

# Führen im High Tech Bereich

## Managen im High Tech Bereich

Wissenschaft, Technik, Tools verdrängen oft das Wesentliche:

**Auf die Menschen kommt es an**



## Motivation

Mitarbeiter kommen hoch motiviert von Ausbildung (FH, Uni,...)

Wer demotiviert sie?

Motivationsfaktoren:

- Maßgerechte Aufgabenstellung
- Ziele vorgeben, nicht Handgriffe
- MA ist für seine Arbeit verantwortlich (Konflikt: Verantwortung <-> Vorgaben)
- Vertrauen vor Kontrolle

## Besonderheit der SW-Entwicklung



- Kreative Arbeit – Ideen sind entscheidend
- Oft erstmalige Durchführung mit ungewissem Ausgang  
Forschung -> Erkenntnisgewinn  
Entwicklung -> Funktionierendes Produkt
- Unsichtbarkeit des Arbeitsfortschrittes und -  
ergebnisses (90% fertig)
- Woran kann ich Fortschritt erkennen?
- Motivierte Mitarbeiter  
„Denk schneller!“ funktioniert nicht

## Besonderheit SW- Entwicklung

- Unsichere (Daten)basis für Planung  
traditionell: 1m<sup>2</sup> Einfamilienhaus kostet...
- Rasche Innovation / unsichere Grundlagen  
(alles ändert sich und funktioniert oft nur teilweise)
- Komplexität der Aufgabenstellung  
(zB. gesamte Logik eines Fertigungsprozesses)  
Mechanik wird einfacher, Komplexität geht in SW

*Alte Lehre:*

*Vorgesetzter weiss alles am Besten und löst die schwierigsten Probleme*

High Tech:

Mitarbeiter ist Spezialist und weiss auf seinem Gebiet oft mehr als sein Chef

Vorgesetzter ist Coach des Mitarbeiters

Er hilft ihm, seine Fähigkeiten zu entfalten

## Managen im High Tech Bereich

Mitarbeiter ist für seine Arbeit verantwortlich

(Widerspruch: Verantwortung <- > Vorgaben)

Manager ist trotzdem Verantwortlich für das Ergebnis

Vertrauen versus Kontrolle

Auswahl der richtigen Personen für eine Aufgabe

Prüfung der (Zwischen)Ergebnisse

Contracting

Führungsschwäche /-verhalten häufigster Kündigungsgrund

## Soft facts: Kommunikation

- Kommunikationsebene
- Beziehungsebene Selbstwertgefühl
  
- Positive Eigenschaften
  - Einfühlungsvermögen
  - Offenheit
  - Wertschätzung
  
- Positives Menschenbild

## Kreatives Arbeiten

Aufbau einer Vorstellung im Kopf („in Fluss sein“)  
neu aufsetzen nach Unterbrechung (Telefon, Tür)  
dauert  $\frac{1}{4}$  Std.

- Angsfreiheit, Fehler müssen erlaubt sein
- Freiraum
- Kommunikation - Teeküche
- Werkzeuge: zB.: Brainstorming:  
Ideen (möglichst viele, auch abwegige) im Team  
entwickeln, festhalten, danach erst ev. näher erläutern  
und kritisieren

## Entwicklungsmethodik /-prozess

Verhältnis: kreative Arbeit zu Routine Arbeit (10% Idee, 90% Schweiß/Routine)

- Ohne Idee geht gar nichts
- schwache Ideen führen zu schlechten oder aufwändigen Lösungen
- Beste Idee führt zu keinem Erfolg, wenn Routineabwicklung versagt
- methodische Abwicklung verschafft Freiraum für Kreativität
- Methodik ohne Geist → Bürokratie

Beispiel für Entwicklungsprozess:  
Systementwicklungsmethode SEM

## Unterschiede in den Weltbildern (Quelle: Königswieser, bearbeitet)

<b>Mechanistisches Weltbild</b>	<b>Ganzheitlich-Systemisches Weltbild</b>
Hierarchie, strenge Aufbaustruktur	Vernetzung und Abläufe
Maschinenweltbild als Bezugsrahmen	lebendige Organismen als Anhaltspunkt
Führungskraft als Macher	Führungskraft als Entwickler, Impulsgeber
hartes Denken, Logik, Denken in Widerspruchsfreiheit (simple, einfache Botschaften)	weiches Denken, Psycho-Logik (komplexe, mehrdeutige und zu interpretierende Botschaften)
Organisation (aufgesetzt, fremdbestimmt)	Selbstorganisation
Druck ausüben	gedeihen lassen, Energien freisetzen
Struktur (Aufbau)	Prozess (Ablauf)
Ursache – Wirkungs-Denken	Denken in Wechselwirkungen
Richtig/falsch- Beurteilung	Beurteilung nach Funktionalität
geplanter Wandel (statisches Gleichgewicht)	Balance zwischen Verändern und Bewahren (Fließgleichgewicht)

## Maslowsche Bedürfnispyramide

