



# Re-Thinking Projektleitung in VUCA Zeiten

Mit welcher Führung kann das selbstorganisierte Zusammenspiel "zur Exzellenz" gebracht werden?

Workshop zum persönlichen Wachstum  
online und in Präsenz

## Teilnehmerkreis:

Projekt-Mitarbeiter\*innen, die unabhängig vom Vorgehensmodell (wie „agil“, „Wasserfall“, „hybrid“ u.a.) Führungsaufgaben wahrnehmen und trotz zahlreicher „Umbrüche“ ein exzellentes Projekt abliefern wollen (also sprechen wir mit diesem Angebot auch Scrum Master(SM), Product Owner(PO) und andere Berufsgruppen (wie z.B. agile Coachs, PMO-Mitarbeiter u.ä.) an)

## Termine:

30.03. - 01.04.2022 – wir führen für die GPM diesen Workshop (WS) im online-Format durch s. deren Bildungsprogramm;  
Anmeldungen unter [seminar@gpm-ipma.de](mailto:seminar@gpm-ipma.de)

30.06. - 01.07.2022 – unser eigenes Angebot - wenn es Corona zulässt: in Präsenz (wahrscheinlich in der Südpfalz)

07.11. - 08.11.2022 – wenn es Corona zulässt: in Präsenz (wahrscheinlich im Raum Dortmund/ Essen)

Die 3tägige Veranstaltung enthält zusätzlich ein Modul zur Typisierung der Persönlichkeit – kann bei den anderen Angeboten dazugebucht werden – ggf in Ergänzung mit ein paar Coaching-Stunden. Wird auch inhouse angeboten.

Kosten: 2 Tage = 890 Euro netto/ 3 Tage s. GPM-Bildungsprogramm.

## Ausgangspunkte / unsere Erfahrungen:

Wir erleben schon ein paar Jahre die Agilisierung der Projekte und mittlerweile auch ihres Umfelds, was erhebliche Veränderungen mit sich bringt: die Abläufe und Strukturen inkl. der Rollen-Sets wie ProductOwner (PO), ScrumMaster(SM) und selbstorganisierte Teams(soT) werden neu definiert, neue und aufgefrischte Methoden werden angewendet, vorgelesen ist auch die Erneuerung von „Haltung“ und „Denke“ -, was auf eine Veränderung der Kultur hinausläuft – was aber oft vernachlässigt wird. Dieser tiefgreifende Wandel verunsichert die Projektleiter/-manager (PL/PM) immer wieder und führt häufig dazu, dass sie sich in neue Berufe hineinentwickeln (z.B. in den des SM) oder nach einer neuen Aufteilung der Rollen suchen. Egal wie: mit den oben angedeuteten Veränderungen verändern sich auch die Führungsaufgaben und deren Verteilung auf die Rollenträger.

Immer stärker spürbar ist auch die Umsetzung weiterer Technischer Entwicklungen im Projektgeschäft wie der Einsatz digitaler Medien zum virtuellen Austausch und zur Kollaboration; schon lange werden auch immer mehr digitale Bausteine in Produkte integriert oder Dienstleistungen bekommen ein ganz neues Gesicht z.B. durch den Einsatz von Apps und Clouds. Auch diese verändert die Anforderungen an das Projekt-Personal.

Insofern verfolgen wir mit diesem WS das Ziel, Ihnen einen kollegialen Austausch zu bieten zu der Frage, wie sich diese Anforderungen in Ihren Projekten im Vergleich zu dem, was man kann und ins Projekt mitbringt, verändern und was das für die eigene Entwicklung bedeutet. Wenn es nach wie vor – auch in VUCA-Zeiten – richtig ist, dass Führung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für exzellente Projekte ist, dann sollten sich alle, die mit Führungsaufgaben betraut werden bzw. solche übernehmen mit obigem Vergleich beschäftigen und sich klar darüber werden, welche neuen Konzepte und welches andere Verhalten zur Beantwortung dieser Anforderungen benötigt werden. Zumal die mit dem "agilen Ansatz" mitgedachten kulturellen Veränderungen eine herausragende Führungsaufgabe ist.

### Handlungs-Orientierungen in der VUCA-Welt



## Ihr Nutzen wird also sein

1. Sie sehen Ihr Projekt als Teil-System eines größeren Systems (Ihrer Organisation) und können so die Herausforderungen an das Projekt und Ihre Führungsfunktion präziser zuordnen und besser reflektieren.
2. Sie haben in kreativen Lern-Settings verschiedene Szenarien für das Zusammenspiel der verschiedenen Rollen (PO, SM, soT) und damit auch Ihrer Neu-Positionierung als PL/PM – aber auch über den „Projekt-Rand“ hinaus erarbeitet und so für sich Entscheidungs-Hilfe und Anregungen für die Gestaltung dieses Zusammenspiels bekommen.
3. Sie haben sich selbst und Ihr Team über die „Typisierung“ besser kennengelernt und so Anregungen für den besseren Umgang oder die Problemlösung, die Veränderung der Kultur gewonnen. Dies hat Ihnen ermöglicht, moderne Führungskonzepte kennenzulernen und zu erproben und so Anregungen für Ihr eigenes Verhalten zu bekommen.
4. Sie haben Möglichkeiten erfahren, wie Sie den Grad der Selbstorganisation Ihres/r Teams feststellen und passend dazu die weitere Entwicklung stärken und damit die Team-Performance erhöhen können.
5. Sie haben diesen WS als Reflexions- und Lern-Raum für sich genutzt und über den Austausch mit Kolleg\*innen viele Anregungen gewonnen auch in Richtung Erweiterung Ihres Verhaltens-Repertoires und in Richtung kollegiale Vernetzung.

## Einige Hypothesen zum Stand der Erfahrungen und der Debatte über Führung im Projekt

Im Umgang mit Führungspersonen aus und in Projekten haben wir eine **widersprüchliche Wahrnehmung** gewonnen:

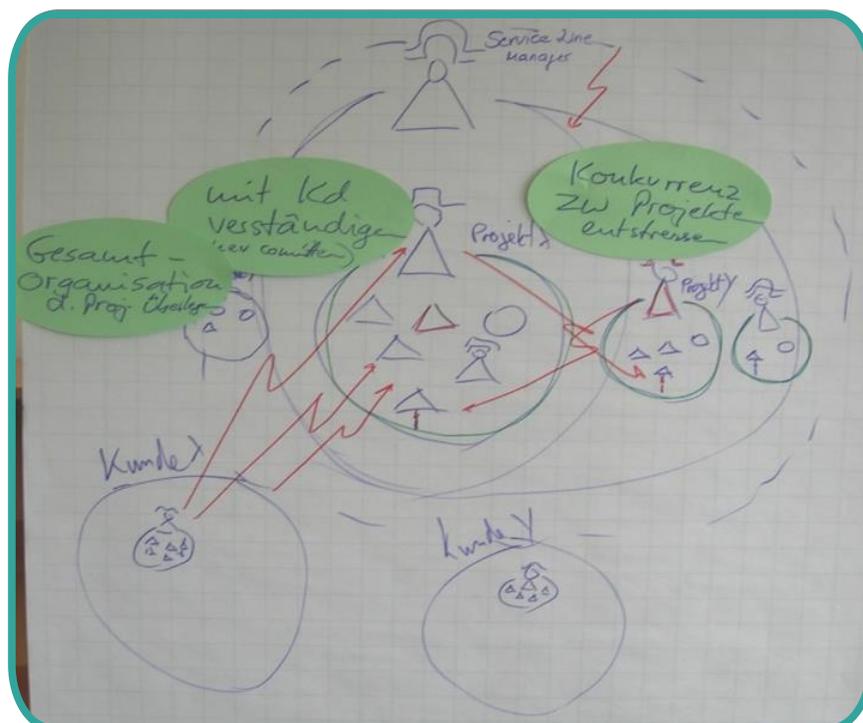
- **Einerseits** gilt es in Projektmanager-Kreisen als erwiesen, dass Führung ein zentraler Faktor für den erfolgreichen Abschluß eines Projekts ist (mittlerweile auch in der „agilen Welt“ erkannt)
- **Andererseits** scheinen sich viele PL/PM, aber auch PO oder SM nicht so richtig als Führungspersonen zu sehen und ihren Alltag eher ausgefüllt mit „operativen Aufgaben“ und mit wenig Zeit für Führung und Reflexion dazu zu erleben. Und: Führungspersonen haben oft ein veraltetes Führungsbild: sie glauben nach wie vor, dass „richtige“ Führung sanktionieren können muß.

Diese Meinung deutet darauf hin, dass ein wichtiger Paradigmenwechsel in den Führungskonzepten der letzten Jahre nicht mit-vollzogen wurde: Führung agiert ohne Ihre Legitimation aus einer hierarchischen Position abzuleiten, sondern aus dem Setzen von fördernden Rahmenbedingungen und einem geschickten, wertschätzenden Umgang mit den Team-Mitgliedern u.a. Stakeholdern sowie einem selbstbewußten Rollenverständnis.

Dieses veraltete Führungsbild wirkt anscheinend ebenso behindernd wie **die oft mit Einführung des „agilen Ansatzes“ verbundene Einschätzung, man bräuchte gar keine/ weniger Führung**, weil ja die Hierarchien eingedampft werden und die Teams selbstorganisiert und verantwortlich handeln (sollen) – obwohl die Wirklichkeit oft anders aussieht und gerade da Führung gefragt ist. Führung muß also anders definiert werden.

Auf jeden Fall ist die Hypothese zur mangelnden Zeit für Austausch und Reflexion über die eigene Führungserfahrung, als auch für das Erproben im geschützten Raum von anderen Haltungen und neuem Führungshandeln auf der Basis neuer Konzepte durch viele Gespräche mit Projekt-Kolleg\*innen bereits verifiziert. Wir bewerten diese Aussagen der Projekt-Kolleg\*innen natürlich als problematisch, weil dies sicher nicht zur Erhöhung der Qualität der Projekte beiträgt.

Daher bieten wir mit diesem WS diesen Raum für (angeleitete) Reflexion und kollegialen Austausch – aber eben auch für die Erprobung neuer Konzepte/Modelle (z.B. zum Thema Selbstorganisation), wo man Fehler machen darf und die eigene (Projekt-) Situation nicht schönfärben muß und wo man durch Üben angemessenes, passendes, wirkungsvolles Verhalten lernen und so die Anforderungen professionell beantworten kann.



**Eine Beziehungslandkarte aus einem Projekt**

## Dazu werden folgende Inhalte bearbeitet:

- A) Sie zeigen uns Ihren Projekt-Kontext: wie ist das Projekt in die Organisation eingeordnet? Team-Konstellation? Erfahrungen mit der Einführung von „agilem PM“? Digitalisierungs-Grad? Veränderungen und Herausforderungen
- B) Reflexion der Zusammenarbeits- und Führungserfahrungen unter agil-digitalen Bedingungen: welche Konzepte und Stile funktionieren nicht mehr? Was bedeutet „anderer mindset?“ wie können Sie Ihr Verhalten ändern? Vernetzung
- C) Typisierung (im 3tägigen Angebot), Rollen(anforderungen und -erwartungen): wie ticken Sie und Ihr Team? Wie füllen Sie Ihre Rollen aus – wie verändern/ neu lernen? Führungsrollen auf andere Personen – wie damit umgehen
- D) Was ist Selbstorganisation – was bedeutet das für Sie/ Ihre Teams? Reife des Team? Übertragung von Entscheidungen, von Verantwortung – Setzen von Rahmenbedingungen für produktives, innovatives Arbeiten und Lernen?
- E) Das wesentliche Querthema: wie kann wertschätzend, fordernd, fördernd, zielgerichtet, lösungsorientiert, dialogisch kommuniziert werden?
- F) Fortsetzung Ihrer learning-journey: welche nächsten Schritte stehen für Sie an? An welche Stärken knüpfen Sie an welche Behinderungen sind zu beseitigen?

**Empfohlene Ergänzung:** Weiterarbeit in einem persönlichen (online-)Coaching an der Erhöhung Ihrer Performance.

## Die Methoden / Instrumente

- Nutzung einfacher Instrumente zur Erfassung des Kontexts inkl. Grad an „Agilität“ und Digitalisierung;
- Fragebogen/Kleine Szenen zur Erfassung der Führungs- und Zusammenarbeits-Erfahrung sowie von „Ideen zu neuem, anderem Führungsverhalten“
- Kleiner Input zu neueren Konzepten und Studien zu Führungsarbeit in der VUCA-Welt wie z.B. servant leadership
- Analyse und Klärung der unterschiedlichen Rollen und deren neuem 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. (Rahmenbedingungen) sowie zu hilfreichen Kommunikations-Ansätzen

## WS-Leiter: Dr. Klaus Wagenhals



Dr. Klaus Wagenhals: geb 1953, ist Industriosoziologe 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 siehe [www.metisleadership.com](http://www.metisleadership.com)

Dr. Wagenhals ist vielfältig engagiert – so z.B. als Mitglied in verschiedenen Fachgruppen der GPM 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).

**Anmeldung** bitte über [info@metisleadership.com](mailto:info@metisleadership.com) für März/April über die Website der GPM