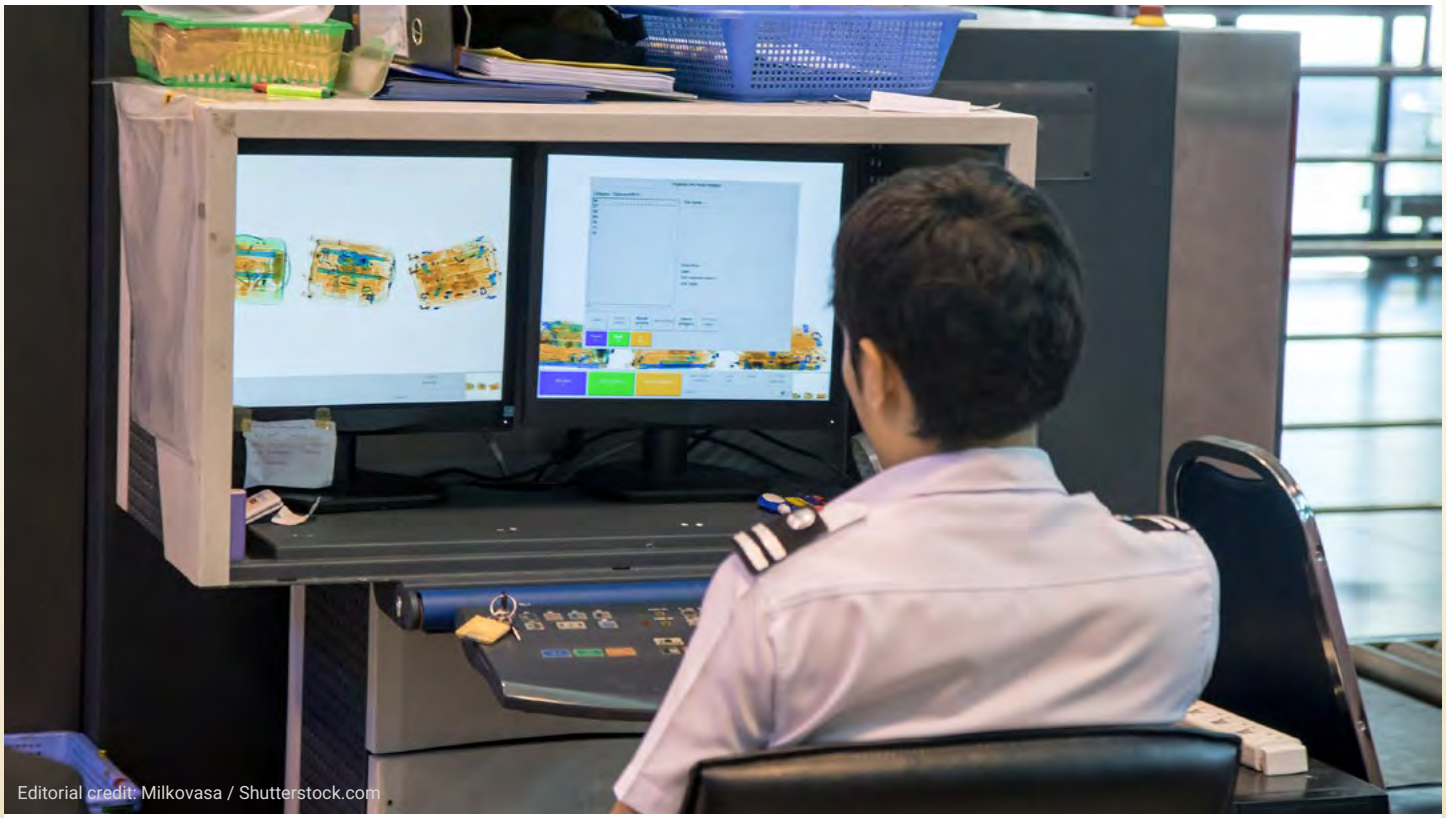


- Erfolgserlebnisse
- Schönmalerei
- Halbwahrheiten

- Notlösungen
- Erhaltene Gefälligkeiten
- Politik
- Machtmissbrauch
- Chaos und Durcheinander
- Eifersucht
- Rachsucht
- Konkurrenzkampf
- Scham
- Schuldgefühle
- Eigennützigkeit
- Inkompetenz

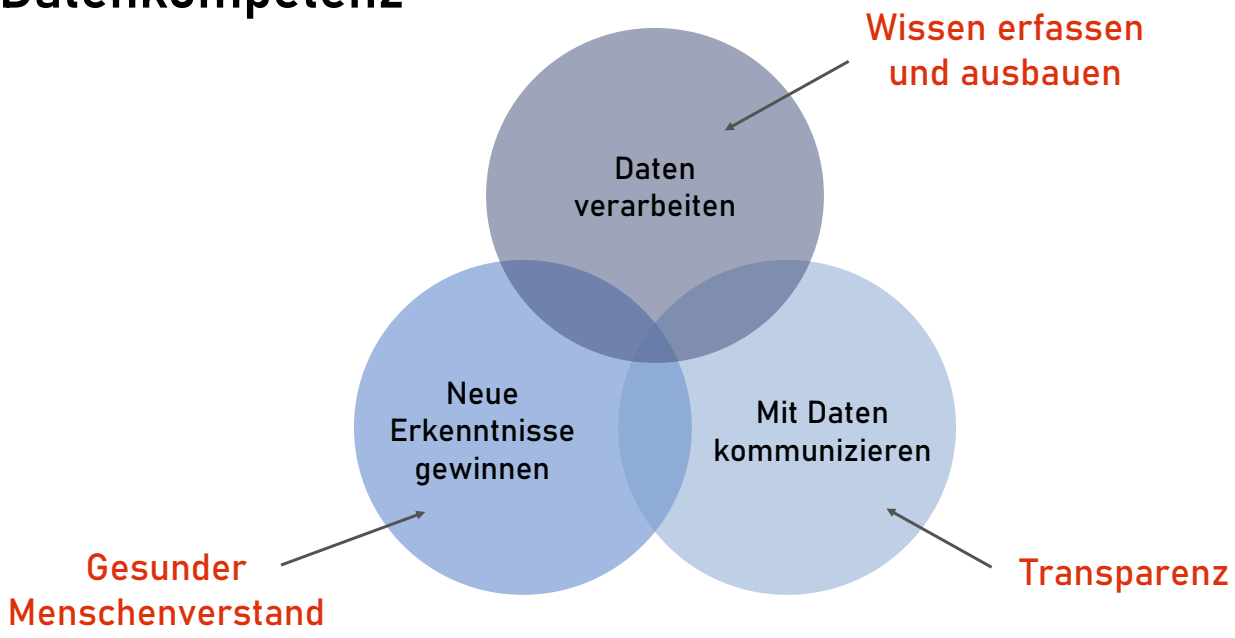
Vertragen Sie die Wahrheit?
“Wer mit der Wahrheit nicht klarkommt, kann auch mit der Zukunft nicht klarkommen!”
– Jim Carroll
Cinematic Collection / Alamy Stock Photo

Projektdaten
Projektdaten



Editorial credit: Milkovasa / Shutterstock.com

Datenkompetenz



LASSEN SIE UNS
VERNETZEN AUF LINKEDIN!

Was die Unternehmen benötigen sind aglie Leader!

Bruno Jenny
PM-Profi und Autor, GL-Mitglied der SPOL AG

Bruno Jenny

Senior Consultant und Gründer der SPOL AG,

- Experte Organisationsmanagement mit eidg. Diplom,
- Europäisch zertifizierter Quality-System-Manager SAQ,
- Agile Master, Scrum Master, Hermes Advanced

Banken und Versicherung, Energie, Medien, Informatikindustrie,
Öffentliche Verwaltung „Kanton und Bund“, Gesundheitsbranche,

Strategieberatung	Qualitäts- & Risikomanager	Programmleitung
Aufbau von strategische PMO’s	Buchautor & Keynote Speaker	Dozent für PPM, PM und QM – agil & konventionell

bjenny@spol.ch, 041 747 30 60,

© SPOL AG | www.spol.ch

Agenda

1. Agilität
2. Projektorientiertes Arbeiten
3. PL 5.0 der agile Leader
4. Fazit

© SPOL AG | www.spol.ch

Ich gebe Ihnen einige Ideen, um die Agilität der Organisation zu erhöhen!

Kündigungszeit der MA auf eine Woche verkürzen!

Ferien können jederzeit vom Arbeitgeber verschoben werden!

Just in Time für den Kunden. Wir sind bereit für 3 x 8 Stunden Serviceeinsatz!

Wer keine Kirchensteuer bezahlt, kann auch an Feiertagen eingesetzt werden!

Die Löhne werden monatlich den effektiven Leistungen angepasst!

Abschaffen von Regelungen! Ja! Aber welche?

Sind Sie bereit, Ihr Wissen jährlich vollständig zu erneuern?

Übernehmen Sie die volle Verantwortung Ihrer Leistung und tragen die finanziellen Konsequenzen?

Die gesamte IT können wir innert 14 Tagen nach Singapur auslagern!
(Originalaussage eines Konzern CTO's)

© SPOL AG | www.spol.ch

Ich gebe Ihnen einige Ideen, um die Agilität der Organisation zu erhöhen!

Kündigungszeit der MA auf eine Woche verkürzen!

Ferien können jederzeit vom Arbeitgeber verschoben werden!

Just in Time für den Kunden. Wir sind bereit
8 Stunden
eeinsatz!

Wer keine Kirchenste
kann auch an Feierta

chaffen von Regelungen!
Aber welche?

Wollen Sie dies? Oder haben Sie gemeint, Sie können stabil bleiben und alles rings um Sie soll agil werden?

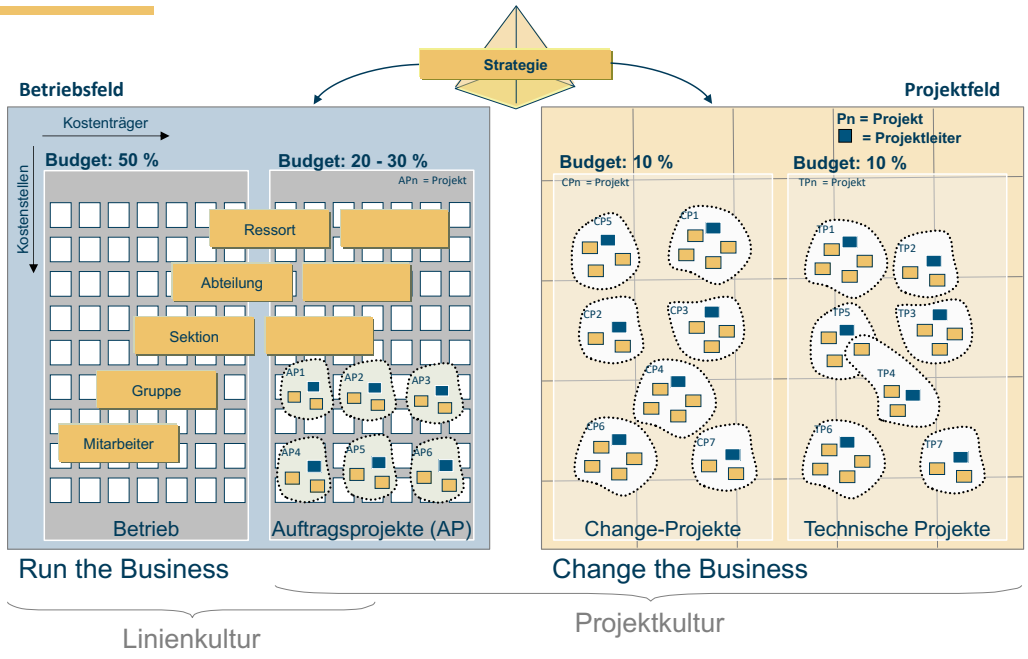
Oder macht es Sinn, gewisse Sachen stabil zu machen, dass wir agil werden können?

Übernehmen Sie die volle Verantwortung Ihrer Leistung und tragen die finanziellen Konsequenzen?

können wir innert 14 Tagen nach Singapur auslagern!
(Originalaussage eines Konzern CTO's)

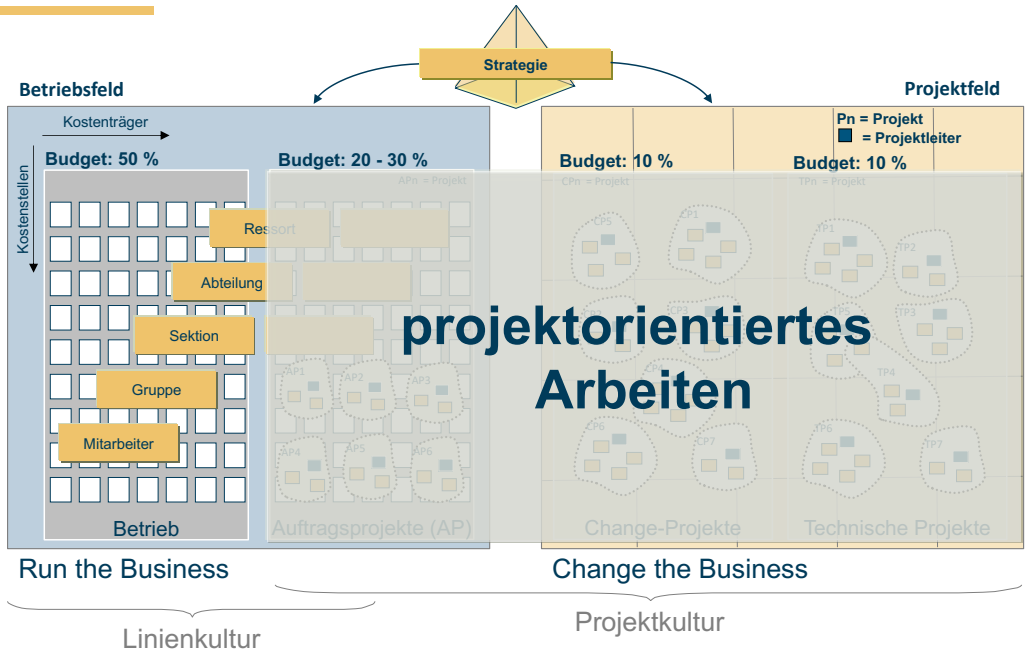
© SPOL AG | www.spol.ch

Die Ausdehnung der projektorientierten Arbeitsform



© SPOL AG | www.spol.ch

Die Ausdehnung der projektorientierten Arbeitsform



© SPOL AG | www.spol.ch

Projektorientiertes Arbeiten

Unternehmenskompetenz

Arbeitsform | **Moderne Kompetenzräume**

projektorientiertes Arbeiten

1. Alte Geschäftsmodelle loslassen können
2. Projektorientierte Strategieumsetzung
3. Mit Partner zusammen arbeiten können
4. Hohe Projektmanagement-kompetenz
5. Hohe Orientierungskompeten
6. Stetes mehrwertorientiertes schnelles Handeln

Agile Organisationskultur

Mitarbeiterkompetenz

Arbeitsform | **Moderne Kompetenzräume**

projektorientiertes Arbeiten

1. Alte Gewohnheiten loslassen können
2. Schnelle Entscheidungen treffen können
3. In Netzwerken arbeiten könne
4. Inkrementelles agiles Arbeiten
5. Hohe Orientierungskompeten
6. Konsequente Kundenorientierung

Agile Organisationskultur

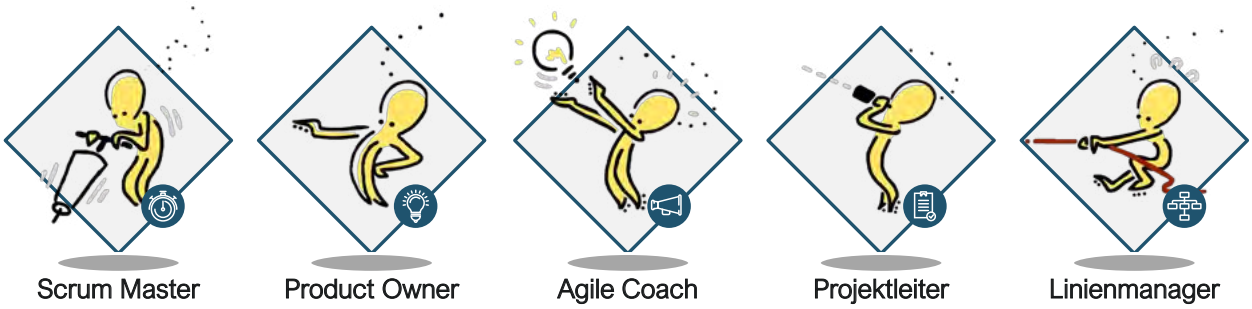
© SPOL AG | www.spol.ch

Agenda

1. Agilität
2. Projektorientiertes Arbeiten
3. PL 5.0 der agile Leader
4. Fazit

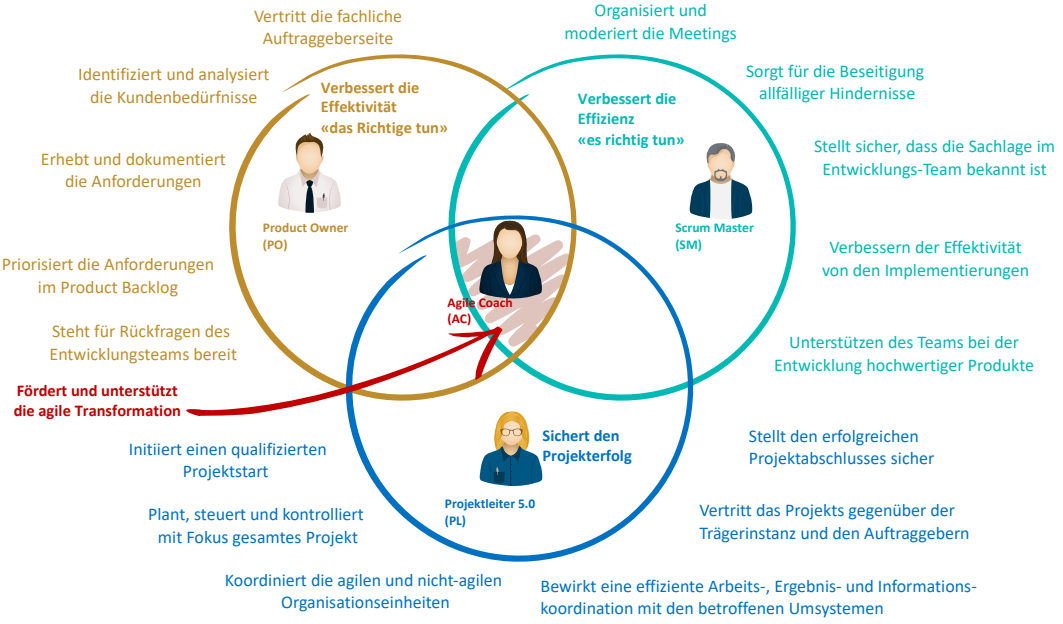
© SPOL AG | www.spol.ch

Er muss die Rollen: **Scrum Master, Product Owner, Agile Coach** und **PL** können.



© SPOL AG | www.spol.ch

Die Abgrenzung und das Zusammenspiel der Rollen



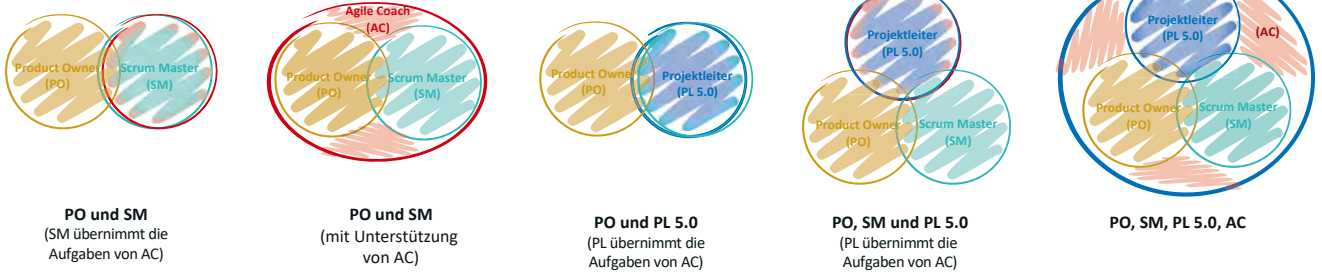
© SPOL AG | www.spol.ch

Mögliche Varianten der Aufgabenteilung

Kontinuierliche Produktentwicklung
kontinuierliche agile Produkteentwicklung mit einem eingespielten „Entwicklungs"-Team

Projektorientierte Produkteentwicklung
Grosses agiles/hybrides Projekt mit mehreren Entwicklungsteam (mit Start- und Endzeitpunkt)

Varianten der Aufgabenteilung



PO und SM
(SM übernimmt die Aufgaben von AC)

PO und SM
(mit Unterstützung von AC)

PO und PL 5.0
(PL übernimmt die Aufgaben von AC)

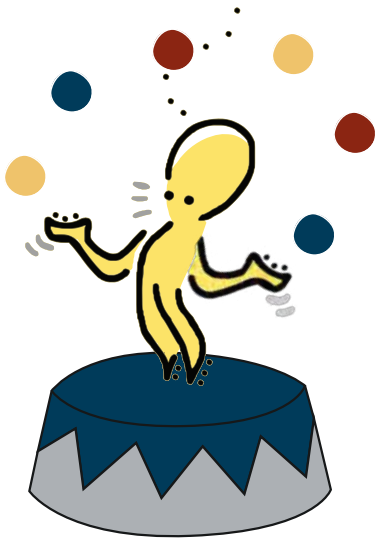
PO, SM und PL 5.0
(PL übernimmt die Aufgaben von AC)

PO, SM, PL 5.0, AC

Siehe Video: https://www.profipm.ch/videos/

© SPOL AG | www.spol.ch

1. Die agilen Prinzipien, Praktiken und die agile Terminologie beherrschen



© SPOL AG | www.spol.ch

Es ist auch sexy, wenn man modern spricht!

Anstatt … sagt man heute…

Konventionell	Agil
Lessons Learned	Retrospektive
Teamleistung	Velocity
Anforderungskatalog	Product Backlog
Anforderung	User Story
Projektleiter Level C	Scrum Master
Terminplan	Kanban Board
Bereit zur Ausführung	Definition of Ready (DoR)
Kurze Sitzungen	Stand up Meeting
Fachprojektleiter	Product Owner
Teilprodukt	Produktinkrement
Projektziel /-nutzen	Product Vision
Abnahmekriterien	Definition of Done (DoD)
Störung/Problem	Impediment

© SPOL AG | www.spol.ch

Agile Praktiken/Techniken …

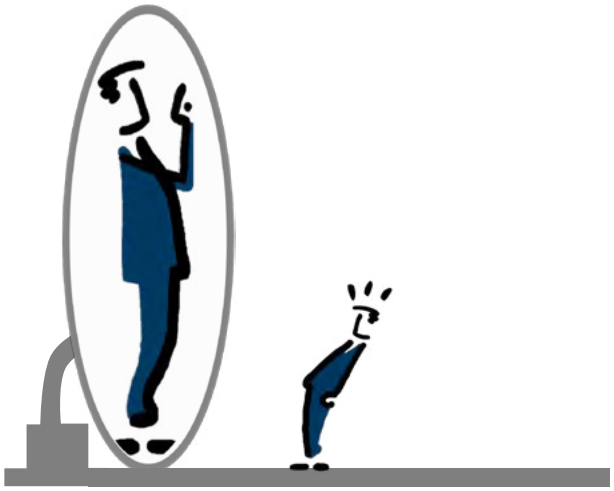
Planungs-Techniken	Aufwandschätz-Techniken	Berechnungs- & Prioritätstechniken	Diagnose- und Steuerungstechniken	Kontroll- und QM-Techniken	Führungstechniken
Rolling Wave Planning	Schätzpoker (Fibonacci Technik)	MuScoW*	Burn down Charts	Sprint Review	Open Space
Velocity	T-Shirt Sizing	Cost of Delay	Kanban Board	Definition of Done (DoD)	War Room
T-Shirt P	Magic Estimation (Story Points)	Kano Modell	WIP / Cumulative Flow Diagrams (CFD)	Definition of Ready (DoR)	Information Radiator
Card Sorting	TTM-Matrix (Things that matter)	Priority Poker	Tracking Point	Frequent Verification	Retrospektive Four steps process
Minimum Viable Product (MVP)	Business Value Point	Weightest Shortest Job First (WSJF)	Impediment Backlog	Value-driven and risk-based testing	Team-Charta
....	.....	.....	....	...	....

*MuSCoW Must have, Should have, Could have, Won't have
*WIP Work in Progress

© SPOL AG | www.spol.ch

2.

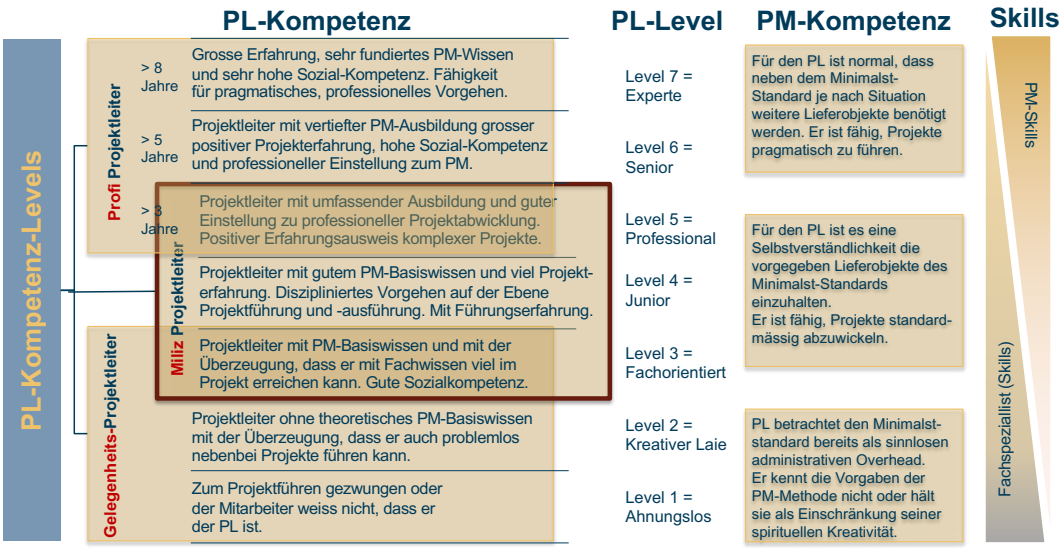
Er muss die PM-Kompetenzen eines Senior Projektleiter ausweisen können



© SPOL AG | www.spol.ch

PL-Kompetenz Scope

Nicht alle Projektleiter müssen Profis sein! Aber…



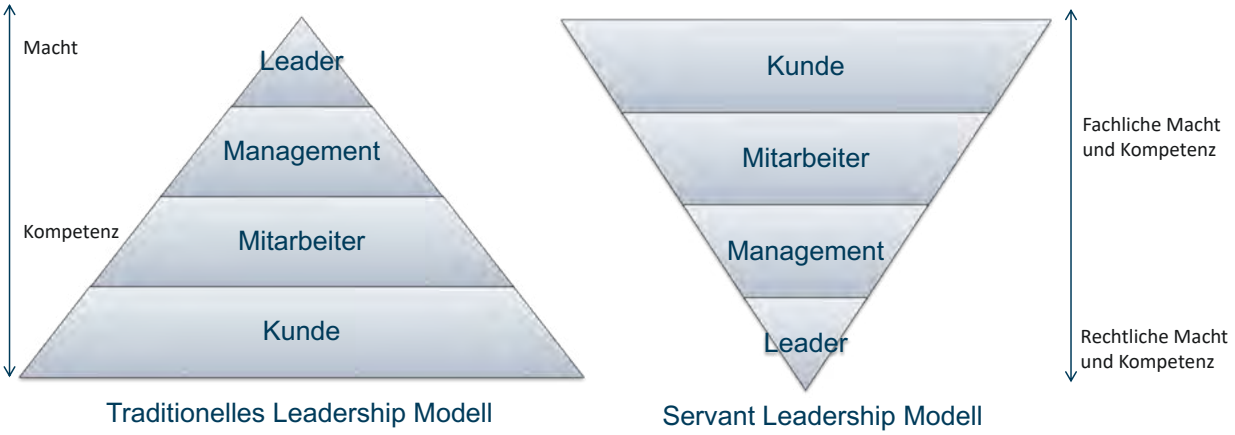
© SPOL AG | www.spol.ch

3. Er muss als Führungsperson den **Servant Leader Ansatz leben** und verfolgen können.

© SPOL AG | www.spol.ch

Servant Leadership

Servant Leadership ist eine von Robert Greenleaf begründete **Philosophie der Führung** und ein etablierter Ansatz der Führungsforschung. Sie **beschreibt das Wirken von Führenden** als Dienst am Geführten, mithin als dienendes Führen im Gegensatz zum beherrschenden Führen.



© SPOL AG | www.spol.ch

Die 10 Eigenschaften des Servant-Leader

SELBSTERKENNTNIS

Der Blick nach innen und die Selbstbeobachtung ist für jeden Servant-Leader wichtig, denn sie hilft ihm, Situationen von einer ganzheitlichen Position aus zu betrachten, anstatt selbstzentriert zu sein.

EMPATHIE

Das Verständnis der einzigartigen Perspektiven, Triebe und Absichten der Menschen ist der Schlüssel zum Servant-Leader, denn die Menschen müssen für ihre besonderen, Einzigartigkeit akzeptiert werden.

ZUHÖREN

Aktiv nach dem Willen ihres Teams zu suchen, aufmerksam zuzuhören, was sie zu sagen haben, und darüber nachzudenken, was sie meinen, ist für das Wachstum des Servant-Leader unerlässlich..

HEILUNG

Viele Menschen laufen mit einer Vielzahl von «Verletzungen» herum. Gute Servant-Leader versuchen, diejenigen, mit denen sie in Kontakt kommen, emotional, mental und physisch zu unterstützen.

VORAUSSCHAU

Der Servant-Leader versucht, mit seinem intuitiven Verstand die Lektionen aus der Vergangenheit, die Realitäten der Gegenwart und das mögliche Ergebnis einer Entscheidung für die Zukunft zu verstehen.

KONZEPTUALISIERUNG

Servant-Leaders versuchen, immer «Grosses zu träumen", denn die Visualisierung des Gesamtbildes und das Denken über die alltäglichen Realitäten hinaus zeichnen langlebige Organisationen aus.

ÜBERZEUGUNGSARBEIT

Der Servant-Leader ist effektiv bei der Konsensbildung und versucht, andere zu überzeugen, anstatt die Einhaltung der Vorschriften zu erzwingen, indem er sich auf Überzeugungsarbeit und nicht auf hierarchische Dominanz stützt.

STEWARDSHIP

Servant-Leader, ist genau wie ein Steward (Flugbegleiter). Die Rolle erfordert die Verpflichtung, zuerst den Bedürfnissen anderer zu dienen und Verantwortung für die Handlungen und Ergebnisse des ganzen Teams zu übernehmen..

TEAMWACHSTUM

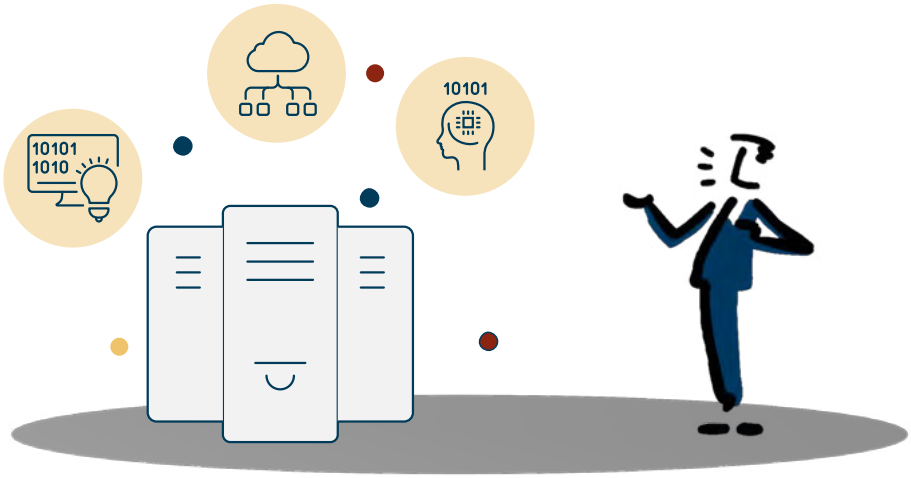
Servant-Leaders verstehen, dass Menschen einen inneren Wert haben, der über ihre konkreten Bemühungen als Arbeiter hinausgeht, und sind dem persönlichen Wachstum jedes Einzelnen verpflichtet.

EINHEITSBILDUNG

Servant-Leaders bauen ein Gefühl der Einheit und Ganzheit in der Organisation auf, weil sie wissen, dass Menschen ein angeborenes Bedürfnis haben, einem "Stamm/Gruppe" anzugehören

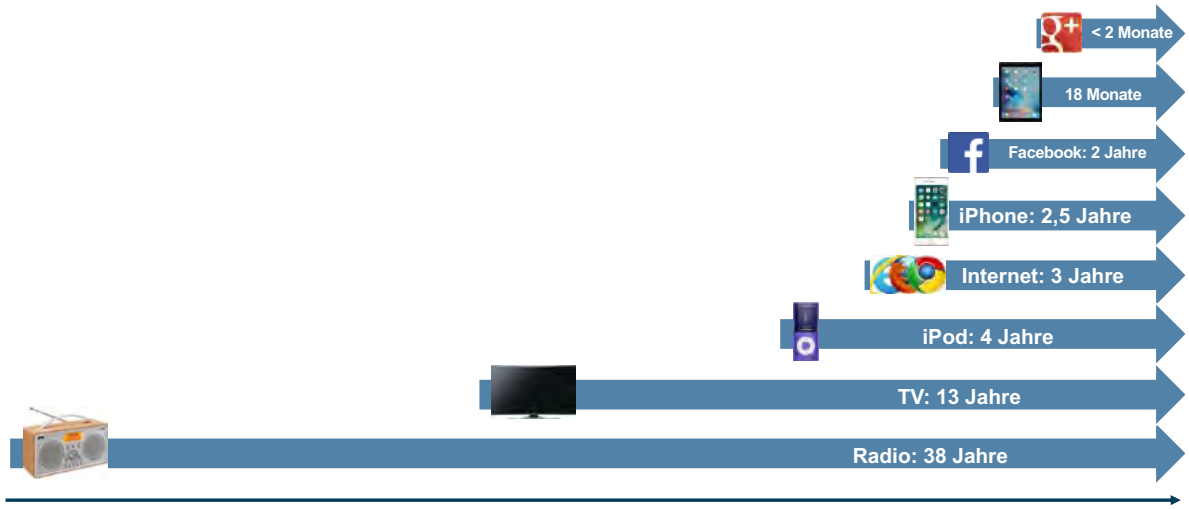
© SPOL AG | www.spol.ch

4. Er muss auf Grund der Digitalisierung zwingend **Basiswissen bezüglich der Informatik** in Kombination der Agilität haben.



© SPOL AG | www.spol.ch

Zeit bis zum Erreichen von 50 Millionen Nutzern



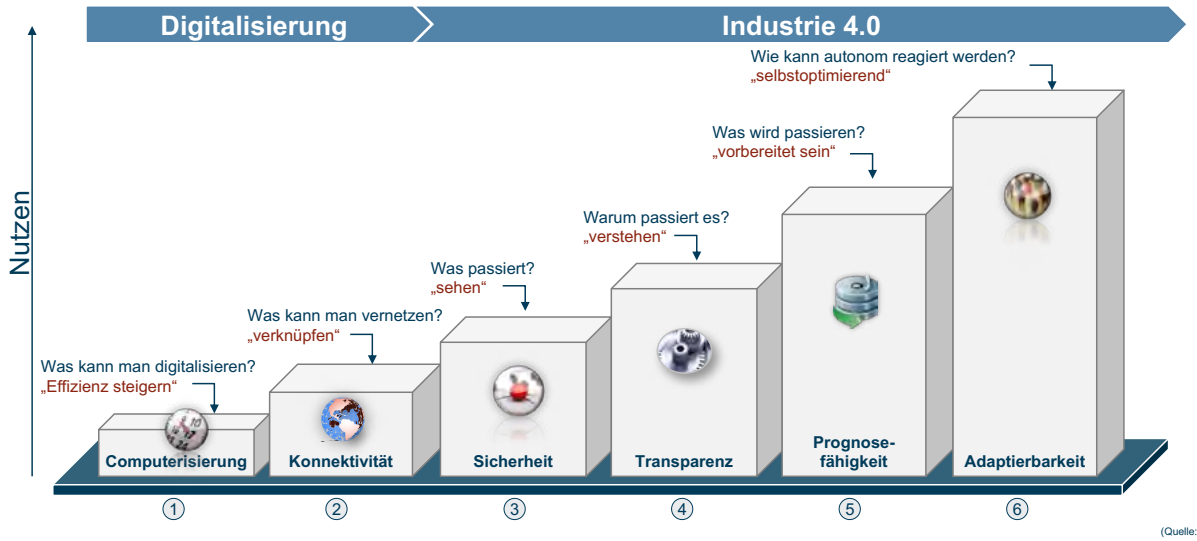
Quelle: McKinsey Global Institute

benötigte Zeit, bis 50 Mio. Nutzer vorhanden waren

© SPOL AG | www.spol.ch

Stufen des Industrie 4.0-Entwicklungspfads

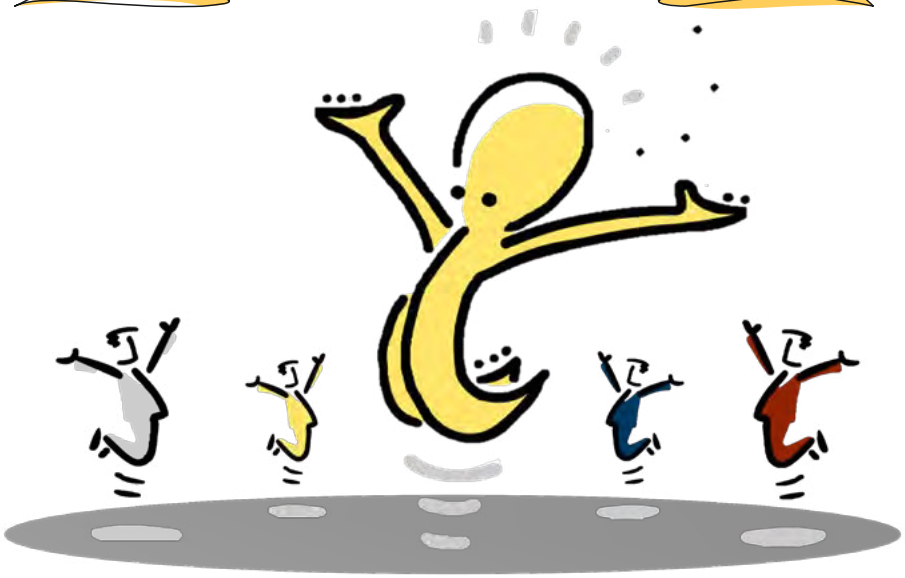
Vom Effizienz Steigern zum autonomen Reagieren



(Quelle: FIR e.V. an der RWTH Aachen)

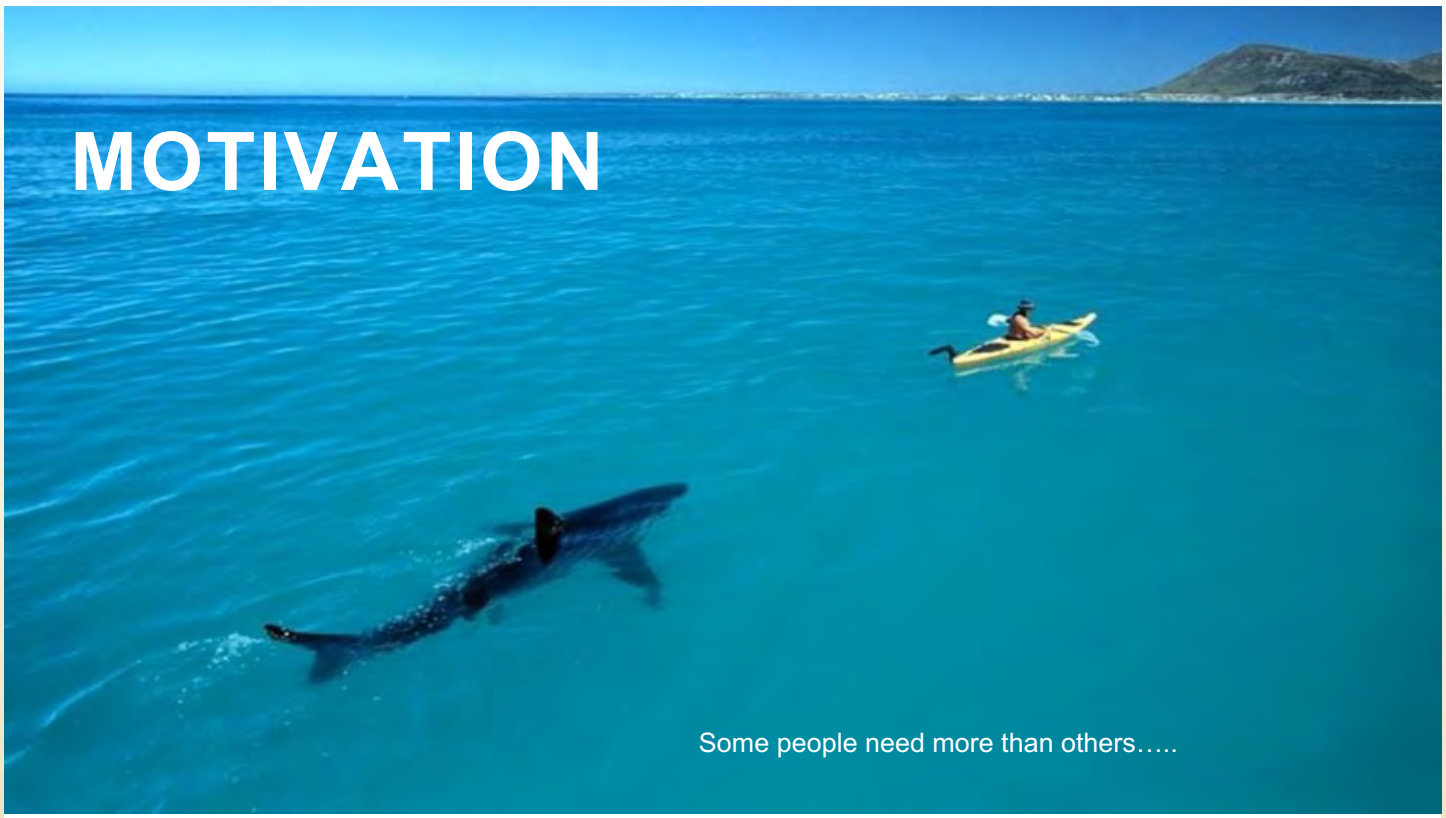
© SPOL AG | www.spol.ch

5. Er muss als Persönlichkeit andere Menschen motivieren und inspirieren können.



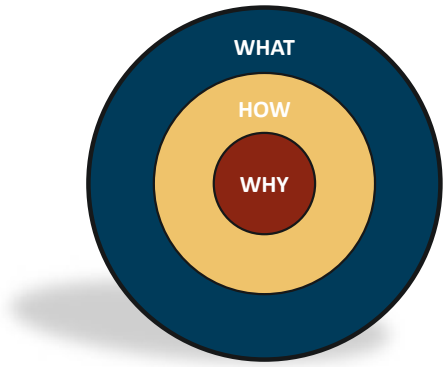
Seite: 24
Datei: Was Unternehmen benötigen sind agile Leader!

© SPOL AG | www.spol.ch



Das golden Circle Modell

Der Aufgabe einen Sinn geben!



WHY
Warum und wofür ist es wichtig?

HOW
Wie willst Du Dein Zeil erreichen?

WHAT
Was machst Du, um Dein Ziel zu erreichen?

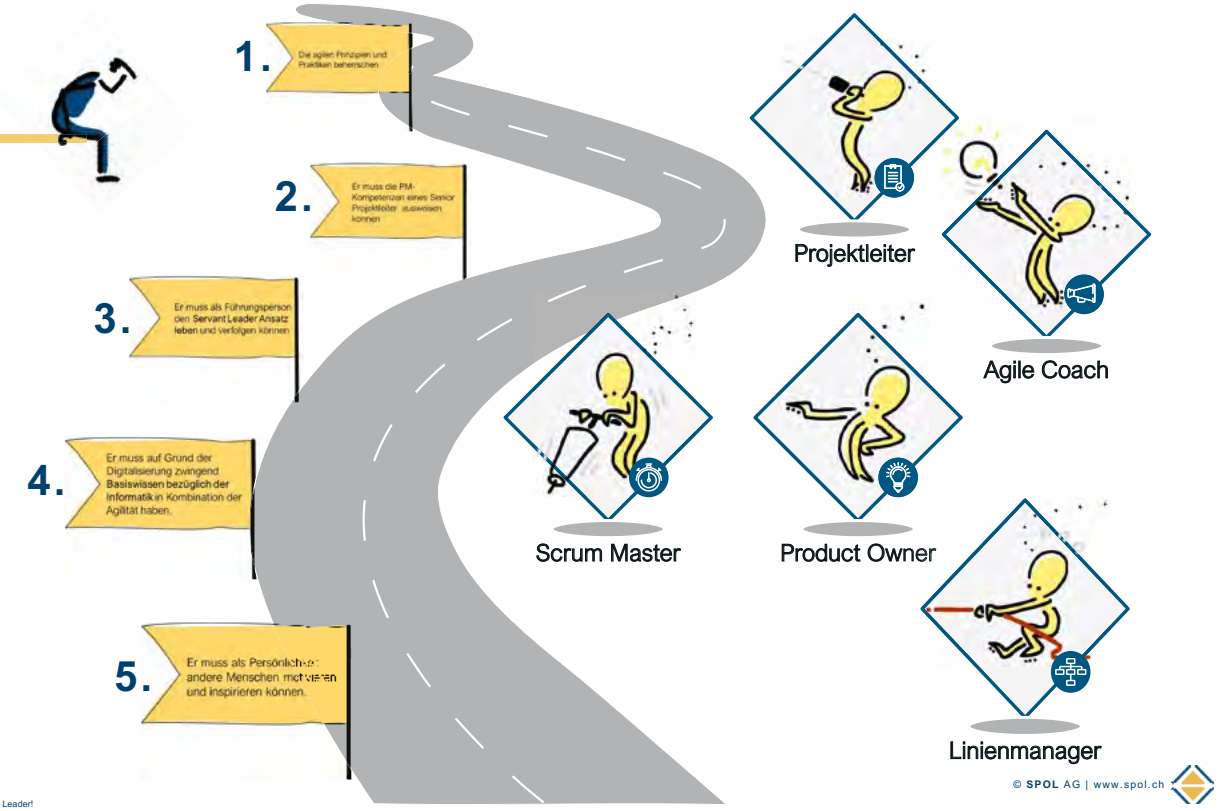
© SPOL AG | www.spol.ch

Agenda

1 Agilität
2 Projektorientiertes Arbeiten
3 PL 5.0 der agile Leader
4 Fazit

© SPOL AG | www.spol.ch

Fazit



© SPOL AG | www.spol.ch

SPOL
BRINGS STRATEGY TO LIFE

VIELEN DANK. MERCI. THANKS.

SPOL AG
Sihlbruggstrasse 3
CH-6340 Baar

Tel. +41 41 747 30 60
info@spol.ch

WWW.SPOL.CH
30+ SEIT 1991

Bringen wir alle ins selbe Boot?

Franziska Steidle-Sailer
Sustainable Solutions Delivery

Es begann mit einer Vision…

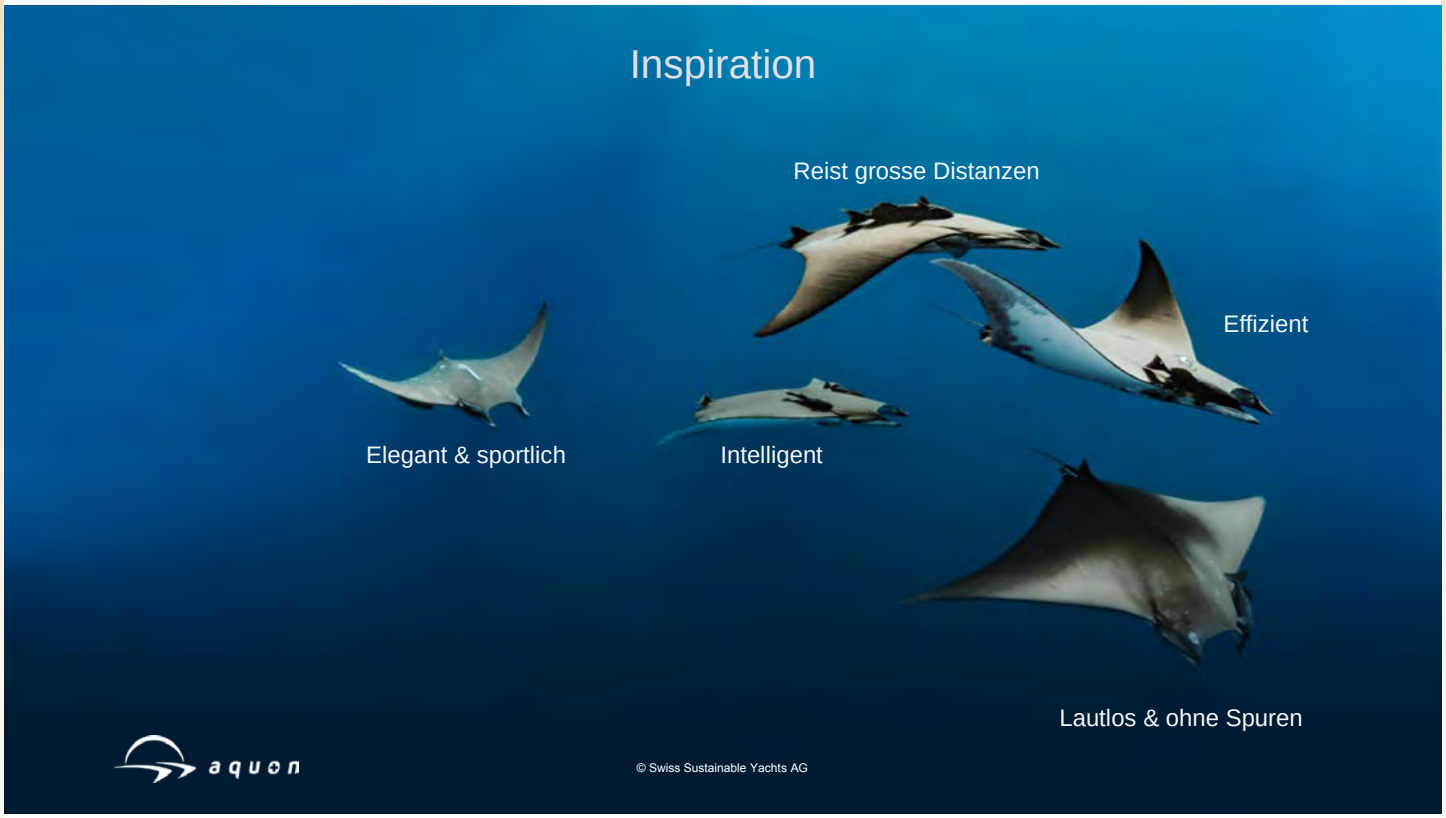
Von der Vision zum Produkt

In 4 Jahren zum Pionier von nachhaltigen Yachten

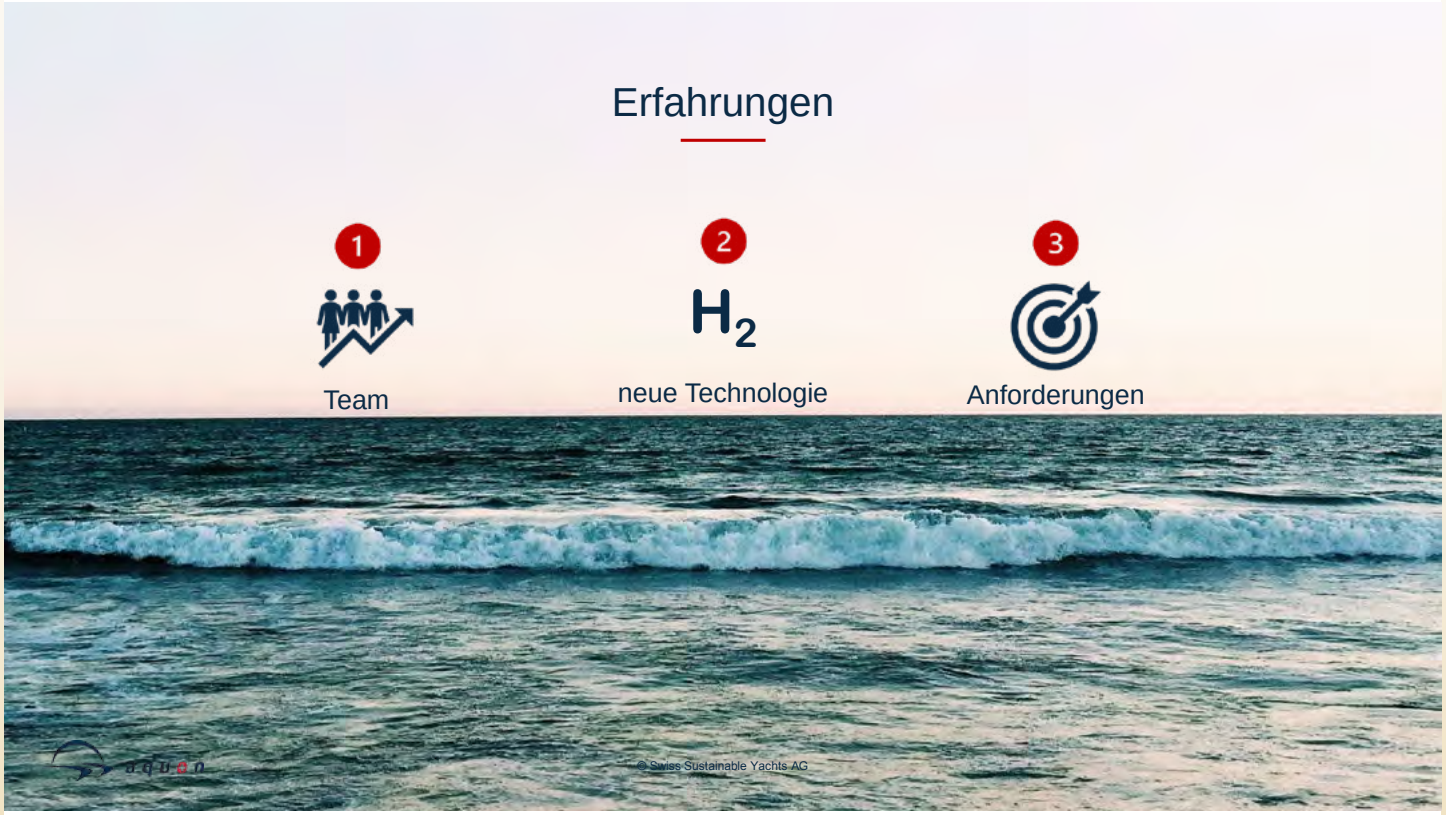
1. **2018 Gründung** — **Swiss Sustainable Yachts AG**
2. **Die Marke “AQUON”** — aquon
3. **Das Produkt “AQUON One”**

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG


Inspiration
Reist grosse Distanzen
Effizient
Elegant & sportlich
Intelligent
Lautlos & ohne Spuren
aquon
© Swiss Sustainable Yachts AG

AQUON One – erste CO_2 neutrale Motoryacht
Eckdaten
20 m lang, 9.5 m breit
10 Personen
Geschwindigkeit:
optimiert auf 6 Knoten
max. 16 Knoten
70 m² Solaranlage
Grüne Wasserstoffproduktion
& Speicher an Bord
Energieautark & endlose
Reichweite*
*bei 6 Knoten und Sonnenschein am Tag
aquon
© Swiss Sustainable Yachts AG


Erfahrungen
1
Team
2
H_2
neue Technologie
3
Anforderungen
aquon
© Swiss Sustainable Yachts AG

Zusammensetzung des Teams

Ziel: Zusammenarbeit mit den Besten

Realität: Expert*innen waren rar und in Europa verteilt

Budget: erforderte unternehmerisches Vorgehen

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

Virtuelles Team & Strategische Partner

Vereint durch eine gemeinsame Vision & Leidenschaft

OST ZSW DNV csem

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

Erfolgsfaktoren
Virtuelles Team & strategische Partner
Rekrutierung der „richtigen“ Personen
Mix aus harten & weichen Faktoren
Gemeinsame Erfahrungen
Technische Voraussetzungen
Fixe Routinen & klare Regeln
aquon
© Swiss Sustainable Yachts AG

Rekrutierung
Soft-Skills von zentraler Bedeutung
Führende Expert*innen
Aufgeschlossen & Neugierig
Engagiert für Nachhaltigkeit
Kooperativ & hoher EQ
Pioniergeist
Selbstorganisiert
Integer
aquon
© Swiss Sustainable Yachts AG

Erfolgsfaktoren

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

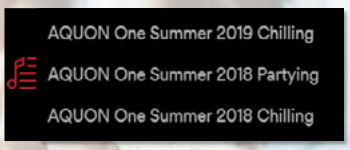
Gemeinsame Erfahrungen stärken den Zusammenhalt

Persönlich & virtuell

Persönliche Treffen

Teamkochbuch

Geteilte Sommer-Playlisten



Postgrüsse

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

Erkenntnisse

- Entwicklung in Rekordzeit
- Diversität & Interdisziplinarität → Performance und Spass
- Führungsrolle als Vermittler*in
- Zugang zu mehr Netzwerken
- Einfache Integration neuer Partner
- Geringe Auswirkung durch COVID-19
- Erfahrung sammeln wichtiger als finanzielle Anreize
- Kein Raum für Politik

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

Erfahrungen

1. Team
2. H_2 neue Technologie
3. Anforderungen

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

Erkenntnisse

H_2

Akzeptanz	Zertifizierung	Verfügbarkeit	Preis
+ (Über)-zertifizierung gibt Sicherheit	+ Anbieter suchen auch nach Erfahrung mit neuen Technologien (gemeinsames Lernen)	+ Wettbewerbsvorteil durch zeitlichen Vorsprung	+ Kosten verhandeln
+ Zusammenarbeit mit renommierten Institutionen	+ Anbieter früh an Entwicklung beteiligen	+ Zugang zu Experten und jeweiligen Netzwerken	+ Marktpreis + Zuschlag für Autarkie
+ Rechtliche Rahmen-bedingungen		+ Eigenentwicklungen	+ Total Cost of Ownership aufzeigen
		+ Aus anderen Branchen lernen	

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

Erfahrungen

1. Team
2. H_2 neue Technologie
3. Anforderungen

Kundenanforderungen & Implikationen

Unabhängigkeit & Performance	Komfort & Luxus	Nachhaltigkeit
Energieproduktion & Effizienz	Qualität	CO_2 neutraler Antrieb
Geschwindigkeit	Smarte Yacht	Materialwahl
Sicherheit & Stabilität	Platz	Natureinflüsse

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG.

Eine Balanceakt

zwischen teils widersprüchlichen Anforderungen

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

Holistischer Ansatz der Nachhaltigkeit

Planung & Bau

- Modulares Design
- Materialien (Herkunft & Inhaltsstoffe & Langlebigkeit)
- Minimierung von Abfall

Nutzung & Betrieb

- Emissionsfrei
- Leicht
- Entsorgung
- Natureinflüsse

Ende des Lebenszyklus

- Materialkatalog (BIM)
- Rezyklierbarkeit

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

Erkenntnisse

Komplexe Anforderungen

- Alle an einen Tisch bringen
- Iteratives Vorgehen
- Klare Priorisierung & Gewichtung
- Interdisziplinarität & Heterogenität helfen
- Wissens- & Technologietransfer

Nachhaltigkeit

- Versicherung für die Zukunft
- Transparenz über Lücken
- Neue Lösungen aus anderen Branchen
- KVP & Status Quo hinterfragen
- Entwicklungspipeline zukünftiger Optimierungen

aquon

© Swiss Sustainable Yachts AG

Swiss Sustainable Yachts AG
Brandschenkestrasse 24
8001 Zurich
Switzerland
www.aquon.ch

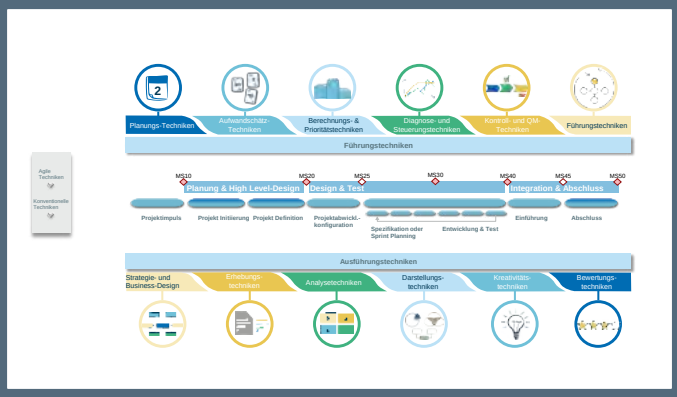
Franziska Steidle-Sailer
Franziska.steidle@aquon.ch
+41779876400

SPOL
BRINGS STRATEGY
TO LIFE

Skalierbares Framework
für alle Arten der Projektabwicklung

PROFI.PM®

EFFIZIENTES PROJEKTMANAGEMENT-TOOLKIT



PROFIPM.CH

- Online-Plattform für Projektmanagement
- Wissensdatenbank für projektorientiertes Handeln inkl. Prozessen, Templates u.v.m.
- Agile, hybride und konventionelle Methoden und Techniken
- Unternehmensspezifisch anpassbar

SPOL AG I Sihlbruggstrasse 3 I 6340 Baar I spol.ch

Flow und Charisma – oder wie Orchester und Teams geführt werden

Graziella Contratto (Keynote)
Dirigentin, Kuratorin,
Produzentin Schweizer Fonogramm

Interview mit Graziella Contratto, Dirigentin, Hochschulmanagerin, Kuratorin

Das Interview führte Ellen Gundrum

Im Rausch der gemeinsamen Identität

Was ist aus Ihrer Sicht entscheidend, damit es gelingt, aus vielfältigen Persönlichkeiten und Expert*innen ein Team zu formieren und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten?
Orchester sind in der Regel sehr divers zusammengesetzt. Dort spielen Frauen und Männer, Jung und Alt, Menschen aus verschiedenen Ländern, Kulturen und Spezialist*innen verschiedener Disziplinen zusammen. Diese Vielfalt bietet viel Potenzial und erhöht gleichermaßen die Komplexität in der Teamführung. Im Orchesterbetrieb gibt es aber eine Art übergeordneter Instanz: die Partitur. Das Werk, das dank der schriftlichen Fassung durch einen Komponisten fixiert worden war, bildet den Rahmen und – wenn man so will – die Strategie des Probens respektive des Konzertmoments. Ob ein thailändischer Flötist oder eine weißrussische Harfenistin die Noten aufschlagen, ist in diesem Sinne sekundär. Beide stellen ihre Musik (mitsamt dem kulturellen Passivwert) in den Dienst des Werks. Die Rolle des Orchesterleiters besteht auch hierbei darin, immer wieder auf die zentrale inhaltliche Aufgabe hinzuweisen – ein Werk so technisch perfekt und so sinnlich nachvollziehbar als möglich gemeinsam zu spielen.

Teamarbeit ist auch ein Ort des Lernens, ein Umfeld, in dem sich Individuen zusammen weiterentwickeln können. In einem Orchester, bei der Interpretation eines Werkes, passiert das laufend. Wie gelingt es, ein Orchester zu motivieren, sich immer wieder neu zu erfinden, dazuzulernen und besser zu werden?
Die Anforderungen an ein Orchester der Gegenwart sind sehr vielfältig, weil die Selbstverständlichkeit des Bildungskanons, der früher ja immer auch klassische Musik beinhaltete, längst verloren gegangen ist. Dirigent wie Orchester müssen heute vermittelnd arbeiten, sich stilistisch profilieren, gewiefte Kommunikation betreiben und – dies ist gleich geblieben – sich immer wieder in Frage stellen. Dabei spielt der Dirigent bzw. die Dirigentin nicht selten die Rolle eines identifikatorischen Prismas: die Bündelung der verschiedenen Energien in den kollektiven Momenten (z. B. der Streichersound in einem langsamen Satz von Anton Bruckner) oder die ermutigende Geste gegenüber den solistischen Orchestermusikern (z. B. Bläsersoli in einem impressionistischen Werk). Das Sich-in-Frage-Stellen hat viel mit dem Label eines Orchesters zu tun. Im stilistischen Bereich haben in den vergangenen Jahrzehnten große Bewegungen stattgefunden: Sinfonieorchester beginnen, innerhalb der Kernbesetzung Spezialensembles zu formieren, die z. B. Barockmusik auf historischen Instrumenten interpretieren. Dieses ‚In-Frage-Stellen' des herkömmlichen Sounds eines Orchesters (das ein wenig ähnlich klang, ob man Renaissance oder Spätromantik interpretierte) hat wiederum einen Einfluss auf das Bewusstsein eines Orchesters, auf seine interpretatorische Vielfalt und stilistische Experimentierfreudigkeit.

Wann braucht es den Dirigenten oder Teamleader für das Orchester?

Bis ca. 1960 durfte sich der Dirigent als Kind des 19. Jahrhunderts erlauben, die vor ihm sitzende ‚Meute' als ignorante, schwer erziehbare und seinen Idealvorstellungen nie und nimmer entsprechende Masse zu traktieren. Heutzutage sitzen in einem Orchester international ausgezeichnete Musikerinnen und Musiker, die sich nach einem äußerst strengen Auswahlverfahren noch einer Probezeit von mehreren Monaten oder gar Jahren unterziehen müssen – es lohnt sich also auf alle Fälle, die Demut nicht in der Garderobe liegen zu lassen. Dort, wo ein Dirigent immer nötig sein wird: komplizierte rhythmische Strukturen, die einer guten Koordination bedürfen; großformale Werke, die einen Supervisor (auch künstlerisch) benötigen, und stilistisch oder historisierend anspruchsvolle Interpretationen, die einen musikwissenschaftlichen Input brauchen, den ein Dirigent mittlerweile auch noch zu bieten haben muss.

Welche Fähigkeiten müssen Dirigenten heute im Umgang mit ihren Orchestern mitbringen. Was ist heute anders?

In der Wirtschaft spricht man von transaktionaler und transformationaler Führung. Tendenziell gibt es heutzutage einen Trend zur zweitgenannten: man möchte als Dirigent motivieren, die bereits angelegten Kräfte des Orchesters bündeln, die Eigendynamik des Ensembles fördern und als gutes, charismatisch inspirierendes Beispiel vorangehen. Trotzdem gibt es im eher traditionellen Leadership-Konzept des Transaktionalen immer wieder Aspekte, die auch heute im Umgang mit Orchestern zeitweilig von Nutzen sein können: rasche Top-down-Entscheide, konkretes Loben und Kritisieren, um den Probenprozess effizient zu gestalten. So geht es wohl auch Führungskräften in Unternehmen, kürzlich hat mir ein Bankdirektor erzählt, dass auch er sich immer wieder zwischen beiden Polen hin und her bewegt, um effizient führen zu können. Für mich persönlich stellt die situative Führung eine ideale Form von Leadership dar, weil man hier gleichzeitig flexibel und basierend auf starken Grundlagen agieren kann. Das ist ein wenig wie musikalisches Spiel auf der Bühne: Sie beherrschen Ihr Instrument und können trotzdem auf Stimmungen im Saal und im Austausch mit anderen Musikern oder Zuhörenden spontan reagieren. Vielleicht ist das sogar die eigentliche Definition von Virtuosität.

Was ist bei der Entwicklung des eigenen Führungsstils wichtig? Welche Rolle spielt das Orchester dabei?

Das, was von der einschlägigen Presse immer mit ‚Magie des Zauberstocks' bezeichnet wird, ist eigentlich nichts anderes als ein sublimer Level von Kommunikation. Die Trias Geist – Herz – Körper geht bei einem Dirigenten ein geheimnisvolles Bündnis ein, bei jedem anders, bei jedem bleibt es ein Leben lang in Entwicklung. Vermutlich ist der körperliche Ausdruck bei jungen Dirigentinnen und Dirigenten eher etwas übertrieben, da man noch nicht so viel Vertrauen in seine eigene innere Reife und die geistige Gestaltungskraft hat. Je älter wirklich gute Dirigenten sind, desto kleiner ist ihr äußerlich sichtbarer Aufwand.

Sie sprechen von der gemeinsamen Identität im Orchester. Wie kann diese erreicht werden? Welche Rolle spielt der Dirigent dabei?

Genau wie Führungskräfte in Unternehmen oder anderen Organisationen wechselt der Dirigent zwischen führen und dazugehören. Um eine Identität zu gestalten, braucht es ständig neue Entscheidungen: Welches Tempo? Welcher stilistische Ansatz? Welche Farbgebung? Welche Profilierung der Partitur? Ganz persönlich gehe ich in meiner Generation davon aus, dass ein Keyword ganz klar das Vertrauen ist. Darunter verstehe ich Wertschätzung, Neugier, erprobte Schwellen und ein mit der Zeit immer klareres Community-Verständnis der künstlerischen ‚Imago' des Orchesters gegen innen und außen.

Wie gelingt es Ihnen, die richtige Balance zwischen führen und dazugehören zu halten?

Das ändert mit jedem Orchester, manchmal sogar mit jeder Probe. Wir sind keine Maschinen, aber der Dirigent selbst sollte für eine gewisse Stabilität bürgen – die Zeiten der übellaunigen, schlecht riechenden und nervös zur Pausenzigarette rennenden Dirigier-Genies sind endgültig vorbei. Ich denke, dass Dirigenten heute vielmehr oder viel öfter Teil des Orchesters sind oder sein sollten.

Sie beschreiben den «Flow» als Glücksgefühl, das alle im Orchester, den Dirigenten eingeschlossen, empfinden, wenn sie zusammen ein tolles Konzert erleben. Was passiert dann? Und wie oft passiert das?

In einer breit angelegten Studie bei deutschen Orchestern kam heraus, dass die meisten Musiker und Musikerinnen den Beruf des Orchestermusikers immer wieder wählen würden - genau aus diesem Gefühl des ‚Flow' in gewissen Konzerten. Wie ich finde, ein schönes Urteil, wenn man bedenkt, dass viele Orchestermusiker in ihrer Jugend bestimmt geträumt haben, als Solisten auf den schönsten Konzertbühnen der Welt vorne zu stehen und gefeiert zu werden. ‚Flow' bedeutet nach Mihaly Csikszentmihalyi: «You forget yourself, you feel part of something larger». Es geht mir als Dirigentin immer darum, dass die Musikerinnen und Musiker unter meiner Leitung eine Resonanz zwischen ihrer inneren Musik und dem Klang um sie herum, zwischen Intro- und Extravertiertheit erleben. Sie füllen mit ihrer Musik die Räume, die ich abgesteckt habe, indem ich dem kompositorischen Schöpfer des Werks mit größtmöglichem Respekt begegne.

In Ihren Weiterbildungskursen für Führungskräfte ist das Dirigieren ein zentraler Inhalt. Was lernen Manager beim Dirigieren für ihre Arbeit mit Teams?

Ich hoffe, sie lernen vor allem etwas über sich selbst. Nur wer unverstellt auf die Musiker zugeht, wird ernst genommen. Insofern braucht es Mut, die antrainierten Führungstricks zumindest teilweise wieder abzulegen und sich dem Flow quasi als reiner Tor (wie Parsifal) zu öffnen.

■

Erfolgsfaktor Projekt-management

compendio
Bildungsmedien

Weiterbildung mit Compendio

Projekte agil managen
Unser Guide-to-go erklärt anschaulich und praxis-nah, wie agiles Projektmanagement funktioniert.

Die Management-Reihe von Compendio
Führungskompetenzen für Ihren Geschäftsalltag.
Erhältlich in Deutsch, Französisch, Italienisch

Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA (ICB4)
Grundlagen und Kompetenzen, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen. Auch in Englisch erhältlich.

www.compendio.ch

Team Frühjahrstagung

Beat Dietziker (Projektleiter)

Michèle Sacchet

Erika Bachmann

Michael Geiger

Dr. Ingrid Giel

Jos. Linssen

André Moustopoulos

Sibylle Ramseier

Yvonne Voss

Christian Baumann

Kerstin Batschauer

Jihed Ben Manaa

Margarete Nuber

Patrick Schneider

spm.

Der unabhängige, führende Fachverband im Projektmanagement

spm
Der unabhängige, führende Fachverband im Projektmanagement
Flughofstrasse 50
8152 Glattbrugg
+41 (0)44 809 11 70 (Di + Do)
office@spm.ch
www.spm.ch