

Konnektives Führen

Oliver F. Lehmann, PMP¹

“A manager is responsible for the application and performance of knowledge.” (Peter Drucker)

Einführung

Konnektives Führen geht zurück auf ein Modell des Connective Leadership Institute (CLI), gegründet von der US-amerikanischen Professorin Jean Lipman-Blumen, die an dieser Thematik bereits seit über 25 Jahren forscht.

Das Modell besagt, dass es einen Fundus aus neun „Erbringungsstilen“ („Achieving Styles“) gibt, aus welchem konnektive Führungspersonen schöpfen können. Dabei sollten sie in der Lage sein, jeden dieser Stile in der Praxis umsetzen und kombinieren zu können, je nach Erfordernissen der aktuellen Situation sowie der Organisation, für die sie tätig sind.

Die meisten Führungspersonen verfügen jedoch nur über ein persönliches Repertoire von einigen solcher Erbringungsstile, mit welchen sie schon lange vertraut sind. Dadurch können sie in gewissen Situationen erfolgreich sein, in anderen aber nicht.

Das Interesse des Vortragenden Oliver F. Lehmann, PMP, an dieser Thematik erwachte in den Jahren 2004-2007, als er für Artikel in der Mitgliederzeitschrift des Project Management Institute („PM Network“) recherchierte, wie fehlerhafte Management- und Führungsansätze eine der wichtigsten Ursachen für gescheiterte Projekte sein können. In diesem Zusammenhang studierte er auch die Literatur von Jean Lipman-Blumen, Professorin an der renommierten Peter F. Drucker School und frühere Beraterin im Weißen Haus unter Jimmy Carter. Dabei wurde deutlich, dass Lipman-Blumens Arbeit auch einen Bezug zum Projektmanagement haben konnte, und eines Tages trafen sie sich, um genau diesen zu diskutieren.

Die Verbindung von Connective Leadership und Projektmanagement ist ein spannendes Unterfangen mit großem Potential für die Zukunft in einer immer weiter vernetzten Welt.

Thematik

Die Beobachtung von Projekten, die in Schwierigkeiten stecken – wie in jüngster Vergangenheit die Explosion der Bohrinsel Deep Horizon im Golf von Mexiko oder die Unruhen um das Projekt „Stuttgart 21“ – wird immer wichtiger. Denn die Anforderungen an Organisationen und die Einschränkungen durch die Umgebung fordern die Führungsqualitäten von Projektmanagern und ihren Vorgesetzten immer wieder heraus und verändern sich dabei sehr schnell.

Es ist zum Beispiel wichtig zu verstehen, wann für eine Situation ein kollaborativer Ansatz erforderlich ist und wann eine Führungsperson sich einen autoritäreren Erbringungsstil aneignen sollte. Für den Erfolg kann das manchmal ausschlaggebender sein, als wenn man technische oder sonstige Herausforderungen meistert.

¹ Oliver F. Lehmann, Project Management Training, 80995 München, E-Mail: oliver@oliverlehmann.com

Die neun Erbringungsstile haben sich aus Forschungen mit Daten von über 20.000 Personen ergeben. Die einzelnen Stile lassen sich in drei Gruppen einsortieren. Oft haben Führungspersonen eine davon besonders verinnerlicht und die anderen weniger. Manchmal lehnen sie bestimmte Stile sogar aktiv ab.

Gruppen von Erbringungsstilen

1. Direkte Stile:
 - Intrinsisch
 - Wettbewerbsorientiert
 - Macht

2. Instrumentale Stile:
 - Persönlich
 - Sozial
 - Anvertrauend

3. Relationale Stile:
 - Kollaborativ
 - Beitragend
 - Stellvertretend

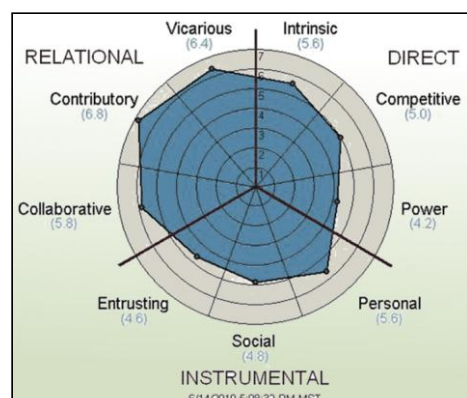
Wenn Führungspersonen in Umgebungen und Zusammenhängen, die ganz bestimmte nicht beherrschte Erbringungsstile erfordern, unter enormen Druck geraten, kann ihr Handeln zum Scheitern verurteilt sein.

Die gute Nachricht ist: Jeder dieser Stile kann aktiv erlernt werden und ist keine Frage von erblicher Begabung oder ähnlichem.

Umsetzung

Um von der heutigen Wirtschaft gefordertes konnektives Führen zu erlernen, müssen Führungspersonen ihre persönlichen Erbringungsstile weiterentwickeln und ausbauen, um *Connective Leaders* zu werden. Dabei handelt es sich um Menschen, die alle Tasten auf der Erbringungsstil-Klavatur spielen können und wissen, welche Stilkombination sich für welche Situation am besten eignet.

Das CLI hat einen Online-Fragebogen erarbeitet, der Führungspersonen hilft, ihren Einsatz von Erbringungsstilen zu bewerten und Auswirkungen auf ihre Organisation einzuschätzen. Die Ergebnisse werden in einem Graphen dargestellt (Abbildung oben).



Das *Connective Leadership*-Modell und sein Inventar können angewendet werden zur Leistungssteigerung und/oder Verbesserung von:

- dem konnektiven Führungspotential einer Einzelperson
- Leistung und Effektivität von Einzelpersonen und Organisationen
- Organisationskultur und die Verschmelzung von Kulturen
- Vielfältigkeit in einer in sich immer verflochteneren Welt
- Coaching von Führungskräften
- *Hot Groups* – Kurzzeitteams, die in heißen Phasen miteinander arbeiten und dann wieder auseinandergehen
- zwischenmenschlichen Konflikte und Konflikten innerhalb von Gruppen

Eine weitere Möglichkeit ist, sich als *Connective Leadership Practitioner* zertifizieren zu lassen. Diese Qualifikation beweist, dass eine Führungsperson in der Lage ist, die Erbringungsstile richtig zu verstehen und anzuwenden. Es beweist außerdem die Fähigkeit dieser Person, über traditionellere und eingeschränktere Führungsansätze hinausgehen zu können, um ein wahrer *Connective Leader* zu werden.

Der Vortrag

Der Vortragende Oliver F. Lehmann, PMP, ist zertifizierter *Connective Leadership Practitioner*. Während seiner Auseinandersetzung mit der Materie hat er außerdem einen von gegenseitigem Austausch und Respekt geprägten Kontakt zu Professor Lipman-Blumen aufgebaut. Der Vortragende ist davon überzeugt, dass ihre Forschungen Antworten liefern zu Fragen, die auch für den Projektmanagement-Bereich von großer Wichtigkeit sind. Ihre wissenschaftliche Arbeit kann Projektmanagern dabei helfen, ihre Analysen und ihr Management von Stakeholdern zu verbessern, die Erfolgsrate ihrer Projekte zu erhöhen und die Anzahl und Intensität von Konflikten darin zu vermindern.

Wenn Projektmanager beispielsweise Projekte mit eigenen Ressourcen durchführen, müssen sie dabei andere Erbringungsstile anwenden als in Projektsituationen, wo Ressourcen eingekauft oder mit anderen geteilt werden. Projektmanager, welche die Trägerorganisation gut kennen, müssen sich auch anders verhalten als solche, die innerhalb von Kundenorganisationen arbeiten.

In dem Vortrag wird ein Überblick des *Connective Leadership*-Modells und der Erbringungsstile gegeben sowie ein Augenmerk auf das Bewertungsinstrument gelegt. So wird deutlich, wie eine Person ihr Erbringungsstilprofil ermitteln, dieses mit organisatorischen und situativen Anforderungen abgleichen und eigene Stärken und Schwächen im Führungsstil erkennen kann.

Darüber hinaus werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Situationen, Projekte und Aufgaben auf Grundlage der Kenntnisse der eigenen Erbringungsstile eingeordnet und Teammitglieder ausgewählt, strukturierte 360°-Prüfungen durchgeführt und Konfliktlösungen aktiv unterstützt werden können. Außerdem wird erklärt, wie Führungspersonen ihre Kenntnisse derjenigen Stile erweitern, die sie beherrschen sollten und bei deren Anwendung sie sich aber noch nicht ganz wohl fühlen.

Literature and References

- [1] *The Connective Edge: Leading in an Interdependent World (Jossey-Bass Business and Management Series)*
- [2] *Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization (Oxford University Press)*
- [3] *The Allure of Toxic Leaders (Oxford University Press)*
- [4] Die Website des Connective Leadership Institute: www.connectiveleadership.com
- [5] Die deutschsprachige Website des Vortragsredners: www.oliverlehmann-training.de
- [6] Die englischsprachige Website des Vortragsredners: www.oliverlehmann.com