metis leadership

Re-Thinking Führung im agilen Projekt

Effizientere Projektgestaltung in VUCA - Zeiten!

Kreativ Workshop - online & Präsenz

Teilnehmerkreis:

Projektleiter (PL), Projektmanager (PM), die vom Umbau in Richtung „agil" oder „hybrid" oder „lean" mit und in ihren Projekten bzw. Unternehmen betroffen sind und auch Erfahrung mit der weiteren Digitalisierung des Projektgeschehens machen;

Scrum Master(SM), Product Owner(PO) und andere ebenfalls durch diesen Umbau betroffene Berufsgruppen (wie z.B. PO- oder PMO-Mitarbeiter, oder auch Portfolio-Manager), die sich mit den verschiedenen Rollen-Anforderungen auseinandersetzen wollen

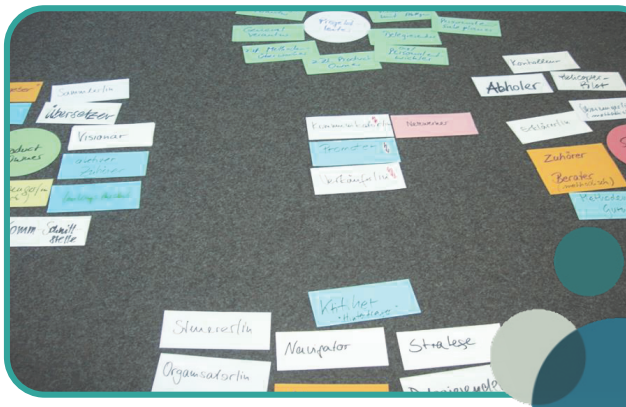
Personalentwicklungs- und Change-Fachleute, wg. nützlichem Perspektivwechsel und wichtigen Schlußfolgerungen für ihre Arbeit.

Termine:

23./24.11.2020 – wahrscheinlich online
11./12.2. 2021 – online
14./15.6. 2021 – online
Für die GPM: 11.-13.10. 2021 – s. deren Bildungsprogramm; Ansprechpartnerin: Frau Twiehaus k.twiehaus@gpm-ipma.d

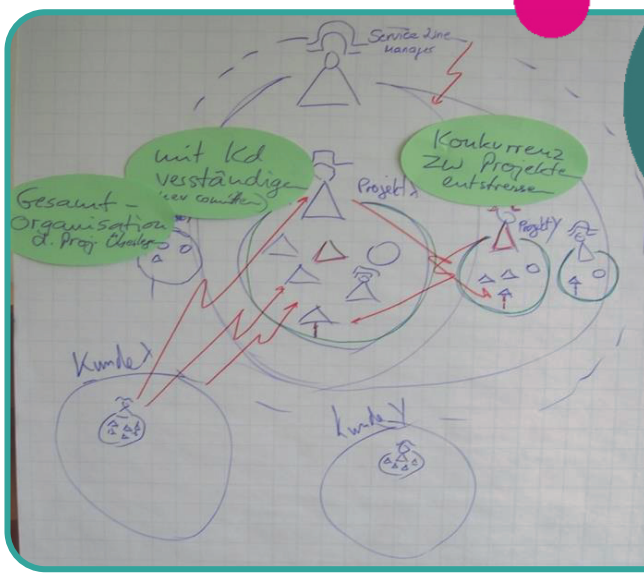
Selbstverständlich bieten wir diesen Workshop-Typ auch INHOUSE an

Ziele / Nutzen des WS:



Wir sind der Überzeugung, dass Führung auch in einer agilen Welt mit ständiger Veränderung, Neu-Ausrichtung und Verunsicherung der Menschen auch und grade im Projekt-Umfeld eine hohe Bedeutung hat und weiterhin haben wird. Im Zuge der „Agilisierung" der Projekte und dem sich häufig daraus ergebenden Umbau der Organisation (weniger „Silos" usw.) steht die neue Klärung der Funktion von Führung und ihrer Rollen/ Handlungs-spielräume für das Gelingen von Projekten und die zukunfts-orientierung der Projekt-Organisation im Unternehmen an. Damit ist sowohl die Zukunft des Berufsbilds eines PL/PM berührt, als auch die Frage, welche Haltung, welche Kompetenzen, welche „Denke" der moderne PL/PM braucht, um sich einerseits in diesem Umbau möglichst gut anpassen und weiterentwickeln zu können, sich andererseits aber auch bewußter in den Change mit verschiedenen Rollen einbringen zu können auf der Basis von Erfahrungs-Reflexion, learning-on-the-job und einem modernen Führungskonzept.

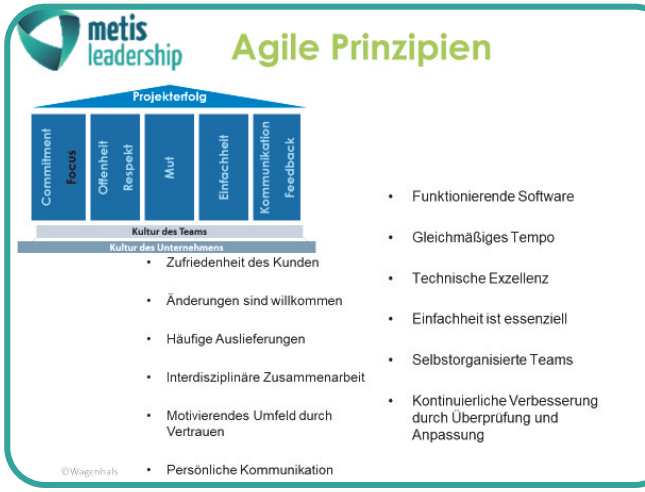
Insofern ist für Sie als TeilnehmerInnen folgender Nutzen in diesem WS enthalten

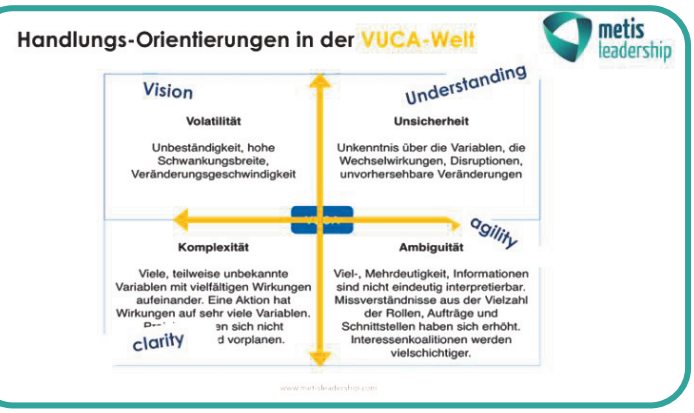


1. Sie haben sich mit einem neuen (systemischen) Blick Ihrem Führungs-Kontext genähert, Ihre Führungserfahrungen reflektiert und so die laufenden, aber auch neuen Herausforderungen herauskristallisiert, die den WS leiten.
2. Sie haben in kreativen Lern-Settings verschiedene Szenarien für Ihre Neu-Positionierung als PL/PM im Rollenmix mit ProductOwner(PO), ScrumMaster (SM) und selbstorganisiertem Team(sorgT) – aber auch über den „Projekt-Rand" hinaus erarbeitet und so Entscheidungs-Hilfe bekommen, wo für Sie die Reise hingehen soll/kann.
3. Sie haben auf dieser Grundlage – abhängig vom Gesamt-Kontext Ihrer Projekte – die sich für die Bewältigung Ihrer spezifischen Herausfor-derungen anbietenden (das „agile" unterstützende) Führungskonzepte und -stile kennengelernt und in der Erprobung herausgefunden, welche am ehesten passen bzw. wohin Sie sich weiterentwickeln wollen.
4. Sie haben Möglichkeiten erfahren, wie Sie den Grad der Selbstorganisation Ihres/r Teams feststellen können und passend dazu die Entwicklung in Richtung Selbstorganisation stärken und damit die Team-Performance erhöhen können.

Ausgangspunkte / unsere Erfahrungen:

Wir gehen davon aus, dass sich die Projektwelt durch die schon länger laufende „Agilisierungswelle" bereits nachhaltig verändert hat und noch weiter ändern wird: Anhaltspunkte dafür liefern zum einen die völlig neue Organisation von agilen Projekten (näher am Kunden, Projekt-Mitarbeiter nur für ein Projekt zuständig, anderes Reporting-System, u.a.), zum zweiten die neuen Rollen wie SM und PO und die damit verbundene Neu-Aufteilung der Kompetenz-Profile, zum dritten der Einsatz vielerlei neuer Methoden, Tools usw. (Kanban, Burn-down-chart u.ä.) sowie die Prinzipien und die damit verknüpften Werte:





Weiterhin gehen wir davon aus, dass sich auch die „Digitalisierung“ sowohl der Projektgegenstände, als auch des Projekt-Umfelds und des „Projekt-Innenlebens“ fortsetzt. Insbesondere stellen die Nutzung von neuartigen Werkzeugen für den Austausch und die Zusammenarbeit (Stichwort: Co-Creation) im Projekt-Team, als auch die ständig wachsende Bedeutung elektronischer Bauteile teilweise neue Herausforderungen auf verschie-denen Ebenen für den PL/PM dar, die er irgendwie bewältigen muß.

Die Bewältigung ist häufig daran gebunden, sich mit anderen Denkstilen und Handlungs-Paradigmen anzufreunden – wie sie z.B. Kahnemann („Langsames Denken – schnelles Denken“), Taleb („Anti-Fragilität“) oder – sehr gut in einen Management-Ansatz übersetzt – Appelo („Management 3.0“) an die Fach-Öffentlichkeit gebracht und damit die Managment-Praxis erheblich beeinflusst haben.

Wir bieten schon viele Jahre Führungs-Trainings und Workshops für die Zielgruppe PL/PM an und haben dabei eine widersprüchliche Wahrnehmung: einerseits wird überall davon gesprochen und in empirischen Studien sogar nachgewiesen, dass Führung ein zentraler Faktor für den erfolgreichen Abschluß eines Projekts ist – andererseits scheinen aber viele PL/PM gar kein Interesse an einer zusätzlichen Qualifizierung zu diesem Thema zu haben – woran liegt das?

Ein paar Hypothesen von uns dazu

1. PL/PM werden in der betrieblichen Hierarchie häufig gar nicht als (richtige) Führungskräfte akzeptiert, sehen sich selbst eher als „Koordinatoren“, „auf den Weg-Bringer“, „operative Abwickler“ (Zitate von Teilnehmern)
2. PL/PM haben ein veraltetes Führungsbild und stehen dadurch ihrer Entwicklung selbst im Weg: wenn man glaubt, dass nur jemand, der auch sanktionieren kann (=Weisungsbefugnis hat) eine „richtige“ Führungskraft ist, dann besucht man lieber Entwicklungs-Programme, die auf die Übernahme einer Führungsfunktion in der Linie gerichtet ist.
3. Viele PL/PM haben Führung im Rahmen einer Aus-/Weiterbildung z.B. gemäß IPMA- oder PMI-Standard gelernt; diese Qualifizierungs-Teile werden aber oft nicht wirksam, weil sie im Rahmen einer methodisch ausgerichteten Workshop-Reihe durchgenommen werden, in der zum Schluß eine Zertifizierung steht, was Druck erzeugt und häufig dazu führt, dass man nur „Modelle“ oder Ansätze gehört (wie z.B. „situational leadership“, das „4-Ohren-Modell“ von Schulz-von-Thun oder die „Team-Uhr“ von Tuckman) aber nicht erprobt/ angewendet hat.
4. Möglicherweise gibt es für die PL/PM auch noch folgendes Dilemma: es steht ihnen nur ein begrenztes Zeit- und finanzielles Budget zur Verfügung - das nutzen Sie dann lieber – weil akzeptierter? – für Methoden-Schulungen wie z.B. „agiles PM“ oder „hybrid“ oder TOC oder... .

Betrachtet man den laufenden Wandel in Projekten (und Unternehmen) Richtung „agil“, dann wird die Gefahr deutlich, den „agilen Ansatz“ nur „methodentechnisch“ zu nutzen und mit der Vernachlässigung der Umsetzung entsprechender Prinzipien, der mit „agil“ einhergehenden organisatorischen Lösungen und damit verbundener Kulturveränderungen das enorme Potenzial zu verschenken. PL/PM, die mit diesem Wandel zu tun haben, spüren das häufig und fühlen sich z.T. überfordert, diesen Wandel entsprechend mitzugestalten und gleichzeitig unter Druck, sich schnell für die Übernahme eines neuen Rollensets – z.B. das des SM – zu übernehmen.

Uns wird immer wieder berichtet, dass sowohl die Zeit und der Raum und der kollegiale Austausch zu diesem Thema fehlen als auch, dass man sich häufig viele Jahre zu wenig über Möglichkeiten, das eigene Führungsverhalten weiterzuentwickeln informiert bzw. diese genutzt hat. Grade unter agilen und digitalisierten Rahmenbedingungen wäre es dringend nötig, sich klarzumachen, was mit neuen/bereits bekannten Führungskonzepten (wie z.B. servant leadership) gemeint sein und wie sich das im jeweiligen Kontext und von der jeweiligen Persönlichkeit umsetzen lassen könnte..

Das hat uns dazu gebracht ein WS-Angebot zu konzipieren, in dem es diesen Raum für (angeleitete) Reflexion und Austausch gibt – sowohl was die (neuen) Herausforderungen in der agil-digitalen (Projekt-)Welt angeht, als auch was die eigene Zukunft als PL/PM vor dem Hintergrund neuer Konstellationen im Rollenmix mit SM, PO und selbstorganisiertem Team angeht sowie der persönliche Umgang mit diesen Herausforderungen inkl. den damit verkoppelten Führungs-Modellen/ Konzepten und der Entwicklung einer modernen, wirkungsvollen Führung im neu-gestalteten Projekt-kontext.

Inhaltliche Schwerpunkte im WS

A) Der Kontext, in dem ich führe: Wie weit agil? Welche Erfahrungen mit der Einführung von „agilem PM"? Welche Folgen z.B. für das Projekt, aber auch für die Organisation? Veränderungen in den Strukturen/ Prozessen und Kultur? Derzeitige und nächste Herausforderungen?
B) Reflexion m eine r Führungserfahrungen ; Überprüfung der Konzepte und Stile : wo nützlich welche verlieren an Wirkung/ Bedeutung? Was gibt es an neuen Ansätzen für agi le Bedingungen ? Was bedeutet das für mich? Erproben neuer Konzepte, andere r Hal tungen mind set
C) Rollen(anforderungen und -erwartungen) verändern sich wie/ wohin? Wie werden diese neu aufgeteilt in der agilen Welt? Was bedeuten diese Veränderungen für mich? Wie kann ich mich neu positionieren? Was liegt mir?
D) Das Team: Wo steh t e s ? Wie perform t es ? Neuere Erkenntnisse zum Team aufbau/ zur Teamentwicklung im agilen Umfeld: Was braucht's für seine Selbstorganisation? Wie kann mehr experimentier t und besser gelernt werden?
E) Herausforderung angemessene Kommunikation: wie kann fordernd, fördernd, zielgerichtet, lösungsorientiert, dialogisch kommuniziert werden? Übung en anhand von Beispielen aus Ihrer P raxis

Empfohlene Ergänzung: Weiterarbeit in einem persönlichen Coaching an der Erhöhung der Performance.

Die Methoden / Instumente

- Nutzung einfacher Instrumente zur Erfassung des Kontexts inkl. Grad an „Agilität" und Digitalisierung;
- Fragebogen/Kleine Szenen zur Erfassung der Führungs-Erfahrung sowie von „neuem Führungsverhalten"
- Kleiner Input zu neueren Konzepten und Studien zu Führungsarbeit in der VUCA-Welt wie z.B. servant leadership...und praktische Erprobung wie hilfreich im eigenen Kontext
- Analyse und Klärung der unterschiedlichen Rollen und deren neuer Mix mit Hilfe des Rollenmodells von MORENO
- Übungen zur Förderung der Selbstorganisation, aber auch zum Erkennen der Teamdynamik zur Werte-Vereinbarung
- Übungen zum Erkennen von Energieabfluss, Demotivierung u.ä. sowie zu hilfreichen Kommunikations-Ansätzen

WS-Leiter: Dr. Klaus Wagenhals

Dr. Klaus Wagenhals: geb 1953, ist Industriesoziologe und Organisationspsychologe, hat in vielen Projekten in unterschiedlichen Rollen gearbeitet, war Geschäftsführer einer mittelständischen Beratungsfirma und ist seit 1998 freier Berater mit Schwerpunkt Begleitung des Umbaus in die agile Welt, Optimierung von Projekten und PM-Systemen sowie Entwicklung von Führungskräften vorwiegend im mittleren Management. 2007 gründete er zusammen mit KollegInnen das Netzwerk metisleadership näheres s. www.metisleadership.com
Dr. Wagenhals ist vielfältig engagiert – so z.B. als Mitglied der Regionalleitung der GPM Region KA und in verschiedenen Fachgruppen sowie als Autor und Speaker zu leadership- , PM- und Change-Themen (s. z.B. das Interview zu moderne Führung im Projekt in: pmaktuell Nr.5/2018 oder die Beiträge im projektmagazin).

Nähere Informationen oder Anmeldung: Schreiben Sie uns einfach eine Mail unter **info@metisleadership.com**